

Modelo de reporte de sostenibilidad para PyME

Ramiro Goñi

Mat. 11677

ramirogoni97@gmail.com

Trabajo Final de la carrera de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 9 de octubre de 2024



RINFI es desarrollado por la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Modelo de reporte de sostenibilidad para PyME

Ramiro Goñi

Mat. 11677

ramirogoni97@gmail.com

Trabajo Final de la carrera de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 9 de octubre de 2024

Modelo de reporte de sostenibilidad para PyME

Ramiro Goñi

Mat. 11677

ramirogoni97@gmail.com

Evaluadores

Lic. Mauricio Mackenzie
Depto. Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata

Ing. Marina Migueles
Depto. Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata

Directora

Mgter. Lic. Paola Prestes
Depto. Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata

Codirector

Mgter. Lic. Juan Pablo Grammatico
Depto. Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
TABLA DE SIGLAS	vi
GLOSARIO	vi
RESUMEN	viii
PALABRAS CLAVE.....	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	3
2.1.1. Las tres dimensiones de la RSE	5
2.1.2. Capital social.....	6
2.1.3. Principios de la Responsabilidad Social	7
2.1.4. Materias fundamentales de la Responsabilidad Social.....	7
2.2. RSE Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.3. REPORTES DE SOSTENIBILIDAD	10
2.4. MARCOS DE REFERENCIA Y ESTÁNDARES RELEVANTES	11
2.4.1. Estándares GRI.....	11
2.4.2. Sistema B.....	14
2.4.3. Indicadores Ethos-IARSE.....	18
2.4.4. Modelo de CILEA	18
2.4.5. Pacto Global de Naciones Unidas	19
2.5. CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNMDP	20
2.6. CÁMARA FORTALECERSE	21
2.7. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYME	21
2.8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	24
2.9. HERRAMIENTAS.....	25
2.9.1. Matriz FODA	25
2.9.2. Matriz de ponderación.....	26
2.9.3. Diagrama de Gantt.....	27
2.9.4. Cuadro de Mando Integral.....	28
3. DESARROLLO.....	30
3.1. ANÁLISIS DE CASOS.....	30
3.2. MODELO DE REPORTE	34
3.2.1. Estructura.....	34
3.2.2. Contenidos propuestos	43

3.2.3.	Planilla de carga de datos	47
3.2.4.	Notas generales y buenas prácticas.....	55
3.3.	METODOLOGÍA	55
3.3.1.	Identificación de grupos de interés	56
3.3.2.	Análisis de materialidad	56
3.3.3.	Validación	60
3.3.4.	Recopilación de datos	60
3.3.5.	Confección de indicadores	61
3.3.6.	Armado del reporte	61
3.3.7.	Publicación.....	62
3.3.8.	Mejora continua.....	62
3.4.	PLANEAMIENTO	63
3.5.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	65
3.5.1	Descripción de puestos y selección.....	65
3.5.2	Capacitación y desarrollo	68
3.5.3	Sistema de comunicación y retroalimentaciones	69
3.6.	VALIDACIÓN DEL MODELO	69
4.	CONCLUSIONES.....	72
5.	BIBLIOGRAFÍA	73
6.	ANEXOS	77
6.1.	Anexo I. Fuentes de información	77
6.2.	Anexo II. Correlación con los ODS	84

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Contenidos básicos específicos a incluir de conformidad con los Estándares GRI.	13
Tabla 2. Modelos de negocios de impacto propuestos por Sistema B.	17
Tabla 3. Categorías de PyME según ventas anuales.	22
Tabla 4. Categorización de PyME según cantidad de empleados.	22
Tabla 5. Ejemplo de matriz de ponderación.	27
Tabla 6. Integración de estándares y certificaciones en los reportes analizados.	31
Tabla 7. Comparación de contenidos de los reportes analizados. Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 8. Contenidos propuestos para el reporte de sostenibilidad.	47
Tabla 9. Ejemplo de matriz de ponderación de temas a reportar en base a distintos criterios, a utilizar en la evaluación intra-organización.	58
Tabla 10. Descripción de puesto para el líder del equipo.	66
Tabla 11. Descripción de puesto para los miembros del equipo.	67
Tabla I.1. Fuentes de información y otros recursos disponibles para la recopilación de datos.	84
Tabla II.1. Correlación de los contenidos del modelo de reporte con estándares.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la RSE.	6
Figura 2. Las siete materias fundamentales de la RSE.	8
Figura 3. Partes interesadas de una organización.	9
Figura 4. Cantidad de empresas B en Argentina por categoría.	15
Figura 5. Cantidad de empresas B por provincia.	15
Figura 6. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU.	19
Figura 7. Los 10 Principios del PGNU y su correlación con los 17 ODS.	20
Figura 8. Estructura de la matriz FODA.	26
Figura 9. Estructura del Cuadro de Mando Integral, con los lineamientos de las áreas de interés.	29
Figura 10. Visión sistémica de la organización.	35
Figura 11. Secuencia de elaboración del reporte.	56
Figura 12. Secuencia para el análisis de materialidad.	57
Figura 13. Matriz de materialidad del Reporte de Sostenibilidad 2020 de Bodegas Trivento.	59
Figura 14. Matriz de materialidad del Reporte de Sostenibilidad 2022 de Santander Argentina.	60

TABLA DE SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

CAF: Corporación Andina de Fomento

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CILEA: Comité de Integración Latino Europa-América

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GBA: Gran Buenos Aires

GEI: Gases de Efecto Invernadero

GRI: Global Reporting Initiative

IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad

ISO: *International Organization for Standardization*¹

MAYDS: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PGNU: Pacto Global de Naciones Unidas

PyME: Pequeña y mediana empresa

RRHH: Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

SASB: *Sustainability Accounting Standards Board*²

UNMdP: Universidad Nacional de Mar del Plata

GLOSARIO

Balance Social: documento que reúne información relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de una empresa.

Barrera de entrada: obstáculo o impedimento que dificulta el ingreso de nuevas empresas en un mercado concreto.

Cadena de valor: designa la serie de actividades relacionadas y desarrolladas por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, desde las relaciones con los proveedores y ciclos de producción y venta, hasta la fase de distribución al consumidor final.

Código de Conducta: es un manual que orienta a administradores y empleados en su forma de conducta profesional cotidiana, además de definir responsabilidades sociales y ambientales.

¹ Organización Internacional de Normalización.

² Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad.

Desarrollo sostenible: refiere a satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Diversidad: Es el principio que asegura a cada uno condiciones de pleno desarrollo de sus talentos y potencialidades, considerando la búsqueda por oportunidades iguales y respeto a la dignidad de todas las personas.

Energías renovables: fuentes energéticas que se caracterizan por no utilizar combustibles fósiles –como sucede con las energías convencionales-, sino que utilizan recursos capaces de renovarse ilimitadamente.

Estrategas: ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Estrategias: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Gobernanza: son las estrategias, políticas de gobernanza, estructuras de toma de decisiones y rendiciones de cuentas a través de las cuales operan las disposiciones de la organización.

Impacto: son los cambios fundamentales que suceden como resultado de las actividades de una empresa.

Indicadores: son datos que pueden usarse como insumos de tomas de decisión, análisis de tendencias y construcción de escenarios futuros. Pueden ser usados para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Misión: expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares.

Modelo de negocio: es la forma en que la empresa genera ingresos económicos.

Objetivos: resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión.

Organización: conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado.

Partes interesadas: todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones. Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella.

Proveedor: cualquier individuo u organización que suministre bienes y servicios. La utilización de esos bienes y servicios puede ocurrir en cualquier etapa del proyecto, producción y utilización de los productos.

Políticas: son los medios por los cuales se logran los objetivos.

Reciclaje: es el proceso por medio del cual un determinado material retorna a su ciclo de producción, tras haber sido utilizado y desechado, para que se transforme nuevamente en un bien de consumo.

Residuo: Cualquier material, gaseoso, líquido o sólido, que sobra de un proceso de producción, transformación, extracción de recursos naturales, ejecución o consumo de productos y servicios.

Ventaja competitiva: características o atributos de un producto o de una marca para obtener superioridad sobre los competidores inmediatos y potenciales.

Visión: la declaración de visión representa los ideales y objetivos más altos que la organización busca lograr en el futuro.

RESUMEN

Este trabajo proporciona una guía práctica para que las PyME argentinas puedan reportar su desempeño en sostenibilidad de manera efectiva, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de su reputación y competitividad. La motivación parte de la falta de guías específicas y metodologías adaptadas a las necesidades y capacidades de las PyME. Además del modelo de reporte de sostenibilidad, se propone una metodología de trabajo y se definen los recursos humanos necesarios para el proceso. Los resultados obtenidos muestran que, mediante la adopción del modelo y la metodología propuestos, las PyME pueden elaborar reportes de sostenibilidad alineados con los estándares internacionales y vinculados al cumplimiento de los ODS.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, RSE, reporte de sostenibilidad, PyME.

“Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma.”

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, cámaras empresarias y organizaciones en general están otorgando cada vez mayor importancia a la Responsabilidad Social, entendida como la integración de las dimensiones económica, social y ambiental en la estrategia corporativa. Este enfoque surge de la necesidad de fomentar la resiliencia a largo plazo de las organizaciones, promoviendo la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer las capacidades de generaciones futuras.

En este contexto, las grandes empresas suelen presentar reportes de información no financiera de acceso público que incorporan datos sobre la integración de la sostenibilidad en la gestión de las empresas. Algunos de los temas que se incluyen en los reportes son: las prácticas relativas a identificación del contexto, involucramiento con las partes interesadas, gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, cuidado del ambiente, relación con los clientes y consumidores, vinculación con la comunidad, integración de la cadena de valor, entre otros temas. Estos reportes se elaboran y se publican de acuerdo a estándares y certificaciones internacionales orientadas a grandes empresas, como son el estándar GRI, la norma ISO 26000:2010, los indicadores SASB, etc.

No obstante, las PyME suelen enfrentar limitaciones de recursos y capacidades que dificultan la implementación de estrategias de sostenibilidad y la rendición de cuentas en este ámbito. En tal sentido, este trabajo propone el diseño de una guía para el reporte de sostenibilidad específicamente diseñado para las PyME, considerando sus particularidades, necesidades y capacidades.

Las PyME son actores clave del desarrollo económico, desempeñan un papel importante en la generación de empleo y son poderosos agentes de cambio. Además, pueden diferenciarse de la competencia si comunican eficazmente sus acciones de Responsabilidad Social. El modelo busca facilitar la comunicación transparente y eficaz de las acciones y el desempeño de la empresa en términos de sostenibilidad, proporcionando a las partes interesadas información relevante y comprensible.

En particular, el trabajo tiene como objetivos:

- Investigar modelos y estándares de reporte de Responsabilidad Social Empresarial, incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

- Identificar las problemáticas de las PyME relacionadas con la elaboración de reportes de Responsabilidad Social Empresaria.
- Identificar los contenidos a incluir en el modelo de reporte y las metodologías para valorarlos.
- Elaborar un modelo tipo que sirva de referencia para las PyME con el respaldo de la Cámara FortaleceRSE.
- Proponer el perfil de puesto del equipo encargado de elaborar los reportes.

El desarrollo del trabajo se divide en cinco secciones. En la sección 3.1 se realiza un estudio de reportes de sostenibilidad publicados por grandes y pequeñas empresas, los estándares utilizados y contenidos incluidos. En la sección 3.2 se detalla la estructura del modelo de reporte, contenidos propuestos y buenas prácticas para su elaboración. En la sección 3.3 se presenta una metodología secuencial para el armado del reporte, recomendaciones y herramientas disponibles. En la sección 3.4 se presentan herramientas y estrategias para planificar las actividades a desarrollar. Por último, en la sección 3.5 se desarrolla todo el contenido relativo a la gestión de los recursos humanos necesarios para el proceso.

El trabajo tiene una perspectiva local y se elaboró en coordinación con la Cámara de Responsabilidad Social Empresaria de Mar del Plata (FortaleceRSE), la cual nuclea a empresas que buscan promocionar las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria por medio de la difusión y la implementación de programas de acción. La Universidad Nacional de Mar del Plata es un aliado estratégico de la Cámara FortaleceRSE y trabajan conjuntamente en diversos proyectos. No obstante, el modelo desarrollado es aplicable a cualquier PyME de la Argentina, independientemente de su participación en la Cámara FortaleceRSE.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Dado que no existe una definición única acerca de lo que es la RSE, sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo, a continuación se presentan una serie de definiciones realizadas por investigadores y organizaciones reconocidas en el tema.

Definición del Instituto Ethos de Brasil

“Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (IARSE, 2022)

Definición de la Comisión Europea

“Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Definición de Forética de España

“La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.” (Forética, 2014)

Definición de la OIT

“Es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.” (OIT, 2010)

Definición del Dr. Bernardo Kliksberg

Kliksberg³ (2004) define la RSE como “una figura que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente, como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.”

Según el autor, la RSE engloba por lo menos los siguientes puntos.

- Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo.
- Transparencia y buen gobierno corporativo.
- Juego limpio con el consumidor.
- Protección del medio ambiente.
- Integración a los grandes temas sociales.
- No practicar un doble código de ética.

(Kliksberg, 2012)

Investigaciones de todo orden dan cuenta de que a más RSE, más reputación corporativa, competitividad, lealtad de los consumidores, posibilidad de atraer los más capaces a la empresa, productividad laboral y confianza (Kliksberg, 2012). Existe una relación directa entre responsabilidad y rentabilidad, no solo porque ser irresponsable puede costar caro, sino que además ser responsable no implica un alto costo para las empresas (Margolis & Walsh, 2001).

Definición de la norma ISO 26000:2010

La norma internacional ISO 26000:2010 que brinda directrices sobre los principios y asuntos que subyacen en la responsabilidad social, la define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

(ISO, 2010)

³ El Dr. Kliksberg es un economista, sociólogo, contador público, profesor, escritor, consultor y asesor argentino. Es autor de 65 libros difundidos a nivel global. Ha sido nombrado doctor *honoris causa* por más de cuarenta universidades. Es considerado un pionero de la ética para el desarrollo, el capital social y la responsabilidad social empresarial.

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real, pueden influir entre otras cosas en:

- Su ventaja competitiva.
- Su reputación.
- Su capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes o usuarios.
- Mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
- La percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera.
- Sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

(ISO, 2010)

2.1.1. Las tres dimensiones de la RSE

La aplicación de la RSE comprende tres dimensiones: social, económica y medioambiental. Las tres dimensiones se detallan a continuación.

- La **dimensión social** se refiere a los aspectos relacionados con las personas que interactúan con la organización (internas o externas), diversidad e inclusión, salud y bienestar de los trabajadores.
- La **dimensión económica** hace referencia a la ética, buen gobierno, eficiencia en las operaciones, la cadena de suministro, gestión integral de riesgos, la transparencia y comunicación.
- La **dimensión medioambiental** abarca el comportamiento del negocio con el medio ambiente tanto interno (producción de bienes y servicios) como externo (impacto de sus actividades en su entorno y de sus productos, estrategia de cambio climático, biodiversidad, eficiencia del agua, eficiencia energética, huella de carbono).

(Gómez & Pierangi, 2016)

A su vez, la interacción entre las tres dimensiones puede visualizarse en la Figura 1.

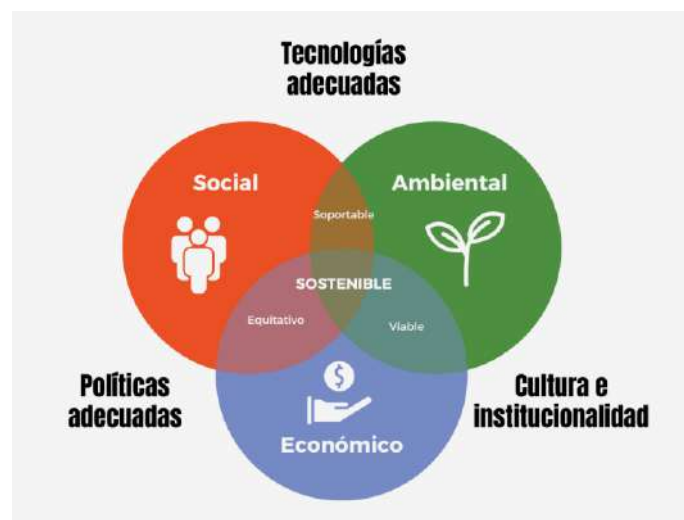


Figura 1. Dimensiones de la RSE.

Fuente: Elaboración propia, basado en Calderón (2022).

2.1.2. Capital social

No existe una única definición de capital social, ya que los autores adoptan enfoques distintos según sus disciplinas. No obstante, una de las definiciones más difundidas es la de la Red de Ética, Desarrollo y Capital Social del Banco Interamericano de Desarrollo, que define el capital social como el conjunto de normas de confianza, valores, actitudes y redes entre personas e instituciones en una sociedad, que define el grado de asociatividad entre los diferentes actores sociales y facilita acciones colectivas y de cooperación. El concepto de capital social agrupa nociones de confianza, asociatividad, conciencia cívica y valores éticos predominantes que, en conjunto, facilitan o dificultan el desarrollo de determinada sociedad. Este concepto reconoce que las relaciones sociales de solidaridad, cooperación y confianza son productoras de una riqueza y beneficio social sostenible ligados con el mismo tejido social (Vallaes & Carrizo, 2006).

La RSE se vincula con la idea de capital social, ya que se deja de considerar a los seres humanos como unidades individuales que actúan en el mercado como ofertantes o demandantes de bienes, y se atiende a una de sus condiciones fundamentales: la de que son seres sociales y, por ende, desarrollan todo tipo de interrelaciones entre ellos, que no son meramente económicas (Kliksberg, 2011).

En este sentido, la RSE es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas. Esta concepción parte del reconocimiento de

que la empresa privada es un motor esencial de la economía y, en consecuencia, tiene una enorme incidencia en la vida de los ciudadanos. Por lo tanto, debe ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas (Kliksberg, 2011).

2.1.3. Principios de la Responsabilidad Social

En el capítulo 4 de la norma ISO 26000:2010 se proporciona orientación sobre los siete principios de la Responsabilidad Social que las organizaciones deberían respetar para maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Los principios se presentan a continuación.

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

2.1.4. Materias fundamentales de la Responsabilidad Social

En el capítulo 6 de la norma ISO 26000:2010 se definen una serie de materias fundamentales que las organizaciones deberían abordar para definir el alcance de su responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades. Las materias fundamentales se enumeran a continuación.

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Como se ilustra en la Figura 2, las materias fundamentales deberían analizarse de manera holística, considerando su interdependencia.

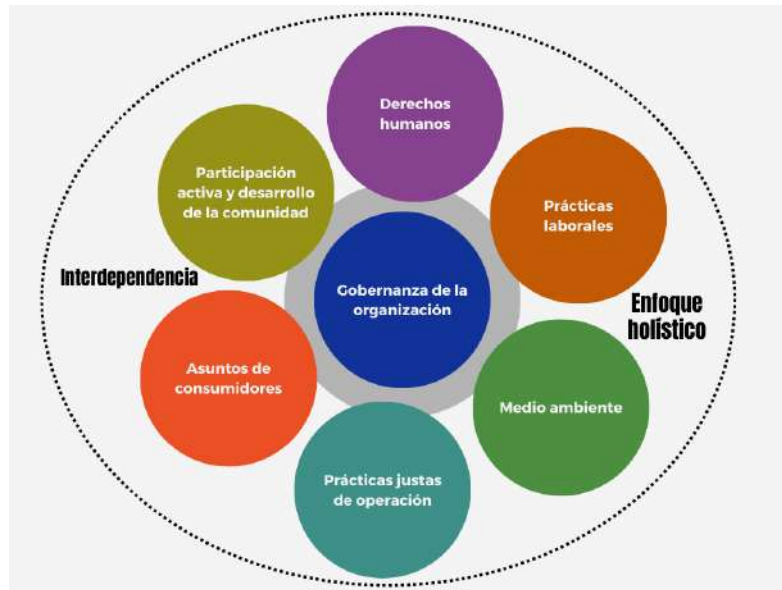


Figura 2. Las siete materias fundamentales de la RSE.

Fuente: Elaboración propia, basado en la Norma ISO 26000:2010.

2.2. RSE Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred David, la planeación estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, pág. 5). La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica⁴. Si bien el proceso de planeación estratégica adquiere mayor formalidad en empresas grandes, toda empresa sin importar su tamaño posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente.

