

LAS TEORÍAS DEL CAMBIO Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SUSTENTABLE EN EMPRESAS ARGENTINAS

**Graciela M.
SCAVONE**

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

**Verónica Raquel
SANABRIA**

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

RESUMEN:

Las empresas que consideran a la sustentabilidad como uno de los atributos más importantes de las estrategias de negocios, incorporan la teoría del cambio para la integración de los atributos del desempeño responsable. Enfrentan el problema de la Tetranormalización para la comunicación de su desempeño. En función del análisis realizado corroboramos la hipótesis de que las empresas que se declaran responsables en Argentina, en su mayoría están en un proceso hacia la sustentabilidad, pero aún sin generar información exhaustiva priorizada en función de las necesidades de sus grupos de interés, dado que no se verifican las cualidades suficientes para afirmar que la información sea completa y transparente, ni generarse a partir de una generación adecuada de requerimientos normativos.

Palabras claves: Teoría del Cambio – Estándares gri – Sasb –Iirc – Indicadores-Tetranormalización.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de negocios sustentables y responsables se diseñan de manera integrada dentro de las organizaciones, analizando sus procesos, sus impactos al ambiente y a las partes interesadas con quienes interrelaciona:

“La forma en que las empresas abordan sus responsabilidades y sus relaciones con sus interlocutores varía en función de diferencias sectoriales y culturales. En un primer momento, las empresas tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores. A continuación, estos valores han de traducirse en medidas en toda la empresa, de las estrategias a las decisiones cotidianas. Esto les obliga a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear «comités consultivos locales», realizar

auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua” (CCE, 2001, p. 17).

La mejora continua de las estrategias de negocios sustentables y responsables con el tiempo aplican la teoría del cambio. Se perfeccionan en cada ejercicio económico, se definen plazos estratégicos, los responsables de cada una de las medidas, metas u objetivos, y los indicadores de desempeño cuantificables, esto permite que las estrategias sean exitosas.

Actualmente, las empresas que buscan desempeñarse sustentablemente cuentan con una estrategia de negocios sustentable de largo plazo que busca mejorar la creación de valor no solo para la propia empresa sino también para todos sus grupos de interés. En sus estrategias de negocios incluyen en gran medida cuestiones globales de sustentabilidad, definidas principalmente por la Agenda 2030, Los Objetivos de Desarrollo Sustentable y el Acuerdo de París.

Las empresas que incluyen en sus estrategias de negocios sustentables los objetivos propuestos por dichas iniciativas globales se enfrentan con objetivos de gestión empresarial más limpia, rediseñan productos, sustituyen insumos, modifican procesos, reemplazan tecnologías por aquellas más eficientes y más limpias, entre otras muchas decisiones de mejora que necesiten llevan adelante con el objetivo de disminuir sus impactos al ambiente.

La contabilidad social y ambiental puede considerarse como un segmento de la contabilidad que estudia y elabora herramientas contables que permiten obtener información para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo sustentable y permite la generación de información sobre el desempeño sustentable que luego resultan incluidos en los reportes siguiendo alguno de los lineamientos de Tetranormalización existentes.

“Una de las herramientas de la contabilidad de gestión ambiental, es la generación de indicadores de desempeño sustentable. Un indicador de desempeño sustentable es un elemento de información sobre la medición del desempeño de una organización en relación con alguna de las cuestiones sustentables que se desea medir. Los indicadores de desempeño son diseñados por las organizaciones para mejorar su gestión interna sobre su estrategia de sustentabilidad, así como para la elaboración de información para comunicar a los distintos grupos de interés el avance de su desempeño sustentable” (Scavone, G. y Sanabria, V., 2019).

En el presente trabajo se indaga acerca de las metodologías globales de tetranormalización, como el fenómeno que afecta a todo tipo de organizaciones, sea del sector público, privado, social o mixto, y que representa un riesgo de resquebrajamiento de los resultados esperados hacia la sustentabilidad, en la medida en que la organización no logre jerarquizar e integrar las iniciativas que aborde.

La hipótesis de trabajo es que las empresas que se declaran sustentables en Argentina, en su mayoría, todavía están recorriendo un camino hacia una medición exhaustiva de sus desempeños en todas las dimensiones de la Sustentabilidad, no priorizando las necesidades de información de sus grupos de interés.

En primer lugar, se realiza un análisis sobre cómo las organizaciones pueden integrar en sus estrategias de negocios elementos de sustentabilidad para el desarrollo de negocios responsables, según la teoría del cambio. El análisis se basa en las principales iniciativas globales que actualmente pueden ser consideradas como inspiradoras de estrategias de negocios sustentables y responsables.

En segundo lugar, se presentan las cuestiones materiales de los Estándares Globales de Sustentabilidad del Global Reporting Initiative (GRI). La metodología propuesta por esta organización para el desarrollo de estrategias sustentables y para la generación de información sobre el desempeño organizacional sustentable, y la comunicación de los avances de dichas estrategias.

En tercer lugar, se analizan las cuestiones materiales de la metodología propuesta por el Sustainability Accounting Standard Board (SASB), estándares de reporte de los Estados Unidos, para empresas tanto locales como empresas extranjeras que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos.

En cuarto lugar, se consideran las cuestiones materiales de la metodología propuesta por The International Integrated Reporting Council (IIRC), estándares globales de reporte integrado sobre el desempeño integrado y la creación de valor.

Finalmente, se considera la hipótesis en base al análisis de empresas de distintos sectores, las cuales emiten una información, que, si bien es extensa, se debe verificar que reúna las cualidades suficientes para ser referida como información que muestra transparentemente los resultados de las acciones de sustentabilidad.

LA TEORÍA DEL CAMBIO EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES Y RESPONSABLES

La teoría del cambio puede ser aplicada por las empresas que desarrollan estrategias de negocios sustentables y responsables. En la planificación de cada una de las estrategias de negocios sustentables y responsables, se esperan que las actividades que se desarrollen produzcan resultados como la elaboración de productos más sustentables para el ambiente y para los consumidores, así como que los procesos produzcan más sustentablemente.

Lo importante es que la teoría del cambio y el pensamiento de cambio formen parte de los responsables en desarrollar las nuevas estrategias y puedan trasladarla y cambiar la cultura organizacional:

“La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención,

ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.

