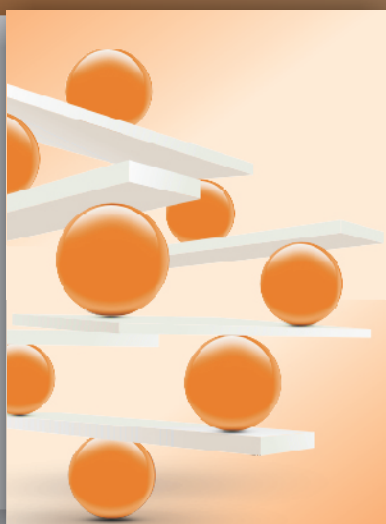


SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

PUBLICACIONES  
TECNICAS

Publicaciones  
Técnicas  
SIGEN

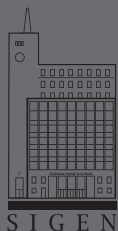
PTS 12



**BALANCE SOCIAL:  
UN INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
PARA AVALAR, DIFUNDIR Y  
MULTIPLICAR EL EJERCICIO DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Cr. Alberto Del Pino  
Subgerente de Normativa  
Gerencia de Normativa  
y Planificación Estratégica

SINDICATURA  
GENERAL DE LA  
NACION



Sindicatura General de la Nación  
Presidencia de la Nación

Av. Corrientes 389 / C1043AAD / Ciudad Autónoma de Buenos Aires / República Argentina  
Tel.: (54+11) 4312 8111/18 - Fax: (54+11) 4317 2828 / [www.siggen.gov.ar](http://www.siggen.gov.ar)

SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

## Introducción

**A**sistimos en los últimos años -en nuestro país- a un fuerte proceso de modernización con el propósito de generar los cambios necesarios para adaptar el trabajo que realiza la gestión pública a las necesidades de la ciudadanía y su creciente demanda. De esta manera, se produce una sinergia entre una población que aspira a encontrar en las instituciones de la administración del Estado las respuestas adecuadas a sus problemáticas, desde las perspectivas de calidad, eficiencia y pertinencia junto a un Estado que cumple con su objetivo natural.

Este contexto exige generar fuertes políticas que posibiliten avalar, difundir y multiplicar, el ejercicio de la Responsabilidad Social (RS) en todas las instituciones gubernamentales identificando, en particular, las áreas de mayor sensibilidad. Dichas políticas deben conciliar un mayor vínculo con la sociedad en la que los funcionarios públicos deben ser parte fundamental en este proceso de comunicación en la permanente búsqueda del bienestar y desarrollo humano.

Es necesario incorporar este nuevo paradigma público de RS en los planes estratégicos de las instituciones gubernamentales. En la República Argentina nos encontramos en pleno proceso de cambio cultural en el cual la RS constituye la plataforma en donde las propias instituciones de gobierno están trabajando fuertemente para aportar lo propio desde su particular actividad.

Estos retos emergentes de la gestión reclaman a los servicios públicos el desarrollo de capacidades e instancias de gestión que les permitan establecer relaciones más eficientes con los distintos niveles, actores y grupos con los que interactúan. Para ello, resulta necesario la coordinación de instituciones, enfoques y recursos que puedan estar involucrados en la atención de estas nuevas demandas ciudadanas, incorporando de forma efectiva las características y requerimientos específicos de los sujetos que se ven afectados por problemáticas sociales, económicas, culturales o medioambientales, desde una perspectiva transversal, desarrollando programas y prestaciones que respondan a esas características y requerimientos. De esta manera, se brinda un servicio público de calidad que satisfaga las necesidades de la gente.

Demandan, asimismo, que las organizaciones gubernamentales "aprendan" a trabajar en coordinación con otras instituciones estatales, así como con organismos privados (empresas, organizaciones ciudadanas, ONGs). En este sentido, hay que avanzar en la generación de redes o procesos de coordinación con otras instituciones, dejando de lado la cultura del aislamiento y la ausencia de coordinación que duplican -en ocasiones- los esfuerzos y recursos de forma innecesaria, generando insatisfacción de los ciudadanos con dicho accionar de los servicios públicos, en lugar de concebir la participación de múltiples actores, enfoques y recursos en la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

En este escenario, aparece como necesario la incorporación de una herramienta de la política organizacional que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de la RS de las estructuras en términos de activos y pasivos sociales, en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de prácticas definidas y aceptadas previamente, con fines de

*diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales las organizaciones se relacionan.*

*Este instrumento de gestión conocido como “balance social” (BS) posibilita confrontar los resultados alcanzados en materia social con los presupuestos previamente definidos, presentándolos en términos de déficit o superávit. A partir de esos resultados, facilita el planeamiento de la gestión y permite a la organización evaluar el cumplimiento de su RS, reflexionar sobre sus prácticas y considerar la demanda de las partes afectadas por sus acciones.*

*La consecuencia del BS asume distintas características para cada clase de usuario de la información: a las instituciones gubernamentales les permite evaluar el comportamiento consolidado de un sector determinado; a la comunidad de negocios, conocer el impacto social (tanto interno como externo de una organización) y; a la ciudadanía y los legisladores, les permite informarse sobre las políticas sociales de las organizaciones, por lo que podría llegar a reclamar la implementación de modificaciones en su “accionar social” y establecer políticas tributarias que favorezcan la adopción de determinadas conductas sociales por parte de las instituciones.*

*El BS permite cumplir con los siguientes objetivos:*

- » realizar un diagnóstico de la gestión organizacional en relación con el cumplimiento de su RS en un determinado período, lo que posibilita redefinir políticas, establecer programas y hacer más eficientes las inversiones sociales, mejorando la relación costo/ beneficio;*
- » permitir a la dirección planificar las acciones orientadas a aumentar la productividad y eficiencia de sus trabajadores, y a efectuar un seguimiento del resultado de esas acciones;*
- » disponer de información relativa a los recursos humanos de la organización y a su relación con los sectores de la comunidad con los cuales ella se vincula, entre otras cosas, a fin de poder informar adecuadamente a la opinión pública sobre su desempeño social; y*
- » acceder a la organización, actualizar políticas y programas relacionados con su RS, ya que es un instrumento efectivo para medir y controlar las consecuencias, los costos y beneficios derivados de sus acciones.*

*Para implementar el BS en una institución se hace necesaria la existencia de una política social, explorando su RS como filosofía y precisando los parámetros dentro de los que se despliegan las acciones tendientes al cumplimiento de tal responsabilidad, tanto interna como externa.*

*Por último, es importante destacar que, si bien la información que expresan generalmente las organizaciones del Estado, en la “Memoria Detallada del Estado de la Nación” para el ámbito gubernamental o en la “Memoria de los Estados Contables” para el ámbito de las empresas públicas, puede contener ciertos datos sociales de la institución, los mismos se presentan como algo accesorio. En la mayoría de los casos relevados de la Argentina, la información legal presentada por las organizaciones no contempla información “social” completa, de manera de exponer todas sus actividades sociales (internas y/o externas). Dar cuenta de ésta información resulta altamente positivo para la imagen de una institución frente a la comunidad con la que interactúa.*

## ¿Qué es el Balance Social?

El BS es una herramienta de evaluación adecuada, en cuanto permite medir, comparar y observar la evolución de la gestión social de la organización, facilitando la elaboración de planes y presupuestos para una mejora continua. Es, además, un término de la dimensión social del quehacer institucional que revela datos acerca del impacto de la relación de la organización con su entorno y con sus grupos humanos interno y externo. Almacena las áreas más relevantes de las relaciones entre organización y sociedad, mostrando costos y beneficios de cada una de ellas.

Dicho balance consiste en reunir y sistematizar la información correspondiente a los espacios sociales de la organización, realizando con objetividad y seriedad una descripción de indicadores, así como una enumeración objetiva y rigurosa de las tareas realizadas por la institución en materia social. Facilita, de esta manera, su evaluación y el desarrollo de programas de acción afines.

Su implementación permite cumplir con objetivos tales como: información, planeamiento, transparencia, gestión y concertación. Su empleo contribuye a la gestión organizacional, facilitando el registro, evaluación y control con fines de mejoramiento continuo del desempeño social de la organización.