Para David (2003), las políticas relacionadas a la Responsabilidad Social afectan la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Dado que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa (Drucker, 1974), esta realidad exige que los estrategas consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con la sociedad en general.

En consecuencia, las organizaciones que implementen la RSE estarán obligadas a interactuar con sus partes interesadas de una manera que exceda lo estrictamente legal o comercial. Para Robbins & Coulter (2010), la consideración de los intereses de las partes

⁴ Fred David considera los términos “planeación estratégica” y “dirección estratégica” como sinónimos.

interesadas es prioritario para la toma de decisiones, ya que una organización depende de estos grupos externos como fuentes de ingresos (recursos) y como receptores de resultados (bienes y servicios). En la Figura 3 se detallan algunas de las partes interesadas que puede identificar una organización.



Figura 3. Partes interesadas de una organización.

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins & Coulter (2010).

La planeación estratégica de marketing corresponde a una etapa posterior a la planeación estratégica de la organización. Respecto a este punto, la RSE es compatible con el concepto de marketing si la administración se esfuerza en el largo plazo para cumplir las siguientes condiciones.

- 1) Satisfacer los deseos de clientes del producto o servicio.
- 2) Atender las necesidades sociales de otras personas afectadas por las actividades de la empresa.
- 3) Lograr los objetivos de desempeño de la organización.

(Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Por otra parte, según Lambin (2003) la RSE puede convertirse en un elemento diferenciador de los productos y servicios que ofrece una empresa y, potencialmente, una ventaja competitiva. Esto se justifica en las nuevas tendencias de los consumidores que se caracterizan por los siguientes aspectos.

- Una sensación de poder y con gran influencia en los mercados de consumo.
- Un comportamiento de compra profesional, donde los consumidores se preocupan por estar informados sobre las decisiones de las marcas.
- La relación satisfacción-placer-felicidad. La insatisfacción no sólo se traduce en la no compra del producto, sino también en la comunicación a su entorno.
- La aparición de nuevas expectativas en sus relaciones con las empresas, tales como transparencia en los precios, atributos y características de los productos.

2.3. REPORTES DE SOSTENIBILIDAD

Los reportes de información no financiera son documentos publicados por las empresas, en los que éstas rinden cuentas a sus diferentes grupos de interés e informan sobre su desempeño en cuestiones no financieras o sus políticas de triple impacto (social, ambiental y económico). En general, son de acceso público e integran las perspectivas de los distintos grupos de interés de la organización (MAyDS, 2023).

Las grandes empresas y multinacionales suelen presentar reportes de información no financiera de acceso público, por requerimiento normativo o por voluntad propia. En el caso de las PyME, esta práctica no está tan extendida. En este sentido, urge impulsar la generación de reportes de sostenibilidad para dotar de una mayor transparencia el accionar sobre el ambiente y la calidad de vida de las personas, así como fortalecer el proceso de transición hacia un modelo de gestión de desarrollo sostenible. Estos objetivos están en línea con el Acuerdo de Escazú⁵ firmado por Argentina, en su artículo 6 (CEPAL, 2022).

Tanto el Reporte de Sostenibilidad como el proceso llevado adelante para su confección resultan en ventajas directas e indirectas que se detallan a continuación.

- **Ventaja competitiva:** puede impactar en la reputación de la empresa, facilitar el acceso a mercados más exigentes y a nuevas oportunidades de financiamiento.
- **Mayor transparencia:** demuestra un compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible, a la vez que genera confianza y respeto entre los grupos de interés.
- **Herramienta de gestión y mejora continua:** el reporte permitirá a la empresa contar con una serie de indicadores, que facilitarán el monitoreo del desempeño de cuestiones relevantes. En base a esta información, y aplicando los cuatro pasos del ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), se puede aplicar un proceso de mejora continua a la estrategia de implementación de la RSE (Deming, 1989).
- **Gestión de riesgos:** el proceso de elaboración del reporte permite la generación de alertas tempranas y la individualización de riesgos no identificados previamente, relativos a temas sociales, ambientales y de gobernanza.
- **Documento de comunicación:** al ser un documento público, el reporte funciona como una fuente de información confiable tanto para grupos de interés, inversores o clientes. (MAyDS, 2023)

⁵ Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, adoptado en Escazú, Costa Rica, el 4 de marzo de 2018. Se trata del primer acuerdo regional ambiental de América Latina y el Caribe.

2.4. MARCOS DE REFERENCIA Y ESTÁNDARES RELEVANTES

2.4.1. Estándares GRI

GRI es una organización independiente sin fines de lucro que desarrolla y promueve estándares de informes de sostenibilidad a nivel mundial. Los Estándares GRI proporcionan un marco para que las organizaciones informen sobre su desempeño en materia de sostenibilidad. Estos estándares, de carácter voluntario y no certificable, son ampliamente utilizados por organizaciones de todo el mundo como una herramienta para medir, evaluar y comunicar su impacto social, ambiental y económico (MAyDS, 2023).

Para la elaboración de los reportes conforme a los Estándares GRI se deben aplicar los principios para la elaboración de informes, los cuales se dividen en dos grupos.

- Principios para determinar el contenido de la memoria.
 - **Participación de los grupos de interés.** Indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
 - **Contexto de sostenibilidad.** Presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
 - **Materialidad.** Abordar aquellos aspectos que reflejen los efectos significativos de la organización o que influyan de un modo sustancial las evaluaciones de los grupos de interés.
 - **Exhaustividad.** Abordar los aspectos materiales de modo que se reflejen sus efectos tanto económicos, ambientales como sociales.
- Principios para determinar la calidad de la memoria.
 - **Equilibrio.** Reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización.
 - **Comparabilidad.** Presentar la información de tal manera que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización y que se pueda comparar con el de otras organizaciones.
 - **Puntualidad.** Presentar las memorias con arreglo a un calendario regular.
 - **Fiabilidad.** Reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación y se establezca la calidad y la materialidad de la información.
 - **Precisión.** La información ha de ser lo suficientemente precisa y detallada para que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización.

- **Claridad.** Presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente. (GRI, 2013)

A su vez, los indicadores que se utilizan para los reportes según Estándares GRI se dividen en cuatro series (series 100, 200, 300 y 400) que facilitan la elaboración de los reportes.

- Estándares universales.
 - GRI 101 – Fundamentos. Punto de partida para el uso de los Estándares GRI.
 - GRI 102 – Información General. Para aportar información contextual sobre una organización.
 - GRI 103 – Enfoque de gestión. Para informar sobre el enfoque de gestión de cada tema material.
- Estándares temáticos. Cada serie aporta información específica sobre cada tema material.
 - GRI 200 – Económicos.
 - GRI 300 – Ambientales.
 - GRI 400 – Sociales.

El Manual de aplicación de Estándares GRI incorpora, además, los contenidos básicos generales a incluir en los reportes de sostenibilidad.

- Estrategia y análisis
 - Perfil de la organización
 - Aspectos materiales y Cobertura
 - Participación de los grupos de interés
 - Perfil de la memoria
 - Gobierno
 - Ética e integridad
- (GRI, 2013)

Por otra parte, se introducen los contenidos básicos específicos que están divididos en categorías, de las cuales se desprenden los indicadores en sí mismos. Los contenidos básicos específicos se resumen en la Tabla 1.

Contenidos básicos específicos			
Categoría	Aspectos	Categoría	Aspectos
Economía	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño económico Presencia en el mercado Consecuencias económicas indirectas Prácticas de adquisición 	Responsabilidad sobre productos	<ul style="list-style-type: none"> Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de los productos y servicios Comunicaciones de Mercadotecnia Privacidad de los clientes Cumplimiento regulatorio
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones Efluentes y residuos Cumplimiento regulatorio Transporte General Evaluación ambiental de los proveedores Mecanismos de Reclamación Ambiental 	Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades locales Lucha contra la Corrupción Política pública Prácticas de competencia desleal Cumplimiento regulatorio Evaluación de la repercusión social de los proveedores Mecanismos de reclamación por impacto social
Prácticas laborales y trabajo digno	<ul style="list-style-type: none"> Empleo Relaciones entre los trabajadores y la dirección Salud y seguridad en el trabajo Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Inversión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso Medidas de seguridad Derechos de la población indígena Evaluación Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos

Tabla 1. Contenidos básicos específicos a incluir de conformidad con los Estándares GRI.

Fuente: Elaboración propia en base a GRI (2013).

En definitiva, el modelo de Estándares GRI no debe ser visto sólo como un estándar de reporte, sino como un verdadero compendio de los temas que la sociedad espera que las empresas gestionen, midan y rindan cuentas. Si bien los Estándares GRI ofrecen una guía completa y con credibilidad internacional para elaborar reportes, la extensión y el esfuerzo requerido para recabar la información y preparar el documento constituye una barrera para PyME que no cuentan con los recursos humanos necesarios para llevarlo adelante (Fondo Multilateral de Inversiones (BID), 2011).

2.4.2. Sistema B

Sistema B es una organización global creada en 2012 en América Latina cuya misión es lograr que el éxito económico se mida por el bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza. Esta nueva visión de éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad. En este marco, las empresas B certificadas asumen la gestión de impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los financieros y aprueban una evaluación externa frente a parámetros globales reconocidos (CAF, 2019).

Las cuatro características clave que tienen las empresas B certificadas son:

- **Propósito.** Las motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- **Requisito legal.** Amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- **Certificación.** Se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.
- **Interdependencia.** Son parte de una comunidad.

(Sistema B, 2024)

En el mundo hay 8115 empresas B certificadas, de las cuales 225 están en Argentina y en conjunto emplean a 18000 personas y facturan USD 1581 millones al año. Otro dato importante es que el 80% de las empresas certificadas en el país son PyME. (Iglesias, 2023)

Como puede observarse en la Figura 4, las empresas argentinas certificadas pertenecen a una amplia cantidad de rubros, con predominio de las categorías Consultoría, Alimentos y Bebidas, y Comunicación y Marketing. La distribución geográfica de las empresas

es amplia, ya que están presentes en 13 de las 24 provincias. No obstante, existe una concentración en el área de CABA y GBA, donde se radican el 67% de las empresas. Esta información puede verse gráficamente en la Figura 5.

Haciendo foco en la ciudad de Mar del Plata, tres empresas locales certificaron como Empresa B: Lulea (Indumentaria), Kalmar (Bebidas) y Lucenza (Turismo). Éstas representan el 30% de las empresas certificadas en el interior de la provincia de Buenos Aires, aunque el número es bajo considerando la cantidad de comercios e industrias radicadas en la ciudad.

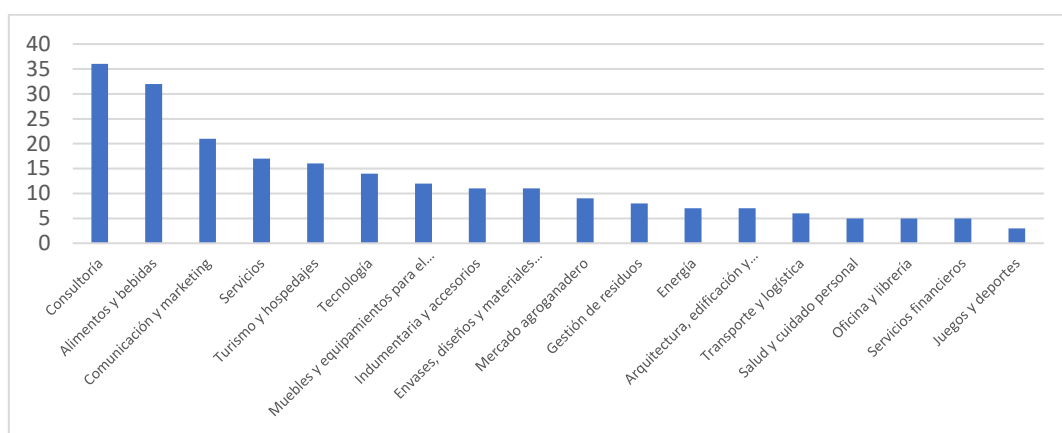


Figura 4. Cantidad de empresas B en Argentina por categoría.
Fuente: Elaboración propia en base a Sistema B (2024).

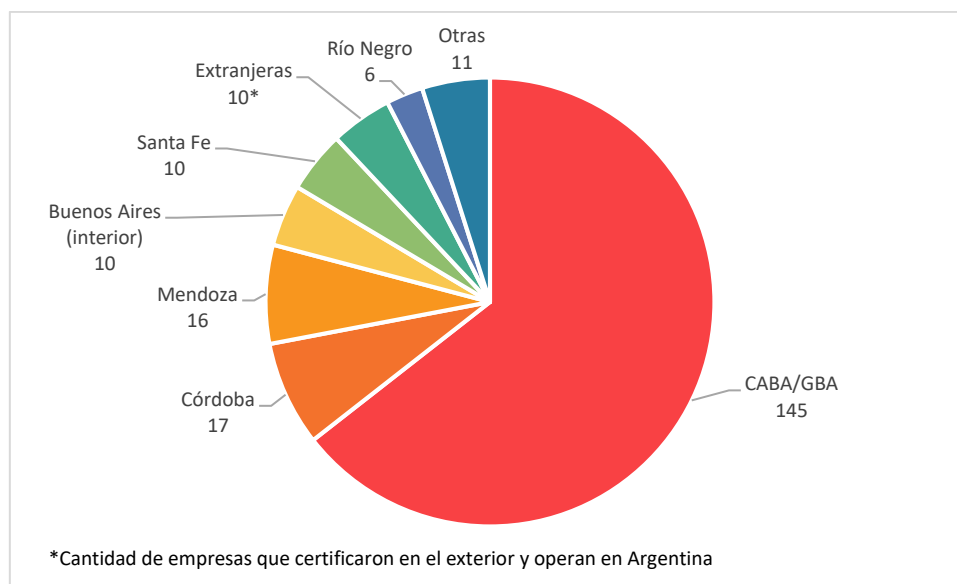


Figura 5. Cantidad de empresas B por provincia.
Fuente: Elaboración propia en base a Sistema B (2024).

El Sistema B ofrece, además, una herramienta gratuita, en línea, y confidencial llamada “Evaluación de Impacto B”, la cual está diseñada para valorar el avance del impacto

positivo del modelo de negocio en relación con sus trabajadores, la comunidad, los clientes y el medioambiente. Por otro lado, Sistema B cuenta con programas de formación para personas, orientados hacia el desarrollo de habilidades y conocimientos para acompañar empresas en el proceso de medición con la Evaluación de Impacto B.

El desafío radica, entonces, en identificar un “modelo de negocio de impacto” que permita conectar los resultados financieros con el impacto positivo que se quiere lograr. Para ello, Sistema B propone 24 modelos de negocio de impacto, clasificados según las partes interesadas que se verían beneficiadas por los productos o servicios de la empresa. En la Tabla 2 puede visualizarse un resumen de los modelos propuestos.

Eje: Medio Ambiente	
Modelo	Descripción
Educación Ambiental	Productos que promueven la educación sobre problemas ambientales.
Energías Limpias o Renovables	Productos que reducen las emisiones de GEI por medio de provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles.
Conservación de Recursos	Productos que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos.
Reducción de Sustancias Tóxicas	Productos que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.
Conservación de Tierra y Flora/Fauna	Productos que preservan o restauran ecosistemas naturales.
Prácticas Sostenibles de Producción	Prácticas que sean ambientalmente sostenibles e innovadoras, y que mejoren los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales.
Eje: Comunidad	
Modelo	Descripción
Desarrollo de la Fuerza Laboral	Provisión de trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad.
Desarrollo Económico Local	Estrategias para fortalecer la economía nacional por medio de la sustitución de importaciones.
Donaciones Caritativas	Compromiso formal y permanente de provisión de una parte significativa de las utilidades, ingresos, acciones o tiempo de la empresa a causas caritativas.

Cadena de Suministros	Estrategias que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad.
Cooperativa de Productor	Estructuras de propiedad de los productores, que potencian su funcionamiento por medio de la organización de la producción, toma de decisiones y distribución de ganancias.
Microdistribución / Microfranquicia	Entrega de oportunidades a microemprendedores en situación de vulnerabilidad.
Eje: Trabajadores	
Modelo	Descripción
Participación Accionaria	Modelos de propiedad que empoderan a los trabajadores, incluyendo cooperativas y planes de acciones para empleados.
Eje: Gobernanza	
Modelo	Descripción
Emprendimiento Social	Empresas que protegen su objetivo y capacidad de considerar oficialmente a todas las partes interesadas en la toma de decisiones por medio de su estructura corporativa o documentos legales corporativos.
Eje: Clientes	
Modelo	Descripción
Artes, Medios de Comunicación y Cultura	Productos que promueven o preservan la vinculación artística, cultural o cívica.
Servicios Básicos	Productos que proveen o asisten en la provisión de servicios básicos fundamentales a individuos sin acceso previo a éstos.
Ayuda a los Necesitados	Productos que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad.
Infraestructura y Acceso al Mercado	Productos que proveen infraestructura física o tecnológica necesaria y previamente inaccesible a comunidades.
Salud	Productos que promueven la salud y el bienestar de las personas.
Educación	Productos que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos/habilidades de las personas.
Oportunidades Económicas / Empoderamiento	Productos que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad.
Flujo de Capital y Fortalecimiento	Productos que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.

Tabla 2. Modelos de negocios de impacto propuestos por Sistema B.

Fuente: Elaboración propia en base a CAF (2019).

2.4.3. Indicadores Ethos-IARSE

Esta herramienta de gestión tiene como foco evaluar cuánto de sustentabilidad y de responsabilidad social han sido incorporadas en los negocios, auxiliando a definir estrategias, políticas y procesos. Sin embargo, esta herramienta no se propone medir el desempeño de las empresas ni reconocer o avalar a las empresas como sustentables o responsables.

Los indicadores, que tienen correlación con los indicadores de la norma ISO 26000:2010 y los Estándares GRI, se organizan en dimensiones, temas y subtemas. Lo distintivo de esta herramienta es que la empresa puede seleccionar los indicadores de acuerdo a sus intereses con relación a los temas que pretende desarrollar. Para los diferentes niveles de madurez de las empresas en la gestión de la RSE (nivel básico, esencial, amplio y comprensivo) están disponibles selecciones de indicadores específicos. A su vez, cada indicador está compuesto por tres tipos de cuestiones que facilitan la autoevaluación.

- **Cuestiones de profundidad.** Representan la evolución de las prácticas en cada indicador.
- **Cuestiones binarias.** Preguntas con respuestas “sí” o “no”.
- **Cuestiones cuantitativas.** Cuestiones numéricas, para apoyar la definición de objetivos y metas claras para el próximo ciclo de aplicación de los indicadores.

(Instituto Ethos, 2013)

Si bien los estándares GRI y el Sistema B son dos referencias internacionales que han alcanzado gran adhesión, y por ello se presentan con más detalle en el presente trabajo, se presentaron brevemente los indicadores IARSE-Ethos ya que servirán de insumo para la elaboración del modelo de reporte.

2.4.4. Modelo de CILEA

El Modelo de Balance Social y Ambiental para PyME⁶ elaborado por CILEA adopta un enfoque secuencial, que va desde la identificación de los grupos de interés de la organización y el diagnóstico de su capacidad de respuesta frente a los requerimientos de la responsabilidad social, hasta la elaboración del reporte final y el establecimiento de un plan de mejora (CILEA, 2013).

⁶ Según la Ley Nacional 25877 en su Capítulo IV, las empresas que emplean a más de 300 personas deben presentar anualmente un Balance Social.

El Balance propuesto está compuesto por una carátula, en la cual se reseñan los datos e historia de la PyME, y por los indicadores de desempeño económico, social y ambiental. Cada grupo de indicadores va acompañado de explicaciones sobre su relevancia, la documentación de la cual se pueden obtener datos y algunas instrucciones para completar el apartado correspondiente. Estos indicadores son un insumo importante para PyME que desean elaborar sus reportes de sostenibilidad, ya que están pensados específicamente según sus requerimientos.

2.4.5. Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Global es una iniciativa de las Naciones Unidas para alentar a las empresas a adoptar prácticas empresariales sostenibles y alinear sus actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye 17 Objetivos y 169 metas aprobados por los 193 Estados miembro de Naciones Unidas, presenta una visión ambiciosa del desarrollo sostenible e integra sus dimensiones económica, social y ambiental. En la Figura 6 se presentan los ODS que forman parte de la Agenda 2030.



Figura 6. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU.

Fuente: CEPAL, 2018.