Es posible desarrollar una teoría del cambio

- cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o
- cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados”. (UNICEF,2014: pág.3)

Los responsables en la aplicación de la teoría del cambio en las empresas y en las organizaciones que desean ser más responsables con el ambiente y la sociedad con el que interrelaciona necesita identificar cual es la situación frente a la sustentabilidad en la que se encuentran, y teniendo en cuenta los recursos con que dispone, cuáles son las perspectivas de cambio aplicables para dicha empresa en un periodo de tiempo definido:

Puede emplearse una teoría del cambio en la planificación estratégica, programática o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas. (UNICEF, 2014: pág.4).

Las características de la teoría del cambio fueron explicadas por Isabel Vogel (2012), en su informe “Review of the use of theory of change in international development”, de las que puede mencionarse lo que sigue:

1. La teoría del cambio requiere pensamiento lógico y profunda reflexión crítica
2. Pueden identificarse los siguientes elementos de la teoría del cambio: contexto, cambio a largo plazo, el proceso o secuencia del cambio, supuestos sobre como el cambio puede suceder, diagramas y resúmenes narrativos sobre los resultados obtenidos de su implementación.
3. La teoría del cambio inspira y apoya programas de innovación y mejora continua
4. Trabajar la teoría del cambio requiere enfoque de gestión del desempeño para adaptarse a la incertidumbre y para la flexibilidad

La aplicación de la teoría del cambio, teniendo en cuenta estas características, en las estrategias de negocios sustentables y responsables, permitiría su fortalecimiento, lograr el cambio organizacional necesario para que las estrategias sean exitosas, así como permitiría la obtención de resultados esperados en plazos razonables mejorando continuamente, haciendo de la organización más sustentable y responsable.

Profundizando en el análisis de los elementos de la teoría del cambio, podemos considerar sus elementos e incluirlos en las estrategias de negocios sustentables y responsables:

- 1- **Contexto:** cada empresa debería identificar su propio contexto organizacional con relación a la sustentabilidad y la responsabilidad social, su evolución frente a los problemas o impactos que genera, las condiciones actuales, los factores políticos e institucionales, así como los nuevos requerimientos de sustentabilidad y responsabilidad en cada uno de los niveles en que opera, locales, nacionales o globales, y las oportunidades de cambio.
- 2- **Beneficiarios:** las estrategias deberían concentrarse en quiénes y cómo se beneficiarían con su implementación. En las estrategias sustentables y responsables todas las partes interesadas resultan beneficiadas, su diseño necesita contemplar las necesidades de sustentabilidad de cada uno de ellos, incluso la propia empresa surge beneficiaria de la misma. Los responsables del diseño, seguimiento y control de la estrategia deberían interrelacionar con sus partes interesadas, mantener un continuo dialogo para la mejor definición de los aspectos materiales que requieren mejorar o cambiar.
- 3- **El cambio deseado:** en cada uno de los aspectos materiales relacionados con la sustentabilidad de las organizaciones o empresas se requiere definiciones de objetivos de cambio que pueden ser de corto, mediano y largo plazo. En este sentido la estrategia de sustentabilidad debe ser clara en cuanto a los objetivos de cambio propuestos, necesariamente requieren ser cuantificables y demandan acciones concretas en su implementación en los plazos que se hayan definido.
- 4- **Actores en el contexto:** las estrategias sustentables de acuerdo a la teoría del cambio requieren la denominación de responsables del cambio, las organizaciones de poder institucional que influyen el cambio. Podríamos decir que se incluyen a las partes interesadas en el cambio y a los organismos internacionales que los representan y establecen requerimientos de cambio.
- 5- **Supuestos:** Hacer explícitas las interpretaciones de cómo podría ocurrir un cambio relevante para el contexto, con relación a la implementación de la estrategia sustentable, debería incluir explicaciones hipotéticas de causa-efecto y fundamentos, perspectivas analíticas y evidencia que informan este análisis.
- 6- **Esfera de influencia:** Análisis de la capacidad de la organización para alcanzar e influir en el cambio, es decir los recursos con que cuenta para la implementación de la estrategia de sustentabilidad, sus metas, objetivos y acciones concretas.
- 7- **Opciones estratégicas:** las actividades necesarias para llevar adelante el cambio
- 8- **Línea de tiempo:** un marco de tiempo realista para que se desarrollen los cambios definidos en la estrategia, la trayectoria esperada de los cambios definidos
- 9- **Indicadores:** Elementos de medición y evaluación del impacto del cambio generado. En las estrategias de sustentabilidad y responsabilidad

los Indicadores permiten medir el desempeño de la organización en el nivel de cumplimiento de las estrategias.

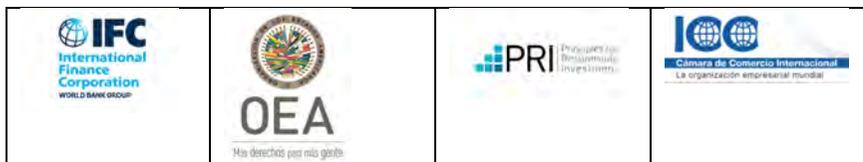
Las empresas que dicen ser responsables desarrollan estrategias de RSE y las comunican a partir de una declaración en algún reporte de sustentabilidad. El grado de compromiso o involucramiento puede observarse en la medida en que las mismas apliquen internamente la teoría del cambio, apliquen mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño, y puedan comunicar sus avances en reportes de calidad utilizando alguna metodología de reporte que le corresponda de acuerdo a sus partes interesadas, el contexto en el que opera y su ubicación geográfica.

Existen en el mundo organizaciones no gubernamentales globales que se preocupan porque las empresas sean más responsables, modifiquen sus estrategias de negocios introduciendo en ellos aspectos de la sustentabilidad, de desarrollo sustentable. Invitando a las empresas a formar parte de una estrategia global de desarrollo sustentable. Podríamos considerarlos como organizaciones impulsoras del cambio.

A continuación, presentamos algunas de las organizaciones internacionales que promueven el cambio en las estrategias de negocios sustentables y el desarrollo de una comunicación de las estrategias con requerimientos de información específica:

Gráfico 1: ORGANISMOS INTERNACIONALES REPRESENTANTES DE GRUPOS DE INTERÉS GLOBAL

 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS	 THE GLOBAL COMPACT UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT	 PARIS2015 CONFERENCE OF THE PARTIES COP21-CMP11	 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
 wbcsd	 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO	 CDP	 Climate Disclosure Standards Board
 International Accounting Standards Board®	 IUCN The World Conservation Union	 UNESCO	 ipcc INTERNATIONAL PANEL OF CLIMATE EXPERTS
 CEPE CEPAL	 PNUMA	 CONVENIO DE BASILEA	 ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia en Scavone, G.M. y Sanabria, V.R. (2019)

Cada empresa, de acuerdo con su tamaño, actividad, y contexto puede identificarse e interrelacionar con sus partes interesadas específicas, así como prestar atención a los requerimientos establecidos por los organismos impulsores del cambio hacia la sustentabilidad global.

