



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 59, octubre 2007, pp. 91-122**

# **Transparencia y rendición de cuentas en las Empresas de Inserción**

**Chaime Marcuello**  
**Ana Bellostas**  
**Carmen Marcuello**  
**José Mariano Moneva**  
Universidad de Zaragoza

# Transparencia y rendición de cuentas en las Empresas de Inserción

**Chaime Marcuello**  
**Ana Bellostas**  
**Carmen Marcuello**  
**José Mariano Moneva**  
Universidad de Zaragoza

## RESUMEN

*Las empresas de inserción (EI) están sometidas a una doble tensión. Por un lado, tienen que participar de las dinámicas del mercado, competir y ser viables en precio, coste y calidad. Por otro, quieren ser medio de inclusión social a través del empleo. De esta manera, las EI tienen dos ámbitos donde han de mostrar su eficiencia; el económico y el social. Tienen que justificar su utilidad y su legitimidad ante el conjunto de los actores sociales. Para legitimarse socialmente necesitan algo más que cumplir con normas legales. De ahí que recurran a herramientas de rendición de cuentas que les permitan mayor transparencia y responsabilidad que cualquier otra entidad que intervenga en el mercado. En este trabajo se presenta un modelo de rendición de cuentas basado en nuestra experiencia con las EI aragonesas, en las claves teóricas de la “accountability” en organizaciones no lucrativas y en el modelo del Global Reporting Initiative (GRI).*

**PALABRAS CLAVE:** Empresas de inserción, transparencia, impacto social, rendición de cuentas.

**CLAVES ECONLIT:** A130, D710, M140, L200, L310.

## Transparence et reddition de comptes dans les entreprises d'insertion

**RÉSUMÉ:** Les entreprises d'insertion (EI) sont soumises à une double tension. D'une part, les EI doivent participer à la dynamique du marché, être concurrentielles et viables en matière de prix, de dépenses et de qualité. D'autre part, elles veulent utiliser l'emploi comme moyen d'inclusion sociale. De cette façon, les EI doivent prouver leur efficacité dans deux domaines : économique et social. Elles doivent justifier leur utilité et leur légitimité face à l'ensemble des acteurs sociaux. Pour se légitimer socialement, les EI doivent faire bien plus que respecter les normes légales. De ce fait, elles ont recours à des outils de reddition de comptes qui leur confèrent plus de transparence et de responsabilité que n'importe quelle autre entité intervenant sur le marché. Ce travail contient un modèle de reddition de comptes basé sur notre expérience avec les EI aragonaises, sur les grandes idées théoriques de l'« accountability » dans les organisations non lucratives et sur le modèle du Global Reporting Initiative (GRI).

**MOTS CLÉ:** Entreprises d'insertion, transparence, impact social, reddition de comptes.

## Transparency and Accountability in Work Integration Social Enterprises

**ABSTRACT:** Work integration social enterprises (WISE) are under pressure in two different regards. On the one hand, they have to participate in the market and compete with other firms, ensuring that they are sustainable in terms of prices, costs and quality. On the other hand, they endeavour to offer a means of social integration through employment. WISE must therefore show their efficiency from both an economic and a social perspective, justifying their usefulness and legitimacy to all the social actors. In order to be seen as socially legitimate they must do more than simply abide by the legal regulations; they must resort to accountability tools that provide greater transparency and responsibility than any other market entity. This paper presents an accountability model based on our experience with Aragonese WISE, theories of accountability in NPOs and a review of the Global Reporting Initiative (GRI).

**KEY WORDS:** Social enterprises, transparency, social impact, accountability.

## 1.- Introducción<sup>1</sup>

Las Empresas de Inserción (EI) son una realidad de referencia en el ámbito de la Economía Social. En el mercado, han ganado un espacio donde llevan desde comienzos de los noventa ofreciendo productos y servicios compitiendo con otras organizaciones empresariales. En el ámbito de “lo social”, las EI se convierten en referencia como vía de soluciones para la inclusión de personas que se encuentran en situación de riesgo o de vulnerabilidad. Estas estructuras no están exentas de críticas, pues, para algunos, la mera convivencia con organizaciones del libre mercado crea recelo. Con todo, han ganado un prestigio como modo de responder a los problemas de exclusión social de nuestra sociedad.

En estudios preliminares de nuestro grupo de trabajo (Bellostas et al, 2005) se ha detectado una necesidad y un aumento en la demanda de herramientas para la rendición de cuentas, tanto desde dentro como desde fuera de las entidades. Para estas entidades la “transparencia” no se vive como una exigencia fiscalizadora sino como una forma de conseguir una mayor legitimación, tanto como empresa como entidad social. Y este reconocimiento se presenta como una necesidad vital para las EI (Chaves y Sajardo, 1999: 77). La rendición de cuentas la entienden como un mecanismo idóneo en el que basar la negociación de apoyos de la Administración, tanto en el marco financiero como legal. Aquí se corrobora lo que hemos detectado en el sector lucrativo desde hace tiempo: un creciente interés por la medición y valoración del impacto social y ambiental de las actividades de las entidades (Bellostas et al, 2002a).

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta, a modo de recomendaciones, que pueda servir de herramienta de rendición de cuentas a las EI, basándonos en la experiencia de las EI aragonesas y aprovechando las claves y fundamentos teóricos de la “*accountability*” en las organizaciones sin ánimo de lucro. En el modelo a definir seguiremos las líneas del modelo de información proporcionado por la *Global Reporting Initiative* (GRI). La propuesta de rendición de cuentas pretende ser un *modelo de informe social* que atienda a los siguientes elementos: (a) pueda ser referencia para las EI en el proceso de comunicación formalizada de sus actividades en el marco de la responsabilidad social; (b) pueda ser útil para los grupos de interés en la adopción de las decisiones sobre la entidad informante; (c) proporcione un marco al sector en el que puedan comparar el impacto de las actividades y la eficacia social en la gestión.

1.- Este trabajo forma parte de la investigación realizada con los proyectos de investigación PM049/2006 de la Diputación General de Aragón y el SEJ2006-08317 del Ministerio de Educación y Ciencia y FUNDEAR 2006.

Para ello, en el siguiente apartado, se plantean algunas cuestiones básicas en materia de transparencia y rendición de cuentas. En segundo lugar, se hace especial referencia al sector de las EI, para seguidamente proponer los elementos de una memoria de sostenibilidad de las EI y finalmente, proponer un conjunto de recomendaciones fruto del trabajo realizado desde el grupo de investigación en materia de Empresas de Inserción en los últimos años.

## 2.- Transparencia y rendición de cuentas

La cuestión de la transparencia y la rendición de cuentas en el sector no lucrativo es un tema en pleno debate. Las aportaciones y reflexiones son muchas, tanto desde el ámbito académico como desde el propio sector no lucrativo. La sociedad no se conforma con recibir una mera información sobre la adecuación y justificación de los gastos en tiempo y forma, es necesario revelar el comportamiento global de cada entidad como horizonte desde el cual dar razón de las actividades, las actuaciones, los resultados de cada estructura. Esto se ha venido denominando en la literatura internacional como “*accountability*” (Cutt y Murray, 2000).

Desde las propias ONL hay un buen número de experiencias en las que se reflexiona y se actúa sobre la transparencia y la rendición de cuentas de estas entidades. A nivel internacional destacan *One World Trust*, *Independent Sector*, *International Transparency*, *Global Reporting Initiative* y, en el contexto español, la Coordinadora de ONGD-E y la Fundación Lealtad, entre otras<sup>2</sup>. En esta línea se ha de considerar la “*Carta de Rendición de Cuentas de Organizaciones no Gubernamentales Internacionales*”<sup>3</sup>. En junio de 2006 se firmó por parte de once de las ONG Internacionales más grandes este documento, donde todavía quedan pendientes conocer los mecanismos de control y aplicación. Este hecho constituye un referente relevante para otras ONL y a nosotros nos permite diferenciar dos conceptos: transparencia y rendición de cuentas desde el tercer sector.

Así, siguiendo la propuesta de estas entidades podemos entender que la *transparencia* va más allá de la rendición de cuentas, se trata de una actitud y una disponibilidad real de información tanto por iniciativa de la ONL como por petición de los diferentes grupos de interés sean externos o internos. Por otro lado, la *rendición de cuentas* es una parte de la transparencia y supone la realización de informes públicos sobre sus impactos, procesos, estructuras de gobierno y fuentes de financiación.

2.- La Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG que publica anualmente la Fundación Lealtad es un referente para el contexto español ([www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)).

3.- <http://news.amnesty.org/index/ENGPOL306062006>

Esto es, se entiende que es una valoración y evaluación de la entidad tanto hacia los agentes internos como externos y más allá de las legislaciones de los países en los que trabajan, pero también de lo que la entidad quería hacer, ha hecho y los planes de futuro. Se entiende como un acto de responsabilidad en el que la entidad evalúa, comunica sus logros, sus fallos y sus planes de mejora.