Los indicadores normalmente utilizados en el ámbito interno (características socio-laborales del personal en relación de dependencia, contratados pasantes, servicios sociales que la institución presta a sus empleados, integración y desarrollo de los mismos, etc.), se completaron con

los que evidencian una mayor preocupación por evaluar la gestión de la organización en relación con la demanda de los sectores afectados por sus acciones en el ámbito externo (ciudadanos y población en general, titulares de derechos directos e indirectos de subsidios y/o ayudas financieras o en bienes y servicios, proveedores del estado), organizaciones intermedias (Consejos y Colegios de Profesionales, Organizaciones de la sociedad civil asociaciones gremiales y sindicatos, fundaciones, centros vecinales, ONGs), Organismos Multilaterales de Crédito, Bancos y otras entidades financieras y Organismos Plurijurisdiccionales.

Como instrumento de gestión, el BS constituye una herramienta estratégica para “dar cuenta” del ejercicio de RS (aspectos ambientales y sociales) y se administra hacia la comprensión de la evolución, el rendimiento y la situación de la organización, siendo la comunidad la principal destinataria y auditora de dichas acciones.

## Contribución de la RS a la función pública

Es dable relacionar la RS con la gestión pública en correspondencia con la ética pública, especialmente con la integridad administrativa para el caso de la gestión pública, con la que tanto funcionarios como instituciones deben desarrollar la función pública que les corresponda de acuerdo con su misión institucional.

En este sentido, la RS suministra importantes criterios que refuerzan la ética y la probidad dentro de los servicios públicos, por ejemplo: la cultura organizacional relacionada con la rendición de cuentas, memorias de sustentabilidad, códigos de

ética, gestión de la correspondencia con los grupos de interés, entre otras prácticas que fortalecen el comportamiento socialmente responsable de cualquier tipo de organización.

Un segundo aporte de la RS a la gestión pública se asocia con la identificación y administración de la relación con los grupos de interés con los que los servicios públicos deben interactuar en el ejercicio de la función pública, tanto en el ámbito interno como en el entorno externo de una institución pública. Aquella relación, se puede ver afectada -de diversas maneras- por los resultados más o menos eficientes que alcance la gestión pública desarrollada por dicho servicio público debido a que, evidentemente, los grupos de interés varían de un servicio a otro, así como la calidad e intensidad de la relación que se pueda establecer entre los mismos.

La adecuada identificación de estos agentes permitirá a la institución pública construir los consensos necesarios para orientar sus acciones y decisiones sobre la base del diálogo y la negociación, en especial con los grupos de interés más importantes, lo que permitirá a los procesos de gestión pública alcanzar una eficiente administración de los impactos y efectos de sus acciones y decisiones, factor destacado dentro del concepto de RS.

Otro de los elementos que contribuye a un comportamiento socialmente responsable es la rendición de cuentas y la transparencia expresada a través del pleno acceso a la información; por ejemplo, el aspecto de contar las acciones responsables, de exponer en un balance lo que la comunidad necesita y hoy reclama conocer, de saber si en las actividades que se desarrollan se respeta el abanico de valores comunes, si -además de buen

gobierno y buen trato laboral- en las decisiones gubernamentales se tienen en cuenta, diagnostican, evalúan y contemplan las acciones necesarias para el desarrollo sustentable.

Resulta indudable que, por sí mismas, la transparencia y la rendición de cuentas se convierten en aspectos característicos y distintivos de la gestión pública. Sin embargo, también se transforman en indicadores de una actuación socialmente responsable junto a otros aspectos puntualizados en este trabajo, razón por la cual resulta sustancial no considerar como sinónimos a la transparencia, la rendición de cuentas y la RS. Las primeras son expresiones de un aspecto específico del proceso de gestión y toma de decisiones de una organización (la evaluación y el control por ejemplo) en cambio la RS debe comprender y trascender a todas las fases y actividades de la gestión de una organización.

Asimismo, la RS tiene formas de expresión que se clasifican en el ámbito interno de las organizaciones, relacionado con la adecuada gestión del capital humano que trabaja en una organización, proporcionando las oportunidades e instancias adecuadas para que ese capital humano pueda desempeñar su trabajo en condiciones óptimas, tanto materiales como intangibles.

De esta manera, podrán ser ejemplos de prácticas socialmente responsables de las organizaciones públicas en relación con las condiciones de trabajo que ofrecen a sus funcionarios, aspectos tales como el apropiado y constante acceso a capacitación y perfeccionamiento, planes de carrera laboral, políticas de prevención de riesgos de accidentes y enfermedades laborales, aplicación de equipamiento e

instalaciones ergonómicas, óptimo manejo del estrés y clima organizacional positivo, entre otros.

Finalmente, en esta identificación de los aportes que la RS puede efectuar a la gestión pública, la eficiente gestión de la diversidad permitirá a las organizaciones y servicios públicos desarrollar una gestión capaz de incorporar satisfactoriamente los nuevos derechos que la ciudadanía actualmente se arroga: la equidad de género, el respeto por las minorías, la no discriminación laboral o política, el respeto por la etnicidad y, en general, el desarrollo de una gestión de la diversidad que permita a los servicios públicos implementar políticas de desarrollo del capital humano especialmente en lo referido al ingreso, capacitación y evaluación del desempeño.

## BS como herramienta para medir el impacto de la RS en la sociedad

Existe en la actualidad una RS predominante, que se canaliza bidireccionalmente entre la actividad desarrollada por las instituciones y el entorno social en el que operan. Las organizaciones toleran el peso de la sociedad por ser una de las fundamentales instituciones socioeconómicas que la integran, pero también incide sobre ella, provocando cambios y consecuencias a través de sus propios valores, objetivos y estrategias.

Existiendo en las organizaciones gubernamentales, instituciones integradas en el quehacer de la comunidad, toda la interacción del accionar entre estos establecimientos y sociedad, demanda un BS concebido como activos y pasivos

financieros para también comenzar -en algunos casos- a cuantificar, y en otros a transparentar y/o divulgar, aspectos que representan el manejo de bienes denominados intangibles, pero de enorme importancia para la comunidad.

Dicho BS combina indicadores económicos y contables con un conjunto de indicadores sociales y ambientales destinados a medir el nivel de interacción entre una organización económica y diversos actores estratégicos como titulares de derecho directo e indirecto, empleados, sindicatos, proveedores, comunidad, entidades civiles, medio ambiente, u otras instituciones.

El BS es uno de los instrumentos metodológicos más significativo para medir el efecto de la RS en la sociedad, especialmente por parte del Estado que -además de determinar y aplicar un sistema de políticas sociales- tiene la posibilidad de incorporar los nuevos parámetros que aporta este tipo de información como un modo de entregar una mayor transparencia en la eficiencia del gasto público.

De esta manera, por medio del BS la institución muestra lo que ella hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y por la comunidad social, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes la rodean y la integran. Es decir, su función principal es hacer pública la RS construyendo mayores vínculos entre la organización, su personal, la comunidad social y el medio ambiente.

Por otro lado, si bien los aspectos de las relaciones laborales positivas, los buenos vínculos con la comunidad y filantropía no constituyen algo nuevo en la historia



de las organizaciones, los conceptos de responsabilidad de la cadena de negocios, enfoque medioambiental global, comercio justo y consumidor consciente, informe de sustentabilidad, y cultura del diálogo con las partes interesadas, son todos temas privilegiados de la RS concebida como enfoque de gestión.

## Indicadores y diagnóstico en términos de RS

Los indicadores de desempeño social adquieren importancia al constituirse como un instrumento de la política organizacional que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la RS, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la organización se relaciona.

Permiten reunir y sistematizar la información correspondiente a las dimensiones sociales de la organización, dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a reflejar los impactos de las actividades de la organización en relación con sus trabajadores, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad en general.

Es importante, por lo tanto, utilizar indicadores económicos, sociales y ambientales. Entre los primeros figuran, por ejemplo, la productividad laboral, la creación de empleo, los gastos en investigación y desarrollo, las inversiones en formación y capacitación, los estados financieros, entre otros aspectos. Entre los sociales figuran la relación con empleados, proveedores, gobiernos y comu-

nidad. En cuanto a los indicadores ambientales cabe mencionar por ejemplo, el impacto de los procesos, productos y servicios sobre el aire, agua, tierra, biodiversidad y salud.