ESTÁNDARES DEL GRI COMO LINEAMIENTO PARA EL REPORTE DE AVANCES DEL DESEMPEÑO SUSTENTABLE EN ARGENTINA

El Global Reporting Iniciativa es una organización sin fines de lucro fundada en Boston en 1997 por dos organizaciones: CERES y el Instituto Tellus, junto al Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). El objeto de crear al GRI inicialmente fue que sea una iniciativa de reportes globales con un mecanismo de rendición de cuentas que garantice que las empresas siguen los principios de CERES para una conducta ambiental responsable, y considerando al inversionista como parte interesada central.

En 1998 el GRI estableció un Comité Directivo de múltiples partes interesadas para desarrollar la orientación de la organización, con la idea de ir más allá que el medioambiente. A partir de ese momento, el alcance del marco se amplió para incluir cuestiones sociales, económicas, y de gobernanza. Las Guías del GRI se convirtieron en un marco de informes de sustentabilidad.

En el 2016, el GRI ha emitido sus Estándares Globales de Sustentabilidad para la elaboración de informes de sustentabilidad, tomando como base la versión de las Guías G4. Para el GRI sus Estándares Globales de Sustentabilidad pueden definirse como:

“Los Estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con el cuál los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones pueden ser comunicados y comprendidos. Los estándares se han diseñado para fomentar la comparabilidad y calidad de la información sobre estos impactos y posibilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas para las organizaciones” (Estándares GRI, 2017: p.3).

El GRI considera que cada empresa, cada organización, cada ente, puede colaborar con el desarrollo sustentable. Los estándares del GRI pueden ser utilizados por todas las organizaciones del mundo, independientemente de su tamaño, ubicación, actividad, o fin, sean públicos o privados. La organización que desea colaborar con el desarrollo sustentable puede mejorar su desempeño y comunicarlo a través de los reportes de sustentabilidad.

Estos estándares del GRI son considerados globalmente de alta calidad y responde a principios para la elaboración de reportes, en el Grafico 2, se explican los principios relacionados con el contenido.

Gráfico 2: PRINCIPIOS DEL GRI RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DE LA MEMORIA

Principios relacionados con el contenido de la memoria	
La inclusión de los grupos de interés:	En este principio se resaltan la importancia de la identificación por parte de cada organización de sus grupos de interés de acuerdo a como el desarrollo de sus actividades los afecta. Y que acciones realiza la organización para conocer los impactos que les genera, sus intereses y expectativas en relación al desempeño sustentable. Es un principio importante porque de las acciones que realice la organización surgen aquellas cuestiones importantes que ayudan a la organización a mejorar su estrategia y objetivos sustentables.
Contexto de sustentabilidad:	Este principio requiere que las organizaciones informen su desempeño sustentable en relación al contexto en el que opera ya sea local, regional, nacional e internacional. Por lo tanto, en la descripción del contexto de sustentabilidad se tendría que observar como la organización tiene en cuenta las demandas de información sobre el desempeño sustentable tanto a nivel local como a nivel global.
Materialidad:	Las organizaciones pueden evaluar la materialidad de un tema teniendo en cuenta los factores internos y externos, la misión de la organización, la estrategia de sustentabilidad, las preocupaciones de los grupos de interés, las expectativas de la sociedad, los acuerdos y estándares internacionales.
Exhaustividad:	El principio de exhaustividad implica la inclusión en el informe de todos los temas materiales identificados correspondiente al ejercicio en que se presenta la información y en el contexto de sustentabilidad mencionado.

Fuente: Elaboración Propia en Scavone, G.M., Sanabria, V.R. entre otros autores (2018) (c)

Las organizaciones que utilizan el Estándar GRI para la elaboración de sus informes declaran si utilizan todo el contenido o qué contenido específico, así como también el nivel de adhesión, si es exhaustivo o esencial.

Cada organización en primer lugar define su estrategia de sustentabilidad y responsabilidad, identificando los aspectos materiales de impactos que puede ocasionar, que desea mejorar, o bien que sus grupos de interés le estén requiriendo.

Cada aspecto material de la estrategia de sustentabilidad se define de manera consensuada con los grupos de interés de la organización. En la presentación de la estrategia se explica cuáles son los aspectos materiales por mejorar en la organización estableciendo las metas, objetivos y el plazo de mejora.

Para cada aspecto material se definen indicadores de desempeño sustentables que pueden ser: económicos, sociales, ambientales, de gobernanza, éticos y de participación de los grupos de interés. Estos indicadores de desempeño sustentable son propuestos por el GRI y definidos de manera consensuada con los distintos organismos impulsores de la sustentabilidad e interesados en que las empresas comuniquen sus avances sobre sus estrategias de negocios sustentables y

responsables. La mayoría de las empresas argentinas utilizan la metodología del GRI para la elaboración de sus Reportes de Sustentabilidad.

ESTANDARES DEL SASB COMO LINEAMIENTO PARA EL REPORTE DE AVANCES DEL DESEMPEÑO SUSTENTABLE

El SASB es una organización independiente sin fines de lucro de los Estados Unidos, su misión es desarrollar y diseminar normas de contabilidad sustentable que pueden ayudar a las organizaciones que cotizan en bolsa a informar cuestiones sustentables materiales, y permitir a los inversores información para la toma de decisiones.

La misión es acompañar a través de un proceso riguroso que incluye evidencias de investigación, balanceando la participación de los grupos de interés.

Los estándares del SASB fueron diseñados para incluir información sustentable material de acuerdo con lo ordenado por la SEC (Securities and Exchange Commission), tales como los formularios 10- k y 20 – F y están acreditadas por la ANSI.