En este contexto, impulsar la publicación de reportes de sostenibilidad está en línea con el Objetivo 12, con especial atención a la meta 12.6 (impulsar a las empresas a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes). Además, según plantea la norma ISO 26000 (2010), la RSE está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a

objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente.

En lo que respecta al PGNU, el mismo plantea 10 Principios, que pueden visualizarse en la Figura 7, cuya adhesión es voluntaria y no implica una certificación. No obstante, al firmar la adhesión a estos principios, las organizaciones se comprometen a integrarlos en sus estrategias, operaciones e informar públicamente, en forma anual, los avances realizados en su implementación (MAyDS, 2023). A diciembre de 2023, 925 empresas argentinas estaban adheridas al PGNU (Pacto Global Red Argentina, 2023).



Figura 7. Los 10 Principios del PGNU y su correlación con los 17 ODS.

Fuente: Pacto Mundial Red España, 2017.

2.5. CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA UNMDP

La Universidad Nacional de Mar del Plata en conjunto con el Municipio de Gral. Pueyrredón a través de la Ordenanza Municipal N° 20532, cuenta con un Sistema de Certificación que busca reconocer las buenas prácticas de RSE y coexiste con los sellos mencionados anteriormente. La certificación tiene una vigencia de dos años con posibilidad de renovación y tiene la ventaja de ofrecer aranceles más bajos comparados a otras certificaciones, así como aranceles bonificados para PyME.

Este sistema cuenta con un Protocolo para el reconocimiento de la RSE que permite a las organizaciones realizar una autoevaluación inicial, a modo de diagnóstico, que facilita la elaboración de planes para la mejora del desempeño, y su posterior seguimiento. Para ello, se cuenta con una lista de verificación con 132 requisitos, de los cuales 30 son considerados requisitos básicos, además de los criterios de evaluación y evidencias requeridas para cada requisito (Universidad Nacional de Mar del Plata, 2019).

Dado que el Protocolo de RSE está basado en la Norma ISO 26000:2010, los requisitos mencionados anteriormente están categorizados según las materias fundamentales de la RSE desarrollados en el Capítulo 2.1.4 del presente trabajo.

2.6. CÁMARA FORTALECERSE

La Cámara FortaleceRSE es la primera agrupación empresaria de Mar del Plata y zona, dedicada a promocionar las prácticas de RSE por medio de la difusión y la implementación de programas de acción. Sus líneas de acción se fundamentan en los 17 ODS establecidos por la ONU. Además, la Cámara promueve la planificación estratégica con una mirada a largo plazo y desarrolla proyectos asociativos que permiten generar resultados socialmente relevantes. FortaleceRSE cuenta con 38 empresas asociadas y 27 aliados estratégicos, entre los cuales se incluye la UNMdP que brinda asesoramiento a las empresas y ofrece la Certificación de RSE mencionada en el apartado anterior.

2.7. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYME

Las PyME son especialmente convocables para la RSE. Tienen una relación muy estrecha con su personal, cuidan a sus clientes, quieren ser ciudadanos ejemplares en la comunidad, forman parte integral de ella y les preocupa seriamente su progreso (Kliksberg, 2012).

En Argentina, el Ministerio de Economía de la Nación categoriza a las PyME de acuerdo a la actividad principal de la empresa⁷, las ventas totales anuales⁸ y su cantidad de empleados⁹ (según corresponda). Las categorías pueden visualizarse en las Tablas 3 y 4.

⁷ En el caso de empresas que realizan alguna actividad dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios”, sus activos no pueden superar \$193.000.000.

⁸ Las ventas totales anuales surgen del promedio de los 3 últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, impuestos internos y el 75% del monto de las exportaciones.

⁹ Se toma el promedio de empleo de los 3 últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados.

Categorización de PyME según ventas totales anuales (en pesos argentinos, abril 2024)					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuaria
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana Tramo 1	6.899.145.000	4.565.365.000	20.297.829.000	23.180.330.000	6.863.946.000
Mediana Tramo 2	10.347.579.000	6.520.009.000	28.997.100.000	46.835.799.000	10.886.680.000

Tabla 3. Categorías de PyME según ventas anuales.

Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2024.

Categorización de PyME según cantidad de empleados					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuaria
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Tabla 4. Categorización de PyME según cantidad de empleados.

Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2024.

Por otra parte, las PyME tienen algunas características que las diferencian de las grandes empresas, las cuales constituyen virtudes o debilidades a la hora de implementar políticas de RSE y elaborar informes de sostenibilidad.

Algunas de sus virtudes son las siguientes:

- **Flexibilidad.** Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al ambiente incierto y cambiante (Cleri, 2007).
- **Proveedoras de bienes y servicios para grandes empresas.** Las PyME son usualmente evaluadas por grandes empresas que deben cumplir metas de triple impacto con sus proveedores (Cleri, 2007).
- **Carácter pionero.** Son innovadoras y creativas, alimentan la especialización y diferenciación de productos (Cleri, 2007).
- **Guardia del equilibrio de la sociedad.** Al atemperar la concentración económica posibilitan un cierto orden positivo en la distribución de la renta (Cleri, 2007).
- **Principales empleadores de mano de obra.** A julio de 2023, existe un total de 523.535 PyME registradas en Argentina, representando el 98% del total de firmas empleadoras. En conjunto, generan el 50% del empleo asalariado registrado (Salerno

& Rampone, 2023). La fuente utilizada define a las PyME como empresas empleadoras del sector formal con 100 empleados o menos.

- **Permiten el equilibrio regional.** Mientras las grandes empresas se asientan en los conglomerados urbanos, por infraestructura y cercanía al cliente, las firmas pequeñas suelen mantenerse afincadas en su territorio de origen (Cleri, 2007).
- **Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos.** Muchos obreros y empleados se independizan, abriendo sus propios talleres u oficinas (Cleri, 2007).
- **Emplean una baja cantidad de personas por empresa (10-550 personas).** Permite desarrollar en menor tiempo una cultura orientada al modelo de negocios (CAF, 2023).

Por otro lado, las PyME se caracterizan por presentar las siguientes debilidades.

- **Volatilidad.** Presentan una alta tasa de mortalidad, dada su alta probabilidad de fracaso en etapas tempranas (Cleri, 2007).
- **Dificultades de acceso al financiamiento.** Sólo tienen acceso al 35% del crédito total. Sólo 40% de las PyME realiza acreditación bancaria de las remuneraciones (CAF, 2023).
- **Carencia de estrategia** que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos (Cleri, 2007).
- **Gestión inadecuada** por problemas de formación de la gerencia (Arraigada, 2017).
- **El proceso de recolección de datos no está formalizado** (Cleri, 2007).
- **Falta de difusión de las acciones de RSE** por parte de las empresas. En ocasiones, se aplica una RSE silenciosa dada por comportamientos socialmente responsables sin que se conozca el significado de la responsabilidad social (Jenkins, 2006).
- **Falta de personal capacitado** en RSE para recolectar información y elaborar reportes (Arraigada, 2017).
- **Bajo perfil exportador.** Las empresas exportadoras son aquellas que mantienen mayores niveles de empleo y alta productividad (Cleri, 2007). En Argentina, 80% de las empresas exportadoras son PyME, pero su participación es del 17% sobre el valor de las exportaciones (CAF, 2023).

En resumen, pueden identificarse las principales características de las PyME en torno su compromiso con la sostenibilidad a partir del siguiente FODA simplificado.

- Fortalezas: impacto social y económico de sus actividades.
- Oportunidades: los actores, dispuestos a colaborar.
- Debilidades: falta de recolección de datos. Si no se mide, no se gestiona (Devoto, 2016).

- Amenazas: turbulencias político-económicas.

Teniendo presente las limitaciones mencionadas anteriormente en relación a la dotación de recursos humanos y económicos, la norma ISO 26000:2010 reconoce que podría no ser posible tener en cuenta todos los impactos positivos y negativos de las actividades de una PyME. Por ello, recomienda establecer prioridades y realizar un seguimiento de los asuntos más importantes.

- Los procedimientos de gestión internos, los informes a las partes interesadas y otros procesos, podrían ser más flexibles e informales.
 - Centrarse desde el inicio en los asuntos e impactos más significativos para el desarrollo sostenible.
 - Buscar apoyo a través de guías y programas prácticos para el uso de la norma.
 - Actuar, cuando sea adecuado, con las organizaciones pares y las organizaciones del sector de manera colectiva, para ahorrar recursos y mejorar la capacidad de acción.
- Por ejemplo, en la identificación de partes interesadas.
(ISO, 2010)

2.8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La elaboración de un reporte de sostenibilidad presenta múltiples desafíos, entre ellos: lograr el compromiso de los líderes de la organización, establecer un formato de diálogo fructífero con los grupos de interés más importantes para el propósito del reporte, contar con la participación de todas las áreas de la organización, disponer de los recursos para mejorar la recopilación de información, ser capaces de reportar francamente el desempeño positivo y negativo, poder establecer los límites y alcance del reporte, y poder obtener información de proveedores (MAyDS, 2023).

En ese contexto, la dirección de RRHH juega un rol importante, principalmente en los subsistemas de análisis y descripción de puestos, selección de personal y formación. Por un lado, la descripción escrita de los puestos que realizan distintas actividades de RSE, o bien participan en el armado del reporte, asegura la no repetición de tareas y evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador (Alles, 2015). Además, la descripción de puestos permite que la persona que desempeña el cargo tenga un punto de referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades necesarias. Desde el punto de vista del supervisor o jefe, la descripción permite entender el alcance y nivel de responsabilidad que se espera del puesto (Michael Page, 2024).

Para iniciar el análisis y descripción de los puestos se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada (nivel jerárquico, formación requerida, resultados de la gestión a su cargo, recursos humanos que maneja). A continuación, se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto. En tres palabras: relevamiento-confirmación-descripción (Alles, 2015).

Así, la descripción de puestos regularmente facilita la siguiente información:

- Identificación del puesto: título del puesto y departamento, área o división al que pertenece (Díaz, 2002).
- Objetivo del puesto: se define la finalidad del puesto de trabajo en línea con las metas y objetivos de la organización (Hernández Pacheco, 2020).
- Organización: bajo supervisión de quién estará el rol, dónde se sitúa dentro del organigrama de la empresa y puestos que le reportan (Michael Page, 2024).
- Perfil del puesto: se define en torno a los conocimientos, nivel de formación, habilidades y experiencia laboral requeridos para el puesto (Hernández Pacheco, 2020).
- Tareas y responsabilidades: se incluyen las principales actividades del puesto y los resultados esperados (Adecco, 2019).

La adecuada selección de las personas que participarán en la elaboración del reporte sienta las bases para el éxito de la propuesta. Para la efectividad de los distintos subsistemas, su aplicación debe tener un enfoque sistémico, coordinado y coherente; y, en todos los casos, deben ser diseñados en función de la visión y estrategia organizacionales (Alles, 2015).

Por último, elaborar un programa de formación sobre RSE es importante para que el equipo encargado del proceso de elaboración del reporte realice mejor sus tareas y alcance sus objetivos. La formación no solo tiene como objetivo difundir conocimientos, sino también desarrollar competencias, facilitar ciertas actitudes y habilitar a las personas a promover cambios (Alles, 2015).

2.9. HERRAMIENTAS

2.9.1. Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

(Robbins & Coulter, Administración, 2010).

La Figura 8 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA, la cual consiste de cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante en blanco. También existen matrices simplificadas con sólo los cuatro cuadrantes de factores.

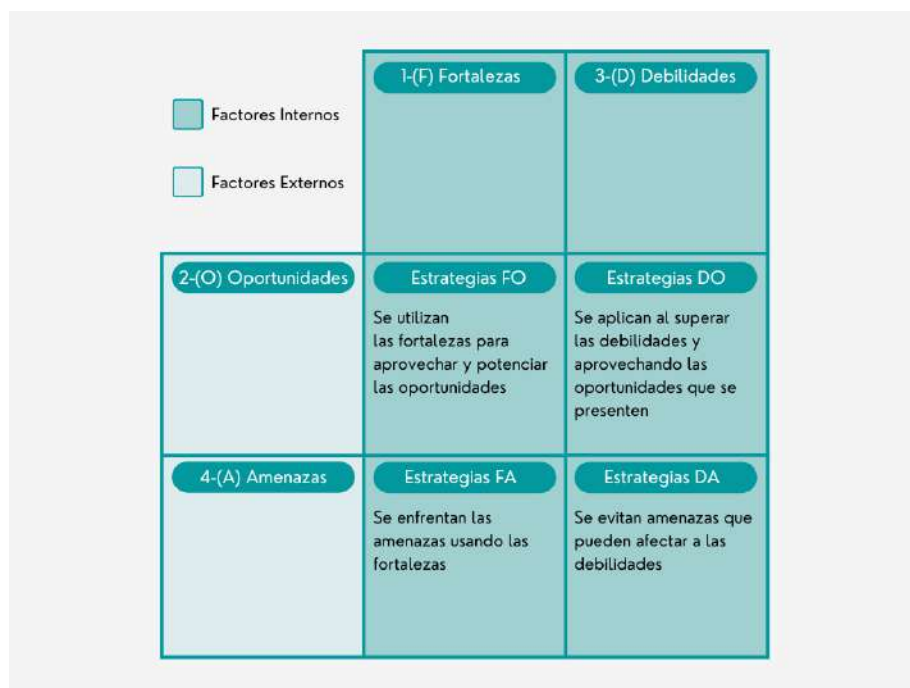


Figura 8. Estructura de la matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins & Coulter (2010).

2.9.2. Matriz de ponderación

Esta matriz se utiliza en problemas de planificación estratégica y permite calificar una alternativa de acuerdo a varios criterios. A cada criterio se le asigna un peso acorde a su importancia. El total de estos pesos (de todos los criterios) debe ser igual a 10 o a 100% (o en valor absoluto hasta 1). A su vez, tomando como base los criterios de decisión elegidos y

las ponderaciones asociadas a cada uno de ellos, para cada alternativa se califica cada criterio dándole un puntaje en una escala, por ejemplo, de 1 (el peor posible) a 10 (el mejor) o de 0 a 1 (Escuela Técnica ORT).

Las puntuaciones de cada opción se multiplican por el “peso” del factor considerado en cada caso, obteniéndose valores determinados por opción y factor. Los resultados se suman para obtener un valor total por opción (calificaciones ponderadas). Aquella que obtenga el valor mayor será la mejor opción. En la Tabla 5 se presenta un ejemplo de una matriz de ponderación.

Criterios / Alternativas	Gerente de producción	Gerente comercial	Gerente administrativo	Consejo directivo	Puntaje
Ponderación	40%	30%	20%	10%	
Criterio 1	10	5	10	10	8,5
Criterio 2	2	4	10	8	4,8
Criterio 3	3	5	2	2	3,3

Tabla 5. Ejemplo de matriz de ponderación.

Fuente: Elaboración propia.

2.9.3. Diagrama de Gantt

Los diagramas de Gantt son un sistema gráfico que se ejecuta en dos dimensiones; en el eje de abscisas se coloca el tiempo y en el eje de ordenadas se colocan las actividades a desarrollar. Este diagrama se utiliza para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones de todo un paquete de trabajo y tiene la virtud de que puede utilizarse tanto como una herramienta de planificación así como una herramienta de seguimiento y control (Pastor, 2011).

El armado de un diagrama de Gantt consiste de una serie de pasos. Se debe hacer primero una lista de todas las actividades a considerar para el proyecto; calcular los tiempos de ejecución y secuencia, luego estimar los costos asociados y los tiempos totales hasta la puesta en marcha. Todas estas actividades se plantean en un calendario o cronograma de ejecución usando los diagramas de barras (Consuunt, 2022).

2.9.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*¹⁰ (BSC) es un tablero de control balanceado que considera cuatro áreas que contribuyen al desempeño de una compañía: finanzas, clientes, procesos internos y recursos de formación (aprendizaje y crecimiento). Conforme a este enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y después medir si se están cumpliendo (Robbins & Coulter, 2010).

Para el monitoreo de cada área se utilizan indicadores financieros y no financieros, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Indicadores de causa:** miden el impacto de una política de gestión.
- **Indicadores de efecto:** miden resultados.
- **Indicadores reactivos:** son aquellos que se obtienen a partir de hechos consumados.
- **Indicadores proactivos:** son aquellos que miden el esfuerzo a realizar para ser más eficientes, o bien, detectar un riesgo y evitarlo o mitigarlo.

(Pedrini, 2022)

El CMI le otorga a la organización una mayor capacidad de reacción ante desviaciones u otro tipo de problemas ya que está basado en el monitoreo de datos en tiempo real. Además, facilita el diseño y planificación de estrategias, mejora la comunicación interna y permite valorar el éxito de la estrategia. En la Figura 9 se presenta la estructura básica del Cuadro de Mando Integral.

¹⁰ Cuadro de Mando Integral.

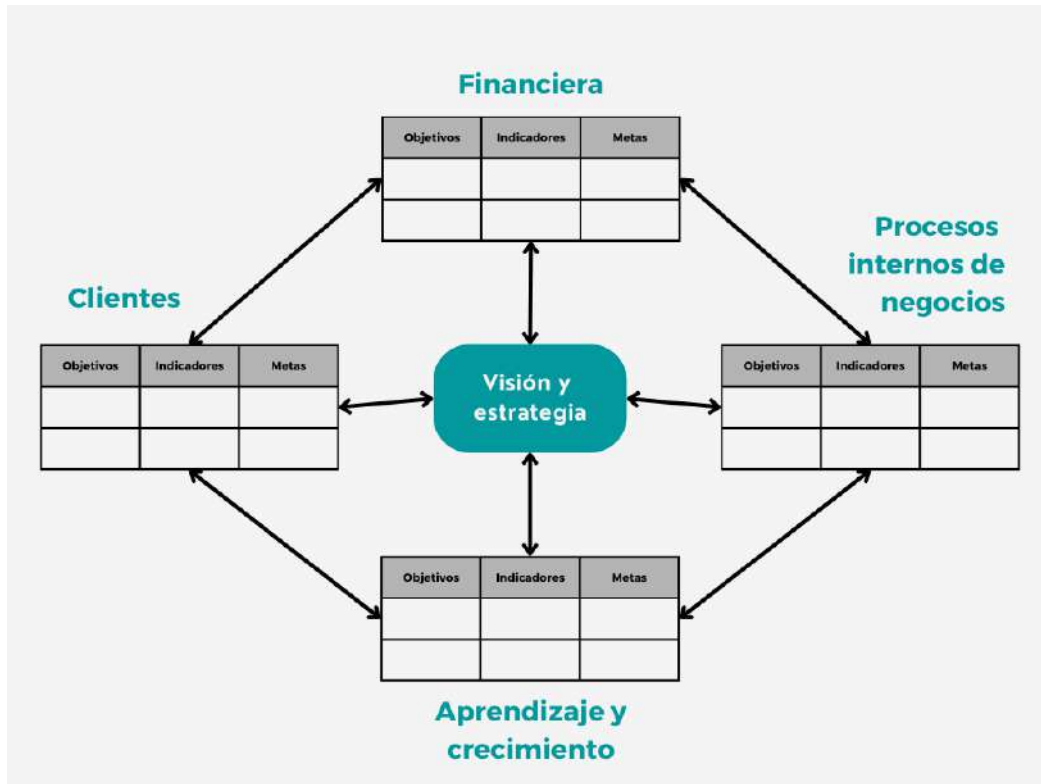


Figura 9. Estructura del Cuadro de Mando Integral, con los lineamientos de las áreas de interés.

Fuente: Elaboración propia, basado en Pedrini (2022).

3. DESARROLLO

3.1. ANÁLISIS DE CASOS

En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de reportes de sostenibilidad de PyME y otras empresas argentinas reconocidas por sus buenas prácticas en el ranking *Best for the World*¹¹ 2020 realizado por Sistema B, y por Merco¹² en su Ranking 2020 de Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Para la revisión se seleccionaron veinticuatro reportes de PyME, catorce de empresas cotizantes en bolsa y otros catorce de empresas grandes no cotizantes. En cada caso, se identificaron el año del último reporte publicado, la integración de estándares y certificaciones, y los contenidos incluidos. Los reportes fueron extraídos de las páginas web de las empresas. En las Tablas 6 y 7 se resume la información recabada de la lectura de los documentos.