Si tomamos en cuenta el concepto de RS predominante en la actualidad resulta imprescindible asumir la obligación de llevar el comportamiento organizacional a un nivel superior en el que sea congruente no sólo con los criterios económicos y legales, sino también con valores y expectativas sociales existentes. Entendemos la RS como el compromiso que asume una organización para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Este contexto hace indispensable realizar evaluaciones diagnósticas regulares de la organización con determinados indicadores para detectar los efectos de sustentabilidad y sus instrumentos de gestión que nos permitan:

- » Relacionar todas las partes afectadas por la acción de la organización en el levantamiento del diagnóstico a fin de interesarlas en la solución de los problemas. Nace aquí la noción de los grupos de interés o parte interesada.
- » Asociarse a otras organizaciones con los mismos impactos en el campo social, con el objetivo de ayudarse mutuamente en su diagnóstico, la elaboración de buenos indicadores y producir mayor impacto al momento de intentar solucionar problemas o revertir tendencias.

Todo ello converge en:

- » La definición de normas y estándares de gran difusión a fin de obtener consenso, poder comparar una situación con otra, contar con instrumentos de análisis similares y lograr definir expectativas de comportamiento organizacional validadas por todas las partes.
- » El logro de reconocimiento -a través de estos estándares comunes- que permite finalmente la difusión universal de los deberes de las organizaciones en el gran público, así como la comunicación rápida de sus faltas éticas a fin de informar y educar a los usuarios en su necesaria tarea de vigilancia ciudadana.

En este sentido, el aparato público no debe ser un mero espectador en lo que se refiere a la construcción de nuevos indicadores de interés social para sus organizaciones. Adoptar este instrumento de la RS también constituiría una respuesta a las últimas exigencias de la sociedad civil, razón por la cual la elaboración sistemática de este balance social aumentará la transparencia en el flujo de datos entre el Estado y la sociedad, terminando por consolidar a la RS como un concepto social que funcione efectivamente, a partir del cual se puedan establecer una relación consultiva entre el mundo público y privado.

## Orígenes y Antecedentes

Los primeros intentos de exponer públicamente indicadores semejantes a los que hoy caracterizan al Balance Social, surgieron a partir de 1966 en los Estados

Unidos de Norteamérica con la finalidad de mejorar la imagen pública de las instituciones.

En esa época, una coalición formada por liberales, estudiantes, periodistas, consumidores y ecologistas comenzó a criticar duramente la política de industrialización a ultranza, de publicidad agresiva y de explotación poco afortunada de los recursos naturales por parte de las organizaciones, haciéndolas responsables de la crisis social que atravesaba el país, particularmente en sus principales ciudades.

Ante los hechos, bajo el concepto de Responsabilidad Corporativa (Corporate Responsibility) y con la denominación de Auditoría Social (Social Audit) se procuró cuantificar en términos monetarios los beneficios y perjuicios sociales directamente relacionados con las políticas laborales emprendidas por las instituciones.

Esta traducción del esfuerzo social de las organizaciones en términos cuantitativos ocultó, de alguna manera, su verdadera faz social, por lo que la concepción norteamericana resultó insuficiente para los investigadores de los países europeos que también comenzaban a preocuparse por el tema.

Durante la década del 70, tanto en los ámbitos empresariales como académicos europeos, se continuaron elaborando sistemas de información social más complejos, particularmente en Alemania, España, Francia, Holanda e Inglaterra.

En Francia se dio la primera definición legal de Balance Social. Para la ley francesa, que data del año 1977, el Balance Social (obligatorio para las empresas que ocupan más de 300 personas) es un



instrumento de información global retrospectiva, mediante el uso de ciertos indicadores referidos básicamente al ambiente social interno.

Desde entonces, los Balances Sociales fueron evolucionando, en su profundidad y alcance. El período más activo fue el de los años setenta. En los ochenta, en cambio, no hubo evolución de este movimiento, debido en parte a la recesión y a la primacía dada a los intereses de las empresas. La comunidad de negocios, por otro lado, no vio en el Balance Social una ayuda para mejorar la performance corporativa sino la manera para que otros grupos de interés tuvieran la información necesaria para calificar a las empresas. La falta de capacidad del público de entender y apreciar este tipo de informe hizo disminuir también la demanda de los mismos.

En los noventa, se empezaron a difundir las auditorías ambientales e impulsado por el éxito de dichas auditorías, surgió en Europa un nuevo movimiento relacionado con las ventajas que implicaba para la empresa la publicación de este tipo de balance.

Como resumen de los antecedentes descritos, se cree conveniente destacar que en la medida en que la civilización avanza, los requerimientos de transparencia son mayores. Entre otros motivos, debido al altísimo grado de interrelación que tiene la actividad de los diversos agentes.

La acción social de un grupo empresario puede estar relacionada con los recursos naturales, el medio ambiente, la capacitación y educación de sus recursos humanos, el desarrollo sustentable, el bienestar de la comunidad, etcétera. Por tal

razón, es de esperar que la demanda de la sociedad continúe creciendo en estos aspectos, exigiendo un nivel mayor de revelación, de cuantificación y de detalle respecto de las políticas sociales.

Además, mediante la inclusión de indicadores y tablas comparativas, se podrá observar cómo evolucionan esas políticas en el tiempo, en términos de proporción de los recursos manejados, y en función de otros aspectos que puedan requerir cambios en las políticas sociales de las instituciones.

## Legislación sobre Balance Social en Argentina

El primer antecedente legal referido al tema de Balance Social en nuestro país, lo constituye la Ley N° 25.250 en vigencia desde el 11 de junio de 2000. Esta ley conocida como "reforma laboral" definía:

Objetivos:

- » Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en un período determinado, permitiendo la posibilidad de redefinir políticas, establecer programas y evaluar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de los trabajadores y de la sociedad.
- » Disponer de información de la empresa y de sus trabajadores, así como de los sectores que se vinculan comercial o productivamente con su actividad.
- » Facilitar el intercambio de información con el objeto de entablar una

discusión fundada en datos objetivos y negociar de buena fe, a fin de permitir alcanzar acuerdos equilibrados en la negociación colectiva.

*Sujetos obligados:*

Empresas con más de quinientos (500) trabajadores dependientes, aún cuando estén distribuidos en diferentes establecimientos. El primer Balance Social de cada empresa debe realizarse el año siguiente al que se registre la cantidad mínima legalmente exigida.

*Destinatario:*

Sindicatos con personería gremial signatarios de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable a la empresa.

Esta norma fue derogada un año más tarde por su par N° 25.877, denominada de "Ordenamiento Laboral", que en sus artículos Nros. 25 a 27, establece:

*Artículo N° 25:* "Las empresas que ocupen a más de trescientos (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los treinta (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, la que será considerada estrictamente confidencial. Las empresas que empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único, si la convención colectiva aplicable fuese de actividad o se aplicare un único convenio colectivo de empresa.

Para el caso de que la misma empresa sea suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso, cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos".

*Artículo N° 26:* "El balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades de que se trate:

- a)** Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.
- b)** Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c)** Incidencia del costo laboral.
- d)** Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e)** Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f)** Rotación del personal por edad y sexo.
- g)** Capacitación.
- h)** Personal efectivizado.
- i)** Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j)** Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k)** Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- l)** Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo".

*Artículo N° 27:* "El primer balance social de cada empresa o establecimiento corresponderá al año siguiente al que se

registre la cantidad mínima de trabajadores legalmente exigida”.

Proyectos de ley: En el Congreso Nacional existen los siguientes proyectos de ley:

Cámara de Senadores:

- I. *Expediente N° 999/12.*
- II. Sumario: “Responsabilidad Social Empresaria”.
- III. Observación: Carácter obligatorio para participar en licitaciones públicas.
- IV. Carácter General: Voluntario.

Este proyecto de Ley fue presentado por el Senador Daniel Pérsico y está relacionado con RSE. Tiene por objeto la promoción de comportamientos socialmente responsables en las organizaciones y, exige contar con Balance Social a aquellas empresas que deseen participar en licitaciones públicas.