Atendiendo a la rendición de cuentas<sup>4</sup>, los enfoques son diversos pero encontramos al menos una coincidencia en los textos al definir la rendición de cuentas (*accountability*) como un *concepto relacional*<sup>5</sup>, consecuencia de las interacciones entre los actores de la organización y el entorno social e institucional (Ebrahim, 2005). Poniendo el acento en los actores externos, “*la rendición de cuentas son los medios por los que los individuos y organizaciones informan a una autoridad reconocida (o autoridades) y se responsabilizan de sus acciones*” (Edwards y Hulme, 1996: 967) o el “*proceso por el cual los actores se responsabilizan de sus acciones*” (Fox y Brown, 1998: 12). Mientras que hay otro enfoque que propone que la rendición de cuentas tiene un carácter interno (Cornwall et al, 2000).

## 2.1 La rendición de cuentas como proceso

En todo caso, la rendición de cuentas no puede reducirse solamente a la elaboración de informes si no que es algo más, es un **proceso** en el que hay que definir *a quién* rendir cuentas, *quién lo hace* y *cómo* (Cuadro 1). En nuestra opinión, quizá las aportaciones más interesantes y clarificadoras son los trabajos de Ebrahim (2003) (2005). Este autor sugiere la utilización de mecanismos integradores y globales así como la necesidad de entender el proceso de rendir cuentas como un momento de aprendizaje para la entidad, con el fin último de aprender y mejorar la propia acción.

4.- Brown y Moore (2001) Connolly y Hyndman (2004), Keating y Frumkin (2003), Najam (1996) y Torres y Pina (2003), entre otros.

5.- Ospina, Día y O'Sullivan (2002).

## Cuadro 1. Elementos de la rendición de cuentas en las ONL

<p><b>A quién</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A la asamblea (socios), al protectorado, consejo de administración</li> <li>• A donantes: administración pública, financiadores privados (empresas y particulares)</li> <li>• Equipos directivos, trabajadores y voluntarios</li> <li>• Clientes-usuarios-beneficiarios</li> <li>• Entidades colaboradoras</li> <li>• Sociedad</li> </ul>
<p><b>Quién</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta directiva/patronato, consejo de administración</li> <li>• Equipo directivo/gestor</li> <li>• Sede central/ delegaciones</li> <li>• Coordinadora, federación/entidades individuales</li> <li>• Participación/ no participación de los grupos de interés</li> </ul>
<p><b>Cómo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- interno/externo</li> <li>- explícito/implícito</li> <li>- obligatorio (norma legal)/voluntario</li> </ul> </li> <li>• Niveles:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- funcional/estratégico</li> </ul> </li> <li>• Herramientas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes económico-financieros</li> <li>- Memorias sociales</li> <li>- Códigos de conducta</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Adaptado de Ebrahim (2003).

Cada ONL tiene que decidir cuál es su *mapa* de grupos de interés, tanto internos como externos (Cuadro 1). Y es a éstos **a quiénes** debe presentar sus resultados e información. Esta *cartografía* de partícipes es heterogénea y no necesariamente equivalente para todos los casos.

Otra decisión a tomar por parte de la ONL a la hora de rendir cuentas es establecer **quiénes** son los responsables de llevar adelante el proceso y si éste se diseña permitiendo la participación de grupos de interés específicos o no. Deberá decidir si es una tarea del equipo de gestión, del equipo direc-

tivo o de la junta directiva / patronato/consejo de administración. En el caso de que existan varias sedes, se tendrá que valorar si cada una individualmente realiza su rendición de cuentas o es desde la sede central. Si la entidad pertenece a una plataforma común con otras similares, entonces tienen que considerar si hay un informe general del conjunto o individualizado. Finalmente, una decisión muy importante es si la rendición de cuentas es una tarea unidireccional o bidireccional. Es decir, si es la entidad la que rinde cuentas a los grupos de interés en un solo momento o se recurre a mecanismos de interacción en el proceso.

Respecto de la cuestión del **cómo** se lleva a cabo este proceso nos queremos detener en tres aspectos: los mecanismos, los niveles y las herramientas. En relación a los **mecanismos** habrá que tener en cuenta si se realiza con un planteamiento de carácter interno o externo. Ya hemos visto que el enfoque endógeno —desde dentro y hacia dentro— se convierte en una necesidad ya que permite saber qué ha sucedido. Se hace con el objeto de mejorar y optimizar la gestión de la entidad. Permite crecer en lo que da buenos resultados y enmendar los errores cometidos. Visto desde la praxis, sin embargo, la decisión de realizar una rendición de cuentas externa puede verse como un asunto irrelevante o como una innecesaria forma de airear lo que se hace o, incluso, un camino sembrado de peligros. En el caso de las ONL—que tienen una vinculación estrecha con las aportaciones externas, en cualquiera de sus múltiples versiones—, no es sólo una necesidad, se convierte en una obligación. Si entendemos que las ONL son gestoras de recursos públicos —subvenciones, infraestructuras...— y que suministran bienes públicos, esto está ligado de modo inherente a un compromiso de explicar, evaluar y proponer a la sociedad a través de los diferentes interlocutores.

Otro peldaño son los canales o **herramientas** a utilizar para la presentación de la información. Tendrá que decidirse si es a través de comunicaciones informales o a través de documentos específicos. Pero también será necesario aclarar el tipo de acceso a esa información. Además, si el mecanismo se ciñe exclusivamente a lo que exige la norma, es decir, mediante el cumplimiento estricto de las exigencias legales —presentación de cuenta de resultados, balance, memoria de actividades y la documentación exigida por las administraciones públicas— o si la entidad considera que prefiere establecer sus propios mecanismos que van más allá de lo tradicionalmente o legalmente exigido.

Con respecto a los **niveles** se ha de abordar si se hace de modo funcional o estratégico<sup>6</sup>, esto es, si se pretende evaluar dónde se han utilizado los recursos disponibles, el cómo y los impactos inmediatos, —el nivel funcional—, o bien si se quiere proporcionar la evaluación de los impactos que las actividades de la entidad han generado sobre las acciones de otras organizaciones y del contexto en donde actúa —nivel estratégico de la rendición de cuentas—.

6.- Avina (1993) citado por Ebrahim (2003).

Además, es muy importante resaltar que lo que acaba siendo tangible para los diferentes grupos de interés son los documentos que se producen al final de este proceso, sean lo Informes Económico-Financieros, las Memorias Sociales y/o los Códigos de Conducta. Estos documentos han de estar fundamentados en todo el proceso anterior. En las ONL se debe rendir cuentas de los recursos y resultados obtenidos en su función social, pero dada su doble faceta —social y mercantil—, también deberá informar de sus variaciones en riqueza y renta. Para ello se dispone de informes económico-financieros y memorias sociales, que dan cuenta de los recursos económicos y de la valoración sobre impactos medioambientales y sociales.

Por otra parte, desde hace más de una década se ha “generalizado” el recurso a los llamados Códigos de Conducta. Como referente destacamos<sup>7</sup> el propuesto por la organización *Independent Sector* cuyos pasos y propuestas nos parecen muy recomendables de cara a cualquier ONL. Siguiendo esas pautas, en primer lugar, hay que distinguir entre el proceso de elaboración del Código, de los contenidos que debe contemplar. Está claro que uno de los requisitos fundamentales para el funcionamiento de un Código de Conducta es que haya sido dialogado, contrastado y negociado con los grupos de interés más relevantes. En segundo lugar, hay que saber diferenciar los valores propios de la entidad y éstos han de ser coherentes con su modo de actuar y de posicionarse. Finalmente, el proceso debe especificar con claridad los pasos para su puesta en práctica y las medidas que requiere. Esto es, la credibilidad del código dependerá del proceso, la coherencia y de los sistemas de control<sup>8</sup>.

## 2.2. Global Reporting Initiative: la rendición de cuentas desde la praxis

El GRI es una de las referencias más relevantes en materia de rendición de cuentas. Es una propuesta que se ha consolidado en los últimos años diez años en el ámbito lucrativo, especialmente en grandes empresas multinacionales. Su modelo abarca la información económica, social y ambiental de las organizaciones. Creemos que puede ser también pertinente y adecuado para reflejar el comportamiento, actuaciones y resultados de las EI.