Nombre	Año	Integración de estándares/certificaciones			
		ODS	GRI	SASB ¹³	Empresa B
PyME					
Arlei	2022	X	X		
ATICMA	2021	X	X		
Autosiglo	2022	X	X		
Bodega Araujo	2023				X
Boomerang Viajes	2023	X			X
Clínica 25 de mayo	2018	X			
Cook Master	2022	X	X		X
Gihon	2022	X			
Grupo Advance	2020	X			X
Grupo Klover	2022				X
Grupo Veraz	2021	X			
IT Patagonia	2022	X			X
Limpiolux	2022		X		X
Manfrey	2021	X	X		
Market One	2022		X		X
Mind & Process	2022	X			X
Nova	2024	X			X
Porta Hermanos	2021	X			X
Pulpería Quilapán	2021	X			X
Pura	2020	X			X
Santex	2022	X			X
Solbayres	2022	X			X
Trivento	2020	X	X		
Unplastify	2023				X
Cotizantes en bolsa					
Adecoagro	2021	X	X	X	
Arcor	2022	X	X		
BBVA	2022	X	X	X	
ByMA	2022	X	X	X	
Galicia	2022	X	X		
IRSA	2021	X	X		

¹¹ Mejores para el mundo.

¹² Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

¹³ *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) es una organización que define estándares de la industria para la divulgación de información financiera sobre sostenibilidad de las empresas.

Nombre	Año	Integración de estándares/certificaciones			
		ODS	GRI	SASB ¹³	Empresa B
Laboratorios Richmond	2022	X	X		
Mastellone	2022	X	X	X	
Mercado Libre	2023	X	X	X	
Mirgor	2021	X	X		
San Miguel	2022	X	X		
Santander	2022	X	X		
TGN	2022	X			
YPF	2022	X	X	X	
Otras empresas					
Bagó	2022	X	X		
BICE	2022	X	X		
Grant Thornton	2022	X			
La Anónima	2023	X	X		X
Molinos	2022	X	X		
Natura	2020	X	X		X
OSDE	2021	X			
Quilmes	2020	X	X		
Renault	2023	X	X	X	
Saint Gobain	2022	X			
Sancor Seguros	2021	X	X		
Scania	2021	X	X		
Toyota	2022	X	X		
Trenes Argentinos	2018	X	X		

Tabla 6. Integración de estándares y certificaciones en los reportes analizados.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre	Año	Contenido de los reportes													
		Palabras de la gerencia	Valores, Misión y Visión	Descripción y contexto operativo	Gobierno corporativo	Enfoque de triple impacto	Objetivos y líneas de acción	Identificación de stakeholders	Enfoque en materialidad	Integración Cadena de Valor	Gestión de la innovación	Indicadores de desempeño	Iniciativas y proyectos	Gestión de riesgos	Información financiera
PyME															
Arlei	2022	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		
ATICMA	2021	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
Autosiglo	2022	X	X	X	X	X	X					X	X		
Bodega Araujo	2023		X	X		X		X		X			X		
Boomerang Viajes	2023	X	X	X	X	X							X		
Clínica 25 de mayo	2018					X	X						X		
Cook Master	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Gihon	2022	X	X	X	X	X	X	X		X			X		
Grupo Advance	2020	X	X	X	X	X	X	X				X	X		
Grupo Klover	2022				X	X	X					X	X		
Grupo Veraz	2021	X		X	X	X		X	X	X			X		
IT Patagonia	2022	X		X		X							X		
Limpiolux	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
Manfrey	2021	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
Market One	2022	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
Mind & Process	2022	X		X		X	X						X		
Nova	2024	X	X	X		X	X					X	X		
Porta Hnos.	2021	X	X	X	X	X	X					X	X		
Pulpería Quilapán	2021			X		X						X	X		
Pura	2020		X	X		X	X						X		
Santex	2022	X	X	X	X	X	X					X	X		
Solbayres	2022	X	X	X	X	X	X						X		
Trivento	2020	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Unplastify	2023			X			X						X		

Nombre	Año	Contenido de los reportes													
		Palabras de la gerencia	Valores, Misión y Visión	Descripción y contexto operativo	Gobierno corporativo	Enfoque de triple impacto	Objetivos y líneas de acción	Identificación de stakeholders	Enfoque en materialidad	Integración Cadena de Valor	Gestión de la innovación	Indicadores de desempeño	Iniciativas y proyectos	Gestión de riesgos	Información financiera
Cotizantes en bolsa															
Adecoagro	2021	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Arcor	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BBVA	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ByMA	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Galicia	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IRSA	2021	X	X	X	X	X	X	X				X	X		X
Laboratorios Richmond	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mastellone	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Mercado Libre	2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mirgor	2021	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
San Miguel	2022	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
Santander	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TGN	2022	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X
YPF	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Otras empresas															
Bagó	2022	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BICE	2022	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X
Grant Thornton	2022	X	X	X	X	X	X					X	X		
La Anónima	2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Molinos	2022	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	
Natura	2020	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	
OSDE	2021	X	X	X	X	X	X	X				X	X		
Quilmes	2020	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Renault	2023	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Saint Gobain	2022	X	X	X	X	X	X			X		X	X		
Sancor Seg.	2021	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		
Scania	2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
Toyota	2022	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Trenes Arg.	2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		

Tabla 7. Comparación de contenidos de los reportes analizados. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la búsqueda de reportes y de la información presentada en las tablas, se desprenden una serie de conclusiones.

1. La mayoría de las PyME argentinas certificadas como Empresa B no publican reportes de sostenibilidad. No obstante, es posible encontrar información en las páginas web de las PyME que tiene el potencial de ser incluida en reportes. Por ejemplo, puede encontrarse publicada la política de ética, estrategia de sustentabilidad, propósito y valores, iniciativas con la comunidad, integración de objetivos con los ODS, etc.
2. La integración de los ODS en la política de RSE es una práctica extendida, así como la estructuración de los reportes según estándares GRI en empresas grandes.
3. Por la propia definición de los estándares SASB, su inclusión en los reportes se da en aquellas empresas que publican su información financiera, mayoritariamente las empresas cotizantes en bolsa que deben cumplir el requerimiento legal de transparencia en esta materia.
4. Se identifican una serie de elementos comunes a casi todos los reportes, aunque los documentos más completos se diferencian por incluir información sobre su gestión de riesgos, gestión de la innovación, la integración de su cadena de valor en los objetivos, líneas de acción y resultados informados y, por último, la adopción de un enfoque en materialidad. La inclusión de testimonios de proveedores, clientes y beneficiarios de las políticas de RSE es otro aspecto diferenciador.

3.2. MODELO DE REPORTE

A continuación se presenta el modelo de reporte de sostenibilidad de acuerdo a los objetivos planteados.

3.2.1. Estructura

Para la estructura del reporte se tomaron elementos de los estándares y modelos que fueron presentados anteriormente. Los contenidos propuestos son de carácter orientativo, ya que cada organización puede hacer énfasis en aquellos temas que sean más relevantes, en función del tamaño de la empresa, el sector productivo al que pertenece y la complejidad de las actividades de RSE.

La estructura del reporte está dividida en secciones que integran las materias fundamentales de la RSE, según recomienda la ISO 26000:2010. A su vez, cada sección incorpora temas con sus respectivos contenidos propuestos. Para la selección de los temas y

contenidos específicos se tomaron como referencia los estándares GRI y el Modelo de CILEA de Balance Social y Ambiental. No obstante, dada la extensión y complejidad de estas dos herramientas, es necesario identificar los contenidos más importantes a incluir en el reporte para adaptarlo a la realidad de las PyME.

En este sentido, para la selección de contenidos es necesario tener presente que las organizaciones son sistemas abiertos que interaccionan con múltiples ambientes (tecnológico, ecológico, social) y se relacionan con diferentes sistemas (clientes, proveedores, competidores, económico, político, sindical), como puede observarse en la Figura 10. Es por ello que las organizaciones deben presentar la información que sea de mayor interés para cada uno de esos sistemas, teniendo presente las particularidades y limitaciones económicas y de recursos humanos que fueron desarrolladas anteriormente.

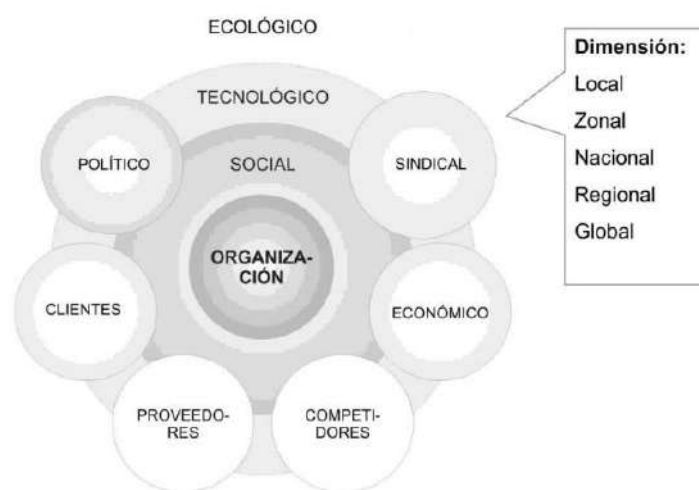


Figura 10. Visión sistémica de la organización.

Fuente: Grammático, 2020.

El modelo de reporte está estructurado en secciones que se identifican con letras y, dentro de ellos, una serie de temas numerados. Asimismo se identifican con el símbolo “★” las secciones y los temas prioritarios para incluir en el reporte. Los temas no identificados con “★” son recomendados pero su inclusión no es obligatoria. Para profundizar en los contenidos recomendados ver la sección 3.2.2 Contenidos propuestos.

La identificación de temas prioritarios tiene como objetivo garantizar la homogeneidad de los contenidos de los reportes y permitir la comparabilidad entre empresas. La priorización se realizó a partir de los requisitos del Protocolo de reconocimiento de Responsabilidad Social de la UNMdP basado en la norma ISO 26000:2010. Además, se tomaron en cuenta las

cuestiones de cumplimiento legal y las características de las PyME desarrolladas previamente.

A continuación, se presenta el modelo de reporte de sostenibilidad para PyME acompañado de una justificación de la inclusión de cada contenido.

Portada ★

La portada debe incluir:

- **Nombre del documento.**
- **Nombre de la empresa.** Nombre legal de la organización y su nombre comercial.
- **Período reportado.** Por ejemplo, por año fiscal o año calendario.

Índice de contenidos ★

Donde se haga referencia a los distintos capítulos del reporte y sus correspondientes números de página.

Declaración de la dirección ★

La declaración debe estar firmada por la persona u órgano de mayor responsabilidad de la organización y tiene el objetivo de asumir la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia con miras a abordarla.

Algunos de los temas a incluir son:

- Los hechos relevantes del período reportado y tendencias (macroeconómicas, políticas, entre otras) que afectan a la organización y repercuten en sus prioridades sobre sostenibilidad.
- Una opinión sobre el desempeño en relación con los objetivos fijados.
- Los proyectos a futuro y los compromisos asumidos en materia de gestión sostenible, tales como el cumplimiento de criterios internacionales, la mejora de algún indicador o la relación con otras entidades (proveedores, ONG, comunidades locales, entre otras).

Justificación: esta declaración demuestra públicamente el compromiso de la dirección con la sostenibilidad. Refleja que la sostenibilidad no es solo un aspecto periférico, sino una prioridad estratégica para la empresa. Además, permite a los grupos de interés comprender el contexto macroeconómico, político y ambiental en el que la empresa opera.

A. Presentación de la PyME

A1. Descripción de la PyME. ★

Presentar la información que describa las actividades principales de la organización, el rubro al que pertenece, la ciudad o ciudades donde opera, los productos o servicios que ofrece, principales clientes, inversiones en infraestructura y cualquier dato que permita dimensionar la organización en términos de personal empleado, ventas u otros.

Justificación: las acciones de sostenibilidad deben interpretarse en un contexto adecuado y valorarse en proporción al tamaño y alcance de la PyME. Además, esta información permite a las partes interesadas ajustar sus demandas y expectativas en función de la realidad operativa de la organización.

A2. Partes interesadas. ★

Listar las partes interesadas identificadas por la organización. La participación directa de las partes interesadas en el reporte, mediante la inclusión de testimonios y experiencias, agrega valor a esta sección.

Justificación: si no se hace previamente un análisis de contexto identificando claramente las partes interesadas, será difícil interpretar la coherencia de las acciones que se desarrollen en beneficio de la sociedad.

A3. Iniciativas y afiliaciones.

Detallar las iniciativas de sostenibilidad a las que adhiere la empresa y afiliaciones a organizaciones sectoriales, participación en proyectos o comités u otras cuestiones que se consideren relevantes.

Justificación: la inclusión de estos contenidos refuerza la credibilidad del reporte y la magnitud de los esfuerzos que la organización está llevando a cabo junto con otros actores. Se identificó como contenido no obligatorio, ya que algunas organizaciones no necesariamente tienen información para reportar sobre este punto.

A4. Compromiso con la sostenibilidad. ★

Informar si la organización cuenta con una estrategia o política de sostenibilidad. Incluir sus ejes, pilares, objetivos, metas. Identificar aquellos ODS con los que la empresa podría contribuir con las acciones que lleva adelante. Mencionar iniciativas y proyectos específicos que apoyan el compromiso con la sostenibilidad.

Justificación: este punto permite a los grupos de interés comprender claramente cómo la organización está alineando su gestión diaria con sus compromisos a largo plazo y sirve como marco de referencia para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos.

A5. Materialidad. ★

Identificar los temas priorizados para abordar en el reporte. Aclarar la metodología utilizada para la selección de temas y presentar los resultados obtenidos en la matriz de materialidad.

Justificación: el conjunto de contenidos a incluir en los reportes es muy amplio. Por ello, es necesario identificar los contenidos más relevantes para los grupos de interés y aquellos que reflejen los impactos más significativos de la organización. La presentación de los criterios utilizados para la selección de contenidos aporta transparencia y genera confianza en las partes interesadas.

B. Gobierno corporativo

B1. Estructura de gobierno.

Informar aquella persona u órgano que tenga a cargo la dirección de la operación diaria de la organización (directorío, comité, presidente, director ejecutivo, CEO, etc.). Aclarar si existe representación de grupos de interés en el gobierno.

Justificación: esta información aporta claridad y transparencia sobre los responsables de implementar la estrategia empresarial y de sostenibilidad. Este contenido se identificó como no obligatorio, ya que las organizaciones pueden optar no informarlo por motivos de privacidad.

B2. Ética e integridad. ★

Informar si existe un código de ética o conducta, o bien la política en donde se aborden los compromisos con una conducta empresarial responsable. Mencionar las principales temáticas y contenidos abordados.

Justificación: la comunicación del conjunto de principios y normas que guían el comportamiento de los colaboradores genera confianza en los grupos de interés y demuestra el cumplimiento legal de la organización en torno a este tema.

C. Derechos humanos ★

Informar si existe una política o documento donde se exprese el compromiso con el respeto por los derechos humanos. Incluir las iniciativas llevadas adelante para reforzar el respeto por los derechos humanos.

Justificación: esta sección corresponde a una de las materias fundamentales de la RSE según indica la norma ISO 26000:2010 y se considera prioritaria su inclusión en el reporte.

D. Prácticas laborales

D1. Políticas de empleo. ★

Informar sobre la política de contratación de la organización, en términos de tipos de contratos utilizados, incentivos al primer empleo, apoyo a la escolaridad, integración de grupos minoritarios, entre otros aspectos.

Justificación: estos contenidos son relevantes para medir el impacto social y económico de la organización en la comunidad y son inherentes a la política de contratación y gestión de recursos humanos de cualquier organización.

D2. Salud y seguridad.

Describir el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. Incluir información relativa a comités de salud y seguridad, inspecciones y auditorías, capacitación y educación.

Justificación: esta información es de interés para colaboradores, aseguradoras, entes reguladores y otras partes interesadas. Se identificó como no obligatoria, ya que las empresas más pequeñas o las pertenecientes al sector de servicios pueden no tener información para incluir o no considerarla prioritaria para la confección del reporte.

D3. Desarrollo y bienestar de los empleados. ★

Describir las iniciativas de formación y desarrollo. Esto incluye todo tipo de formación (profesional, técnica, oficios, ejecutiva, etc) brindada por la empresa o financiada por ella y dictada por entidades externas. Informar si se realizan evaluaciones de desempeño del personal. Sumar información relativa a la relación con los sindicatos. Informar si se realizan encuestas de satisfacción laboral y las medidas implementadas para la mejora del clima laboral.

Justificación: los contenidos incluidos son relevantes para medir la calidad de vida laboral. Además, se trata de información valiosa para los colaboradores, potenciales talentos a incorporar, sindicatos y entes gubernamentales.

E. Medio ambiente

E1. Gestión del desempeño ambiental. ★

Identificar si existe un sistema de gestión ambiental, políticas, procedimientos, protocolos, objetivos, monitoreo/control, auditorías o certificaciones/sellos relativos a la temática.

Justificación: el medio ambiente es otra de las materias fundamentales de la RSE identificada por la norma ISO 26000:2010. Es necesario medir el desempeño ambiental de la organización por medio de documentos, políticas o indicadores específicos, a incluir en este punto. Los ítems E3 a E9 profundizan en cada aspecto del impacto ambiental, pero su inclusión no es obligatoria ya que dependerá de las actividades de la organización, el rubro y el tamaño de sus operaciones.

E2. Estrategias para mitigar el cambio climático.

Describir los desafíos identificados y las estrategias implementadas por la empresa sobre la adaptabilidad al cambio climático. Esta temática puede incluir:

- Impacto en relación a los trabajadores, enfermedades y traslado de operaciones.
- Impacto en la demanda de productos y servicios.
- Incremento o reducción de los gastos operativos.
- Incremento o reducción de las oportunidades de inversión.
- Métodos empleados para gestionar el riesgo o la oportunidad.

También puede presentarse una matriz FODA que incluya las conclusiones más importantes que se desprendan del análisis.

Justificación: este contenido propuesto es una propuesta diferenciadora e innovadora en comparación con otros modelos de reporte existentes, ya que incorpora la adaptabilidad al cambio climático como factor a analizar y reportar. Su inclusión es no obligatoria, ya que las organizaciones pueden no tener suficiente información sobre este tema o no contar con los recursos necesarios para obtenerla.

E3. Materias primas.

Informar si la organización se abastece con materias primas provenientes de fuentes sostenibles.

E4. Agua.

Indicar si existen medidas de eficiencia de consumo, reciclado y reutilización del agua. Informar qué medidas se adoptan para proteger las fuentes de agua.

E5. Efluentes.

Identificar el método de tratamiento de los efluentes, su destino y el impacto en la biodiversidad y la comunidad.

E6. Gestión de residuos.

Indicar si la organización produce residuos peligrosos. Informar si se realiza separación en origen y los métodos de tratamiento de residuos (reciclado, reutilización, compostaje, incineración, inyección en pozos de profundidad, vertedero, etc.).

E7. Energía.

Informar sobre las iniciativas de utilización de energía renovable, reducción del consumo energético o incrementar la eficiencia.

E8. Emisiones.

Informar si la organización cuenta con instrumentos de medición de generación de emisiones GEI. Informar los resultados y los gases incluidos en el cálculo. Identificar las fuentes de emisión de GEI y las medidas adoptadas para reducir las emisiones.

E9. Biodiversidad.

Identificar el impacto de las operaciones sobre la biodiversidad. Informar si se realizan acciones de restauración y saneamiento.

F. Prácticas justas de operación ★

Informar si existe una declaración anti-corrupción en la organización o cómo se trabaja este tema con los empleados y directivos. Describir la participación política de la organización y las medidas adoptadas para evitar la influencia indebida en el sistema político. Informar las medidas adoptadas para garantizar el comercio justo y las adecuaciones a normativas y leyes vigentes sobre competencia justa.

Justificación: esta sección corresponde a una de las materias fundamentales de la RSE según indica la norma ISO 26000:2010 y se considera prioritaria su inclusión en el reporte.

G. Asuntos de consumidores ★

Informar sobre las medidas adoptadas para la protección de los derechos de los consumidores individuales o comerciales, según corresponda. Algunos temas a incluir son la prevención de difusión de publicidad engañosa, la publicación de información detallada sobre los bienes y servicios ofrecidos, la reciprocidad en el trato de los usuarios, las medidas tomadas para garantizar un sistema de precios transparente y una estrategia de marketing no discriminatoria. Describir las medidas adoptadas para garantizar la salud y seguridad de los consumidores finales de bienes y servicios, o bien de los operarios de la maquinaria provista por la organización. Informar sobre el servicio de posventa, atención de reclamos y política de garantías.

Justificación: esta sección corresponde a una de las materias fundamentales de la RSE según indica la norma ISO 26000:2010 y se considera prioritaria su inclusión en el reporte.