- I. *Expediente N° 912/12*
- II. Sumario: “Obligatoriedad de Balance Social”.
- III. Observación: Menciona en el art. N° 2 Responsabilidad Social Empresaria.
- IV. Carácter General: Obligatorio para Empresas Estatales y con participación accionaria.

El proyecto que actualmente tiene estado parlamentario en el Senado de la Nación exige la presentación del BS anual y también calidad y eficiencia en el gobierno corporativo, cuidado del ambiente, tolerancia cero a la discriminación, respeto al personal, salarios dignos y posibilidades de desarrollo sostenible. Tal balance deberá hacer referencia a indicadores de gestión que permitan mensurar los impactos de la actividad de las entidades, obligando a su vez a la publicidad y transparencia de los mismos. Los funcionarios públicos que se en-

cuentren al frente de las empresas del Estado o aquellos que representen la participación accionaria del Estado Nacional en personas jurídicas mixtas serán los responsables de publicar o dar a conocer las metas que durante su período de ejercicio estimen alcanzar en relación con el desarrollo sustentable en materia de RS y su correspondiente impacto en el BS.

La necesidad de construir una alianza entre las políticas de RS y los sectores particulares de los distintos grupos de interés no puede abordarse de forma efectiva sin el compromiso de los organismos públicos mejor posicionados para canalizar el potencial de la alimentación de las prácticas de RSE con los objetivos de política pública.

Uno de los objetivos del Proyecto de Ley de BS es situar la cultura de RS como protagonista en los principales aspectos: medio ambiente, discriminación, buen trato al personal, salarios dignos y desarrollo sostenible. También aparece como fin, el realizar un cambio de paradigma que implica pensar al concepto de RS, no como una carga sino como un beneficio para quien la impulse.

Resulta indiscutible que, en esta actualidad, la fuerte introducción de RS en las empresas y organismos del Estado no puede ser una opción. Por su misión de servir a la sociedad (que es su cliente y accionista al mismo tiempo), el sector público tiene que ser social y ambientalmente responsable.

En ese sentido, la incorporación de la RS en la esfera pública seguramente se constituirá en un impulsor de dicho concepto en el sector privado, por el importante

peso del sector público en la economía y por su participación en prácticamente todas las cadenas de valor.

La Resolución Técnica N°36 "NORMAS CONTABLES PROFESIONALES BALANCE SOCIAL" de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas:

Esta Resolución aprobada el 30/11/2012, destaca la conveniencia de contar con normas expresas relativas a la confección del BS que permitan uniformar su contenido, aclarar conceptos y definir términos. Define al BS como un instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Uno de sus objetivos relacionados con la preparación del BS es demostrar la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o incide en el deterioro, de las condiciones económicas, ambientales y sociales tanto a nivel local regional y/o global.

Esta norma técnica, que dispone las características que ha de contar un BS con miras a ser publicado por las entidades manifiesta, en sus considerandos, que la mera información sobre las tendencias del desempeño individual no dará respuesta a este objetivo; por lo que el BS debe tratar de presentar la performance

del ente relacionándola con concepciones más amplias de sustentabilidad. Esto incluye analizar el trabajo de la organización en el contexto de los límites y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial, y sobre el uso de recursos y niveles de contaminación.

Para la preparación del BS, esta resolución se basa en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad de la Global Reporting Initiative (GRI). Su estructura parte de los principios de transparencia, inclusión y verificación, y esos principios son los que determinan las características que debe tener la información: completa, relevante y situada en un contexto de sustentabilidad. La calidad y veracidad de información deben garantizarse mediante su precisión, objetividad y comparabilidad. Punto en donde se hace necesario incorporar a la auditoría. Deben contemplarse también, aspectos como la accesibilidad a la información, teniendo en cuenta la claridad en la presentación de los datos.

En definitiva, si la responsabilidad social de las instituciones constituye una intervención cada vez más real, debe haber una forma de medirla. La evaluación no se limitará a los recursos y gastos realizados sino que tendrá relación con el número de personas beneficiadas y los efectos directos e indirectos sobre el contexto. Cada intervención susceptible de mostrarse en el BS debe estar relacionada con algún rubro de los Estados Contables Financieros, que brinda información sobre su costo económico.

A nivel sub nacional, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se dictó en diciembre de 2007, la Ley N° 2594. Dicha

Ley establece la obligación de la presentación del "Balance de Responsabilidad Social y Ambiental", en forma anual para aquellas empresas que contraten a más de trescientos (300) trabajadores y que posean una facturación que supere los valores indicados para medianas empresas según dispone la Resolución SEPyME N° 147/06 (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional), para el resto de las organizaciones, destaca que la presentación es voluntaria.

Dispone asimismo, que la autoridad de aplicación establecerá el contenido mínimo del balance que estará basado en indicadores que permitan valorar y evaluar en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera respecto al comportamiento de la empresa, tomando como referencia para determinar el contenido mínimo los indicadores desarrollados por el Instituto Ethos de Brasil, AA 1000 (Accountability 1000) y la guía GRI (Global Reporting Initiative) en su versión G3.

Posteriormente en la Provincia de Salta, por Decreto N° 517/11, se instaló el Marco conceptual de la Responsabilidad Social y el Balance Social previendo que, como medida de estímulo a la comercialización en el ámbito local, nacional e internacional de las empresas que certifiquen el balance social, la Provincia de Salta realizará campañas de promoción y publicidad en los distintos eventos en los que ésta participe. A la vez, estas compañías serán beneficiarias del régimen de preferencia establecido por la ley de compra y contrate trabajo salteño.

Más tarde, en el año 2012 fue la provincia de Mendoza la que aprobó la Ley N° 8488

de Responsabilidad Social Empresaria a partir de la cual se busca promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones con el fin de que "cumplan valoración y evaluación de la sustentabilidad". El Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE), será obligatorio para aquellas empresas que cuenten con más de trescientos (300) empleados, tengan una facturación en el último año superior a lo fijado por la SEPyME para las medianas empresas y tengan domicilio legal y comercial en la provincia de Mendoza o desarrollen su actividad principal.

Paralelamente, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos ha promovido un proyecto de Ley que tendría tratamiento durante el año 2013 y en donde se impone la obligación de la confección del Balance Social para empresas con más de trescientos (300) empleados, con ingresos superiores a los necesarios para mantenerse como PYMES, y agrega también dentro de este grupo a aquellas que tengan efluentes o desechos críticos, pero hace hincapié en el carácter voluntario de su confección, y desarrolla la posibilidad de beneficios fiscales para quienes lo lleven adelante.

## Modelos Desarrollados a Nivel Internacional

Análisis de los distintos modelos que se han desarrollado a nivel mundial a los efectos de la preparación y presentación de BS. Los modelos existentes de mayor relevancia son los siguientes:

### Global Reporting Initiative (GRI)

Es una iniciativa creada en el año 1997 con el objetivo de mejorar las prácticas

de reportes de sustentabilidad con parámetros de comparación. De este modo, se constituye como acuerdo internacional, elaborado con visión de largo plazo en el que han participado múltiples actores mundiales. GRI se define a sí misma como “una iniciativa internacional a largo plazo, promovida por un conjunto de partes interesadas o interlocutores, cuya misión es desarrollar y diseminar a nivel global las guías necesarias para aquellas organizaciones que, de manera voluntaria, quieren emitir informaciones sobre la sustentabilidad de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de su actividades, productos y servicios”.

Su misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

Son directrices de GRI:

- » La comparabilidad
- » La credibilidad
- » El rigor
- » La periodicidad y
- » La legitimidad de la información de los reportes de sustentabilidad.

En la Guía GRI se parte de la visión estratégica basada en la importancia que tiene esta información (cuando es periódica, creíble y consistente) para contribuir a enfrentar los desafíos que implica la sustentabilidad de las sociedades. La Guía GRI contempla tres dimensiones: la económica, la ambiental y la social, e identifica las categorías que comprende cada una de ellas así como los indicadores cualitativos que permiten seguir la evolución de los resultados.