En el modelo del GRI se postula que la organización debe mantener el equilibrio entre tres factores: económico, social y medioambiental. Por ello se ha denominado información de triple resultado o “*triple bottom line*”. Entre las razones que justifican su elección como base para atender nuestro objetivo señalamos, primero, que se trata del estándar más frecuentemente utilizado por organizaciones de todos los sectores, empresas y ONL, de diversos tamaños para elaborar informes, facilitando la

7.- Otros modelos propuestos son el de la Comisión Europea: “Code of Conduct for Non-profit Organisations to promote transparency and Accountability Best Practices”, el Acuerdo de 20 de noviembre de 2003, del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por el que se aprueba el Código de conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones temporales.

8.- Otras experiencias disponibles en la web son: el Código de conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE, (1998), Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, (2000), Código Ético para las Fundaciones Andaluzas, Fundación Carolina un decálogo de conducta y orientan la filosofía y actuaciones de la institución, entre otras...

comparabilidad a largo plazo. Por añadidura, en la propuesta GRI se consideran los tres perfiles básicos de una entidad; económico, social y medioambiental. Esta es, posiblemente, la razón de mayor peso para utilizar la propuesta del GRI como base para cubrir nuestro objetivo, ya que nos encontramos con entidades donde lo económico y social adquieren el mismo valor sustancial ante la sociedad.

Como es conocido, el GRI surge en 1997 por el impulso del Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), con el fin de establecer unas orientaciones básicas para que las empresas informen sobre su actuación en materia de desarrollo sostenible. En marzo de 1999 se hizo público el primer borrador de documento, que culminó en junio de 2000, con la primera Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. El éxito de la propuesta fue evidente, ya que grandes compañías de todo el mundo decidieron voluntariamente adoptar este modelo. Las limitaciones y experiencias del proceso piloto dieron lugar a un proceso de revisión de la Guía 2000, iniciado a principios del 2001. El proceso, basado en el consenso, culminó con la presentación de una nueva guía para la información de sostenibilidad, —en adelante Guía 2002 o G2—, en agosto de 2002, coincidiendo con la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo —denominada Rio+10—.

La tercera generación de orientaciones para la elaboración de informes de sostenibilidad del GRI, denominada G3, se inicia en el año 2005 con el fin de innovar, mejorar y actualizar la Guía del 2002. En ese momento más de 750 organizaciones de todo el mundo estaban registradas como informantes en la GRI. Asimismo, se contaba con unas 450 organizaciones que participaban desde 2002 en el Proceso de Retroalimentación Estructurado (“Structured Feedback Process”). De estos trabajos y proceso se obtuvieron las siguientes conclusiones sobre como debían ser globalmente las nuevas orientaciones:

- De uso sencillo por el elaborador y para el lector
- Minimizar los costes de transición de una norma a otra
- Orientaciones sobre los aspectos relevantes
- Incrementar la verificabilidad y la fiabilidad en general.
- Armonización con otras iniciativas, convenciones y normas
- Atraer a los inversores.

La evolución observada desde septiembre de 2002 en ese proceso aconsejaba una revisión basada en la formación de dos grupos “*multi-stakeholder*”, el de Información como proceso y un segundo dedicado a los Indicadores, siguiendo la metodología tradicionalmente utilizada por la GRI. El punto de partida en la revisión de la G3 esta constituido por los siguientes elementos:

- Protocolos diseñados para los indicadores de sostenibilidad
- Seis suplementos sectoriales finalizados y tres en desarrollo
- Protocolo Técnico sobre Límites de la información
- Documentos para la información en proceso de elaboración con el *Global Compact* y con la OCDE.
- El recurso “High 5!” dirigido a facilitar la implementación de la Guía G3 en las PYMES.

La Guía G3 está orientada a una multitud de usuarios. No sólo las grandes empresas que cotizan en mercado de valores pueden y deben elaborar informes de sostenibilidad de acuerdo a la G3. Así se considera que es perfectamente aplicable a entidades por su:

- i. Orientación: públicas, privadas, ONL
- ii. Forma jurídica: sociales, individuales
- iii. Tamaño: grandes, PYME
- iv. Sector: industrial, comercial, agrícola,...
- v. Ubicación geográfica: países desarrollados, emergentes
- vi. Ámbito de actuación: local, regional, nacional, multinacional,...
- vii. Experiencia en información: Primeros *reporters* o experimentados

La Guía G3 se ha vertebrado en dos partes. La primera, “*Definición del contenido de la memoria, cobertura y calidad*”, está orientada esencialmente a definir los Principios sobre los que debe fundamentarse la información de sostenibilidad de la organización. La segunda parte “*Contenidos básicos*” establece la información a recoger en el informe. Ambas se han recogido en la figura 1.

## Figura 1. Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G3)



Fuente: GRI, 2006.

Deteniéndonos en los Principios, el primer aspecto relevante, en relación a la versión precedente es que la Transparencia ya no es un “principio”. Se considera un valor o finalidad que subyace en todos los aspectos de la información de sostenibilidad. Éste se puede definir como “*la presentación completa de información sobre asuntos e indicadores necesarios para reflejar los impactos y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones*” (GRI, 2006: 8).

Los Principios propuestos por la G3 se estructuran en dos bloques que corresponden con:

- a) Principios para determinar los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar; materialidad, participación de grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad
- b) Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada; equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad y claridad.

Para cada principio se establece una definición y una extensa explicación sobre su aplicación, con el fin de configurar una información sólida y de elevada calidad. Entre los principios existentes y desde el punto de vista de una organización de pequeño tamaño los más relevantes son:

- a) *Materialidad*: recoger los impactos económicos, sociales y medioambientales más relevantes para la organización y, especialmente para la toma de decisiones de sus grupos de interés.
- b) *Participación* de los grupos de interés: Identificar y obtener las demandas de los principales grupos de interés de la organización
- c) *Fiabilidad*: la información recopilada y suministrada debe ser verificable y no un mero ejercicio de imaginación.

En relación al contenido de la memoria de sostenibilidad, se ha producido un cambio relevante tanto en la estructura, como en los indicadores de desempeño propuestos.

La nueva estructura de contenido, —que no es obligatorio seguir estrictamente en la elaboración de la memoria— se divide en cinco partes (Cuadro 2), al igual que la de 2002, pero con diferentes elementos a integrar en cada una de ellas.

## **Cuadro 2. Estructura del contenido de la memoria de sostenibilidad (GRI, 2006)**

- 1 Estrategia y Análisis
- 2 Perfil de la Organización
- 3 Parámetros de la Memoria
- 4 Gobierno, Compromisos y Participación de los Grupos de Interés
- 5 Enfoque de Gestión e Indicadores de Desempeño

En definitiva, la guía G3 que ha sido diseñada con el suficiente grado generalidad para adecuarse tanto a empresas como organizaciones sin ánimo de lucro, grandes y pequeñas estructuras, es el marco de referencia elegido para desarrollar una herramienta de rendición de cuentas para las EI. Teniendo en cuenta que la aplicación de este modelo de rendición de cuentas será de aplicación voluntaria, bueno será poder rentabilizar el esfuerzo de las EI pudiendo adecuarse a otro tipo de información que este tipo de entidades está obligada a proporcionar a la administración. Para poder atender este objetivo necesitamos analizar este tipo de entidades y considera sus peculiaridades actuales en la rendición de cuentas legal para diseñar una propuesta adecuada a ellas. A ello dedicamos el siguiente apartado.

### **3.- La rendición de cuentas en las Empresas de Inserción: referencias a las EI aragonesas**

Las EI están en el mercado y trabajan por la inclusión social y laboral de personas con dificultades, esto supone que han de compatibilizar la optimización y maximización de sus recursos, —buscando, al menos, un ejercicio económico sin pérdidas—, sin olvidar su faceta social “no lucrativa” en lo que corresponde a la inserción laboral. Bien podrían catalogarse como una manifestación de “empresa social” según el criterio de las características que le atribuye a este tipo de estructuras Vidal (2006). Esta autora nos pone en la pista de los aspectos que permite distinguir como algo más que un campo difuso entre lo mercantil y lo no lucrativo. Son estructuras con actividad económica continuada, autonomía en la toma de sus decisiones, con capacidad para contratar trabajadores y con ingresos relevantes provenientes del mercado. Pero también, a diferencia de la empresa clásica, son organizaciones con un compromiso explícito frente a la comunidad, que se han creado para responder a una problemática social desde la ciudadanía, se gobiernan con criterios “democráticos”, considerando el diálogo con sus *stakeholders* y donde buena parte de sus ingresos se comprometen a

financiar iniciativas de carácter social, aunque no están exentas de repartir dividendos a sus socios capitalistas. Estas entidades tienen especial dificultad para evaluar e informar sobre su papel en la inclusión y rentabilidad social.