Los temas de sostenibilidad de los estándares del SAB son 5:

1. Medio ambiente.
2. Capital social.
3. Capital humano.
4. Modelo de negocio e innovación.
5. Liderazgo y gobernanza.

El propósito de incluir información no financiera en estos informes se explica porque el valor de mercado generalmente difiere del valor de libros, en parte, porque la información financiera tradicional no necesariamente captura todos los factores que contribuyen a la empresa capacidad a largo plazo para crear valor. Gran parte de esta "brecha de valor" es atribuible o puede ser significativamente perjudicada por la gestión o la mala gestión de los asuntos ambientales, sociales, y los capitales humanos, así como el gobierno corporativo. Por lo tanto, los informes corporativos deben extenderse más allá de los estados financieros para facilitar la medición y el informe de información de sostenibilidad que mejorará la comprensión de todos los que toman decisiones los riesgos materiales y oportunidades.

Las industrias consideradas por el SASB para la elaboración de sus estándares se describen en el Gráfico 3:

Gráfico 3: LISTADO DE INDUSTRIAS ESPECÍFICAS DEL SASB

Consumo	Recursos renovables y energía alternativa
Productos agrícolas	Biocombustibles
Carne, Aves y Lácteos	Energía solar
Alimentos procesados	Energía eólica
Bebidas no alcohólicas	Pilas de combustible y baterías industriales
Bebidas alcohólicas	Silvicultura y tala
Tabaco	Productos de pulpa y papel
Productos para el hogar y personales	
Minoristas y distribuidores especializados y multilínea	Transformación de recursos
Minoristas y distribuidores de alimentos	Productos químicos
Minoristas de drogas y tiendas de conveniencia	Aeroespacial
Comercio electrónico	Equipos eléctricos y electrónicos
Ropa, accesorios y calzado	Maquinaria industrial y bienes
Productos de construcción y mobiliario	Contenedores y Empaques
Fabricación de electrodomésticos	
Juguetes y artículos deportivos	Servicios
	Educación
Finanzas	Servicios profesionales
Bancos comerciales	Hoteles y alojamiento
Banca de Inversión y Corretaje	Casinos y juegos
Gestión de Activos y Custodia	Restaurantes
Ocupaciones	Instalaciones de ocio
Finanzas del consumidor	Líneas de crucero
Financiamiento Hipotecario	Marketing publicitario
Intercambios de seguridad y productos básicos	Producción y distribución de medios
Seguro	Cable y satélite
Cuidado de la salud	Transporte
Biotechnología	Automóviles
Productos farmacéuticos	Autopartes
Equipos y suministros médicos	Alquiler de coches y leasing
Prestación de asistencia sanitaria	aerolíneas
Distribuidores de atención médica	Carga Aérea y Logística
Atención administrada	Transporte marítimo
	Transporte ferroviario
Infraestructura	Transporte por carretera
Utilidades eléctricas	
Utilidades de gas	Tecnología y Comunicaciones
Servicios de agua	Servicios de fabricación electrónica y originales
Gestión de residuos	Fabricación de diseño
Servicios de ingeniería y construcción	Software y servicios de TI
Constructores de casas	Hardware
Propietarios inmobiliarios, desarrolladores e inversiones	Semiconductores
Fideicomisos	Telecomunicaciones
Servicios Inmobiliarios	Medios y servicios de Internet
Recursos no renovables	
Petróleo y Gas - Exploración y producción	Operaciones de carbón
Petróleo y Gas - Midstream	Productores de hierro y acero
Petróleo y Gas - Refinación y Comercialización	Metales y Minería
Petróleo y Gas - Servicios	Materiales de construcción

Fuente: Elaboración Propia

Para cada una de estas industrias el SASB propone estándares específicos con métricas asociadas o indicadores de desempeño sustentables.

Las empresas argentinas que cotizan en la bolsa de EEUU deben utilizar los Estándares del SASB para la presentación de su reporte de sustentabilidad. Se puede brindar como ejemplo el caso de la empresa Grupo Clarín, de la industria de servicios de telecomunicaciones, la cual en su reporte de 2017. desarrolla su estrategia de negocios sustentable y responsable utilizando los lineamientos del SASB, los ODS de Naciones Unidas, la ISO 26.000 y adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas. Como en nuestro país se recomienda la utilización de los reportes de sustentabilidad a través de la metodología GRI, la empresa Grupo Clarín utilizó ambas metodologías.

ESTANDARES DEL IIRC COMO LINEAMIENTO PARA EL REPORTE INTEGRADO QUE INCLUYE INFORMACIÓN DE AVANCES DEL DESEMPEÑO SUSTENTABLE

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

Los objetivos del IIRC, en cuanto a los reportes integrados son:

1. Mejorar la calidad de información disponible para permitir que los proveedores de capital financiero tengan una eficiente y productiva asignación de capital
2. Promover un enfoque más coherente y eficiente para que el reporte corporativo contribuya con diferentes informes estandarizados y comuniquen el rango completo de factores que materialmente afecten la habilidad de crear valor a lo largo del tiempo en una organización
3. Mejorar la rendición de cuentas y administración sobre la amplia base de capitales (financiero, industrial, intelectual, humano, natural, social y relacional) y promover el entendimiento de sus interdependencias
4. Apoyar el pensamiento integrado, la toma de decisiones y acciones que se enfoquen en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

Teniendo en cuenta los objetivos presentados por el IIRC, los reportes integrados permiten la rendición de cuentas a las partes interesadas de como las empresas crean valor a largo plazo, para la propia empresa y para sus stakeholders. La creación de valor considerada en los distintos capitales, no solo el financiero, sino que se incluyen nuevos capitales, el industrial, el intelectual, el humano, el natural y social.

Estos lineamientos propuestos por el IIRC de elaboración de reportes integrados brindan una herramienta muy importante para las empresas que desarrollan estrategias de negocios más sustentables y responsables. Al diseñar las estrategias, requieren identificar el valor que crea la empresa, y cuál es el valor que recibirán las partes interesadas en el largo plazo. La consideración de que la creación de

valor puede darse en el incremento de los cinco capitales permite a la empresa diversificar los recursos con que cuenta para lograr incrementarlos en el largo plazo con medidas de sustentabilidad y responsabilidad medibles.