### AA 1000:

Fue introducida en 1999 por iniciativa del Institute of Social and Ethical Accountability, con el ánimo de ayudar a las empresas a entender y mejorar su desempeño ético y social, describiendo la forma de identificar temas claves y posteriormente reportarlos para ser auditados. Es una herramienta de gestión completa que engloba un proceso de recolección de datos, auditoría y BS, focalizando en el diálogo; es decir en la interacción de la organización con todos los grupos de interés (internos y externos).

Asimismo, la norma está orientada a evaluar la calidad tomando en cuenta el derecho de los grupos de interés para expresar sus puntos de vista, como parte del proceso de contabilización y exposición, y el compromiso de los que adoptan la norma para evaluar el desempeño y publicar los objetivos como parte de un proceso de mejora continua.

La norma no prescribe un formato o estilo específico para el informe y para la comunicación del desempeño social y ético de la institución. Aunque incluye en el marco de referencia, una herramienta que asiste a los lectores a la comprensión de los componentes incluidos en este reporte y a su calidad.

### CSR Europe Matriz

Es una matriz modelo que permite a las empresas reportar, comunicar y hacer benchmarking. Es la propuesta de la organización CSR Europea, la cual reúne a las empresas europeas que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en la región. Esta matriz es una poderosa herramienta online a través de la cual las empresas dan a conocer sus prácticas, principios y procesos.



Como vemos, distintas entidades internacionales han desarrollado indicadores que pretenden responder a la necesidad de medición de las organizaciones, no obstante ello, se corre el riesgo de que proliferen instrumentos de medición que lejos de ayudar confundan a quienes intenten evaluar los resultados. Las organizaciones deben contar con una batería de indicadores elegidos convenientemente por cada línea de acción, en función de criterios de disponibilidad, actividad, conveniencia técnica, territorial y vinculación con otros elementos del sistema, como un todo.

El uso de estándares internacionales no puede ser automático y debe centrarse en un estudio prioritario exhaustivo de condiciones sociales y de la infraestructura, y no se debe simplificar las relaciones sociedad-naturaleza a un modelo lineal. No resulta conveniente imitar experiencias ajenas a la realidad en consideración. El análisis comparativo entre los distintos sistemas de información utilizados a nivel internacional es útil como modelo conceptual. Pero se debe tender a definir el indicador que mejor se ajusta a la realidad y el más idóneo para medir los objetivos. En muchos casos, se corre el riesgo de que el estándar internacional plante un número inmanejable de indicadores, de difícil construcción en países en desarrollo, y su clasificación es ambigua. Esta mirada es particularmente aplicable a los indicadores ambientales.

## Estructura Básica del Balance Social

El modelo aquí propuesto ha sido desarrollado por DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social) a mediados del año

1999, un grupo importante de dirigentes empresariales juntamente con la Universidad Católica del Uruguay vislumbran la necesidad de trabajar en el diseño del nuevo rol del sector, en especial en lo que respecta al concepto de la Responsabilidad Social Empresaria.

La ordenación de conceptos, contenidos mínimos e indicadores a ser utilizados en la elaboración de BS en el mundo en general y tal como lo demuestran iniciativas y estudios internacionales, presenta una tendencia hacia la uniformidad. Esta vía asegura la relevancia, comprensión y confiabilidad de las informaciones, posibilita las comparaciones y también los cuestionamientos sobre la consistencia de los parámetros utilizados.

A continuación se describe la estructura y contenidos básicos propuestos para la preparación y presentación del BS.

### Balance Social:

#### I. Introducción/Presentación

- a) Mensaje del personal superior
- b) Perfil de la Organización
- c) Sector de la Economía

#### II. Los "Estados" del Balance Social:

- a) Estado de Demostración del Valor Agregado
- b) Estados de Indicadores de Desempeño:
  - » Indicadores de Desempeño Económico-Financiero
  - » Indicadores de Desempeño Social
  - » Indicadores de Desempeño Ambiental

#### III. Las "Notas" al Balance Social:

- a) Descripción de la organización
- b) Otras notas explicativas.

#### IV. Anexos al Balance Social:

» Informe de los auditores externos sobre el Balance Social

### I. Introducción / Presentación del Balance Social

Es recomendable que el BS comience con una introducción o presentación, incluyendo información básica sobre la organización y el sector en que ella desarrolla sus actividades. Asimismo, es básica la inclusión de un mensaje de la dirección o personal superior de la misma. Los puntos a incluir en esta primera parte son los siguientes:

**a)** Mensaje del personal superior de la organización

A través de este mensaje, se marca la pauta general del BS y se concede credibilidad frente a los usuarios internos y externos. Es importante que en éste se expliciten los principales elementos del BS, particularmente aquellos dedicados a la misión y visión, los desafíos recientes y futuros de la organización frente al desempeño social, ambiental y económico.

**b)** Perfil de la Organización

Ofrece una visión general de la organización, una especie de síntesis que permita la visualización del todo, proporcionando un contexto para comprender y evaluar la información de los capítulos siguientes.

Los elementos que componen este ítem varían de acuerdo con el tamaño de la organización. En este apartado se debería hacer mención a:

- » Nombre de la organización
- » Tamaño de la organización
- » Principales productos y servicios,
- » Número de empleados
- » Fecha del informe inmediatamente anterior

» Naturaleza de los mercados en que actúa

» Tipo de organización

» Análisis de las Ingresos/egresos

» Cambios significativos en el tamaño, estructura, y servicios ocurridos durante el período que recoge el presente informe.

**c)** Sector de la Economía

Consiste en una breve presentación del sector de la economía en el que actúa la organización, abordando incluso sus retos y perspectivas, y la contribución del sector a la economía general del país.

### II. Los “Estados” del Balance Social

En la presentación, lo que se denomina “Estados” del Balance Social, ha sido inevitable realizar un paralelismo entre lo que es el balance financiero habitual de una empresa y lo que sería su BS. Un primer estado tiene que ver con la demostración del valor agregado de la empresa y un segundo estado incluye los indicadores de desempeño de la empresa en relación con los tres (3) aspectos básicos en los cuales una empresa demuestra su responsabilidad social (desempeño económico-financiero, desempeño social y desempeño ambiental). Además se deben agregar comentarios que expliquen las principales causas de sus variaciones.

### III. Las “Notas” al Balance Social:

Se utiliza en general para la presentación de la Organización y/o para desarrollar alguna explicación específica.

### IV. Anexos al Balance Social:

Informe de los auditores externos sobre el Balance Social.

Características: se recomienda que se observen algunos criterios cualitativos

en la preparación del informe, que buscan garantizar la credibilidad:

**a)** Relevancia: las temáticas e informaciones expuestas deben ser consideradas útiles por sus diferentes usuarios. Ello exige de la organización un amplio conocimiento de las expectativas y necesidades de sus públicos objetivos. Cada organización deberá evaluar particularmente cuáles son las necesidades de los usuarios.

**b)** Veracidad: en la medida en que la información revele neutralidad y consistencia en su formulación y presentación, será considerada confiable.

**c)** Claridad: se debe tener en cuenta la variedad de públicos que utilizarán el informe, lo que exige claridad en su elaboración como una forma de facilitar su comprensión. Se recomienda cautela en la utilización de términos técnicos y científicos, como también es deseable la inclusión de gráficos cuando sea pertinente. En algunos casos un glosario anexo puede ser útil.

**d)** Comparabilidad: una de las principales expectativas de los lectores del BS es la posibilidad de comparar los datos presentados por la organización con períodos anteriores y con los de otras organizaciones, lo que exige consistencia en la elección, medición y presentación de los indicadores así como en la exposición del estado de demostración del valor agregado.

**e)** Regularidad: para garantizar que los diferentes públicos puedan acompañar los resultados y tendencias de naturaleza económica, social y medioambiental de

la empresa, el informe debe ser presentado en intervalos de tiempo regulares. Sería deseable que los agentes económicos reciban el BS junto al balance financiero anual.

**f)** Verificabilidad: a pesar de que no es una práctica exigida, la verificación y auditoría de las informaciones contenidas en el reporte contribuyen a su credibilidad.

**g)** Coherencia: los indicadores cuantitativos presentados como parte de las secciones correspondientes del balance social, deben ser coherentes con la información financiera principal de la empresa.