Por tanto, estas empresas participan de dos lógicas, una la propia del mercado capitalista y otra la del *trabajo* en el llamado “cuarto mundo”. Se encuentran en un territorio fronterizo que requiere distinguir la información que se presenta. Son dos campos, uno el propio de cualquier empresa que esté dada de alta oficialmente, con las obligaciones que corresponden, bien definidas en el marco legal actual. El segundo, la rentabilidad social, —si se puede llamar así—, es más borroso en sus límites y contenidos. De hecho, cada El aragonesa ha ido ensayando con distintos niveles de dedicación sus propias soluciones. En este apartado, revisaremos su puesta en práctica en el ámbito aragonés para así realizar una propuesta global. Para ello se han realizado entrevistas a los gerentes y responsables de estas empresas en materia de rendición de cuentas.

La primera referencia a tener en cuenta es el Decreto 37/2006, de 7 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Empresas de Inserción Laboral y se aprueba el Programa ARINSER de ayudas económicas para la integración socio-laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión, plantea las claves con las que desde la Administración se definen las entidades que forman este sector; los “requisitos de calificación” para su inscripción en registro en el Instituto Aragonés de Empleo (IAE). Para abordar la cuestión de la rendición de cuentas tendremos en cuenta a las EI “calificadas”, aunque somos conscientes que existen en nuestra región organizaciones que trabajan en la inserción laboral que no están calificadas y registradas como tales. En estos momentos, según los resultados de la consulta en dicho registro<sup>9</sup>, las EI son nueve en la provincia de Zaragoza, una en la provincia de Huesca y ninguna en Teruel, todas promovidas por fundaciones reconocidas en nuestra comunidad autónoma<sup>10</sup>.

Todas las entidades tienen que presentar, por exigencia legal, su información distinguiendo las dos dimensiones de las que venimos hablando. Por un lado, aquella derivada de su quehacer en el mercado. Han de hacerlo como cualquier otra entidad inmersa en procesos económicos, en su caso, en tanto que empresa con forma jurídica de sociedad mercantil. Por otro, aquella que se origina por dedicarse a la inserción laboral, actividad que se concibe dentro de un enfoque no lucrativo, con una perspectiva de rentabilidad social, si se prefiere decir así. Paralelamente, las EI aragonesas están canalizando a su entorno datos, evaluaciones e informes de muy distinto contenido con el claro objetivo de proporcionar una imagen del impacto positivo que genera en su entorno.

9.- Se puede consultar el Directorio de EI que mantiene el INAEM en la siguiente dirección:  
[http://portal.aragob.es/servlet/page?\\_pageid=4702&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=1167&\\_fid=1632282&\\_fnavbarid=1546023&\\_fnavbarsiteid=1167&\\_fedil=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayurl=](http://portal.aragob.es/servlet/page?_pageid=4702&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=1167&_fid=1632282&_fnavbarid=1546023&_fnavbarsiteid=1167&_fedil=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

10.- Merece la pena recordar que AREI surge con antelación a la creación del marco normativo aragonés actual en lo relativo a las Empresas de Inserción. Por eso aparecen integradas en la asociación entidades que, aun desarrollando las tareas de inserción social mediante el empleo, no responden a la regulación vigente.

### 3.1. La información como sociedad Mercantil

Las El aragonesas registradas en el INAEM han adoptado la forma de sociedades de responsabilidad limitada (SL). Por lo que, se encuentran con las mismas obligaciones registrales y contables que cualquier empresa con esa forma social (Ley2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada). Además, concurren al mercado y, por ello, pueden adoptar las prácticas publicitarias propias de cualquier empresa. En el caso de las asociadas a AREI hay algunas variaciones como consecuencia de estar enmarcadas en la estructura de una fundación o como sociedad cooperativa que también tienen unas pautas definidas para la elaboración de información contable y presentación de sus cuentas en el registro.

En relación a la información que proporcionan atendiendo a sus obligaciones contables, hay que indicar como informes obligatorios: (i).el balance de situación, (ii).la cuenta de pérdidas y ganancias, (iii).la memoria (iv) informe de gestión. Todos ellos están debidamente regulados en contenido, técnicas de elaboración y formato, destinados inicialmente a *grupos de interés* muy específicos. Por ejemplo, la *administración pública*, cuyo objetivo es el control del cumplimiento con la legislación mercantil vigente y la prestación de datos a cualquier interesado para poder comparar con otras entidades; los *propietarios* y *acreedores*, con intereses tales como proteger la viabilidad del proyecto en el caso de los primeros y la responsabilidad frente a los segundos. En la elaboración de esta información obligatoria, no existe una participación fluida de todos los *partícipes* de este tipo de entidades y son, casi exclusivamente, los órganos administrativos y de gestión los que atienden esta función.

Este tipo de información tiene un carácter mecánico y, prácticamente, automatizado. Sólo se trata de completar los datos que se exigen por norma. No hay que pensar en la fundamentación del modelo o las claves relevantes del mismo: están ya acotadas y precisadas en la regulación mercantil y contable.

Asimismo todas ellas, están obligados a facilitar la información y los datos necesarios para justificar la correcta gestión de las subvenciones concedidas en aplicación del decreto 37/2006 de 7 /02/2006 también llamado coloquialmente *Arinser*, publicado en BOA de 17/02/2006. En concreto los artículos 35 y 36 recogen estas obligaciones sin precisar un modelo o instrumento específico (cuadro 3).

### **Cuadro 3. Obligaciones de rendición de cuentas para el disfrute de ayudas ARINSER**

#### **Artículo 35. Obligaciones de los beneficiarios.**

Son obligaciones de las empresas y entidades beneficiarias de las subvenciones del Programa ARINSER:  
.../...

b) *Justificar ante el Instituto Aragonés de Empleo el cumplimiento de los requisitos y condiciones, así como la realización de la actividad y el cumplimiento de la finalidad que determinaron la concesión o disfrute de la correspondiente subvención.*

.../...

e) *Someterse a las actuaciones de seguimiento y control en los términos previstos en el artículo 36 de este decreto.*

.../...

h) *Conservar los documentos justificativos de la aplicación de los fondos recibidos, incluso los documentos electrónicos, en tanto que puedan ser objeto de las actuaciones de comprobación y control.*

.../...

#### **Artículo 36. Seguimiento y control.**

1. *Las empresas y entidades beneficiarias deberán someterse a las actuaciones de comprobación que, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones impuestas, pueda efectuar el Instituto Aragonés de Empleo, así como a las derivadas de la función interventora y de control financiero que correspondan a la Intervención General de la Comunidad Autónoma de Aragón y, en su caso, a las que correspondan a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, a las previstas en la legislación del Tribunal de Cuentas y de la Cámara de Cuentas de Aragón, así como a las que puedan efectuar, en los supuestos de cofinanciación por el Fondo Social Europeo, la Comisión y el Tribunal de Cuentas de la Comunidad Europea.*

2. *Las empresas y entidades beneficiarias deberán facilitar, en el plazo que se establezca, la documentación que se les requiera y estarán obligadas a colaborar con el Instituto Aragonés de Empleo en sus actuaciones de seguimiento y control, así como con cualquier otro órgano que, en su caso, pudiese ejercer funciones de intervención, inspección o control.*

.../...

Fuente: BOA, 20, 17/02/2006.

En cuanto a otro tipo de prácticas de *información voluntaria*, no reglada, basada en técnicas diversas y dirigidas a un amplio abanico de grupos de interés, las empresas objeto de estudio muestran diferencias. Por ejemplo, son pocas las que disponen de un sitio web que presente de manera completa la información de la entidad. Esto supone explicar quiénes constituyen la entidad, cómo se gestiona, qué objetivos tiene, cuál es su oferta de servicios y/o de producción, la memoria de ejercicios anteriores... Si que son varias las que disponen de web o presentan sus datos dentro de la estructura

a la que pertenecen (Fundación Adunare, Fundación Ozanam, Fundación El Tranvía) pero no se puede considerar una forma de rendir cuentas, sino como una mera presentación. Como balance general, en este ámbito las EI no obtienen todas las potencialidades de este mecanismo de presencia social, tanto lo que es estrategia comercial como, lo que incluso es mucho menos habitual para cualquier PYME, en la rendición de cuentas.

Sólo las que forman parte de AREI se encuentran en una situación que compensa esa carencia individual. AREI tiene una buena presencia en la red con una equilibrada y actualizada información que sirve para dar cobertura a sus asociados. Además, basta con entrar en su sitio web y en la misma página inicial<sup>11</sup> ya aparecen reflejadas, en la sección correspondiente a los documentos, las memorias de los dos últimos ejercicios. En ellas, se hace un esfuerzo por presentar los datos de las EI asociadas y de la propia organización de manera sistemática y con un afán de transparencia palpable.

Como eximente, hay que recordar que en el contexto aragonés se comportan incluso mejor que la mayoría de las PYMES. En nuestro entorno todavía hay un lastre a la hora de valorar la elaboración de información voluntaria sobre responsabilidad social corporativa y mucho menos evaluaciones de impacto social y medioambiental.