Este lineamiento, se apoya en la idea de la teoría del cambio, y las directrices que propone se relacionan directamente con los elementos de la teoría del cambio. El IIRC considera las siguientes Directrices, explicadas en el Gráfico 4, que guían la preparación de un informe integrado, orientando el contenido del informe y la manera en que la información será presentada:

Gráfico 4: DIRECTRICES DEL IIRC

Enfoque estratégico y orientación futura:	Un informe integrado deberá dar una visión de la estrategia de la organización, y cómo se relaciona con la capacidad de la organización para crear valor en el corto, medio y largo plazo, y el uso de los capitales y sus efectos en estos
Conectividad de la información:	Un informe integrado deberá mostrar una imagen holística de la combinación, interrelación y dependencia entre los factores que afectan a la capacidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo
Relaciones con los grupos de interés:	Un informe integrado debería dar una visión de la naturaleza y la calidad de las relaciones de la organización con sus grupos de interés clave, incluyendo cómo y en qué medida la organización comprende, tiene en cuenta y responde a sus necesidades e intereses legítimos
Materialidad:	Un informe integrado deberá divulgar información acerca de los asuntos que afecten sustancialmente la habilidad de una organización para crear valor en el corto, medio y largo plazo.
Concisión:	Un informe integrado deberá ser conciso
Fiabilidad y exhaustividad:	Un informe integrado debe incluir todas las cuestiones materiales, tanto positivas como negativas, de una manera equilibrada y sin error material
Consistente y comparable:	La información en un informe integrado deberá ser presentada: (a) de manera que sea consistente a lo largo del tiempo, (b) de forma que permita la comparación con otras organizaciones en la medida que sea material para la habilidad de la organización de crear valor a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

El IIRC considera las empresas y organizaciones crean valor en los siguientes capitales:

1. El capital financiero:

Es el capital conocido tradicionalmente y representado por los fondos con que dispone la organización para el desarrollo de sus operaciones, sean propios u obtenidos por algún tipo de financiamiento.

2. El capital industrial

En el capital industrial se incluyen todas las propiedades plantas y equipos destinados a la producción de bienes o prestación de servicios.

3. El capital intelectual

Son los activos intangibles de la organización basados en el conocimiento.

4. El capital social y relacional

Competencias, capacidades y experiencia de las personas, y sus motivaciones para innovar.

5. El capital natural

Todos los recursos y procesos medioambientales renovables y no renovables que proporcionan los bienes y servicios que sostienen la prosperidad pasada, actual o futura de una organización.

En cuanto a los Contenidos generales de los reportes integrados, existen contenidos que se corresponden con los indicadores cualitativos y cualitativos de los reportes de sustentabilidad:

1. Descripción general de la organización y de su entorno externo
2. Gobierno Corporativo
3. Modelo de Negocio
4. Riesgos y oportunidades
5. Estrategia y asignación de recursos
6. Desempeño
7. Perspectivas
8. Bases para la elaboración y presentación

Una de las características que diferencia a los reportes integrados de los reportes de sustentabilidad es el pensamiento integrado:

“El IIRC enfatiza la importancia del pensamiento integrado dentro de la organización, en tanto conduce a la toma de decisiones y acciones integradas, que consideran la creación de valor a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, la organización adapta su estrategia y modelo de negocio para poder responder más eficazmente ante el entorno externo, riesgos y oportunidades” (Scavone G., Sanabria, V. y Morales Alvarado, L.; 2019: pág. 57).

Los Indicadores de desempeño cuantitativos o KPIs pueden ayudar a aumentar la comparabilidad y son particularmente útiles para expresar e informar de los objetivos, deben tener las siguientes características:

- Relevantes para las circunstancias de la organización
- Consistentes respecto a los indicadores internos usados por los órganos de gobierno corporativo
- Conectados (p.ej. que muestran la conectividad entre la información financiera y otra información)
- Centrados en los asuntos identificados por el proceso de determinación de la materialidad de la organización
- Presentados con los objetivos correspondientes, previsiones o proyecciones para dos o más periodos futuros
- Presentados para múltiples periodos (p.ej., tres o más periodos) para proporcionar una apreciación de las tendencias
- Presentados contra objetivos previamente informados, previsiones o proyecciones para propósitos a los efectos de la rendición de cuentas
- Consistente con los puntos de referencia regionales e industriales generalmente aceptados, para proporcionar una base de comparación
- Reportados consistentemente durante periodos sucesivos, con independencia de

que las tendencias y las comparaciones resultantes sean favorables o desfavorables

- Presentado con información cualitativa para proporcionar contexto y mejorar su significatividad.

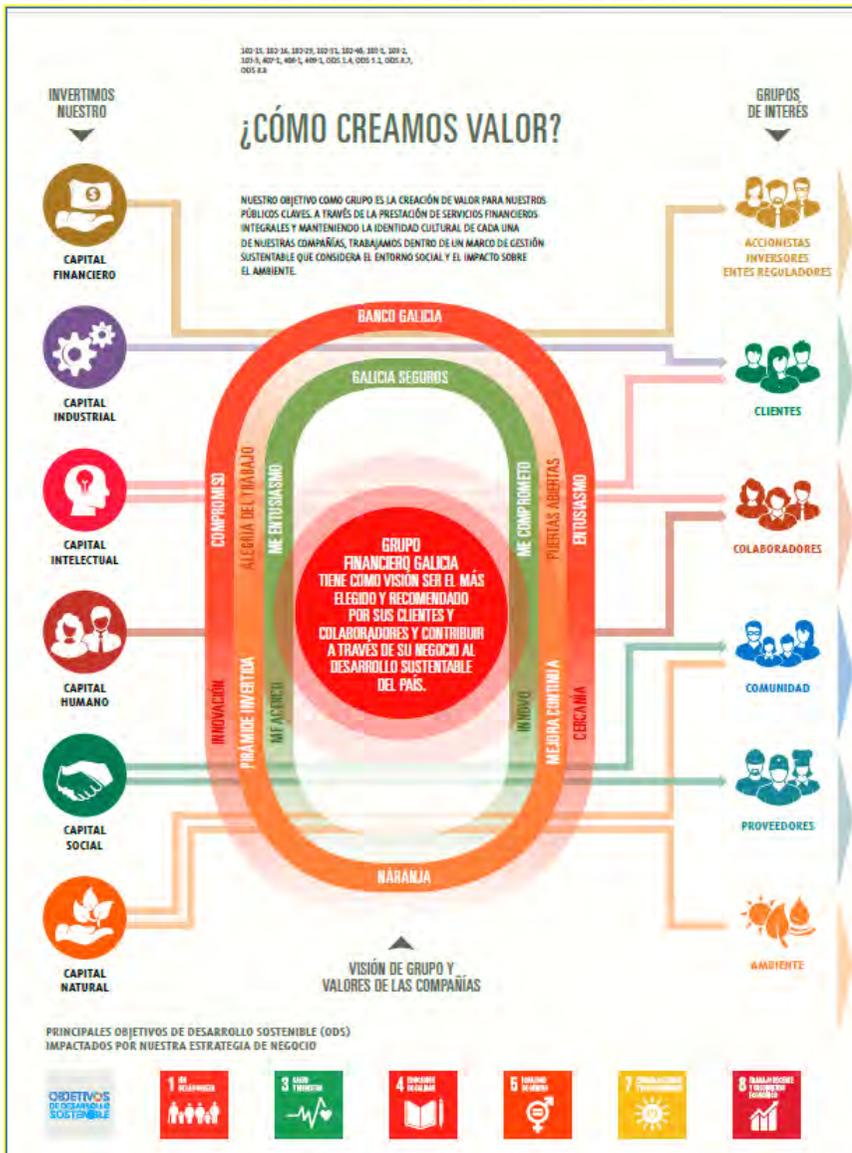
La información cualitativa relevante incluye una explicación de:

- o Los métodos de medición y los supuestos subyacentes
- o Las razones de las variaciones significativas de los objetivos, las tendencias o los puntos de referencia, y por qué se espera o no que se produzcan de nuevo.

Estas características establecidas para los indicadores de desempeño o KPIs son esenciales para que la información contenida en los reportes integrados responda a los principios de presentación de información contable no financiera de calidad. Se espera que en cada ejercicio las empresas puedan reportar como ha sido su desempeño sustentable y responsable para la creación de valor, estos indicadores de desempeño expresan cuantitativamente cuanto valor se ha creado para cada uno de los capitales y como se ha avanzado en el cumplimiento de la estrategia de negocio sustentable y responsables.

Se puede citar, en el Gráfico 5, un ejemplo real de reporte integrado de acuerdo al IIRC, el del Banco Galicia: en su Reporte Integrado del Ejercicio 2018. En este caso, para cada uno de los 5 capitales se identifican los grupos de interés relacionados, para los cuales se transfieren el valor creado por la organización.

Gráfico 5: PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR DEL BANCO GALICIA



Fuente: Reporte integrado 2018 del Banco Galicia en Argentina

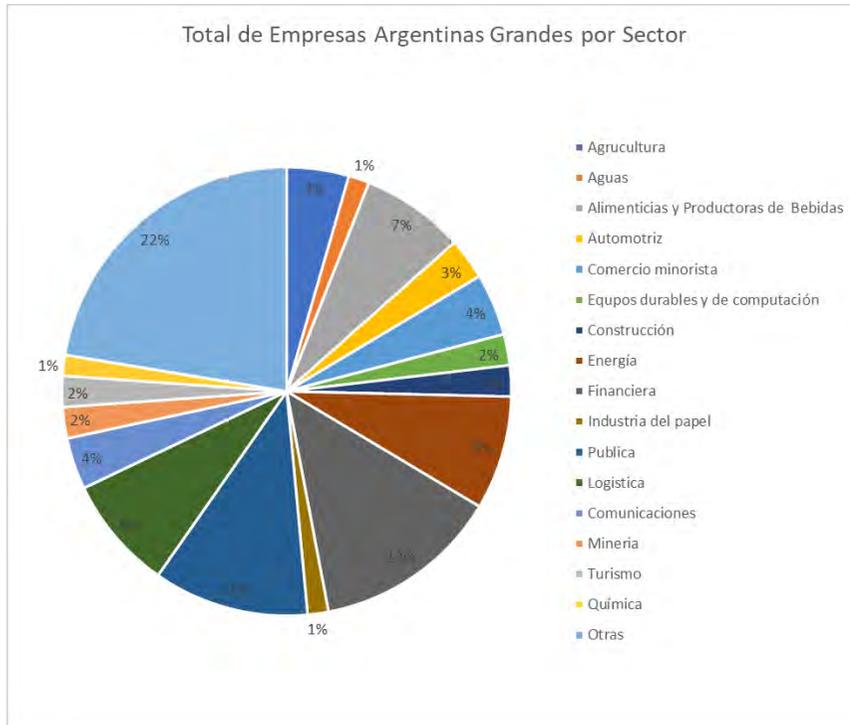
PERSPECTIVAS DE CAMBIO EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

En Argentina, no es requerido legalmente que las empresas presenten reportes de sustentabilidad. Para analizar las perspectivas de cambio hacia la sustentabilidad podemos consultar la Base de Datos del Global Reporting Iniciative. (<https://database.globalreporting.org/consultada> 25-02-2020)

Consideramos en nuestro análisis las grandes empresas de la Argentina y encontramos un universo de 134 empresas que presentaron sus reportes de sustentabilidad en la base de datos señalada en el párrafo precedente.

A continuación, se presenta el Gráfico 6, que describe los distintos sectores productivos de nuestro país que han iniciado la presentación de reportes de sustentabilidad.

Gráfico 6: TOTAL DE EMPRESAS ARGENTINAS GRANDES POR SECTOR PRODUCTIVO.



FUENTE: Elaboración propia en base a la base de datos del GRI¹

En el Gráfico 7, se presenta a las empresas analizadas, de acuerdo a los distintos sectores productivos de nuestro país que han iniciado la presentación de reportes de sustentabilidad y se encuentran listadas en distintas bolsas de valores, incluso la de New York.

¹ Base de datos del GRI: <https://database.globalreporting.org/>. Fecha de consulta: Diciembre del 2019.

Gráfico 7: PRINCIPALES EMPRESAS ARGENTINAS LISTADAS POR SECTOR PRODUCTIVO.