## Experiencias en marcha en el ámbito gubernamental

### 1. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

Con la creación de la Subsecretaría de Responsabilidad Social en diciembre de 2011, el Ministerio pretende fomentar y fortalecer la articulación público-privada, potenciando y complementando ambas miradas de manera integral, para llevar a cabo acciones sustentables. El universo de las acciones que se desarrollan privilegia el pensamiento a largo plazo, las estrategias de abordaje integral y sobre todo, la inclusión social.

Este hecho de incorporar e inducir propuestas de RS ha implicado un salto cualitativo e innovador en la gestión estatal, en la medida que se logre:

- » Profundizar el compromiso, la participación y el protagonismo ciudadano,
- » Consensuar una idea de bien común, generar sinergias y lenguajes compartidos entre los distintos sectores, teniendo como objetivo una sociedad más justa.

El objetivo, de la Subsecretaría es diseñar, facilitar, impulsar y acompañar iniciativas de RS, articulando con los diferentes actores involucrados en los procesos de desarrollo sustentable, dentro de un marco de inclusión, restitución de derechos e igualdad de oportunidades.

Los ejes que guían la actividad están vinculados a las Políticas de Estado implementadas desde el Gobierno Nacional y el Ministerio de Desarrollo Social a partir de una mirada integral articulando con diversos programas y planes de otros organismos gubernamentales, garantizando un abordaje transversal en diferentes temáticas como: terminalidad educativa para jóvenes y adultos, oportunidades laborales, reducción de la brecha digital, conectividad, desarrollo regional a través del arte y la cultura, entre otros.

Para gestionar estos objetivos las líneas de acción desarrollan tres formas de abordaje:

- » Sectorial - articulación con actores representativos de distintos sectores productivos.
- » Temática - articulación de actores implicados, de distintas maneras, en una misma temática o problemática.
- » Territorial - articulación de actores locales en procesos de desarrollo específicos.

Además, el Ministerio incluye la RS como parte de las políticas de Estado con el ob-

jetivo de dar un salto cualitativo e innovador en la gestión pública. Esta nueva forma de accionar y gestionar comprende de todas las acciones y decisiones que llevan a cabo las personas y las organizaciones -sociales, económicas, políticas, y/o culturales- sean públicas o privadas, tendientes a contribuir al bienestar de la sociedad de la que forman parte.

En este orden y con el objetivo de estimular y promover que las organizaciones lleven adelante este tipo de acciones responsables y sustentables, la Subsecretaría lleva adelante una serie de iniciativas, entre las que se destacan:

- » El Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social: es una herramienta que permite registrar, inscribir y reconocer a las organizaciones públicas o privadas que llevan adelante proyectos y acciones aplicadas en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, medio ambiente, estándares laborales y anticorrupción. Al momento de evaluar la inscripción de una entidad en el Registro, el ministerio tendrá en cuenta que sus acciones sean compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preserven recursos medioambientales y culturales para las generaciones futuras, respeten la diversidad y promuevan la inclusión social.

- » Responsabilidad Social Deportiva: es un enfoque innovador que se basa en la visión del deporte como un vehículo idóneo para la promoción de valores socialmente positivos y comprometidos con el desarrollo humano y comunitario. Esta iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social consiste en el soporte y acompañamiento para aquellas organizaciones, públicas o privadas, que se propongan gestionar e implementar actividades

deportivas como parte de sus estrategias de responsabilidad social, por los beneficios que conllevan respecto del fortalecimiento de vínculos solidarios y saludables.

» **Articulación con Parques Industriales: Desarrollo Social** junto a los ministerios de Industria y de Trabajo, Empleo y Seguridad Social llevan adelante un programa de concientización en materia de RS en distintos parques industriales del país. Esta iniciativa consiste en la organización y ejecución de actividades de capacitación técnica a trabajadores, en el estímulo a la innovación e investigación tecnológica en las distintas industrias y en la promoción de acciones socialmente responsables, por parte de las organizaciones que integran.

## 2. Secretaría de Turismo de la Nación:

La Secretaría ha puesto en marcha el "Plan Federal de Turismo Sustentable" iniciado en agosto de 2004, donde dio comienzo a la tarea de concertar y diseñar una política de estado capaz de encauzar y articular factores dispersos y disociados para avanzar en las condiciones de calidad y eficiencia que requiere un contexto internacional altamente competitivo en un escenario interno limitado por grandes asimetrías regionales.

En cuanto a los objetivos y propuestas, el Plan conduce a la política turística a plantear cuatro premisas de partida: la consolidación institucional del turismo, la sustentabilidad, el desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional y la implantación de un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo turístico regional.

El modelo turístico adoptado expresa que para avanzar con una concepción contextual, realista y de vanguardia del turismo en nuestro país es necesario conjugar el rol promotor del Estado con las expectativas, los valores y las necesidades cotidianas de las personas. Los valores más humanos se tornan fundamentales para cohesionar una sociedad y llevarla por un sendero de progreso. Es en este sentido que el sector turístico asume como propios los valores del nuevo modelo de país proyectado para el año 2016: arraigo, responsabilidad política, respeto mutuo, compromiso con el país, conciencia nacional, solidaridad, participación, creatividad e identidad.

El desarrollo de productos turísticos se extenderá a zonas del país donde la actividad es aún incipiente, promoviendo la diversificación paulatina de la oferta sobre la base de los componentes prioritarios del espacio turístico. Dicho proceso se basará en abordajes integrales, permitiendo concentrar los esfuerzos de inversión pública, capacitación, calidad, marketing y promoción entre las variables más importantes. La infraestructura será llevada a cabo por el sector público en espacios turísticos concertados como prioritarios y, paralelamente, promoverá la inversión privada asociada al desarrollo local de acuerdo con las necesidades detectadas durante el proceso de planificación. La inversión requerirá una nueva generación de incentivos turísticos que permitirá ligar el desarrollo con la planificación y la política de sustentabilidad, considerando desde las grandes empresas hasta los microemprendimientos.

El Plan adquiere así carácter instrumental y se convierte en un puente hacia el futuro. Su objetivo general es constituir-

se en el proceso orientador y articulador de actuaciones que en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina.

En un horizonte temporal de 10 años, y con una actualización trianual, el Plan propone un modelo de desarrollo turístico sustentable con fuerte raigambre en la información de la demanda para la toma de decisiones, la planificación como herramienta ordenadora, y el fortalecimiento de las bases territoriales y los sistemas de gestión como ejes centrales de transformación.

La reciente Ley de Turismo N° 25.997 confiere un marco indispensable para el objetivo del plan planteado. Y define los siguientes objetivos:

- » Ambientales: implementar un modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural que satisfaga las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.
- » Socioculturales: lograr una mayor calidad de vida para los habitantes de la República Argentina, garantizando el respeto a la cultura, la identidad y los valores de las comunidades anfitrionas.
- » De calidad: desarrollar una cultura de la mejora continua hacia la excelencia, basada en el compromiso de todos los actores y en la renovación de los métodos de gestión y producción, alineándolos a los objetivos estratégicos de la Calidad.
- » Socioeconómicos: propiciar la generación y distribución equilibrada de la ren-

ta turística interna y de los excedentes económicos internacionales generados por el Turismo receptivo, creando al mismo tiempo oportunidades de desarrollo económico y social para las generaciones venideras.

### 3. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca:

Desde su reciente creación este Ministerio ha puesto en marcha el "Plan Agroalimentario y Agroindustrial" que se propone en sus fundamentos "promover a través de la intervención del Estado, una visión compartida de todos los actores sociales vinculados al sector agroalimentario, fundada en el pensamiento humanista, a fin de poner en acción objetivos centrales de creación de riqueza sustentable con valor agregado y garantía de seguridad alimentaria nutricional, mediante políticas activas destinadas a aumentar la capacidad del Estado para regular el sistema y alentar la asociatividad, y de este modo asegurar la eficiencia productiva, la equidad territorial, la inclusión y justicia social".

Y a partir de las actividades productivas del sector, incentivar "la participación amplia de toda la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial, y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, sociales, científico/tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al sector, con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, árbitro y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que asegure el bien común y el interés general de todos los argentinos".