### 3.3. La información del impacto social

Estas empresas se puede decir que son un referente en la inserción laboral en Aragón, y su aportación a la sociedad ha ido por delante del marco legal y de las iniciativas de la clase política en este campo. El decreto ARINSER, al que ya nos hemos referido anteriormente, es una muestra de la postura del gobierno aragonés ante las EI aragonesas; el reconocimiento de su papel y, a su vez, la apuesta política por las EI como herramienta indispensable de la política de social en nuestra comunidad. Está, pues, justificada la búsqueda de la medición de su rentabilidad social. Para instrumentar esta medición tienen que considerarse tres elementos. Primero, están comprometidas con su entorno en la ejecución de planes presupuestados para conseguir objetivos sin afán de lucro económico. Segundo, están seriamente comprometidas ante el Gobierno de Aragón en realizaciones vinculadas a una financiación controlada desde la Administración. Tercero, tienen tras de sí y en sí mismas una red densa de grupos y colectivos socialmente activos en el trabajo social con las personas más vulnerables de nuestro sistema.

Pero, más allá de las demandas informativas, estas organizaciones, necesitan afianzar —más si cabe— su credibilidad y legitimidad social. Esto les permitirá consolidarse y ganar espacios. El argumento más sólido es mostrar que son empresas con una rentabilidad social contrastada de tal manera que resulta aceptable tanto su excepcionalidad en la regulación como en la prestación de apoyos espe-

11.- <http://www.areinet.org/>

cíficos por parte de la administración, sin que esto se vea como un elemento de competencia desleal o una injerencia en el mercado. La transparencia y rendición de cuentas sirve como catalizador ante las dudas o suspicacias que puedan surgir.

Las EI proporcionan *información de naturaleza “social” obligatoria* al INAEM en dos momentos. El primero, cuando solicitan ante este órgano su calificación como EI laboral (art. 7 del Decreto 37/2006) y, después, a lo largo de la vida de la empresa. Ésta tiene que cumplir con las obligaciones reflejadas en el artículo 10 de presentar al INAEM, entre otras fuentes documentales para su registro, un plan provisional de actividades productivas y de promoción socio-laboral de los trabajadores en proceso de inserción, junto con y presupuesto estimativo previo a cada ejercicio, así como un auditoría contable y de gestión de carácter anual.

Todos estos documentos son fuentes de consulta posibles para los *grupos de interés*, sabiendo también que son de consulta pública, respetando el régimen jurídico que regula el derecho de acceso a registros. Esta información carece, en nuestra opinión, de una reglamentación exhaustiva en formato y en cierta medida la norma es imprecisa en el contenido de la memoria e informes. Además, en todos los casos, existe poca o casi nula participación de *grupos de interés* en el desarrollo de estos informes, y suelen ser el fruto de la iniciativa de los órganos de gestión de la empresa. Sus posibles destinatarios son, básicamente, la(s) Administración(es) cuya finalidad es someter a estas entidades a un control “legalista”.

Sobre otro tipo de *información voluntaria de corte más “social”*, no reglada, las EI aragonesas muestran comportamientos heterogéneos en las formas, aunque similares en el fondo. Cada EI tiende a gestionar su información en respuesta a sus estructuras particulares. Unas lo hacen como una parte más de la que ofrecen las fundaciones de las que son parte integrante. Otras de modo singular, según su carácter propio. Así sucede que en unos casos son sus patrocinadores los que reflejan cierta información, nada concluyente, sobre las actividades de estas empresas en sus proyectos de integración socio-laboral.

Desde la plataforma AREI se presenta con más detalle y más elaborada la información de la asociación y su red de empresas asociadas. El instrumento es la memoria anual y sus objetivos son, tal y como se señala en su memoria de 2004, “*realizar una auto evaluación de la entidad, tratando de proporcionar medios para el control e información de la realidad socio-económica de la organización y sus efectos en el sistema social donde desempeñan su actividad, incorporando elementos objetivos, cuantitativos y cualitativos*”. Así, por un lado, da razón de sus actividades y de su papel en la red de empresas que la han creado, apoyándose en el modelo de Bellostas et al, (2002b). Por otro lado, la segunda parte de la memoria refleja la información que han considerado más relevante de las EI que se integran en AREI. Destacamos los indicadores sociales: el número de puestos de inserción generados por las empresas asociadas, la ratio de inserción de “trabajadores protegidos” que pasan a puestos “normalizados”, el beneficio social de la inserción, calculado con arreglo al estándar de Bellostas et al., (2005).

Aunque la Administración Pública pide datos, no lo hace en la línea de la rendición de cuentas de la que hemos venido hablando en los apartados anteriores. Son las EI las que han ido desarrollando sus propios mecanismos de presentación de resultados e información. Cada una ha ido gestionando sus recursos y modo de respuesta según sus necesidades y características particulares. Además, como ya hemos reseñado, la plataforma común de AREI<sup>12</sup>, elabora también una memoria común a las entidades asociadas que pretende cumplir con los objetivos de transparencia. En su caso, saben que han de seguir demostrando a la sociedad, en general, pero también al mundo empresarial, a los sindicatos y a la clase política, en particular, que son entidades que merecen ser apoyadas. Dicho de otro modo, en tanto en cuanto las EI presenten unos resultados aceptables en su trabajo de inclusión social, aclaren sus dificultades y conquistas en el mercado, expliquen con detalle los argumentos de su existencia conseguirán consolidar mejor las ayudas que reciben de la Administración o, lo que es más importante, un espacio propio y fértil en el mercado. E incluso más, un marco legislativo estatal que regule los elementos más complejos de estas entidades. Para ello, la opción por ser más transparentes y apostar por la sostenibilidad son asuntos imprescindibles.

#### **4.- Claves para diseñar una de memoria de sostenibilidad de las Empresas de Inserción**

Según el Proyecto de ley de regulación de las Empresa de Inserción 121/000144, las obligaciones de rendición de cuentas se resumen en el cuadro 4.

12.- Ver más en <http://www.areinet.org>

## **Cuadro 4. Obligaciones de rendición de cuentas para Proyecto de ley de regulación de las Empresas de Inserción**

### **Artículo 5. Requisitos.**

*f) Presentar anualmente un Balance Social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el próximo ejercicio.*

### **Artículo 9. Registros e información sujeta a constancia registral.**

*b) El plan de actividades y el presupuesto de cada año con anterioridad al inicio del mismo. c) Las cuentas anuales, el informe de gestión y el balance social correspondiente al cierre de cada ejercicio económico, sin perjuicio de las obligaciones de depositar las cuentas y el informe de gestión en los Registros que correspondan a su forma jurídica.*

### **Artículo 19 bis. Infracciones de las empresas de inserción.**

*Infracciones de las empresas de inserción.*

*1. Son infracciones graves:*

*c) No facilitar el plan de actividades y el presupuesto de cada año, así como las cuentas anuales, el informe de gestión y el balance social correspondientes al cierre de cada ejercicio económico.*

Como se puede observar, el proyecto de ley hace referencia a las cuentas anuales, el informe de gestión y el balance social correspondiente a cada ejercicio económico y asimismo, incluye en el artículo 19 como infracción grave que nos se presenten dichos documentos. Está claro que se ve como necesidad, al igual que otras organizaciones empresariales, la presentación de cuentas las cuentas anuales pero aquí se añade la cuestión del balance social haciendo referencia al grado de inserción en el mercado laboral ordinario, la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción y las previsiones. Sin embargo, los modelos para a aplicar todavía están por determinar.

Mientras esto se discute, desde nuestro punto de vista hay que considerar en la rendición de cuentas de carácter “voluntario” de las Empresas de Inserción la cuestión de la responsabilidad social corporativa (RSC). Este aspecto es sin duda un referente interesante, porque la RSC se ha puesto de moda en el discurso empresarial y, especialmente, en las políticas del Gobierno de Aragón. Sin embargo, el enfoque con el que se está tratando este tema resulta incompleto para abordar lo que están haciendo las EI. Si se miran las prácticas en materia de RSC de las empresas, a pesar de que se habla de la triple dimensión —como hemos visto en el apartado del GRI— lo social queda en un segundo plano respecto de lo medioambiental. Y cuando lo social se enfatiza, se hace de un modo en el que les parece que no llega a encajar la praxis de las EI. Incluso, las memorias de sostenibilidad se ven así: herramientas a las que no les terminan de ver la aplicabilidad para resaltar los compromisos

y actuaciones de las EI en su vida cotidiana. La idea de establecer unos epígrafes de referencia con unos indicadores de cumplimiento podría resultar de ayuda para adaptar el modelo estándar GRI de rendición de cuentas para empresas en el sector de EI.