Sectores	Empresas	Sitio web del reporte de sustentabilidad
Agricultura	Adeco Agro	https://database.globalreporting.org/
Alimenticias y Productoras de Bebidas	Ledesma	https://database.globalreporting.org/
Construcción	IRSA	https://database.globalreporting.org/
	Siderurgica Ternium	https://ar.ternium.com/es/sustentabilidad
	Cementera Loma Negra	https://database.globalreporting.org/
Energía	YPF	https://database.globalreporting.org/
	Pampa Energía	https://database.globalreporting.org/
	Transportadora de Gas del Sur	https://database.globalreporting.org/
	Edenor	https://database.globalreporting.org/
	Central Puerto	https://database.globalreporting.org/
Financiera	Grupo Financiero Banco Galicia	https://database.globalreporting.org/
	Banco Macro	https://database.globalreporting.org/
	BBVA Frances	https://ir.bbva.com.ar/wp-content/uploads/2019/07/Informe de Banca Responsable 2018.pdf
	Grupo Superville	https://database.globalreporting.org/
Comunicaciones	Grupo Clarín	https://database.globalreporting.org/
	Telecom	https://database.globalreporting.org/
Otras	Mercado Libre	https://sustentabilidadmercadolibre.com/wp-content/uploads/2020/02/MELI_Reporte-2019_ESP_.pdf

Fuente: Elaboración Propia

Podemos decir que cada una de ellas adopta distintas iniciativas voluntarias con respecto a la metodología para la elaboración del informe que analizamos en los puntos anteriores (GRI, SASB, IIRC), así como a la información referida a su estrategia de sustentabilidad y responsabilidad: normativas legales, como por ejemplo leyes anticorrupción, Normativas de la CNV, Directrices de la OCDE; y voluntarias: como por ejemplo la adhesión al Pacto Global, los ODS, el Acuerdo de París, la ISO 26.000, que además son objeto de adaptación en función de los distintos niveles de mercado en que las organizaciones específicamente trabajan.

Las organizaciones que se dedican solo al mercado interno en argentina no publican información de libre acceso a su información de sustentabilidad por lo tanto no se puede dar una opinión con respecto a este grupo de empresas.

Gráfico 8: ESCENARIO DE LA TETRANORMALIZACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

En este Gráfico 8 se presentan las empresas listadas que, en su actuación, por diversos motivos (razones legales, voluntarias, de mercado, culturales) deben responder a normativas legales y voluntarias queriendo alcanzar un funcionamiento y desempeño legal y voluntariamente sustentable.

La intención de los organismos emisores de normas es lograr que se institucionalicen procesos, productos y servicios para dar respuesta a los sectores interesados. Así también, las empresas cumplen con las normas para mostrar compromisos tales como: transparencia en el manejo de recursos, desempeño sustentable, respeto por el ambiente, responsabilidad social, entre otros. Desde sus perspectivas, las normas funcionan como garantes de un desempeño responsable, transparente y ético.

Sin embargo, aplicar las normas referidas requiere de una estrategia de priorización y adaptación en función de los distintos niveles que existen entre requerimientos de organismos internacionales, organizaciones sectoriales, organismos nacionales, en un mundo en permanente cambio en donde se constata un crecimiento acelerado de la normativa.

Por otro lado, en el marco institucional del país, la protección al medio ambiente y el desarrollo social se han convertido en factores importantes en los procesos de toma de decisiones tanto de instituciones públicas como de empresas privadas. Las empresas, como estrategia de negocio, se ven obligadas a dar respuesta a las demandas de desempeño que se derivan del uso del agua, del aire, de sustancias tóxicas, de generación de residuos, etc.

Si bien las empresas hacen su mejor esfuerzo por responder a la normatividad relativa a los distintos aspectos de su desempeño, muchas acciones de corto plazo se contraponen entre sí, o con las regulaciones existentes. Tanto desde la perspectiva temporal como la espacial.

En cuanto al manejo de la normatividad de la información, observamos que, si bien se tiene por objetivo promover la mejora continua hacia un desarrollo sustentable, en la realidad de los informes, este objetivo se desvirtúa, dada la relación entre brindar una imagen comprometida, y contar con recursos que contribuyan a un desempeño desde una perspectiva integral de las estrategias organizacionales. En la práctica, en algunos casos, para cubrir requisitos indispensables para lograr ser sustentables, se brinda información que no se puede verificar que responda razonablemente a la realidad, y/o que muestre un avance hacia mejores prácticas consideradas a nivel internacional.

En este contexto, nos cuestionamos la calidad de los informes presentados, y de los resultados comunicados. Por un lado, consideramos que estos procesos de adopción normativa contribuyen a identificar debilidades y fortalezas en el desempeño organizacional, pero el aprovechamiento de esas oportunidades se ve limitado por los recursos y las capacidades aplicadas a generar estos verdaderos cambios culturales. Mientras que las recompensas al desempeño organizacional se asocian a la calidad y cantidad de productos elegidos por la sociedad, esta circunstancia también varía según los mercados en que son colocados los productos y servicios, en donde los grupos de interés, según su contexto tienen distintas demandas, lo cual también contribuye a que la empresa no identifique un solo camino en el avance de sus negocios.

CONCLUSIÓN

La aplicación de la teoría del cambio, teniendo en cuenta sus elementos definidos, en las estrategias de negocios sustentables y responsables permitiría el fortalecimiento de estas, lograr el cambio organizacional necesario para que las estrategias sean exitosas, así como permitiría la obtención de resultados esperados en plazos razonables mejorando continuamente, haciendo a la organización más sustentable y responsable. Sin embargo, esto se ve limitado por la tetranormalización y sus consecuencias.

Resulta imprescindible que las estrategias de negocios sustentables y responsables sean evaluadas cuantitativamente a través de indicadores de desempeño sustentables. Estos indicadores de desempeños sustentables necesariamente deben incluirse en los reportes de sustentabilidad o reportes integrados, incluso acompañando como memoria de la información financiera tradicional. Las partes interesadas necesitan información sobre el desempeño de las organizaciones para tomar decisiones en función de su interrelación. Pero en mercados con culturas más desarrolladas en cuanto a la sustentabilidad esta información es más valorada, y en consecuencia las empresas se ven obligadas a mostrar una información más transparente ética y responsable.

Cada uno de los lineamientos o estándares analizados, GRI, SASB e IIRC no presentan estándares obligatorios, cada uno de ellos enfatiza sobre cuestiones del desempeño sustentable de las organizaciones con objetivos particulares. La información sobre el desempeño elaborada a partir de estos estándares no debería ser contradictoria, dado que son organismos trabajan con los mismos fines. Sin embargo, en la práctica, la orientación de la información es distinta desde la

perspectiva contable tradicional, dado que la creación de valor avanza sobre aspectos no reconocidos en las prácticas contables habituales.