El Plan Agroalimentario y Agroindustrial busca “producir un salto paradigmático” y pasar del modelo tradicional que posicionó al país como exportador de productos primarios con poco agregado de valor hacia un Modelo de Valor Agregado con Desarrollo. De esta manera, la iniciativa se propone profundizar la tendencia en la generación de valor agregado, con fuerte inserción del país en las cadenas globales de valor mundiales, y promover que tal valor se desarrolle en origen a fin de impulsar un proceso de desarrollo con equidad, en un contexto de sustentabilidad ambiental y territorial.

Desde la creación del Plan en mayo de 2010, se han realizado jornadas y talleres para promover el compromiso de los distintos actores en la elaboración de esta iniciativa que busca que el país se posicione como líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, de calidad y con agregado de valor, asegurando la demanda alimentaria nacional y la internacional a través de un proceso sostenido y sustentable de desarrollo.

#### **4. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios:**

Para este Ministerio, el Plan Estratégico Territorial (PET) es uno de los instrumentos de concreción de la Política Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, y constituye una guía para el despliegue de la inversión pública en el territorio con el objeto de construir una Argentina integrada, equilibrada, sustentable y socialmente justa.

Si bien el PET se puso en marcha en 2004 con el objeto de formular un plan federal de inversión, esta meta se diversificó

y hoy comprende una gran cantidad de líneas de acción en constante actualización, en el concepto de que la planificación estratégica territorial es un proceso más que un producto, que debe ser flexible para contemplar tanto las demandas urgentes del corto plazo como las visiones de desarrollo del largo plazo.

La globalización y las reformas estructurales de la última década han agudizado los desequilibrios territoriales históricos de la Argentina. Cuando el desarrollo queda en manos del mercado y el Estado pasa de un Estado omnipresente a un Estado ausente -reducido a su mínima expresión- las oportunidades y las recompensas de la mundialización se difunden de manera desigual, concentrando el poder y las riquezas en un número pequeño de países, regiones y personas.

Es en este escenario, a la vez de superar las urgencias de la coyuntura y reactivar la economía, se comenzó a esbozar una nueva estrategia de desarrollo territorial diseñando un Estado que arbitre entre dos imperativos: el de consolidar la inclusión del país en la economía global como condición para crecer y el de mitigar las asimetrías que el mercado produce por sí solo, promoviendo el desarrollo de las regiones y de las comunidades excluidas, todo ello garantizando la sustentabilidad futura del territorio.

En este marco, el Ministerio a través de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública ha definido los objetivos rectores de la política del Estado Nacional en la materia, materializada por el PET. Tiene como objetivo identificar las inversiones en infraestructura y equipamiento necesarias para el desarrollo territorial de la Nación y las

Provincias, que ayudarán a cumplir los lineamientos planteados en la política de estado definida por el gobierno, para que cada habitante del suelo argentino logre: desarrollar su identidad territorial y cultural y, su sentido de pertenencia al territorio nacional; alcanzar el progreso económico y proyectos personales sin necesidad de abandonar su región de origen; lograr la sustentabilidad ambiental de su territorio para garantizar la disponibilidad actual y futura de los recursos del mismo; participar plenamente en la gestión democrática del territorio en todas sus escalas y finalmente acceder a los bienes y servicios esenciales, posibilitando el desarrollo personal y colectivo y una elevada calidad de vida en todos los rincones del país.

#### 4. Sindicatura General de la Nación:

La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional y orienta su accionar según la Visión, Misión y Valores que ha definido en su Plan Estratégico 2011/2015:

- » Visión: El Sistema de Control Interno que guía y coordina la Sindicatura General de la Nación contribuye al logro de los objetivos de gobierno.
- » Misión: La Sindicatura General de la Nación coordina actividades orientadas a lograr que la gestión del sector público nacional alcance los objetivos de gobierno mediante un empleo adecuado de los recursos en el marco legal vigente.
- » Valores: Equidad y Respeto: El personal recibe el mismo tratamiento de acuerdo con su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño. Consideración

y tolerancia a las diferencias entre los actores internos y externos de la organización. Consideración por el ambiente, su cuidado y preservación.

En este contexto ha identificado como sus partes interesadas o grupos de interés, entre otros, a: Trabajadores (en relación de dependencia, contratados, pasantes), Unidades de Auditoría Interna (que conforman junto a SIGEN el Sistema de Control Interno Gubernamental), Organismos y Entidades Gubernamentales, Empresas Públicas, Ciudadanos y población en general, Gobernantes y Funcionarios, Proveedores del Estado, Organizaciones Intermedias (Consejos y Colegios Profesionales), Organizaciones de la Sociedad Civil (asociaciones gremiales, sindicatos, fundaciones, y centros vecinales) y Universidades Públicas y Privadas, Nacionales e Internacionales.

Acciones de RS desarrolladas:

- » Gestión de Compras Públicas Sustentables (Acción Económica): Estas acciones se han nucleado, principalmente en las transacciones que en los últimos años se han realizado con el Ente Cooperador Penitenciario (ENCOPE), que consistieron en comprar por contratación directa el mobiliario para el equipamiento de las oficinas, confeccionado en talleres de dicho Ente.
- » Gestión de Recursos Humanos (Acción Social): La planificación 2013 contempla la ejecución de las acciones que permiten continuar el cumplimiento del Plan Estratégico de Capacitación. Al respecto, se prevé mantener la base del conjunto de acciones de capacitación planificadas en el Plan 2012, con el objeto de su afianzamiento y profundización.

» Gestión Documental (Acción Ambiental): En el transcurso del año 2013 y luego de analizar varios de los procedimientos administrativos más utilizados, se decidió de común acuerdo con las áreas respectivas, iniciar un proceso paulatino de despapelización de los formularios más utilizados.

Asimismo, mediante el Decreto N° 279/2010 se resolvió la creación del Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, ente que tiene por objeto la formación, capacitación y perfeccionamiento técnico específico del personal del Sector Público Nacional. Sus actividades se estructuran considerando que el modelo de Control Interno que aplica y coordina la Sindicatura General de la Nación es integral e integrado y abarca los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, y la evaluación de programas, proyectos y operaciones, fundándose en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Durante el año 2012, el Instituto capacitó a más de 250 agentes del Estado Nacional, así como de provincias y municipios de todo el país. Durante el año 2013 se ampliará la oferta académica para albergar alrededor de 500 funcionarios públicos de todo el país.

Se ofrecen más de 20 propuestas en diferentes modalidades: posgrados, áreas de investigación, escuela, programas, cursos, ciclos, talleres y jornadas. Los mismos están siendo brindados de manera presencial o a distancia. Las actividades de la "Escuela de Ética y Responsabilidad en el Servicio Público" se realizaron mediante la modalidad "a distancia", contan-

do con la Dirección Académica del prestigioso economista Dr. Bernardo Kliksberg.

En el año 2012 se dictó la segunda y tercera promoción del "Programa de Formación a Distancia en Ética y Responsabilidad del Funcionario Público". En 2013 está programado realizar la cuarta promoción durante el primer semestre y la quinta en el segundo semestre.

El objetivo es profundizar el conocimiento para dotar al Estado de políticas públicas de alta calidad, a través de un nivel de gerenciamiento eficiente, transparente, abierto a la participación ciudadana. Asimismo, la reconstrucción de la percepción de un Estado ético, responsable y jerarquizado ante la opinión pública se ha visto reflejado en el entusiasmo y la participación activa de gran cantidad de agentes de la función pública de todo el país, interesados por esta innovadora propuesta.

Durante el segundo semestre se dictó la primera promoción del curso "Balance Social: diseño, desarrollo e implementación", en el cual participaron 126 funcionarios de organismos públicos de toda la República. En 2013 se está realizando la segunda promoción durante el primer semestre y la tercera, en el segundo semestre.

El objetivo del curso es brindar herramientas teórico-prácticas para la confección de balances sociales organizacionales. A través de dichas capacitaciones se pretende realizar un recorrido sobre las principales dimensiones que abordan los reportes sociales, los indicadores sobre los que se sustentan y los diferentes modelos para su diseño. Asimismo, se espera transmitir la importancia de las me-

morias anuales de sustentabilidad como método de reflexión, sistematización de procesos y medición de impacto de la organización; insumos que permitirán desplegar estrategias para un mejor desarrollo de la misma.