Cualquiera de las EI aragonesas existentes en la actualidad, dada su dimensión económica, se pueden considerar a todos los efectos como empresas PYME. Y para este tipo de organizaciones, el GRI editó un documento denominado High 5!, que es una Guía en 5 pasos para afrontar la elaboración de una memoria de sostenibilidad. Los cinco pasos que se plantean por la High 5! son:

## **Cuadro 5. Etapas High5!, Global Reporting Initiative**

### **Paso 1: Preparar**

- Constituir un equipo, determinar los recursos disponibles y los que se pueden necesitar y desarrollar un cronograma de actividades

### **Paso 2: Planificar**

- Describir la visión actividades y objetivos del negocio e identificar a los partícipes y definir sus intereses, fijando el alcance y límites de la información.

### **Paso 3: Valorar**

- Seleccionar y aplicar los indicadores adecuados de entre los ofrecidos por la Guía GRI, recopilar la información para medir el desempeño, aprender de dichos indicadores y fijar objetivos para el siguiente año

### **Paso 4: Informar**

- Comprobar la calidad de los datos, elegir el método de comunicación que se adapta mejor al negocio, elaborar y distribuir el informe.

### **Paso 5: Mejorar**

- Recopilar retroalimentación para la mejora, planificar los pasos siguientes y obtener reconocimiento de su informe.

Fuente: Global Reporting Initiative.

En el segundo de los pasos descritos, queda claro que un pilar básico en el diseño de la rendición de cuentas es establecer los grupos de interés (partícipes o *stakeholders*) de la EI. Este aspecto adquiere una trascendencia especial si tenemos en cuenta los principios de materialidad y de participación de los grupos de interés en los que nos hemos detenido.

Un marco previo para la delimitación de los grupos de interés sería el siguiente:

## Cuadro 6. Grupos de Interés de las Empresas de Inserción

INTERNOS	-Accionistas /Propietarios -Empleados/usuarios*	EXTERNOS -Clientes (comerciales)** -Proveedores -Competidores -Agentes sociales -Administraciones Públicas -Comunidad local -Sociedad y público en general -Medio ambiente y generaciones futuras
----------	--	---

Fuente: Moneva (2005a) \*En el caso de la EI los usuarios son a su vez, trabajadores \*\*Para las EI los clientes “verdaderos” son las personas de inserción.

En términos generales, consideramos que las EI deben atender, apoyarse o contrarrestar las demandas de todos ellos en la medida de sus necesidades y las características.

Sobre la base de estos cinco pasos y de la estructura propuesta por la nueva Guía G3 de 2006, una estructura de contenido aproximada sería la siguiente (Cuadro 7):

## Cuadro 7. Contenido de la Guía G3

<p><b>Estrategia y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Misión, visión y valores de la EI en materia de desarrollo sostenible</li> <li>-Descripción principales impactos y riesgos en materia de DS</li> </ul>
<p><b>Perfil de la Organización</b></p> <p>Descripción completa de la organización, en términos cuantitativos y cualitativos. Especial incidencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos y/o servicios prestados</li> <li>-Principales <i>partners</i></li> </ul>
<p><b>Parámetros de la Memoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Periodicidad y persona responsable</li> </ul> <p>Alcance y cobertura de la memoria</p> <p>Índice del Contenido de GRI: en formato tabla</p>
<p><b>Gobierno, Compromisos y Participación de los Grupos de Interés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura de gobierno</li> <li>-Principios o iniciativas externas que la organización suscribe</li> <li>-Asociaciones a las que pertenece o apoya</li> <li>-Identificación y selección de grupos interés</li> </ul>

Adaptado del GRI, 2006.

Además de estos cuatro apartados la Guía G3 propone el final dedicado a la elaboración y comunicación de los indicadores de desempeño de la organización. Como ya se constata en la práctica (Moneva, 2005a) es la parte más relevante, ya que representa la actuación de la organización en los tres aspectos esenciales en los que se divide el desarrollo sostenible; el enfoque “*triple bottom line*”:

- a) En primer lugar, un desarrollo económico armónico con los dos aspectos siguientes, así como leal con los agentes económicos de la organización.
- b) Las actividades deben orientarse a legar un medio ambiente saludable y equilibrado a las generaciones venideras, considerando al entorno natural como algo más que un factor de producción.
- c) La empresa como ciudadano corporativo es partícipe del desarrollo social presente y futuro, para lo que debe evitar y reducir las desigualdades sociales, así como eliminar comportamientos reprochables en la gestión de sus actividades, tales como la corrupción.

Tomando como punto de partida este enfoque y teniendo en cuenta los aspectos propios de una El aragonesas, así como el marco de elaboración de los indicadores propuestos por la G3, podemos plantear los ejes de una propuesta de los indicadores más relevantes para las EI. El objetivo de la propuesta no es la de situar a la organización bajo ninguno de los niveles propuestos por la GRI, sino la de establecer un marco de rendición de cuentas adecuado.

La propuesta del apartado quinto queda en los términos indicados en el cuadro 8.

## **Cuadro 8. Desarrollo de indicadores de la Guía G3**

<p><b>ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO</b></p> <p>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</p> <p>EC1. Valor económico directo generado y distribuido (ingresos, ctes., retribución empleados...)</p> <p>EC3. Cobertura obligaciones organización debidas a programas de beneficios sociales</p> <p>EC4. Ayudas significativas recibidas de AAPP</p> <p>EC6. Política, prácticas y % gasto proveedores locales</p> <p>EC7. Procedimientos para contratación</p> <p>EC9. Descripción impactos económicos indirectos</p>
<p>INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL</p> <p>EN1. Materiales utilizados, por peso o volumen</p> <p>EN3. Consumo directo energía, desglosado por fuentes primarias</p> <p>EN5. Ahorro de energía por la conservación y mejoras en la eficiencia</p> <p>EN6. Iniciativas para proporcionar productos eficientes</p> <p>EN16. Emisiones totales de gases efecto invernadero</p> <p>EN18. Iniciativas para reducir emisiones gases y logros conseguidos</p> <p>EN21. Vertimiento total aguas residuales, según naturaleza y destino</p> <p>EN22. Peso total residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento</p> <p>EN24. Peso residuos transportados, tratados..., considerados "peligrosos"</p> <p>EN27. % productos vendidos y embalajes que son recuperados</p> <p>EN28. Coste multas y nº sanciones no monetarias por incumplimiento normativa MA</p> <p>EN29. Impactos ambientales significativos del transporte de productos y personal</p> <p>EN30. Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales</p>
<p>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO</p> <p>LA1. Desglose colectivo trabajadores por tipo empleo, contrato</p> <p>LA2. Nº total empleados y rotación media, desglosados por grupos, sexo y región</p> <p>LA7. Tasas absentismo, enfermedades profesionales, víctimas mortales...</p> <p>LA10. Promedio horas formación al año por empleado y categorías</p> <p>LA11. Programas gestión y formación continua que fomenten la empleabilidad</p> <p>LA13. Composición órganos gobierno y plantilla, por sexo, edad...</p>

<p>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS</p> <p>HR2. Principales distribuidores y contratistas objeto de análisis en materia de DDHH</p>
<p>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE LA SOCIEDAD</p> <p>SO1. Programas y prácticas para evaluar y gestionar impactos en las comunidades</p> <p>SO4. Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción**</p>
<p>INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</p> <p>PR1. Fases ciclo vida pdto .con impactos en la seguridad y salud clientes y % pdtos. bajo esta evaluación</p> <p>PR5. Prácticas relativas a satisfacción del cliente y rdos. estudios sobre satisfacción</p> <p>PR6. Cumplimiento leyes y estándares sobre comunicaciones de MK, publicidad, promociones..</p> <p>PR8. N° reclamaciones en relación con el respeto a la privacidad y datos personales clientes</p> <p>PR9. Coste multas por incumplimiento normativa en relación con suministro y uso de pdtos.y servicios</p>

\*\* La parte social apenas está desarrollada por lo que es la parte que debemos adaptar para la realidad de las EI

Con lo visto hasta este punto, tenemos las líneas maestras para la puesta en práctica de un modelo de rendición de cuentas que se adapte a la vida cotidiana y a las características propias de las Empresas de Inserción. Pero hasta aquí, el recorrido realizado se ha centrado en la reflexión desde fuera, es decir, desde la academia y la teoría sobre la rendición de cuentas. Ahora, sería necesario ampliar la mirada desde las EI y ver su pertinencia y adecuación.

## 5.- Conclusiones

A modo de conclusión en este apartado final proponemos algunas recomendaciones que facilitarán la elaboración en la praxis de un modelo de rendición de cuentas en la estructura organizativa de una Empresa de Inserción.