H. Participación activa y desarrollo de la comunidad

H1. Contribución al desarrollo económico local. ★

Informar sobre el impacto económico de la mejora de las condiciones sociales o ambientales, inversiones en infraestructura, la disponibilidad de productos y servicios para poblaciones de bajos recursos, la promoción de capacidades o conocimientos en la comunidad local y la creación de puestos de trabajo directos e indirectos.

Justificación: la medición del triple impacto de la organización incorpora el impacto económico, además de los impactos ambiental y social. En esta sección la organización puede demostrar cómo está contribuyendo activamente al desarrollo económico de la región, así como su compromiso con la comunidad.

H2. Programas con la comunidad.

Describir los programas, proyectos, iniciativas o acciones dirigidas a la comunidad local y que hayan tenido como objetivo impactar positivamente en aspectos sociales o ambientales. Cuantificar el impacto de las acciones desarrolladas.

Justificación: la medición del impacto social de la organización incluye el relevamiento de iniciativas puntuales con la comunidad local. Se considera un contenido no obligatorio, ya

que las empresas más pequeñas pueden carecer de iniciativas sociales o ambientales formalizadas con la comunidad.

Cierre ★

El cierre debe incluir:

- **Agradecimientos y reconocimientos.**
- **Contacto.** Un medio de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido del reporte.
- **Tabla de correlación con ODS (opcional).** En la tabla se indican código y descripción de cada sección o tema, en otra columna la referencia del número de página en donde se encuentra la información y, por último, la correlación de cada sección o tema con los ODS.

3.2.2. Contenidos propuestos

Con el objetivo de facilitar la confección del reporte de sostenibilidad, en la Tabla 8 se amplían los contenidos e indicadores propuestos para algunas secciones. Las organizaciones pueden seleccionar los contenidos que les resulten más relevantes, teniendo presente que cada PyME hará foco en aspectos distintos.

Al igual que en la estructura del modelo de reporte presentada anteriormente, se identifican algunos contenidos prioritarios con el símbolo “★”. No obstante, deben aplicarse los mayores esfuerzos en reunir la mayor cantidad de información solicitada en cada tema. Como complemento, en la Tabla I.1 se facilitan algunas posibles fuentes de información para la recolección de datos y en la Tabla II.1 se presenta la correlación de cada sección con los ODS, el cual puede incluirse en la sección de Cierre del reporte.

Contenidos propuestos para el reporte de sostenibilidad	
A. Presentación de la PyME	
A1. Descripción de la PyME	Misión, visión y valores de la organización.
	★ Rubro o actividad económica en la que se desarrolla.
	★ Productos y servicios que ofrece. Principales líneas de negocio.
	Dotación de personal.
	Producción (en unidades, toneladas, etc.).
	Ventas netas.

	★ Ciudades o zonas en las que tiene operaciones.
	Tipos de clientes (Sector público o privado, sector económico, tamaño, etc.).
	Cadena de suministro. Cantidad, ubicación y tipos de proveedores (contratistas, intermediarios, mayoristas, concesionarios). Tamaño de los proveedores (PyME, grandes empresas, emprendedores).
A2. Partes interesadas	★ Identificar las partes interesadas. Algunos ejemplos son: clientes, empleados, sindicatos, bancos, socios, inversores, sociedad civil, comunidades locales, accionistas, proveedores, gobierno local.
	★ Relación de la organización con cada parte interesada y medio de comunicación con las partes. Por ejemplo: <u>Parte interesada:</u> Universidad Nacional de Mar del Plata <u>Relación:</u> Por medio de investigadores y academicistas. <u>Medios de contacto:</u> Reuniones presenciales, vía correo electrónico y mesas de trabajo.
	Si la empresa ha certificado en el Sistema B, puede mencionar el requisito legal en este punto, es decir, la inclusión de la sostenibilidad en el Estatuto de la organización.
	★ Además de la estrategia de sostenibilidad, puede mencionarse la política de RSE, planificación anual y presupuesto de RSE. ★ Dentro del alineamiento con los ODS, pueden identificarse ODS prioritarios, es decir, aquellos en los que la empresa puede tener mayor impacto. Indicadores específicos de desempeño relacionados con los ODS.
B. Gobierno corporativo	
B1. Estructura de gobierno	Composición del directorio legal, socios o gerentes.
	Si se trata de una empresa familiar, informar la composición del directorio, orígenes, si posee un protocolo familiar.
B2. Ética e integridad	★ Mencionar la obligación de los directivos, empleados y socios de leer el código de ética y firmarlo.
	★ Capacitaciones a directivos, empleados y socios respecto a esta temática.
	Cargo/s directivo/s responsable/s de esta cuestión.
	Mecanismos de denuncia para grupos de interés ¹⁴ . Incluir información sobre el grado de satisfacción de los denunciantes, la confidencialidad, independencia, disponibilidad y accesibilidad de los mecanismos.
C. Derechos humanos	
	★ Iniciativas llevadas adelante para reforzar el respeto por los derechos humanos.
	Política de no discriminación por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión, procedencia, extracción social y otras formas de discriminación.

¹⁴ Los mecanismos de denuncia permiten a una persona plantear preocupaciones relativas a una conducta empresarial no responsable, irregularidades o infracciones legales que se puedan producir en las operaciones o relaciones comerciales.

	<p>Mecanismos de reclamación sobre casos de discriminación.</p> <p>Capacitaciones sobre temáticas relacionadas. Algunos indicadores a utilizar son: promedio de capacitación por persona y cantidad de personas capacitadas.</p> <p>★ En el caso de que la organización no tenga una declaración o política de respeto por los derechos humanos, describir el compromiso de promover el respeto de los derechos humanos en todas sus relaciones comerciales y la adhesión de sus contratistas, proveedores y socios comerciales a los mismos principios.</p>
D. Prácticas laborales	
D1. Políticas de empleo	Desglose de la dotación de personal. El desglose puede realizarse por género, edad, orden jerárquico, lugar de trabajo, entre otros.
	Número de empleados por tipo de contrato (a plazo fijo, indeterminado, temporal, a tiempo parcial, por temporada, etc.). Desglosar la información por edad, género, lugar de trabajo, etc.
	Número de personas beneficiadas con el primer empleo.
	Nivel de escolaridad de los empleados.
	Número de personas discapacitadas contratadas.
	Número de personas de pueblos originarios contratados.
	Número de personas que realizan actividades de voluntariado.
	★ Políticas para garantizar la igualdad de oportunidades, programas de empleabilidad o promoción laboral para grupos específicos.
	★ Políticas destinadas a garantizar una retribución justa entre personas de distinto género, edad y categoría laboral.
D2. Salud y seguridad	<p>Ejemplo de conformación de indicador: Tasa de accidentes</p> $\text{Tasa de accidentes} = \frac{\text{Accidentes registrables en el período}}{\text{Cantidad de horas trabajadas en el período}} \times 200000$ <p>La información puede desglosarse por género y por lugar de trabajo.</p>
	Otros indicadores son: tasa de absentismo, de días perdidos, de enfermedades personales.
D3. Desarrollo y bienestar de los empleados	<p>★ Mencionar los programas de capacitación vigentes en la organización.</p> <p>Ejemplo de conformación de indicador: Horas de formación por empleado</p> $\text{Promedio de hs. de formación por empleado} = \frac{\text{Total de hs. de capacitación}}{\text{Número de empleados}}$ <p>La información puede desglosarse por género, categoría laboral y temática.</p>
	★ Evaluaciones de desempeño del personal. Indicar porcentaje del personal alcanzado por las evaluaciones, cómo se realizan, los indicadores utilizados, etc.
	Convenios colectivos de trabajo. Porcentaje del personal que se encuentra dentro de un Convenio.
	Sindicalización. Porcentaje del personal que forma parte de un sindicato. Medidas de protección a la libertad sindical.
E. Medio ambiente	

E1. Gestión del desempeño ambiental	★ Ciclo de vida del producto o servicio. Estrategias utilizadas para que las materias primas, tecnologías y procesos mediante los cuales se obtienen y desechan los productos y servicios tengan el menor impacto sobre el ambiente.
	★ Certificaciones y sellos que posea la organización. Políticas de bienestar animal o buenas prácticas de manufactura certificadas, si correspondiera con la actividad o rubro.
	Impactos ambientales relacionados a transporte y logística. Analizar los impactos relativos al transporte de personal y el circuito logístico de los productos, incluida la logística inversa.
E2. Estrategias para mitigar el cambio climático	Fortalezas y debilidades de la organización, así como riesgos y oportunidades para la organización, a raíz de cambios en las operaciones, ingresos o gastos como consecuencia del cambio climático. Las consecuencias pueden relacionarse con tormentas más frecuentes e intensas, cambios en el nivel del mar, temperatura ambiente, disponibilidad de agua, entre otros.
E3. Materias primas	Algunos indicadores a incluir en este punto son: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de materias primas que cuentan con certificaciones o avales de terceros conforme a estándares sociales o ambientales. • Porcentaje de materias primas provenientes de la agricultura sostenible. • Porcentaje de materias primas orgánicas. • Porcentaje de materias primas recicladas.
	Ejemplo de conformación de un indicador: $\text{Porcentaje de materiales reciclados} = \frac{\text{Total de materiales reciclados}}{\text{Total de materiales empleados}} \times 100$ <p>La magnitud del indicador puede ser en peso o volumen.</p>
	Gestión sostenible de los materiales auxiliares y de embalaje.
E4. Agua	Fuentes de aprovisionamiento (agua de red, de pozo, superficial, pluvial, residual).
	Volumen de agua consumido.
	Medidas de eficiencia de consumo, reciclado y reutilización. Informar el volumen total de agua reciclada o reutilizada, en términos de porcentaje del agua total captada.
E7. Energía	Iniciativas para medir el consumo energético y que permitan trabajar sobre la mejora en la eficiencia. Por ejemplo, la medición del consumo energético anual a través de la sumatoria de las facturas mensuales de luz y gas.
E8. Emisiones	Fuentes de emisión de GEI. Las emisiones se clasifican de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Emisiones directas producto de las actividades de la organización. • Emisiones indirectas por la generación de energía. • Otras emisiones indirectas por actividades de entidades productoras y consumidoras (viajes corporativos, transporte y distribución, generación de desechos, desplazamientos de empleados, uso de productos vendidos, etc.).

E9. Biodiversidad	Impacto de las operaciones sobre la biodiversidad. Algunos temas para mencionar son: <ul style="list-style-type: none"> • Construcciones. • Introducción de sustancias que no se presentan de manera natural. • Introducción de especies invasoras. • Reducción del número de especies. • Conversión de hábitats. • Cambios en los procesos ecológicos. Por ejemplo, cambios en la salinidad, pH o de niveles freáticos.
	Duración de los impactos. Determinar su reversibilidad o irreversibilidad.
H. Participación activa y desarrollo de la comunidad	
H1. Contribución al desarrollo económico local	Desarrollo económico en áreas con elevados índices de pobreza. Impacto económico de la mejora de las condiciones sociales o ambientales.
	Disponibilidad de productos y servicios para poblaciones de bajos recursos. (Por ejemplo, política de precios diferenciados para ciertos sectores de la población).
	Promoción de capacidades o conocimientos en la comunidad local. Por ejemplo, la apertura de centros de capacitación para mano de obra especializada.
	★ Creación de puestos de trabajo directos e indirectos. Políticas o programas de contratación de proveedores locales.
	Estimulación de inversiones directas (en infraestructura o servicios).
H2. Programas con la comunidad	Detallar los programas dirigidos a la comunidad local. Algunos ejemplos son: campañas de concientización, capacitaciones, proyectos en escuelas, acciones de articulación con el Municipio, proyectos con ONG, entre otras.
	Cuantificar el impacto de las acciones desarrolladas en base a indicadores como son: personas que han recibido capacitación, árboles plantados, estudiantes beneficiados por acciones en escuelas, etc.
	Programas de salud y nutrición vinculados a los productos que comercializa la organización.

Tabla 8. Contenidos propuestos para el reporte de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Planilla de carga de datos

A continuación se presenta una plantilla que tiene el objetivo de facilitar la recolección de datos a incluir en el reporte. La plantilla es de carácter orientativo, ya que puede modificarse según los contenidos relevantes definidos por la organización. En las secciones 3.3.6 Armado del reporte y 3.3.7 Publicación se profundiza sobre el diseño, presentación y publicación del reporte.

Planilla de carga de datos
Portada
Nombre de la empresa: _____
Período reportado: _____ - _____
<input type="checkbox"/> Año fiscal <input type="checkbox"/> Año calendario
A. Presentación de la PyME
A1. Descripción de la PyME
Rubro o actividad económica: _____
Sede donde se desarrolla la actividad o domicilio legal: _____
Actividades principales: _____
Misión: _____
Visión: _____
Valores: _____
Breve reseña histórica: _____ (Fecha de fundación, filiales, estructura organizacional, reconocimientos, etc.)
Productos y servicios ofrecidos: _____
Principales clientes: _____
Tipos de clientes: <input type="checkbox"/> Sector público <input type="checkbox"/> Sector privado <input type="checkbox"/> Consumidores individuales (B2C) <input type="checkbox"/> Comercios y otras empresas (B2B)
Dotación de personal: _____
Producción: _____ <input type="checkbox"/> Unidades <input type="checkbox"/> Toneladas <input type="checkbox"/> Metros cúbicos <input type="checkbox"/> Otro, especificar: _____
Ventas: _____ <input type="checkbox"/> Unidades <input type="checkbox"/> Pesos argentinos <input type="checkbox"/> Dólares <input type="checkbox"/> Otro, especificar: _____
Cadena de suministro. Cantidad de proveedores: _____ Categorización: <input type="checkbox"/> Contratistas <input type="checkbox"/> Intermediarios <input type="checkbox"/> Concesionarios <input type="checkbox"/> Otro, especificar: _____ Tamaño: <input type="checkbox"/> Emprendimientos <input type="checkbox"/> PyME <input type="checkbox"/> Grandes empresas <input type="checkbox"/> Otro, especificar: _____
A2. Partes interesadas

Parte interesada	Relación	Medio de comunicación
<i>Ejemplo: Sindicato</i>	<i>Por medio de delegados y Departamento de RRHH.</i>	<i>Reuniones presenciales, email, mesas de trabajo.</i>
¿Se han recopilado testimonios relevantes de los grupos de interés?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
A3. Iniciativas y afiliaciones		
¿Adhiere a alguna iniciativa de sostenibilidad?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
¿Está afiliado a alguna organización sectorial?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
¿Adhiere a alguna iniciativa de sostenibilidad?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
¿Participa en proyectos, comités u otras cuestiones relevantes?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
A4. Compromiso con la sostenibilidad		
¿Cuenta con una estrategia o política de sostenibilidad?		
[] No [] Sí, especificar sus ejes, pilares, objetivos, metas: _____		
¿Cuenta con una política de RSE, planificación anual o presupuesto de RSE?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
¿Ha certificado como Empresa B?		
[] No [] Sí, especificar el requisito legal sobre sostenibilidad: _____		
ODS con los que la empresa podría contribuir.		
ODS	¿Tiene impacto la PyME?	¿Es un ODS prioritario?
<i>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura</i>	<i>No</i>	<i>-</i>
<i>ODS 17: Alianzas para lograr objetivos</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
...
¿Existen indicadores específicos de desempeño relacionados con los ODS?		
[] No [] Sí, especificar: _____		
Iniciativas y proyectos en marcha / en planeación: _____		

A5. Materialidad		
Temas priorizados para el reporte.		
Tema	Prioridad	Descripción
<i>Ejemplo: Digitalización</i>	<i>Alta</i>	<i>Proceso de modernización de sistemas de gestión de RRHH, logística y compras.</i>
Matriz de materialidad (ver sección 3.3.2 Análisis de materialidad).		
B. Gobierno corporativo		
B1. Estructura de gobierno		
Persona u órgano a cargo de la operación diaria:		
<input type="checkbox"/> Directorio <input type="checkbox"/> Comité <input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Otro, especificar: _____		
¿Existe representación de grupos de interés en el gobierno?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
En caso de ser una empresa familiar, ¿existe un protocolo familiar?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
B2. Ética e integridad		
¿Existe un código de ética o conducta, o bien una política relacionada a este tema?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
¿Existe un cargo directivo a cargo de esta cuestión?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
¿Se realizan capacitaciones respecto a esta temática?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
¿Existen mecanismos de denuncia para grupos de interés?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
C. Derechos humanos		
¿Existe una política o documento donde se exprese el compromiso con el respeto de los derechos humanos?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
En caso negativo, pueden evaluarse los aspectos de manera individual.		
¿Existen iniciativas para reforzar el respeto por los derechos humanos?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
¿Existen mecanismos de reclamación para las partes interesadas?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		
¿Existen capacitaciones relativas a este tema?		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____		

D. Prácticas laborales		
D1. Políticas de empleo		
¿Qué tipos de contratos son utilizados? [] No [] Sí, especificar: _____		
¿Existen incentivos al primer empleo, apoyo a la escolaridad o integración de minorías? [] No [] Sí, especificar: _____		
¿Existen políticas destinadas a garantizar una retribución justa? [] No [] Sí, especificar: _____		
Indicadores relativos al personal.		
Indicador	Número de empleados	Porcentaje sobre el total
<i>Trabajadores por género, edad, jerarquía, escolaridad.</i>		
<i>Trabajadores por tipo de contrato.</i>		
<i>Trabajadores que realizan voluntariado.</i>		
...
D2. Salud y seguridad		
¿Existe un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo? [] No [] Sí, especificar: _____		
¿Se realizan capacitaciones sobre este tema? [] No [] Sí, especificar: _____		
¿Se realizan inspecciones o auditorías sobre este tema? [] No [] Sí, especificar: _____		
Indicadores relativos a salud y seguridad.		
Indicador	Número de empleados	Porcentaje sobre el total
<i>Tasa de ausentismo.</i>		
<i>Tasa de accidentes.</i>		
...
D3. Desarrollo y bienestar de los empleados.		
¿Existe un programa de capacitaciones para empleados? [] No [] Sí, especificar: _____ Tipo de capacitaciones: _____		

<input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/> Oficios <input type="checkbox"/> Ejecutiva <input type="checkbox"/> Otra, especificar: _____	
Origen de las capacitaciones: <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Externa	
¿Se realizan seguimientos o evaluaciones de las capacitaciones? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____	
¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____	
¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____	
Indicadores relativos a esta temática.	
Indicador	Número de empleados
<i>Promedio de horas de formación por empleado.</i>	
<i>Personal alcanzado por evaluaciones de desempeño.</i>	
<i>Personal alcanzado por CCT.</i>	
...	...
E. Medio ambiente	
E1. Gestión del desempeño ambiental	
¿Existe un sistema de gestión ambiental, políticas o procedimientos relativos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____	
¿Está certificado por alguna organización o cuenta con auditorías ambientales? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, especificar: _____	
Estrategias utilizadas para disminuir el impacto ambiental de las operaciones, productos y servicios ofrecidos: _____	
Impactos ambientales relacionados a transporte y logística: _____	
E2. Estrategias para mitigar el cambio climático	
Matriz FODA con las conclusiones más importantes del análisis.	
Fortalezas <i>Ejemplo: Abundante fuente de agua mediante recuperación de agua de lluvia.</i>	Debilidades <i>Bajos recursos económicos para invertir en medidas preventivas.</i>
Oportunidades <i>Incremento en la demanda de medidores de consumo de agua.</i>	Amenazas <i>Incendios de pastizales en zonas aledañas.</i>
Estrategias que se desprenden de la matriz FODA: _____	

E3. Materias primas	
Indicadores relativos a esta temática.	
Indicador	Cantidad / porcentaje utilizado
<i>Materias primas provenientes de la agricultura sostenible.</i>	
<i>Materias primas recicladas</i>	
...	...
E4. Agua	
¿Existen medidas de eficiencia del consumo, reciclado y reutilización del agua?	
[] No [] Sí, especificar: _____	
¿Existen medidas para proteger las fuentes de agua?	
[] No [] Sí, especificar: _____	
Fuentes de agua utilizadas:	
[] De red [] De pozo [] Superficial [] Residual [] Otra, especificar: _____	
E5. Efluentes	
Método de tratamiento de los efluentes: _____	
Destino de los efluentes e impacto ambiental: _____	
E6. Gestión de residuos	
¿Produce residuos peligrosos?	
[] No [] Sí, especificar la política de gestión: _____	
¿Realiza separación en origen?	
[] No [] Sí, especificar: _____	
Método de tratamiento de los residuos:	
[] Reciclado [] Reutilización [] Compostaje [] Incineración [] Otra, especificar.	
E7. Energía	
¿Existen iniciativas de utilización de energía renovable?	
[] No [] Sí, especificar: _____	
¿Existen iniciativas de reducción del consumo energético?	
[] No [] Sí, especificar: _____	
Indicadores relativos a esta temática.	
Indicador	Cantidad
<i>Energía renovable utilizada.</i>	
<i>Combustibles fósiles utilizados.</i>	
...	...
E8. Emisiones	

¿Cuenta con un sistema de medición de emisiones GEI? [] No [] Sí, especificar resultados y gases incluidos en el cálculo: _____
¿Existen iniciativas de reducción de emisiones? [] No [] Sí, especificar: _____
Fuentes de emisión de GEI. Emisiones directas: _____ Emisiones indirectas: _____ Otras emisiones indirectas: _____
E9. Biodiversidad
Indicar el impacto de las operaciones sobre la biodiversidad: _____
¿Los impactos son irreversibles? [] No [] Sí, especificar: _____
¿Existen iniciativas de restauración y saneamiento? [] No [] Sí, especificar: _____
F. Prácticas justas de operación
¿Existe una declaración anti-corrupción o un documento donde se trate este tema? [] No [] Sí, especificar: _____
¿Tiene participación política? [] No [] Sí, especificar las medidas para evitar la influencia indebida: _____
¿Adopta medidas para garantizar el comercio justo? [] No [] Sí, especificar: _____
G. Asuntos de consumidores
¿Adopta medidas de protección de los consumidores? [] No [] Sí, especificar: _____
¿Debe cumplir con normas alimenticias, de etiquetado u otras regulaciones? [] No [] Sí, especificar: _____
H. Participación activa y desarrollo de la comunidad
H1. Contribución al desarrollo económico local
¿Ha invertido en infraestructura o mejora de servicios? ¿Ha estimulado las inversiones externas en este tema? [] No [] Sí, especificar: _____
¿Existen políticas o programas para ofrecer los productos y servicios a poblaciones de bajos recursos? [] No [] Sí, especificar: _____
¿Existen programas para promover capacidades y conocimientos en la comunidad? [] No [] Sí, especificar: _____

Impacto en la creación de puestos de trabajo directos e indirectos: _____	
Otros impactos en las condiciones sociales y ambientales: _____	
H2. Programas con la comunidad	
¿Existen programas dirigidos a la comunidad local? [] No [] Sí, especificar: _____	
¿Existen programas de salud y nutrición vinculados a los productos comercializados? [] No [] Sí, especificar: _____	
Indicadores relativos a esta temática.	
Indicador	Cantidad
<i>Personas que han recibido capacitación.</i>	
<i>Árboles plantados.</i>	
...	...