Además, en 2013 se ha previsto dictar los siguientes posgrados:

» La “Carrera de Posgrado de Especialización en Control Gubernamental” surge por la necesidad de fortalecer la profesionalización de la función pública en las áreas de control, particularmente para los agentes comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional. La primera cohorte de la misma fue cursada por 75 alumnos que terminaron la cursada en noviembre de 2012 y actualmente se encuentran presentando las tesinas o trabajos de integración final. En el mes de abril de 2013 se dará inicio a la segunda cohorte.

» El “Curso de Actualización en Auditoría Interna Gubernamental” estará dirigido a aquellos agentes que se desempeñan en las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de organismos dependientes del Poder Ejecutivo Nacional, profesionalizando su accionar a fin de transparentar la gestión del Estado. La tarea de quienes se desempeñan en UAI ha cobrado singular relevancia en el control público, atento su interacción permanente con SIGEN. Por ello resulta imprescindible la capacitación y actualización permanente de sus agentes.

» La “Especialización en Control de la Gestión Ambiental” tiene como objetivo profesionalizar al Sector Público Nacio-

nal mediante el desarrollo de un programa integral e integrado, con una óptica de avanzada, pluralista y transversal a todas las áreas del Estado, que otorga las herramientas que coadyuven a mejorar la gestión pública en materia ambiental. Esta formación permitirá el conocimiento acabado de las herramientas de gestión y control medioambiental que contribuirá a instalar en la agenda de funcionarios y ciudadanía en general la superación permanente de la Administración Pública Nacional, al refuerzo de los procesos de conocimiento y la toma de decisiones cotidianas y estratégicas.

» Gestión por Resultados: El objetivo del curso es fortalecer los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las prácticas de los participantes en materia de gestión por resultados con el fin de consolidar sus capacidades para conducir reformas orientadas a mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión. A fin de lograr este objetivo, la metodología del curso propicia el análisis, la discusión de los contenidos temáticos del mismo y su aplicación al ámbito laboral de los participantes, a través de foros temáticos, presentación de trabajos individuales y grupales -entre los cuales se destacan el diagnóstico de la situación del ambiente de trabajo- y el estudio del plan de acción orientado a mejorar la gestión por resultados. El Programa se desarrollará bajo el sistema de créditos y formación en competencias por módulos y se organiza en ocho (8) módulos generales.

» Gestión de la Calidad en el Servicio Público Nacional: El objetivo es desarrollar la capacidad de pensar en términos de calidad sobre la cuestión del Estado y lo público, analizar la problemática de las

organizaciones desde el enfoque de la calidad, a partir de los principios y características básicas de una gestión de calidad en el sector público.

Áreas de Investigación: Dichas áreas estarán destinadas a dar respuesta a demandas y problemáticas sociales relevantes y de gran actualidad:

» Programa de Fortalecimiento de la Erradicación de la Violencia de Género: tiene por objetivo contribuir al fortalecimiento institucional de la Administración Pública Nacional (APN), con un enfoque que permita ampliar las posibilidades de prevención y detección de los estereotipos sociales que perpetúan la discriminación en razón del género. Formar a los agentes responsables de las áreas de recursos humanos y capacitación de la APN a fin de detectar, tempranamente, casos de violencia laboral y/o doméstica, orientando a las víctimas en materia del conocimiento de sus derechos. El Programa estará organizado en 12 módulos generales que le permitirán al egresado obtener el Diploma otorgado en conjunto por el ISCGP y la Subsecretaría Unidad Coordinación Nacional para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres acreditando competencias específicas en el mismo.

» Programa de Fortalecimiento de Control de las Políticas de Derechos Humanos: su objetivo es sensibilizar frente a la compleja temática de los Derechos Humanos en el plano individual, colectivo, comunitario y estatal. La cantidad de materias y horas ofertadas se fundamenta, por una parte, en la necesidad de posibilitar la capacitación y el desenvolvimiento laboral de los agentes públicos mediante el desarrollo de las competencias

de los agentes ya sea que aspiren a cursar una materia o un módulo y, por otra, en la conveniencia de brindar un sistema de créditos abierto a quienes deseen cursar el Posgrado. Esto significa que se ofertará durante un año y medio calendario la totalidad de las asignaturas.

## Consideraciones Finales

La RS engloba todas aquellas acciones y decisiones que llevan a cabo las personas y las organizaciones -sociales, económicas, políticas, culturales, etc.- sean públicas o privadas, para contribuir al bienestar de la sociedad en la que se desarrollan, más allá del cumplimiento de la legislación y normativas vigentes que regulan su piso mínimo de funcionamiento.

Por esta razón, la promoción e inducción de RS en el ámbito gubernamental implica la adopción y puesta en práctica de valores y comportamientos que vigorizan la sostenibilidad, la inclusión, la justicia y el desarrollo social, y están orientados a consolidar una sociedad con crecientes niveles de integración, participación, creación y distribución de la riqueza. Conjuntamente como concepto amplio, y en tanto estrategia de desarrollo multiactoral y participativo, se configura como un instrumento de política pública y está asociada a tres grandes dimensiones: la económica, la social y la ambiental.

De esta manera, la incorporación de la responsabilidad social en la agenda pública puede ser un factor fundamental para obtener mayores niveles de gobernabilidad en un país, en la medida en que

exista una visión compartida respecto de la sociedad que se aspira construir y la forma en que las distintas organizaciones -especialmente las empresas- contribuirán a la realización de esa visión compartida. Esta instancia constituye una oportunidad para promover estrategias conjuntas de abordaje, desarrollando de esta manera una visión en común que permita aunar esfuerzos, capacidades y potencialidades al servicio de quienes más lo necesitan.

Hoy más que nunca resulta imprescindible para el impulso de la organización, emplear técnicas y procedimientos participativos y transparentes, que tengan como principal objeto observar, registrar y controlar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por ella, en cualquiera de sus ámbitos.

El monitoreo y la evaluación forman parte del control y, a su vez, la planificación y el control deben ir de la mano para que una organización logre altos desempeños en su gestión. De hecho, la medición resulta el primer paso para el control y la mejora, aquello que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. De ahí, el uso de indicadores para evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

El acceder a confrontar los resultados alcanzados en materia socio-ambiental con los presupuestos previamente definidos, facilita el planeamiento de la gestión y permite plantear acciones correctivas en aquellas áreas de impacto sobre los grupos de interés. Usándose también para diseñar nuevas pautas, realizar planificaciones y ordenar prioridades.

Es por ello que el BS constituye un complemento informativo de la memoria y estados contables que periódicamente emite y publica una organización, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad en su conjunto. En síntesis, representa también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la RS.

De esta manera, la necesidad de reforzar una conciencia respecto de los efectos e impactos que las acciones y decisiones ejecutadas tengan en la sociedad en general, es una de las principales razones para plantear como factible y necesaria la aplicación del modelo de RS en la gestión pública, no sólo para fortalecer el compromiso y concientización de los servicios e instituciones del Estado en general, sino también la de los funcionarios públicos en relación con la asunción de un conjunto de valores y principios relacionados con el comportamiento socialmente responsable a nivel individual.

Finalmente y siguiendo una misma línea de la inclinación de la opinión pública, un cambio cultural de esta envergadura, que logre insertar al BS dentro del sector público, constituye un gran reto para los técnicos, funcionarios, y autoridades responsables del sector público. Nos encontramos hoy frente a múltiples desafíos como lo es desarrollar este nuevo concepto de RS. Estas oportunidades se encenderán en la medida en que sepamos aprender de nuestra experiencia, entender lo que pasa a nuestro alrededor, preparar las condiciones internas para la alternativa y saber construirlas.



## Bibliografía

- » Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay, DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social).
- » Guía para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad. Versión 3.0, GRI.
- » Guía de elaboración del Balance Social, Instituto Ethos.
- » Ética para Empresarios, Bernardo Kliksberg, Editorial Ética y Economía.