En función del análisis realizado corroboramos la hipótesis de que las empresas que se declaran sustentables en Argentina, en su mayoría están en un proceso hacia la sustentabilidad, pero aún sin generar información exhaustiva priorizada en función de las necesidades de sus grupos de interés, dado que no se verifican las cualidades suficientes para afirmar que la información sea completa y transparente en relación con los resultados de las acciones de sustentabilidad. Se pudo identificar más de un factor que influye en estas circunstancias, uno es la tetranormalización, y otro no menos importante, es la falta de sensibilización de la sociedad argentina hacia los beneficios de desempeño sustentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Galicia. (2018) Reporte Integrado. Recuperado de: <http://www.galiciasustentable.com/II2018/>
- Business & Sustainable Development Commission. *Better business better world, 2017*. London: Business and Sustainable Development Commission. Recuperado de http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológica. Sinopsis de la evaluación de impacto n°2. Recuperado de: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *La Unión Europea y América Latina y el Caribe ante la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: El Gran Impulso Ambiental*, 2016. Naciones Unidas: Libros y documentos institucionales CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40669/1/S1601016_es.pdf
- Fronti de García, L. (2008). “*Responsabilidad Ambiental Empresaria: Informes Contables*”. Buenos Aires: Edicon, Fondo Editorial Consejo, 1ª ed.
- García Casella, C. L. (2009). “La nueva ley de balance de responsabilidad social y ambiental (BRSA)”. Buenos Aires: UBA. *Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigación en Contabilidad Social*, 1, 80-92.
- Global Reporting Initiative (2016). *Full set of draft GRI Standards*. Global Reporting Initiative. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>
- Gray, R., Adams C.A., y Owen D. (2014). “Accountability, Social Responsibility and Sustainability. Accounting for society and the environment”. United Kingdom: Pearson Education Limited, 1ra ed.
- Grupo Clarín. (2017). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado de: https://grupoclarin.com/sites/default/files/Reporte_Sustentabilidad_GC_2017.pdf
- International Federation of Accountants - IFAC (2005). “*International Guidance Document: Environmental Management Accounting*”. New York, USA.
- IIRC - Consejo Internacional de Reporting Integrado (2013). El Marco Internacional IR. Recuperado de: <https://integratedreporting.org/wp->

content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf

Mileti, M., Palacios, C. y Rupil, C. (2010). "Balance social: la identificación de stakeholders". Metodologías. Perspectiva de Accountability, Buenos Aires: Osmar D. Buyatti, 11, 361-378.

Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la asamblea general el 25 de septiembre de 2015. Recuperado de

http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

OCDE (2011). Directrices para empresa multinacionales. Recuperado de: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>

Sanabria, V.R. (2016). "El Balance Social y los ODS". 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas: El congreso del Bicentenario, Buenos Aires: Ed. Buyatti. Tomo IX Responsabilidad Social y Balance Social, 19-40. Material electrónico.

Sustainability Accounting Standard Board – SASB. (2017). SASB CONCEPTUAL FRAMEWORK. Recuperado de: <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf>

Scavone, G. M., Sanabria, V.R. y Morales Alvarado, L. (2019). El valor de la información contable integrada para las Pymes argentinas. La Junta, REVISTA DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN CONTABLE, JUNTA DE DECANOS DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ. Volumen 2, número 2, diciembre de 2019. Recuperado de: <http://jdccpp.org.pe/docs/Revista-La-Junta-3ed.pdf>

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R. (2019) "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA DE LA INDUSTRIA DEL CUERO EN ARGENTINA". Coloquio y seminario doctoral internacional del 13 y 14 de junio de 2019 Lyon, Francia.

Scavone, G.M., Sanabria, V.R. entre otros autores (2018) (a). "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL PROCESO DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA INDUSTRIA DEL CUERO". XXXI Jornadas Profesionales de Contabilidad, Auditoría y de Gestión y Costos, que se realizó en el CGCECABA, Buenos Aires, Argentina.

Scavone, G.M., Sanabria, V.R. entre otros autores (2018) (c). "LA RSE, SU INTEGRACIÓN, MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS EGSGRI". V Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO): "Estudios desde la mirada de Responsabilidad Social hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible" – I Congreso Internacional de Gestión Organizacional: "Gobierno Corporativo: prácticas y tendencias", que se realizaron en Santiago de Chile.

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R. (2018) (d). "LA INFORMACIÓN NO TRADICIONAL, UN NUEVO ASPECTO DE LA GESTIÓN". XXII Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas: desde el presente hacia una profesión 4.0", que se realizó en la provincia de San Juan, Argentina.

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R. (2018) (e). "EFECTOS CONTABLES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EN LA INDUSTRIA DEL CUERO". XXXIX Jornadas Universitarias de Contabilidad, que se realizó en Puerto Iguazú de la provincia de Misiones, Argentina.

Scavone, G.M., Sanabria, V.R., entre otros autores (2018) (f). “MERCADOS DE CAPITALES VERDES Y LA INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO SUSTENTABLE”. 24° Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del área Contable, 14° Simposio Regional de Investigación Contable, que se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.

Scavone, G.M., Viegas, J.C. entre otros autores (2017). “*Contabilidad Superior: Buenas Prácticas de Gobierno*”. Buenos Aires: Ed. Osmar D. Buyatti.

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R (2017). “APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS SUSTENTABLES EN LAS PYMES ARGENTINAS”. Trabajo presentado en el XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa “PyMES: emprendimiento e innovación”, que se realizó en el CPCECABA.

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R (2017). “LAS PYMES ARGENTINAS Y LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS SUSTENTABLE”. Trabajo presentado en el “II Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República, VI Congreso de Administración del Centro de la República, III Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. “Forjando capacidades organizacionales para la competitividad global”.

Scavone, G.M. y Sanabria, V.R (2017). “EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL CONTEXTO DE SUSTENTABILIDAD”. trabajo presentado en el 23° Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del área Contable, 13° Simposio Regional de Investigación Contable, que se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata.

Scavone, G. M. (2012). “Análisis de riesgo en relación con la calidad de información que revelan las empresas responsables”. II SIMPOSIO INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (SIRSO) II INTERNATIONAL - SYMPOSIUM ON SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ORGANIZATIONS (SIRSO) RÍO DE JANEIRO – BRAZIL 8 Y 9 DE JUNIO

Unión Europea. Acuerdo de Paris. Recuperado de: <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/climate-change/timeline/>

Viegas, J.C. (2012). “El balance social y los estados financieros prospectivos”. Buenos Aires: UBA. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigación en Contabilidad Social, 2, 13-41.

Vogel, I. (2012). c Review Report for the UK department on international development. Recuperado de: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2017). *Guía para CEOs sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Switzerland. Recuperado de www.wbcsd.org/contentwbc/download/3870/51666