3.2.4. Notas generales y buenas prácticas

Se recomienda seguir las siguientes notas y buenas prácticas para el armado del reporte.

1. **Información sobre tendencias.** Al informar sobre tendencias a corto y mediano plazo, presentar la información relativa al periodo de la memoria y, como mínimo, de los dos periodos anteriores.
2. **Frecuencia de presentación de la memoria.** Definir un ciclo periódico y uniforme para la publicación de reportes. Mantener un ciclo previsible ayuda a la comparabilidad de la información respecto a reportes anteriores. Se recomienda como mínimo una periodicidad anual y que el informe se realice en coincidencia con el cierre de ejercicio anual, para que sea incorporado de forma coherente en la revisión por la dirección.
3. **Actualización de los contenidos.** Identificar áreas de información que no han cambiado desde la publicación anterior. En ese caso, se puede optar por actualizar únicamente los asuntos e indicadores que han cambiado y mantener el resto del reporte intacto.

3.3. METODOLOGÍA

La metodología de elaboración del reporte tiene un enfoque secuencial, como se detalla en la Figura 11.



Figura 11. Secuencia de elaboración del reporte.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Identificación de grupos de interés

El objetivo de esta etapa es identificar los grupos de interés más importantes para la organización y cómo es la vinculación con estos grupos. Esta información es sumamente importante, ya que la opinión de estos grupos se tomará en cuenta para la selección de contenidos a reportar.

Además de identificar los grupos de interés, es necesario definir los medios de contacto existentes y los responsables de la comunicación con cada grupo. Esta información facilitará la recopilación de opiniones y sugerencias en la próxima etapa, el análisis de materialidad.

3.3.2. Análisis de materialidad

El proceso de definición del contenido del reporte exige, inevitablemente, la aplicación de juicios de valor subjetivos. Se espera que la organización sea transparente en cuanto a los criterios aplicados, de modo que los grupos de interés (definidos en el paso previo) entiendan el proceso mediante el cual se ha determinado el contenido del reporte.

En esta sección se describen los pasos que la organización ha de seguir para determinar el contenido del reporte. Los pasos deben ser sistemáticos, estar bien documentados y poder repetirse y utilizarse de forma consistente en futuras ocasiones. En la Figura 12 se resumen los pasos a seguir.

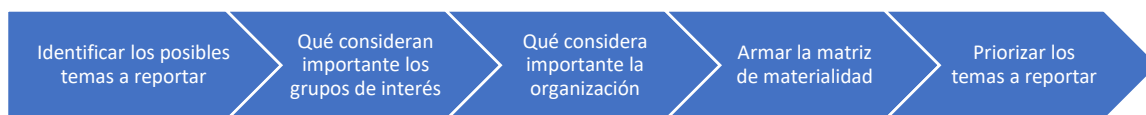


Figura 12. Secuencia para el análisis de materialidad.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Identificación de temas

Para identificar los temas relevantes para la organización es necesario tener en cuenta su repercusión en las actividades, productos, servicios y relaciones de la organización, que tengan lugar dentro o fuera de la misma.

Elaborar una lista amplia de temas que podrían incluirse en el reporte, identificar el impacto económico, ambiental y social que tiene cada tema y su relación con los grupos de interés. La estructura recomendada para el reporte o el cuestionario de diagnóstico de CILEA para PyME¹⁵ pueden servir de apoyo para la generación de temas. Para este paso se recomienda aplicar técnicas de tormenta de ideas, ya que en esta instancia se hace énfasis en el volumen y la variedad de ideas.

Paso 2: Consulta a grupos de interés

La priorización de los temas a reportar debe basarse en la participación de los grupos de interés. Se ha de definir la importancia del triple impacto de cada tema y si influye sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés, así como el impacto que tiene sobre la organización. El análisis puede ser tanto cuantitativo como cualitativo, dependiendo del tema analizado.

Las opiniones de los grupos de interés pueden recabarse a partir de los mecanismos de participación o comunicación existentes, así como la utilización de otros mecanismos específicos (por ejemplo, encuestas, reuniones, entrevistas, grupos focales).

Por último, es importante tener en cuenta la capacidad de respuesta de la organización a los temas priorizados por los grupos de interés. La organización puede no dar respuesta a

¹⁵ El Cuestionario de Diagnóstico del Modelo de Balance Social y Ambiental para PyME es libre y gratuito, disponible en la página web de CILEA.

todos los temas, por ende existe la posibilidad de que no todos se analicen en la matriz de materialidad.

Paso 3: Análisis intra-organización

La priorización de temas relevantes para la organización puede realizarse mediante una matriz de ponderación donde se valoren los temas en base a distintos criterios. Algunos criterios a utilizar son:

- Probabilidad de ocurrencia del impacto (negativo o positivo).
- Gravedad del impacto.
- Capacidad de respuesta de la organización ante las necesidades y requerimientos de los grupos de interés.
- Probabilidad de que el tema propicie riesgos u oportunidades.
- Importancia del tema para el desempeño a largo plazo de la organización.
- Posibilidad de crecer o adquirir una ventaja competitiva gracias al impacto.
- Implicancias financieras y no financieras.
- Repercusión en las estrategias, políticas, procesos, relaciones y compromisos de la organización.

En la Tabla 9 se presenta una matriz de ponderación, a modo de ejemplo. En la matriz se califica del 1 al 10 cada tema en relación a cada criterio de evaluación. Luego, cada puntaje se multiplica por el factor de ponderación y se calcula el puntaje de importancia de cada tema, que resulta de la suma de los puntajes para cada criterio.

Criterios / Alternativas	Probabilidad de ocurrencia	Gravedad	Capacidad de respuesta	Importancia a largo plazo	Implicancias financieras	Puntaje
Ponderación	30%	20%	20%	15%	15%	
Gestión de residuos	7	6	8	8	6	7
Satisfacción de clientes	10	8	9	10	9	9,25
Gestión del agua	5	5	8	7	4	5,75
Seguridad en el trabajo	9	10	10	8	10	9,4

Tabla 9. Ejemplo de matriz de ponderación de temas a reportar en base a distintos criterios, a utilizar en la evaluación intra-organización.

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo de la Tabla 11, el tema más importante según la evaluación organizacional resulta ser la seguridad en el trabajo. El cálculo del puntaje del criterio se realiza según la Ecuación 1.

$$\text{Puntaje "Seguridad en el trabajo"} = 9 * .3 + 10 * .2 + 10 * .2 + 8 * .15 + 10 * .15 = 9,4 \quad (1)$$

Paso 4: Matriz de materialidad

La matriz permite representar visualmente la prioridad de los temas. En el eje de ordenadas se representa la evaluación de los grupos de interés para cada tema, y en el eje de las abscisas se coloca la evaluación de la organización para esos mismos temas. En la Figura 13 se presenta, a modo de ejemplo, una matriz de materialidad.



Figura 13. Matriz de materialidad del Reporte de Sostenibilidad 2020 de Bodegas Trivento.

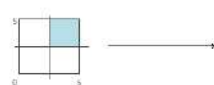
Fuente: Bodegas Trivento, 2020.

A partir de los resultados de la matriz, pueden identificarse los temas más importantes para incluir en el reporte. Los temas de prioridad alta (cuadrante superior derecho) deben describirse de manera detallada. Los temas de prioridad media (cuadrantes inferior derecho y superior izquierdo) o prioridad baja (cuadrante inferior izquierdo) pueden no incluirse, o bien describirse de manera general.

También es válido presentar únicamente los temas de prioridad alta, como se muestra en el ejemplo de la Figura 14. Sin embargo, no es necesario (Banco Santander Argentina S.A., 2023) que un tema sea muy significativo desde ambos puntos de vista para considerarlo prioritario.

Matriz de temas materiales para Santander Argentina

Esta matriz es una visión que nos desafía a seguir trabajando para promover un crecimiento inclusivo con impactos positivos en las personas y cadena de valor, en el ambiente y comunidad, de cara a las grandes preocupaciones de la Agenda Mundial de Naciones Unidas hacia el año 2030.



- Ambiental
- Social
- Gobernanza

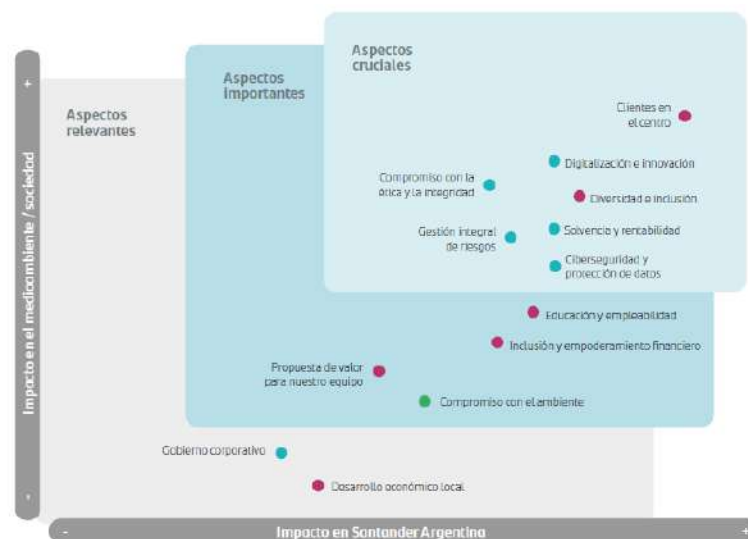


Figura 14. Matriz de materialidad del Reporte de Sostenibilidad 2022 de Santander Argentina.

Fuente: Santander Argentina, 2023.

3.3.3. Validación

El proceso de determinación de los contenidos concluye con la aprobación de la Dirección. Es importante que los temas a incluir en el reporte sean aprobados por los máximos responsables de la organización. También pueden incluirse grupos de interés externos en esta autorización, a fin de comprobar si el reporte proporciona una imagen razonable y equilibrada del desempeño de la organización, y si refleja la mirada de los grupos de interés.

3.3.4. Recopilación de datos

Antes de comenzar con la recopilación de datos, es necesario verificar que se cuentan con las fuentes de información internas y, en el caso de datos de entidades externas a la organización, tener previsto dónde ir a buscar los datos. Para facilitar esta tarea, en la Tabla I.14 se recomiendan algunas fuentes de información y otros recursos útiles.

3.3.5. Confección de indicadores

Para la confección de indicadores es necesario tener en cuenta que el desglose de la información (por ejemplo, por género o ubicación) podría implicar mucho esfuerzo pero, a la vez, añade valor al reporte. El agrupamiento de información puede dar lugar a la pérdida de significado de los datos y, por el contrario, la desagregación excesiva puede dificultar la comprensión de la información. Por ello, es importante desglosar la información a un nivel adecuado.

Los indicadores deben ser medibles y entendibles por los grupos de interés que accederán al reporte. Además, debe dar un horizonte temporal de los datos y mostrar la evolución de los indicadores, si se dispone la información para hacerlo.

Por otro lado, en los indicadores cuantitativos es importante usar sistemas métricos internacionales generalmente aceptados (kilogramos, litros, toneladas, etc.). Si se utilizan otros sistemas de medida, indicar los factores de conversión.

3.3.6. Armado del reporte

El contenido del reporte debe ser una presentación objetiva, transparente y equilibrada del desempeño de la organización. Deben presentarse los indicadores y opiniones de manera concisa, en un lenguaje accesible para los grupos de interés y priorizando la información que resulte de importancia para los grupos. La transparencia implica honestidad sobre los objetivos marcados y su cumplimiento e incluir tanto información positiva como negativa (sin afectar la imagen de la organización y resguardando información confidencial). En definitiva, un reporte completo, transparente y accesible aumenta la credibilidad de la organización.

Por otro lado, el reporte debe reflejar los valores y la cultura organizacional de la PyME. Si bien se pueden tomar como guía los reportes de empresas del mismo sector productivo o reportes de empresas reconocidas por su estrategia de RSE, es importante que el reporte de la PyME se diferencie tanto en su contenido como en la forma de comunicar. La innovación en el formato, el canal de comunicación y el diseño, entre otras, sumará valor al reporte y aumentará la atención de los grupos de interés.

3.3.7. Publicación

Los reportes pueden presentarse en formato electrónico o papel. Se pueden combinar ambos formatos, por ejemplo, mediante la publicación del reporte detallado en el sitio web de la organización y, al mismo tiempo, facilitar un resumen ejecutivo en soporte papel para los directivos, empleados o grupos de interés. En el caso del resumen ejecutivo para directivos, puede incorporarse información adicional de carácter confidencial que la organización decida reservarse para análisis interno. También se recomienda la celebración de una reunión formal para anunciar la publicación del reporte, informar a los empleados y grupos de interés sobre los contenidos más importantes y usar el espacio para responder preguntas.

3.3.8. Mejora continua

Una vez que el reporte haya sido publicado, es importante que la organización dé lugar a una revisión de los contenidos con la participación de los grupos de interés y personas de la organización. Las conclusiones de este proceso servirán de insumo para la redacción de los próximos reportes.

A nivel interno, el reporte puede utilizarse como una herramienta de reflexión y cambio que permita a la organización detectar áreas de mejora, emprender nuevas acciones, establecer nuevos procedimientos, modificar procesos, fortalecer alianzas con grupos de interés, etc.

Para lograr esto, se propone utilizar la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) con las modificaciones correspondientes para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos para las acciones de responsabilidad social. Además, el CMI tiene como ventaja mejorar la comunicación interna ya que toda la organización se involucra en el relevamiento de indicadores. Esto, en el caso de las PyME, es sumamente útil ya que generalmente sucede que la misión, visión y estrategia están en la mente de los empresarios pero no se comunican adecuadamente, por lo cual, aplicar el Cuadro de Mando Integral facilita la transmisión a cada empleado.

La adaptación de indicadores y perspectivas del modelo original del CMI tiene como objetivo medir el desempeño de manera distinta, en términos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Las modificaciones propuestas se enumeran a continuación.

1. **Agregar una perspectiva específica de "Sostenibilidad" o "Responsabilidad Social Corporativa".** Esta perspectiva incluye indicadores clave relacionados con el desempeño ambiental, social y económico de la organización.
2. **Indicadores de sostenibilidad.** Definir indicadores de sostenibilidad que reflejen los aspectos clave de la estrategia de sostenibilidad. No es necesario utilizar todos los indicadores del reporte, sino aquellos que sean necesarios monitorear activamente. Por ejemplo, emisiones de carbono, consumo de recursos, gestión de residuos, impacto social en la comunidad, diversidad e inclusión, entre otros.
3. **Objetivos y Metas sostenibles.** Establecer objetivos y metas específicas en cada perspectiva del CMI relacionadas con la sostenibilidad. Por ejemplo, reducción de emisiones de carbono en un cierto porcentaje, aumento de la diversidad en el lugar de trabajo, mejora en la eficiencia energética, etc.
4. **Iniciativas y Proyectos Sostenibles.** Identificar iniciativas y proyectos específicos relacionados con la sostenibilidad que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos. Asignar recursos y responsables para la implementación de estas iniciativas.
5. **Medición y Seguimiento.** Establecer sistemas de medición y seguimiento para los indicadores de sostenibilidad. Utilizar métricas cuantitativas y cualitativas para evaluar el progreso y el impacto de las acciones sostenibles.
6. **Evaluación de Desempeño.** Realizar evaluaciones periódicas del desempeño en sostenibilidad utilizando el CMI modificado. Analizar los resultados, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias y acciones según sea necesario.

Por medio de estas modificaciones al Cuadro de Mando Integral, se podrá integrar eficazmente la gestión de la sostenibilidad en la estrategia general de la organización y garantizar la mejora continua del reporte de sostenibilidad para futuras ediciones. Además, facilitará la alineación de los objetivos y acciones sostenibles con la visión y misión de la empresa.

3.4. PLANEAMIENTO

Se recomienda el uso del diagrama de Gantt para la elaboración de reportes porque permite visualizar de manera clara y ordenada las actividades y tareas a realizar en cada etapa del proceso. Esto ayuda a gestionar el tiempo de manera eficiente, identificar posibles cuellos de botella y asegurar que todas las actividades se realicen en el orden adecuado y dentro de los plazos establecidos. A continuación, se describe cómo podría usarse la herramienta, en base a la metodología presentada anteriormente.

Paso 1. Identificación de grupos de interés.

- Crear una tarea en el diagrama de Gantt para la identificación de grupos de interés.
- Asignar un período de tiempo específico para realizar entrevistas, encuestas u otros métodos para identificar los grupos de interés relevantes.

Paso 2. Análisis de materialidad.

- Dividir este paso en varias fases: identificación de posibles temas a reportar, consulta a grupos de interés, análisis intra-organización y armado de la matriz de materialidad.
- Establecer fechas límite para cada fase, asegurando que se complete la consulta a los grupos de interés antes de realizar el análisis intra-organización, por ejemplo.

Paso 3. Validación de la Dirección.

- Programar una reunión con la Dirección para validar los contenidos a reportar.
- Incluir tiempo adicional en el diagrama para posibles revisiones y ajustes basados en la retroalimentación de la Dirección.

Paso 4. Recopilación de datos.

- Establecer tareas específicas para la recopilación de datos, como la revisión de informes internos, la recolección de datos ambientales, sociales y económicos, la consulta con organismos externos o proveedores, entre otros.
- Asignar plazos para cada tarea de recopilación de datos y especificar responsables.

Paso 5. Confección de indicadores.

- Evaluar la eficacia de los indicadores existentes y, en caso de ser necesario, diseñar nuevos indicadores.
- Establecer fechas límite para la creación y revisión de los indicadores, incluyendo la validación de su relevancia y precisión.

Paso 6. Armado del reporte.

- Dividir este paso en fases: redacción de secciones, diseño gráfico, revisión de contenido y edición final.
- Asignar tiempos específicos para cada tarea y coordinar con los responsables de cada área involucrada en la creación del informe.