### *Recomendación 1. Elaboración de un Código de Conducta:*

El código de conducta de las Empresas de Inserción se tiene que entender, primero, como una reflexión propia de qué quieren ser y a qué se comprometen. Los años que llevan de experiencia permiten desarrollar esta reflexión con suficiente afianzamiento y, no como una carga u obligación nueva a cumplir, si no como una estrategia de gestión y de legitimación social. Para ello será también muy oportuno que tanto en su elaboración como aprobación final los contenidos de este código de conducta se contrasten con los grupos de interés. Entre ellos se ha de invitar a los llamados “agentes

sociales” tradicionales —sindicatos y empresarios— para implicarlos en la estrategia final de las EI. El código de conducta, recuérdese, es el documento dónde se debe reflejar su apuesta por la transformación social.

Una propuesta de pasos y elementos a tener en cuenta a la hora de elaborar un posible código de conducta del sector es la siguiente (cuadro 9).

## **Cuadro 9. Propuesta de Código de Conducta para las Empresas de Inserción**

<p><b>1. Quién</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) La organización XXX propicia la elaboración de un Código de Conducta de tal forma que las EI que formen parte de ella se adhieran</li><li>b) Desde organización XXX se promueve la aceptación del código entre los no asociados.</li></ul>
<p><b>2. Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Asegurar que participan empleados, equipo directivo, socios y voluntarios. Otros <i>stakeholders</i> importantes como donantes y usuarios puede aportar valiosos enfoques. Así en la medida que la entidad ha realizado este proceso de una forma plural estará dando una garantía de capacidad de diálogo.</li><li>b) Distinguir qué valores son únicos de la propia entidad que se derivan de su misión. Qué valores debe potenciar cualquier entidad y, en general, la sociedad. Y, qué valores deben guiar las actividades diarias de la organización a través de la conducta personal de voluntarios, socios, empleados y equipo directivo.</li><li>c) A partir de la declaración de principios y valores se debe desarrollar el código de conducta donde se describirá cómo se van a llevar a la práctica.</li></ul>
<p><b>3. Elementos<sup>13</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Compromiso con el interés general</li><li>b) Transparencia y rendición de cuentas</li><li>c) Compromiso más allá del cumplimiento de la ley</li><li>d) Respeto al valor y la dignidad de las personas</li><li>e) Apoyo a la justicia social</li><li>f) Respeto al pluralismo y la diversidad</li><li>g) Integridad y honestidad</li><li>h) Gestión responsable de los recursos</li><li>i) Compromiso con la calidad y mantener la confianza</li></ul>

13.- *Independent Sector 2007, www.independentsector.org*

#### 4. Estructura del código

- 1) Identidad de las Empresas de Inserción:
- 2) Actividades económicas y sociales de las Empresas de Inserción: Itinerario de inserción, seguimiento y evaluación y colaboraciones
- 3) Criterios generales de actuación de las Empresas de Inserción. Descripción de relaciones de las EI con las personas de inserción, con otras EI, con otras entidades sociales, con las empresas proveedoras, con clientes, con las administraciones públicas, con donantes privados y con el medio ambiente.
- 4) Criterios generales de gestión:
  - a) Participación y órganos de decisión
  - b) Apertura
  - c) Permeabilidad
  - d) Pluralidad
  - e) Comunicación interna y externa
  - f) Financiación
  - g) Profesionalización
  - h) Transparencia y rendición de cuentas
- 5) Difusión, aplicación y cumplimiento del código de conducta

#### *Recomendación 2. Seguimiento del Código:*

Una vez consensuado el Código de Conducta de las EI el paso siguiente es adaptar sus contenidos a un modelo estándar de presentación de los resultados por parte de las empresas. Teniendo en cuenta la situación actual de las entidades de falta de tiempo y limitación de recursos humanos, este trabajo podría ser "externalizado" a una plataforma, -como sucede en Aragón con AREI-, o en su caso realizado por las propias empresas mediante algún mecanismo cooperativo de centralización y especialización en esta tarea. Las ventajas de la ejecución por parte de una plataforma son las de coordinación, maximización de recursos y optimización de las estructuras existentes. Además, esta forma de trabajo facilitaría crear una única memoria del sector -que aglutine los datos del seguimiento del código, con subcapítulos con aquellos detalles de empresa que consideren oportunos- o si esto tiene que ejecutarse de manera particular.

#### *Recomendación 3. Certificaciones y Verificaciones:*

Teniendo en cuenta las dinámicas actuales en esta materia, la primera tarea a realizar en aquellas empresas que no lo han hecho ya, es adaptarse a las certificaciones más relevantes. Entre ellas se pueden mencionar certificaciones parciales, ISO9001 (calidad), la serie ISO14000 (medioambiente), etiquetas ecológicas; Sistema de Gestión Medioambiental Europeo (EMAS y EMASplus), la SA8000 (recursos humanos); OPTIMA sobre igualdad de género. Y, después de todo lo dicho antes, la adaptación al estándar G3 del GRI. Otras opciones son el seguimiento de las Guías sobre RSC, el borrador de ISO 26000 o las normas de Forética. En este ámbito un hito interesante a conseguir sería que la propia FEDEI -Federación Española de Empresas de Inserción-, en colaboración con las redes locales de empresas de inserción elaborasen un sistema que garantice la verificación externa de lo que quieren ser.

*Recomendación 4. Modelo de Informe Social:*

Nos aventuramos a proponer, -desde fuera- un modelo en forma de guión para que pueda ser considerado por parte de los equipos gestores de las EI como una opción a la hora de recurrir a una herramienta de rendición de cuentas. Es una propuesta que pretende servir como vía de comunicación formalizada de las actividades en el marco de la responsabilidad social, quiere cumplir con el objetivo de ser útil para los grupos de interés en la adopción de las decisiones sobre la entidad informante y también esperamos que proporcione un marco teórico al sector para comparar el impacto de las actividades y la eficiencia social en la gestión. El modelo creado se puede presentar en dos apartados. Por una parte se desarrolla una adaptación de la guía G2 del GRI a la realidad de las EI y, por otro lado, se propone una serie de aspectos a añadir en calidad de necesidad y mejora de la información, de acuerdo con las características de las EI y las demandas apreciadas en los partícipes. Nos parece, como hemos apuntado, que se pueden ordenar e incluir otros puntos. A continuación detallamos los distintos apartados y destacar especialmente el apartado dedicado a indicadores sociales como propio de las Empresas de Inserción que se ha elaborado.

## **Cuadro 10. Propuesta de adaptación del la guía G3 a las Empresas de Inserción**

<p><b>1. Introducción:</b></p> <p>Presentación general del documento, justificación y motivación, destinatarios y objetivos del texto.</p>
<p><b>2. La empresa:</b></p> <p>2.1. Presentación de la entidad, fecha de creación e hitos relevantes. 2.2. Misión. 2.3. Visión. 2.4. Valores de la empresa y principios de actuación (código de conducta) 2.5. Vinculaciones con el sistema social y compromisos con el entorno 2.6. Partícipes y grupos de interés.</p>
<p><b>3. Datos principales:</b></p> <p>3.1. Dimensiones de la empresa: Número de empleados y tipos Ventas netas e ingresos netos Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto Cantidad de productos o servicios prestados <i>Activos totales</i> <i>Propietario efectivo (incluida su identidad y porcentaje de propiedad de los principales accionistas)</i></p>

- 3.2. Integrantes: quienes componen la entidad.
- 3.3. Medios: recursos más destacados de la entidad.
- 3.4. Destinatarios: a quién va dirigida la entidad. Beneficiarios directos e indirectos.
- 3.5. Alcance: orientación de los objetivos de la entidad y su valoración.
- 3.6. Procedimientos: procesos y medios utilizados para la consecución de objetivos.
- 3.7. Participación interna: modelo de toma de decisiones y sistema de participación.
- 3.8. Redes sociales: vínculos externos que promueve y en los que participa.
- 3.9. Comunicación: descripción de cauces de comunicación internos y externos.
- 3.10. Pluralidad: tratamiento de la disensión interna y mecanismos de tolerancia.
- 3.11. Permeabilidad: grado de apertura a las demandas sociales.

#### 4. Parámetros de la memoria:

- 4.1. Periodicidad y responsables de la memoria
- 4.2. Alcance y cobertura.
- 4.3. Contenidos a desarrollar.