Paso 7. Revisión y publicación.

- Programar una fase de revisión final del informe antes de la publicación, incluyendo revisión por pares y validación de datos.

- Establecer una fecha de publicación y coordinar la difusión del informe según lo planificado.

Los tiempos asignados a cada tarea dependen de cada organización, la cantidad de temas a reportar, personas asignadas al armado del reporte, entre otras cuestiones. En definitiva, al utilizar un diagrama de Gantt para organizar estas actividades, se tiene una visión clara del cronograma de trabajo, los responsables de cada tarea y los hitos importantes a lo largo del proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad.

3.5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La elaboración y publicación de un reporte de sostenibilidad implica la selección del equipo que tendrá a cargo la coordinación del proceso. En el caso de los emprendimientos o pequeñas empresas, dados los escasos recursos humanos a disposición, puede haber una sola persona responsable de esta tarea. Sin embargo, en empresas que cuentan con un organigrama más detallado se recomienda la participación de varios miembros que representen las distintas áreas de la organización.

3.5.1 Descripción de puestos y selección

El análisis y descripción de puestos es la base de distintos procesos relacionados con la administración de recursos humanos, como son el reclutamiento, la selección y formación. Como se ha mencionado anteriormente, la tarea de reclutamiento depende fundamentalmente del tamaño de la organización y los recursos humanos y económicos disponibles para el proceso de armado del reporte de sostenibilidad.

Ante esta situación, las organizaciones pueden optar entre dos opciones para la conformación de sus equipos.

- **Para emprendimientos y empresas pequeñas**, puede resultar más sencillo nombrar una persona responsable del proceso que tenga una visión global de la organización, acceso a distintas áreas donde relevar información y competencias desarrolladas de comunicación y colaboración.
- **Para empresas con mayor dotación de personal**, el área de recursos humanos puede seleccionar una o dos personas que lideren el equipo de armado del reporte y sean responsables de la correcta elaboración y publicación del mismo. A ese equipo se sumarán colaboradores de distintas áreas que puedan aportar información, contactos, recursos y opiniones sobre los distintos temas a incluir en el documento.

En cualquier caso, el primer paso para la descripción de puestos implica definir los requisitos que se enumeran en las Tablas 10 y 11.

Líder del equipo de elaboración del Reporte de Sostenibilidad
Descripción de puesto
1. Objetivo del puesto
Su objetivo es planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar el proceso de elaboración del Reporte de Sostenibilidad de la organización.
2. Organización
2.1 Jefe superior: Dirección. <i>(El puesto ocupa un nivel jerárquico alto, ya que debe reportar directamente a la dirección, asegurar el compromiso y enviar novedades.)</i>
2.2 Puestos que le reportan: Miembros del equipo de elaboración del reporte. <i>(Cantidad de miembros a definir por la organización.)</i>
3. Perfil del puesto
3.1 Conocimientos: Se requiere una formación específica en temas de RSE y armado de reportes de sostenibilidad.
3.2 Experiencia laboral: En el caso de contratar personal externo, verificar la experiencia previa en este tipo de proyectos.
3.3 Habilidades y competencias: Liderazgo, conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, planificación, orientación a resultados, manejo de datos, comunicación, colaboración, compromiso con la ética.
4. Tareas y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de acción para el proceso. • Hacer un seguimiento de los resultados obtenidos y reportar avances. • Definir las responsabilidades de cada miembro del equipo en torno a las actividades, decisiones, organización de recursos y contacto con partes interesadas. • Desarrollar el proceso de comunicación de la elaboración del reporte. Es importante que todo el personal esté al tanto de los objetivos fijados, la importancia del reporte y las expectativas en torno al proceso. • Definir el diseño del reporte y los medios de comunicación a las partes interesadas.

Tabla 10. Descripción de puesto para el líder del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Miembro del equipo de elaboración del Reporte de Sostenibilidad	
Descripción de puesto	
1. Objetivo del puesto	
El principal aporte es su profundo conocimiento de la organización, con el objetivo de garantizar una perspectiva global y transversal en el reporte.	
2. Organización	
2.1 Jefe superior: Líder del equipo.	
2.2 Puestos que le reportan: No tiene, para esta posición. <i>(Sin embargo, la cantidad de personal a cargo en su puesto de trabajo principal puede ser un requisito determinante.)</i>	
3. Perfil del puesto	
3.1 Conocimientos: Se requiere una formación y nivel de jerarquía apropiados para desarrollar en profundidad los contenidos del reporte y analizar la información presentada.	
3.2 Experiencia laboral: La experiencia previa en este tipo de proyectos es valorada pero no es excluyente.	
3.3 Habilidades y competencias: Compromiso con la calidad de trabajo, flexibilidad y adaptación, perseverancia en la consecución de objetivos, orientación a los resultados, iniciativa, autonomía, conocimiento de la industria, colaboración.	
3.4 Puesto actual en la organización: Depende en gran medida de las características de cada organización. Debe procurarse incluir miembros de todas las áreas relevantes.	
4. Tareas y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los temas y contenidos que sean potencialmente relevantes para la organización y sus partes interesadas, en función del contexto económico, social y ambiental, y los objetivos de la organización. • Identificar los grupos de interés más relevantes, establecer los contactos y relevar sus respuestas. • Ayudar a definir los contenidos a incorporar al reporte y colaborar en la confección de indicadores. 	

Tabla 11. Descripción de puesto para los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Una consideración adicional aplica tanto para los líderes del equipo como para los demás miembros. Es altamente probable que todas las personas involucradas continúen desarrollando sus actividades laborales cotidianas en paralelo con el armado del reporte, salvo que la organización decida incorporar de manera exclusiva una persona encargada de llevar adelante este proceso, lo cual resulta inalcanzable para las empresas con recursos

limitados. Por ello, es imprescindible asegurar el compromiso del personal y hacer una gestión inteligente del tiempo y los recursos disponibles.

El reclutamiento de personas para integrar el equipo de armado del reporte puede realizarse abriendo la participación a todo el personal pero la selección debe realizarse en base a los perfiles desarrollados anteriormente. En caso de contar con el interés de un gran número de colaboradores, pueden subdividirse las tareas en subgrupos. En paralelo, es importante contar con un listado del personal para evaluar conocimientos, competencias y experiencia de cada persona y seleccionar de allí los mejores perfiles. Este punto es fundamental para la selección del líder o líderes del equipo.

Por último, es necesario tener presente que el reporte podría ser elaborado mediante una consultoría externa. Esto no implica una modificación de los puestos y características mencionadas anteriormente, sino que deberían trabajar en conjunto ambos equipos, el de la consultora y el equipo interno de la organización.

3.5.2 Capacitación y desarrollo

Es importante que el equipo esté familiarizado con los contenidos propuestos en el modelo de reporte, los pasos a seguir para su elaboración y los conceptos que puedan resultar nuevos en el ámbito de la RSE. Algunas herramientas a disposición para las capacitaciones en estos temas son:

- Capacitación online o lecturas. Algunas lecturas recomendadas son: la guía *Ready to Report*¹⁶ elaborado por GRI, la Guía para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad del MAyDS y Las 30 reglas de Oro de la Responsabilidad Social para PyME elaborado por Forética. La información de estas lecturas puede encontrarse en la bibliografía del presente trabajo.
- Seminarios, cursos o talleres con expertos en la temática de la UNMdP, la Cámara FortaleceRSE o de otra procedencia.

A medida que la organización vaya adquiriendo experiencia en sus actividades y reportes de RSE, las capacitaciones pueden extenderse al resto de la organización. Para ello, es imprescindible documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas. En este sentido, el aprendizaje debe ser continuo, debe fomentar la participación activa, el intercambio de

¹⁶ Listo para reportar.

ideas entre equipos, la motivación, el compromiso y el interés en la temática. Se recomienda para este caso la realización de reuniones informativas y de sensibilización.

3.5.3 Sistema de comunicación y retroalimentaciones

La integración de un sistema de comunicación y retroalimentación ayuda a fortalecer la participación, la colaboración y la eficiencia del equipo involucrado en el proceso. En primer lugar, se recomienda la incorporación de plataformas digitales que permitan compartir información, documentos y mensajes de manera ágil, sin tener que esperar a reuniones presenciales para avanzar en algunos temas. Es recomendable usar las plataformas que ya utilice la empresa, como el mail, mensajería virtual y otras herramientas de trabajo en equipo.

Además, la realización de reuniones de retroalimentación permite a los miembros del equipo expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones sobre el proceso de elaboración del reporte. En particular, estas reuniones son especialmente útiles para algunas tareas específicas, como son: la calidad de los datos recopilados, la claridad de la información presentada o los indicadores utilizados, la innovación en la elaboración del reporte, entre otros. Se sugiere realizar reuniones de retroalimentación con cierta regularidad, por ejemplo, al cabo de determinada cantidad de semanas, al llegar a la mitad del proyecto o al cumplir ciertas metas.

Por último, al finalizar el proceso de elaboración y publicación del reporte, debe darse una devolución final al líder o líderes del equipo junto a la revisión de los contenidos. En esta última retroalimentación se hace hincapié en el grado de satisfacción de la dirección con el trabajo realizado y la opinión de los miembros del equipo.

3.6. VALIDACIÓN DEL MODELO

Una vez finalizada la estructura del modelo de reporte y la metodología para su elaboración, se realizó un taller de grupo focal con PyME que están nucleadas en la Cámara FortaleceRSE con el objetivo de presentarles el modelo, recabar opiniones y las modificaciones que consideraran necesarias.

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa y colectivista, se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto (Martínez Miguelez). Se seleccionó esta técnica ya que habilita que los participantes intercambien ideas, de forma que sus opiniones puedan

ser confirmadas o contestadas por otros participantes. Además, el grupo focal no busca consensos, de modo que los participantes pueden mantener las opiniones iniciales, cambiarlas, o adoptar nuevas ideas a partir de las reflexiones instituidas en el grupo (da Silveira Donaduzzi, 2015).

El taller se realizó el 11 de julio de 2024 en el marco de la Asamblea Ordinaria de la Cámara FortaleceRSE y contó con la participación de seis empresas, además de los miembros de la Comisión Directiva de la organización. El grupo de participantes fue heterogéneo, ya que se hicieron presentes dos integrantes de grandes empresas nacionales con sede en Mar del Plata, dos representantes de micro emprendimientos y dos participantes de empresas medianas. Las empresas pertenecían a los rubros de hotelería, servicios de salud, seguros y consultoría. El grupo focal se desarrolló en un único encuentro con una duración de 30 minutos.

La reunión comenzó con la presentación del modelo de reporte en diapositivas, acompañado de la entrega de documentación impresa (estructura del modelo, planilla de carga de datos y contenidos propuestos). Luego, se abrió un espacio de preguntas donde los representantes de las empresas resolvieron sus dudas respecto a la estructura del modelo y se debatió sobre la propuesta en general.

Como resultado del debate, se desprenden las siguientes conclusiones.

- La estructura del modelo no es extensa, resume las temáticas más relevantes en función de los estándares internacionales y es adecuada para su implementación en PyME.
- Los contenidos propuestos son lo suficientemente amplios para poder implementar el modelo en empresas de distintos rubros pero, a la vez, son concretos y accesibles para la realidad de las PyME.
- Las empresas coinciden en que la elaboración del primer reporte de sostenibilidad implica un trabajo importante, pero deja un aprendizaje y una base de indicadores que facilita la elaboración de los siguientes reportes. Para ello, la planilla de carga de datos es una herramienta útil para que las empresas puedan recopilar ágilmente los contenidos para sus primeros reportes.
- La elaboración de la matriz de materialidad es importante para la significación del reporte de sostenibilidad y su comunicación a las partes interesadas. La inclusión de la matriz en el modelo lo diferencia de otros que no incluyen este análisis.

- El modelo de reporte no solo es de utilidad para PyME que desean desarrollar sus primeros informes; también es útil para grandes empresas que publican reportes a nivel nacional pero que tienen como meta elaborar reportes en sus filiales locales haciendo foco en los grupos de interés de la ciudad y la región.
- No se relevaron críticas o comentarios de mejoras al modelo de reporte, aunque potencialmente pueden surgir complejidades durante su implementación. En ese caso, se harán las modificaciones necesarias para sortear las dificultades.
- Las empresas solicitaron la confección de un instructivo para facilitar el proceso de armado del reporte y el uso de la planilla de carga de datos. Este documento se realizará posteriormente a la presentación de este trabajo. El instructivo no tendrá un formato de formulario con campos a completar. En cambio, será una guía que responda al modelo de reporte a partir del cual cada empresa le dará un formato distintivo.

El taller de grupo focal llevado adelante implica el inicio del proceso de validación del modelo por parte de las empresas que integran la Cámara FortaleceRSE y sus directivos. Esta fue la última etapa en la elaboración de este trabajo y augura el comienzo de su implementación en las organizaciones interesadas en la temática.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, a partir del análisis de distintos reportes de sostenibilidad de grandes y pequeñas empresas se relevaron los estándares más utilizados, los contenidos más comunes y las diferencias entre empresas de distintos tamaños y rubros.

Respecto al modelo de reporte propuesto, se identificaron los principales desafíos para su elaboración, los recursos e información necesaria, la integración de indicadores relevantes y la comunicación efectiva a las partes interesadas. El modelo se desarrolló en base a estándares internacionales ampliamente utilizados, adaptando los requerimientos a las necesidades de las PyME y recomendando metodologías y herramientas para facilitar el proceso de elaboración del reporte.

Se analizó que el proceso de elaboración y publicación del reporte mejora la reputación, la transparencia y la comunicación con los grupos de interés, reduce costos, permite acceder a nuevos mercados y promueve la atracción y retención del talento. Por otro lado, resulta una herramienta útil para la gestión interna. En este sentido, el análisis de indicadores relevantes permite la identificación de áreas de oportunidad, la corrección de errores, ayuda en la gestión de riesgos, promueve la innovación y la mejora continua.

En relación a la gestión de los recursos humanos, se desarrollaron cuestiones vinculadas a la selección del personal, conformación del equipo, programas de capacitación y el fomento de una cultura organizacional alineada con los valores de la sostenibilidad.

En definitiva, este trabajo presenta a las PyME una guía que les permite elaborar y publicar su primer reporte de sostenibilidad o mejorar la calidad de sus reportes si ya los hacían con anterioridad. El modelo propuesto es sencillo y accesible para las PyME, está alineado con estándares internacionales, integra los Objetivos de Desarrollo Sostenible y tiene correlación con el Sistema de Certificación de RSE de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

El modelo podrá servir de apoyo durante el proceso de aprendizaje de las organizaciones en torno a la elaboración de reportes y resulta flexible en relación a sus contenidos y metodologías, para acompañar a las organizaciones a medida que sus actividades de responsabilidad social empresarial vayan adquiriendo mayor complejidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (Febrero de 2019). *Descripción del puesto de trabajo: claves para redactarla con éxito*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2024, de <https://www.adecco.es/insights/seleccion-reclutamiento/descripcion-del-puesto-de-trabajo-claves-para-redactarla-con-exito>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arraigada, M. (Diciembre de 2017). La realidad de Pymes de Mar del Plata. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, III(2), 91-99.
- Banco Santander Argentina S.A. (2023). *Informe Integrado 2022*.
- CAF. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Colombia.
- CAF. (2023). *Las Pymes en Argentina*. México, D.F.
- Calderón, J. (23 de Noviembre de 2022). *LinkedIn*. Recuperado el 21 de Enero de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/rse-3d-dimensiones-de-la-responsabilidad-j-felipe/?originalSubdomain=es>
- CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (A. Bárcena, M. Cimoli, R. García Buchaca, L. Yáñez, & R. Pérez, Edits.) Naciones Unidas.
- CEPAL. (2022). *Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CILEA. (2013). *Propuesta de Modelo de Balance Social y Ambiental para PyME*. Roma.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Granica.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Consuunt. (Octubre de 2022). *Diagrama de Gantt*. Recuperado el 4 de Abril de 2024, de <https://www.consuunt.es/diagrama-de-gantt/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Devoto, L. (Marzo de 2016). La sustentabilidad en las pymes, ¿es posible? *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*(57), 105-123.
- Díaz, R. E. (2002). *Análisis y descripción de puestos*. Madrid: Universidad Complutense. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper & Row.

- Escuela Técnica ORT. (s.f.). *Herramientas de decisión: Matriz de preferencias*. Recuperado el 4 de Abril de 2024, de <https://recursos.ort.edu.ar/static/tmp/ckfinder/ckf1LEUyh>
- Fondo Multilateral de Inversiones (BID). (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington, D.C.: BID.
- Forética. (2014). *Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid.
- Global Reporting Initiative. (2014). *Ready to Report? Introducing Sustainability Reporting for SMEs*. Amsterdam: GRI.
- Gómez, G., & Pierangi, R. (2016). *Guía de responsabilidad social empresarial para PyMES del sector gastronómico en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Grammático, J. P. (2020). Interpretar la Complejidad. En *Apuntes de la Cátedra Liderazgo y Responsabilidad Social*.
- GRI. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*.
- GRI. (Abril de 2023). *GRI 2013 Standards Spanish Translations*. Recuperado el 21 de Enero de 2024, de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. México D.F.: Instituto de Investigaciones Jurídicas (UNAM).
- IARSE. (2022). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Córdoba.
- Iglesias, E. (2 de Agosto de 2023). *La Argentina supera las 200 empresas de triple impacto y se posiciona entre los tres países top de la región*. Recuperado el 22 de Enero de 2024, de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-argentina-supera-las-200-empresas-b-y-se-posiciona-entre-los-tres-paises-top-delaregion/>
- Instituto Ethos. (2013). *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables (versión en español)*. Córdoba.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. San Pablo.
- ISO. (2010). *Norma ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social*.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, III(67), 241-256.
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- Kliksberg, B. (13 de Noviembre de 2011). Economistas ortodoxos en aprietos. El capital social se puso en marcha. *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?(VII)*, 1-3.
- Kliksberg, B. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial: ¿moda o demanda social?* Buenos Aires.
- Kliksberg, B. (5 de Febrero de 2012). Por más ética empresarial. *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?(XIX)*, 1-2.

- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
- Lemonche, P., Mateo, N., Pastor, M., Lorenzo, B., & Gómez, J. (2013). *Las 30 reglas de oro de la RSE para la pyme*. Madrid: Forética.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2001). *Peoples and Profits?: A search for a link between a company's social and financial performance*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Martínez, Y. (26 de Agosto de 2020). *Diagrama de Gantt*. Recuperado el 31 de Agosto de 2024, de <https://www.ingenieriademetodos.com/>
- MAYDS. (2023). Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad. Buenos Aires.
- Michael Page. (Junio de 2024). *¿Cómo redactar una descripción de puesto?* Recuperado el 1 de Septiembre de 2024, de <https://www.michaelpage.com.ar/advice/consejos-para-clientes/como-redactar-una-descripcion-de-puesto>
- Ministerio de Economía de la Nación. (Marzo de 2023). *¿Qué es una MiPyME?* Recuperado el 24 de Enero de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1>
- OIT. (2010). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Ginebra.
- Pacto Global Red Argentina. (Diciembre de 2023). *LinkedIn*. Recuperado el 24 de Enero de 2024, de https://www.linkedin.com/posts/pacto-global-argentina_logros-activity-7145790754928459776-RbcZ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Pacto Mundial Red España. (2 de Marzo de 2017). *La Misión del Pacto Mundial: 10 Principios + 17 ODS*. Recuperado el 22 de Enero de 2024, de <https://www.pactomundial.org/noticia/10-principios-17-ods/>
- Pastor, R. T. (Diciembre de 2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas*(28), 7-32.
- Pedrini, H. J. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y perspectivas*. Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), Centro de Estudios en Contabilidad Internacional (CECIN). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: McGraw-Hill.
- Salerno, A., & Rampone, M. (2023). *Evolución de las PYMES en Argentina y su impacto en el empleo*. Centro de Desarrollo de PYMES de UCEMA, Buenos Aires.
- Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (3 de Abril de 2024). Resolución N° 30/2024.
- Sistema B. (26 de Febrero de 2024). *¿Cómo ser Empresa B?* Obtenido de <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Sistema B. (Febrero de 2024). *Catálogo de Empresas B*. Recuperado el 27 de Febrero de 2024, de <https://heyzine.com/flip-book/94d6db249c.html#page/1>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.

- Universidad Nacional de Mar del Plata. (3 de Septiembre de 2019). Protocolo RSE-UNMdP. *Lista de verificación para el reconocimiento de la Responsabilidad Social, 3.*
- Vallaes, F., & Carrizo, L. (2006). *Responsabilidad Social Universitaria: Antecedentes, Marco Conceptual y Herramientas*. Red Universitaria de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo – Banco Interamericano de Desarrollo.

6. ANEXOS

6.1. Anexo I. Fuentes de información

Con el objetivo de facilitar el relevamiento de información y la confección de indicadores para cada sección del reporte, en la Tabla I.1 se presentan algunas fuentes de información donde recurrir.

Sección / Tema	Fuentes de información
A1. Descripción de la PyME	<p>La misión, visión, valores y principales actividades se encuentran en el sitio web corporativo, típicamente en las secciones relacionadas con "Quiénes somos" o "Acerca de nosotros", así como en documentos internos de la empresa, manuales del empleado, documentos de orientación, o en otros materiales internos distribuidos a los empleados.</p> <p>La dotación de personal figura en la DDJJ de Seguridad Social (F.931) de AFIP o en registros propios de la organización.</p> <p>Las ventas netas se pueden obtener del área de ventas y marketing, informes de ventas y estadísticas internas, registros contables y financieros y/o reportes de análisis de mercado y seguimiento de la competencia.</p> <p>La información de la cadena de suministro puede obtenerse del departamento de logística y de operaciones se encuentran los registros internos de la cadena de suministro.</p>
A2. Partes interesadas	<p>Para relevar la relación de la organización con las partes interesadas es necesario conversar con los responsables de llevar adelante la relación con los distintos grupos de interés.</p> <p>También pueden revisarse los informes de encuentros mantenidos con grupos de interés, resultados de encuestas internas y externas.</p>
A3. Iniciativas y afiliaciones	<p>La información se encuentra en documentos oficiales, reportes anuales o en el área responsable de la RSE o de ambiente. Detalles vinculados a la pertenencia a organizaciones pueden obtenerse de informes anuales y publicaciones corporativas o consultarse en los departamentos de legales o relaciones institucionales.</p>
A4. Compromiso con la sostenibilidad	<p>Para información general sobre las prácticas de sostenibilidad se puede revisar el sitio web de la empresa. Puede haber una sección dedicada a la responsabilidad corporativa, donde se detallen las políticas, programas y sistemas de gestión ambiental.</p> <p>Los documentos de políticas y planificación estratégica de la empresa, como los planes de sustentabilidad o de gestión ambiental, son fuentes importantes para identificar los objetivos específicos que se han establecido en relación con la gestión ambiental.</p> <p>Respecto a la inclusión de indicadores específicos de desempeño, la herramienta <i>Standards Map App</i>¹⁷ de ITC (<i>International Trade Center</i>)¹⁸, accesible de manera</p>

¹⁷ Aplicación Estándar de Mapas.

¹⁸ Centro Internacional de Comercio.

Sección / Tema	Fuentes de información
	libre y gratuita desde su página web, ofrece un catálogo con cientos de indicadores de sustentabilidad que pueden incluirse en el reporte.
B1. Estructura de gobierno	La información puede encontrarse en el departamento de legales, documentos de constitución y acuerdos de socios. Es recomendable guiarse con el documento “Principios de Gobierno Corporativo”, OCDE (2004).
B2. Ética e integridad	<p>La información puede buscarse en el Departamento de Legales o de Cumplimiento.</p> <p>En caso de no existir un código de ética o conducta, pueden abordarse los principales compromisos en esta materia, guiándose en los siguientes documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación para prácticas recomendadas sobre controles internos, ética y cumplimiento, OCDE (2010). • Convención contra la corrupción, ONU (2003). • Indicadores Mundiales de Gobernanza (WGI), Banco Mundial <p>La información sobre los mecanismos de denuncia deberían encontrarse en manuales y documentos internos del empleado, el material de formación en ética y cumplimiento, en las secciones sobre el tema de la web corporativa o en los departamentos de legales o cumplimiento. También se puede buscar información sobre intimaciones legales, citaciones de organismos gubernamentales, multas pagadas, expedientes disciplinarios internos.</p>
C. Derechos humanos	<p>Esta información debería encontrarse en informes anuales de la empresa, en su sitio web en las secciones relacionadas con RSE y derechos humanos, o bien en comunicaciones internas y material de formación en derechos humanos. También debería encontrarse en el Departamento de RSE o Departamento Legal y de Cumplimiento.</p> <p>En caso de necesitar ampliar la información, la organización puede basarse en los siguientes documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer - CEDAW, ONU (1979). • Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, ONU (1965). • Declaración sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, ONU (1963). • Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los DDHH, ONU (2008). • La Responsabilidad Corporativa de Respetar los Derechos Humanos: Una Guía Interpretativa, ONU (2012). • Declaración universal de los DDHH, ONU (1948). • Pacto internacional de derechos civiles y políticos, ONU (1966). • Pacto Internacional de derechos económicos, sociales y culturales, ONU (1966). • Convenio sobre los Derechos del Niño, ONU (1989).
D1. Políticas de empleo	<p>Si la empresa utiliza un sistema de gestión de RRHH, este sistema podría generar informes y análisis específicos sobre la composición de la fuerza laboral.</p> <p>Comparar la composición de la fuerza laboral con otras empresas del mismo sector puede ofrecer una perspectiva más amplia.</p>

Sección / Tema	Fuentes de información
	<p>Los contratos y acuerdos con personas contratadas pueden proporcionar detalles sobre la cantidad de personas externas que trabajan en la organización y su función específica.</p> <p>Si la organización tiene un sistema de gestión de proveedores, este puede proporcionar información sobre la cantidad de personas contratadas a través de proveedores externos.</p> <p>Si algunos de los proveedores han obtenido certificaciones de condiciones laborales, los documentos proporcionados por las entidades de certificación podrían ser valiosos.</p> <p>Las conversaciones directas con los proveedores pueden proporcionar información actualizada sobre sus prácticas laborales y cualquier esfuerzo que estén haciendo para mejorarlas.</p>
D2. Salud y seguridad	<p>Revisar los documentos internos de la empresa, como políticas y procedimientos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo. Estos documentos describen las normas, responsabilidades y procesos que guían la gestión de la salud y seguridad.</p> <p>Consultar manuales y guías de capacitación utilizados para instruir a los empleados sobre prácticas seguras en el lugar de trabajo. Estos manuales a menudo incluyen información detallada sobre procedimientos y medidas de seguridad.</p> <p>Conversar con el equipo encargado de la salud y seguridad en el trabajo puede brindar información directa sobre el sistema de gestión, sus componentes clave y cómo se implementan en la organización.</p> <p>Para la confección de indicadores, puede recurrirse a los historiales de los empleados, contratos de trabajo, registros de asistencia, registros de accidentes y de reclamos a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART).</p> <p>Por último, el sitio web de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) permite acceder a información específica sobre regulaciones y prácticas recomendadas en el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo en Argentina. Además, la SRT recopila datos sobre accidentes de trabajo y lesiones registrables. Se puede consultar por datos agregados sobre accidentes y lesiones en la industria en general. Aunque estos datos no serán específicos de la empresa, pueden ser útiles para contextualizar los propios números.</p>
D3. Desarrollo y bienestar de los empleados	<p>Revisar documentos como políticas de sostenibilidad, planes estratégicos y documentos de gestión empresarial, pueden incluir objetivos y metas específicas relacionados con aspectos sociales, como diversidad e inclusión, desarrollo profesional y bienestar de los empleados. Para todos los temas relativos a la sindicalización tener presente la Ley 23551/1988 de Asociaciones Sindicales.</p> <p>Los documentos internos de recursos humanos, como planes de desarrollo de empleados, políticas de capacitación y planes de conciliación laboral y familiar, pueden contener objetivos y metas relacionados con el bienestar y el crecimiento de los empleados.</p>

Sección / Tema	Fuentes de información
	<p>Las comunicaciones internas y externas, como memorandos, boletines y anuncios en la página web de la empresa, pueden revelar objetivos y metas sociales establecidas por la empresa.</p> <p>Si la empresa utiliza plataformas de aprendizaje en línea, éstas pueden proporcionar datos sobre las horas de capacitación y los cursos realizados por los empleados.</p> <p>Los registros de costos de capacitación pueden incluir información sobre las horas invertidas en cada capacitación y las temáticas abordadas.</p> <p>Si la empresa paga por capacitaciones brindadas por entidades externas, estas organizaciones pueden proporcionar información sobre las horas de capacitación y los temas tratados</p> <p>La información sobre litigios laborales puede extraerse de facturas de servicios legales y contratos de locación de servicios legales.</p> <p>Como herramienta complementaria, se sugiere la implementación de la “Tabla de Valor Agregado generado y distribuido” propuesto por el Modelo de CILEA de Balance Social y Ambiental. La información necesaria para esta tabla surge de los Estados Contables, la auditoría de las cuentas de gestión, o bien registros donde se consignen la facturación, costos gastos e inversiones. También puede recurrirse a los legajos de los trabajadores y los Convenios Colectivos de Trabajo.</p>
E1. Gestión del desempeño ambiental	<p>Revisar la documentación interna de la organización relacionada con los procesos de producción, distribución y disposición final de los productos. Esto incluye manuales de operación, informes de gestión ambiental y registros de impacto ambiental.</p> <p>Realizar un análisis de ciclo de vida de los productos para evaluar su impacto ambiental en todas las etapas, desde la extracción de materias primas hasta la disposición final. Pueden utilizarse herramientas y metodologías reconocidas, como la ISO 14040/14044, para realizar este análisis.</p> <p>Puede obtenerse información de los proveedores sobre el origen de las materias primas, procesos de fabricación y prácticas ambientales en su cadena de suministro.</p> <p>Respecto a las certificaciones y sellos que posea la organización, puede buscarse el documento otorgado por el organismo certificador, documentación del sistema de gestión, facturas pagadas por los servicios de implementación y auditoría.</p>
E3. Materias primas	<p>Los proveedores a menudo proporcionan información sobre las certificaciones y avales de terceros asociados con las materias primas que suministran. Los informes de sostenibilidad de los proveedores pueden incluir información sobre las certificaciones de las materias primas.</p> <p>También puede recurrirse a comprobantes de compra, inventarios, especificaciones de producción y la política ambiental de la empresa.</p> <p>Por otro lado, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación tiene información sobre las certificaciones y sellos que emite.</p>

Sección / Tema	Fuentes de información
E4. Agua	<p>Para la medición del consumo de agua puede recurrirse a la factura de agua, registro in situ de medidores de agua, registros de caudalímetros.</p> <p>Además, las medidas de protección de fuentes de agua pueden basarse en los siguientes documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución A/RES/64/292 de la ONU "El derecho humano al agua y al saneamiento" (2010). • Estándar internacional de gestión responsable del agua, Alianza para la Gestión Responsable del Agua (AWS). <p>Por otro lado, puede realizarse un análisis de los procesos y flujos de trabajo puede revelar cómo y dónde se utiliza el agua en las operaciones.</p> <p>Hablar con el personal de mantenimiento y operaciones puede proporcionar información sobre las prácticas de gestión del agua y las fuentes de aprovisionamiento.</p> <p>Si la organización utiliza agua en equipos y maquinaria, mantener registros de su uso puede proporcionar información relevante.</p> <p>Si la empresa realiza capacitaciones sobre el uso responsable del agua, estos documentos pueden ser fuentes valiosas</p>
E6. Gestión de residuos	<p>Las facturas de contratistas de servicios logísticos o de gestión de residuos, sistemas contables y el departamento de compras pueden brindar información sobre este punto.</p> <p>En caso de contar con residuos peligrosos, tener presente el cumplimiento de la Ley 24051/1991 de Residuos Peligrosos.</p> <p>Por otro lado, los documentos internos de la empresa pueden describir las estrategias de gestión de residuos y las iniciativas de valorización implementadas.</p> <p>Si la empresa ha anunciado públicamente sus esfuerzos de sostenibilidad y gestión de residuos, los comunicados de prensa y material de marketing pueden proporcionar información relevante.</p> <p>Si la empresa ha llevado a cabo programas de capacitación o concientización sobre la gestión de residuos, estos documentos pueden indicar la adopción de prácticas de separación y valorización.</p>
E7. Energía	<p>Los datos de consumo de energía pueden surgir de medidores o facturas de luz, gas, compra de nafta, gasoil, entre otros. También puede recurrirse a mediciones internas e información de los proveedores (especificaciones energéticas de las maquinarias, bombillas de bajo consumo, etc.).</p> <p>Respecto a las energías renovables, existen varias formas de calcular el porcentaje de energía renovable cuando es producida por la misma empresa:</p> <p>Medición directa: la empresa puede medir la cantidad de energía renovable que produce utilizando medidores de energía. La empresa puede luego comparar esta</p>

Sección / Tema	Fuentes de información
	<p>cantidad con la cantidad de energía que consume para calcular el porcentaje de energía renovable que utiliza.</p> <p>Auditoría energética: la empresa puede contratar a un auditor energético para que realice una auditoría de su consumo de energía. El auditor energético puede identificar las fuentes de energía renovable que utiliza la empresa y calcular el porcentaje de energía renovable que utiliza.</p> <p>Software de gestión energética: la empresa puede utilizar software de gestión energética para rastrear su consumo de energía. El software puede identificar las fuentes de energía renovable que utiliza la empresa y calcular el porcentaje de energía renovable que utiliza.</p> <p>Por último, como referencia, CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A) publica mensualmente el factor de emisión de la red.</p>
E8. Emisiones	<p>Entrevistar a los miembros del equipo de sostenibilidad de la empresa puede brindar información sobre las medidas tomadas para medir y gestionar las emisiones de GEI.</p> <p>Si la empresa utiliza vehículos, los registros de consumo de combustible y kilometraje pueden ayudar a calcular las emisiones de GEI relacionadas con el transporte.</p> <p>Entrevistar a proveedores y socios de la empresa puede proporcionar información sobre las emisiones de GEI de la cadena de suministro de la empresa.</p> <p>Los estudios de casos de otras empresas del mismo rubro pueden proporcionar información sobre las mejores prácticas para medir las emisiones de GEI.</p> <p>Por último, para relevar las medidas de reducción de mediciones puede recurrirse a facturas de servicios de consultoría, refacciones, adquisición de nueva tecnología.</p> <p>Como referencia, pueden utilizarse los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte de GEI, Instituto de Recursos Mundiales (2004). • El Consejo de Normas de Divulgación del Clima (CDSB) ofrece orientación para empresas que desean divulgar información relativa a emisión de GEI.
E9. Biodiversidad	<p>Revisar los registros internos de incidentes ambientales, que pueden incluir información sobre impactos negativos en la biodiversidad.</p> <p>Las organizaciones ambientales y de conservación que trabajen en el área pueden brindar información valiosa sobre el estado de la biodiversidad local y los impactos asociados a diferentes actividades humanas.</p> <p>Además, la información puede apoyarse en las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de especies amenazadas (SAREM, MAyDS, Instituto de Geología de Costas del Cuaternario (IGCyC)). • Registro de Áreas protegidas (Instituto Geográfico Nacional, Parques Nacionales).

Sección / Tema	Fuentes de información
	<ul style="list-style-type: none"> • Convención de Ramsar: "Convención relativa a los humedales de importancia internacional", ONU (1994). • Convención sobre la diversidad biológica, ONU (1992).
G. Asuntos de consumidores	<p>En relación al resguardo de la salud y seguridad de los clientes u operarios, los registros del desarrollo de productos podrían proporcionar información sobre cómo se cumplen o superan los requisitos normativos y de seguridad.</p> <p>Respecto a la divulgación de información detallada y transparente sobre los productos y servicios, el sitio web de la organización y los materiales de marketing podrían proporcionar información relevante.</p> <p>Si los productos cuentan con certificaciones o sellos de calidad, las organizaciones certificadoras y las consultoras que asesoran en estas temáticas pueden ser fuentes confiables.</p> <p>Otros recursos disponibles para complementar la información de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código consolidado de prácticas publicitarias y mercadotecnia (Cámara Internacional de Comercio ICC). Ley Nacional N° 24240 y Ley Provincial N°13133 (Buenos Aires). Leyes de defensa del consumidor. • Decreto Nacional 274/2019. Decreto de Lealtad Comercial. • Principios de la protección de los consumidores presentados en la norma ISO 26000. • Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor.
H1. Contribución al desarrollo económico local	<p>El INDEC proporciona información sobre los datos de pobreza y adopción de tecnologías de la información en cada comunidad. Esta información puede complementar la presentación de esta sección con el objetivo de medir el impacto social de la organización.</p> <p>Además, los informes y estadísticas publicados por agencias gubernamentales relevantes recopilan datos sobre el impacto económico de diferentes sectores, incluidas las industrias donde opera la organización. También se puede recurrir a publicaciones y estudios académicos sobre temas relacionados con el impacto económico y social de las empresas en la comunidad.</p> <p>Como herramienta complementaria, se sugiere la implementación de la "Tabla de Inversiones Sociales" propuesto por el Modelo de CILEA de Balance Social y Ambiental.</p>
H2. Programas con la comunidad	<p>Los acuerdos celebrados con organizaciones y las comunicaciones públicas pueden proporcionar información sobre los programas y proyectos en los que la empresa ha estado involucrada. La presencia en redes sociales y la cobertura mediática de las actividades comunitarias también brindan información sobre los programas y proyectos implementados.</p> <p>La cuantificación del impacto de las acciones desarrolladas es importante. Si la empresa llevó a cabo programas con la comunidad local, es posible que haya informes detallados sobre los resultados alcanzados. Estos informes pueden incluir datos como la cantidad de participantes de cada género y los logros específicos obtenidos.</p>

Sección / Tema	Fuentes de información
	Si se realizaron encuestas o evaluaciones como parte de los programas, es posible que estas incluyan preguntas relacionadas con el perfil de los participantes y sus logros o impacto alcanzado.

Tabla 12. Fuentes de información y otros recursos disponibles para la recopilación de datos.

Fuente: Elaboración propia, en base a información de los estándares GRI, el MAYDS y CILEA.

6.2. Anexo II. Correlación con los ODS

Las secciones y temas abordados en el modelo de reporte son correlativos con los ODS. Si bien la cantidad de ODS abarcados en el reporte de la organización dependerá de los contenidos específicos, esta tabla permite a la PyME orientar la tarea de correlación entre sus acciones y objetivos con los ODS correspondientes. En la Tabla II.1 se resumen las correlaciones mencionadas.

Correlación de los contenidos del modelo de reporte con otros estándares	
Sección / Tema	Correlación ODS
A1. Descripción de la PyME	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
A2. Partes interesadas	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas ODS 17: Alianzas para lograr objetivos
A3. Iniciativas y afiliaciones	ODS 17: Alianzas para lograr objetivos
A4. Compromiso con la sostenibilidad	Todos los ODS, dependiendo de las acciones específicas
A5. Materialidad	ODS 17: Alianzas para lograr objetivos
B1. Estructura de gobierno	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
B2. Ética e integridad	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
C. Derechos humanos	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas ODS 5: Igualdad de género ODS 10: Reducción de las desigualdades
D1. Políticas de empleo	ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: Reducción de las desigualdades
D2. Salud y seguridad	ODS 3: Salud y bienestar ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
D3. Desarrollo y bienestar de los empleados	ODS 4: Educación de calidad ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: Reducción de las desigualdades
E1. Gestión del desempeño ambiental	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 13: Acción por el clima
E2. Estrategias para mitigar cambio climático	ODS 13: Acción por el clima

Correlación de los contenidos del modelo de reporte con otros estándares	
Sección / Tema	Correlación ODS
E3. Materias primas	ODS 12: Producción y consumo responsables
E4. Agua	ODS 6: Agua limpia y saneamiento ODS 14: Vida submarina
E5. Efluentes	ODS 6: Agua limpia y saneamiento ODS 14: Vida submarina ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
E6. Gestión de residuos	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
E7. Energía	ODS 7: Energía asequible y no contaminante ODS 13: Acción por el clima
E8. Emisiones	ODS 13: Acción por el clima
E9. Biodiversidad	ODS 14: Vida submarina ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
F. Prácticas justas de operación	ODS 2: Hambre cero ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
G. Asuntos de consumidores	ODS 3: Salud y bienestar ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
H1. Contribución al desarrollo económico local	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: Reducción de las desigualdades ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
H2. Programas con la comunidad	Todos los ODS, dependiendo de las acciones específicas

Tabla 13. Correlación de los contenidos del modelo de reporte con estándares.

Fuente: Elaboración propia.