#### 5. Indicadores de desempeño:

##### Indicadores Económicos:

- EC1. Valor económico directo generado y distribuido (ingresos, costes, retribución empleados...)
- EC3. Cobertura obligaciones organización debidas a programas de beneficios sociales
- EC4. Ayudas significativas recibidas de AAPP
- EC6. Política, prácticas y % gasto proveedores locales
- EC7. Procedimientos para contratación
- EC9. Descripción impactos económicos indirectos

##### Indicadores medioambientales

- EN1. Materiales utilizados, por peso o volumen
- EN3. Consumo directo energía, desglosado por fuentes primarias
- EN5. Ahorro de energía por la conservación y mejoras en la eficiencia
- EN6. Iniciativas para proporcionar productos eficientes
- EN16. Emisiones totales de gases efecto invernadero
- EN18. Iniciativas para reducir emisiones gases y logros conseguidos
- EN21. Vertimiento total aguas residuales, según naturaleza y destino
- EN22. Peso total residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento
- EN24. Peso residuos transportados, tratados..., considerados "peligrosos"
- EN27. % productos vendidos y embalajes que son recuperados
- EN28. Coste multas y nº sanciones no monetarias por incumplimiento normativa MA
- EN29. Impactos ambientales significativos del transporte de productos y personal
- EN30. Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales

**Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre productos**

- PR1. Fases ciclo vida producto. con impactos en la seguridad y salud clientes y porcentaje de productos bajo esta evaluación
- PR5. Prácticas relativas a satisfacción del cliente y resultados. estudios sobre satisfacción
- PR6. Cumplimiento leyes y estándares sobre comunicaciones de publicidad, promociones.
- PR8. N° reclamaciones en relación con el respeto a la privacidad y datos personales clientes
- PR9. Coste multas por incumplimiento normativa en relación con suministro y uso de productos. y servicios

**Indicadores sociales**

- SOC.1. Trabajadores y puestos de trabajo protegidos (TP)
- SOC.2. Ratio trabajador protegido, trabajador normalizado en plantilla
- SOC.3. Distribución de tipo de trabajadores (variables género, etc)
- SOC.4. Procedencia de los trabajadores
- SOC.5. Finalización de los contratos
- SOC.6. Incorporaciones al empleo normalizado
- SOC.7. Mecanismos de búsqueda e incorporación empleados,
- SOC.8. Mecanismos de selección,
- SOC.9. Formas de recepción,
- SOC.10. Formación de trabajadores
- SOC.11. Mecanismos de seguimiento y evaluación,
- SOC.12. Planes de inserción.
- SOC.13. Mecanismos de seguimiento de los trabajadores una vez “emancipados”
- SOC.14. Red de empresas convencionales e inserción de trabajadores
- SOC.15. Acuerdos y flujos con entidades proveedoras de TP

**Indicadores de uso interno: Seguimiento individualizado de los trabajadores.**

- INT.1. Diagnóstico de capacidades y competencias
  - Habilidades sociales y personales
  - Pautas de comportamiento en el puesto de trabajo
  - Destrezas profesionales en el puesto de trabajo
- INT.2. Seguimiento de capacidades y competencias [...]
- INT.3. Plan de inserción personalizado (PIP)
- INT.4. Evaluación del PIP

Este guión es una propuesta de índice de carácter general. Con él sólo se pretende facilitar una posible vía para la rendición de cuentas en las EI a partir de una adaptación de las herramientas que antes se han analizado. La tarea a partir de este punto es la adaptación a las necesidades y características de cada empresa.

*Recomendación 5. Creación de Consensos:*

Además de la tarea de discusión, adaptación y, en su caso, adopción de cualquier modelo de rendición de cuentas de manera particular, entendemos que el conjunto de las EI tienen el reto de crear consensos y llegar a acuerdos en esta materia. Cuenta con una ventaja de partida que es la existencia de FEDEI como organización que sirve para aglutinar tareas, prestar asistencia técnica y facilitar trabajos de evaluación, transparencia y buenas prácticas. Sabemos que su línea de actuación ha ido en esta dirección. Nos parece que en este momento y considerando su experiencia acumulada tiene el reto de responder a la elaboración de un código de conducta asumido y compartido por el sector. Pero, además, tendrían que proponerse el trabajo en un tiempo acotado y preciso de estas cuestiones. Primero en cada empresa. Segundo, en una jornada o sesión de discusión con el objetivo de formalizar esos consensos.

## 6.- Referencias bibliográficas

- ASOCIACION ARAGONESA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN -AREI- (2006): *Incluidos. Nuevas empresas para la transformación social en Aragón*, Ed. Arei, Col. Trabajo y colectividad, 2. Zaragoza.
- ASOCIACION ARAGONESA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN -AREI- (2006a): *Aportaciones al reglamento de minimis*, MIMEO.
- BELLOSTAS, A, MARCUELLO, C., MARCUELLO, CH. Y MONEVA, J. M. (2002a): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Pressas Universitarias Zaragoza, ISBN:84-7733-607-5.
- BELLOSTAS, A, MARCUELLO, C., MARCUELLO, CH. Y MONEVA, J. M. (2002b): "La auditoría Social en las organizaciones". ANNALES XV, vol.XV(2002), UNED-Barbastro, pp.175-192.
- BELLOSTAS, A, MARCUELLO, C., MARCUELLO, CH. Y MONEVA, J. M. (2005): "Las empresas de inserción en Aragón: características, evolución y futuro", Fundación Economía Aragonesa, Documento de trabajo 15/2005.
- BROWN, D. L. y MOORE, M. H. (2001): "Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, no. 3, pp. 569-587.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (1999): "La inserción laboral a través de la economía social en el ámbito de las políticas activas de empleo", *Revista Valenciana D'Estudis Autònomic*s, 26, pp. 57-81.
- CONNOLLY, C. Y HYNDMAN, N. (2004): "Performance Reporting: A Comparative Study of British and Irish Charities", *The British Accounting Review*, vol 36, pp. 127-154.

- CORNWALL, A., LUCAS, H., y PASTEUR, K. (2000): "Introduction: accountability through participation: developing workable partnership models in the health sector", *IDS Bulletin*, 31(1), pp. 1-13.
- CUTT, J. y MURRAY, V. (2000): *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, Routledge, London.
- EBRAHIM, A. (2003): "Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs", *World Development*, Volume 31, Issue 5, May, pp. 813-829.
- EBRAHIM, A. (2005): "Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), pp. 56-87.
- EDWARDS, M., y HULME, D. (1996): "Too close for comfort? the impact of official aid on nongovernmental organizations", *World Development*, 24(6), pp. 961-973.
- FOX, J. A. y BROWN, L. D. (Eds.). (1998): *The struggle for accountability: The World Bank, NGOs, and grassroots movements*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- KEATING, E. y FRUMKIN, P. (2003): "Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation", *Public Administration Review*, vol. 63, n. 1, pp. 3-15.
- LOPEZ-ARANGUREN, M. L. (2002): *Las empresas de inserción en España*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- MONEVA, J. M. (2005a): "Información corporativa y desarrollo sostenible", *Economistas*, nº 106, pp. 70-79.
- MONEVA, J. M. (2005b): "Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias", *Revista Asturiana de Economía*, nº 34, pp. 43-67.
- MONEVA, J. M. (2006): "Mecanismos de verificación de la información sobre responsabilidad social corporativa", *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp. 75-90.
- NAJAM, A. (1996): "NGO accountability: a conceptual framework", *Development Policy Review*, vol. 14, pp. 339-353.
- OSPINA, S., DIAZ, W. y O'SULLIVAN, J. F. (2002): "Negotiating Accountability: Managerial Lessons From Identity-Based Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, (1), pp. 5-31.
- PESTOFF, V. A. (1998): *Beyond the Market and the State: social enterprises and civil democracy in a welfare society*, Ashgate, Aldershot.
- PUIG OLLE, A. (1998): "Las empresas de inserción. El papel de las fundaciones y las asociaciones en la creación de las empresas", *REVESCO*, 65, pp. 69-71.
- RICHMOND, B. J.; MOOK, L. y JACK, Q. (2003): "Social accounting for nonprofits: two models", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, nº 4, pp. 308-324.

- RONDINELLI, D. A. y BERRY M. A. (2000): "Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development", *European Management Journal*, Volume 18, Issue 1, February 2000, pp.70-84.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2000): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao.
- SALAMON et al. (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, Madrid.
- SALAMON, L. M. y SOKOLOWSKI, S. W. y asociados (2004): *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Volume two*, Kumarian Press, Inc.
- TORRES, L. y PINA, V. (2003): "Accounting for accountability and management in NPOs. A comparative study of four countries: Canada, the United Kingdom, the USA and Spain", *Financial Accountability & Management*, vol. 19 (3), 265-284.
- VIDAL, I. (2006): "Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI". Lección impartida en el marco de la I Sesión Presencial de la sexta edición en modalidad a distancia del Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin ánimo de lucro. Universidad de Barcelona. Publicada en el nº 35 de CIES.
- VV.AA. (1999): Monográfico "*Empresas de Inserción*" de la *Revista Política Social*. Núm. 6. Noviembre 1999. Edición Española de la revista internacional "Les Politiques Sociales".