

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN EL MARCO GRI G3. APLICACIÓN METODOLÓGICA

Palacios, Clide y Mendez, Silvana

- Mg Clide Lidia Palacios
- Contadora Pública, U.N.R.
 - Magister en Contabilidad U.N.R
 - Doctoranda del Doctorado en Contabilidad
 - Profesora Pro-titular.
 - Dedicacion especial en investigacion en Universida Católica Argentina, Facultad de Ciencias Economicas del Rosario
 - Miembro de la comisión de vinculación Consejo con Universidades (CVU).
 - Titular del Estudio Contable Palacios Machain
 -
- C.P Silvana Edelma Mendez
- Contadora Pública, U.C.A
 - Estudiante del Profesorado Superior Universitario (UCA)
 - Profesora de Contabilidad a cargo de cursos de ingreso en la Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas del Rosario
 - Miembro de la Comisión de Contabilidad Social y Ambiental del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Rosario

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN EL MARCO GRI G3. APLICACIÓN METODOLÓGICA

SUMARIO:

Palabras Clave

Resumen

- 1. Proceso de elaboración del Balance Social en el Marco GRI**
- 2. Identificación y clasificación de los grupos de interés**
 - 2.1 La importancia de la “Identificación y clasificación de los grupos de interés”**
 - 2.2 Metodología para identificar y clasificar a los grupos de interés**
 - 2.3 Caso práctico de Identificación y Clasificación de los grupos de interés**
 - 2.3.1 Objetivo**
 - 2.3.2 Datos sobre la organización**
 - 2.3.3 Procedimiento**
 - 2.3.4 Solución propuesta**
- 3. Conclusiones**
- 4. Referencias Bibliográficas**

Palabras Claves

Marco GRI- Balance Social- Identificación- Clasificación- Grupos de interés- Metodología.

GRI Framework- Sustainability Reporting -Identification- Classification-Methodology-Stakeholders

Resumen

Según el Marco de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, GRI G3, el proceso de elaboración del balance social se puede describir en cinco fases: preparar, contactar, definir, supervisar y comunicar. Referido a la fase “contactar”, en el presente trabajo realizamos para el caso de una institución educativa una propuesta de aplicación de la metodología para identificar y clasificar a los grupos de interés según los criterios de: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación mencionados en publicaciones del Marco GRI y de *AccountAbility*.

Marco GRI- Balance Social- Identificación- Clasificación- Grupos de interés- Metodología.

Summary

According to the GRI Reporting Framework, GRI G3, the process of sustainability reporting comprises five stages: preparing, connecting, defining, monitoring and reporting. In this paper, within the "connecting" stage, we offer a proposal for applying the methodology used to identify and classify stakeholders to an educational institution, taking into account the following criteria: accountability, influence, closeness, dependency and representation, which are mentioned in GRI and AccountAbility's publications.

1. Proceso de elaboración del Balance Social en el Marco GRI

Elaborar un Balance Social es una tarea profesional que debemos entender como un proceso. No debemos asociar esta labor con actividades referidas a completar formularios o recopilar datos al cierre de ejercicio. El Marco de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Marco GRI) proporciona una serie de documentos sobre el tema que han sido de aceptación generalizada a nivel internacional.

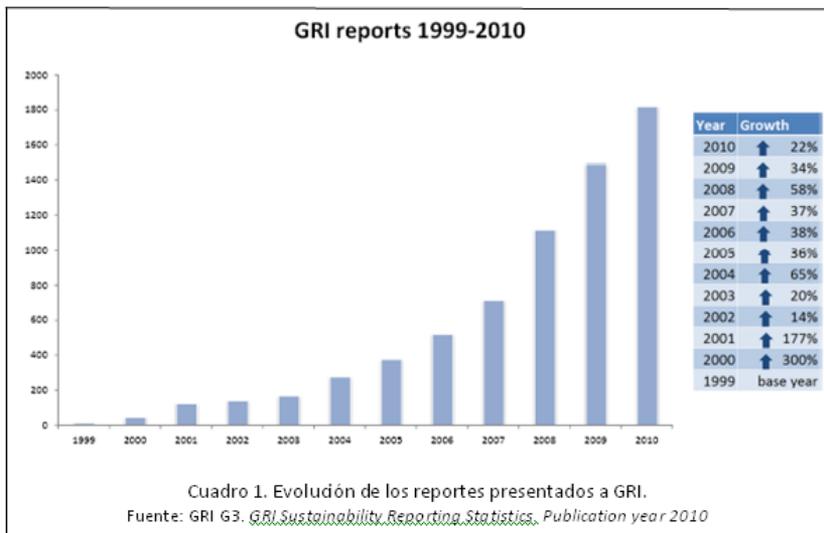
La sigla GRI se corresponde con las iniciales de la expresión *Global Reporting Initiative*, que traducido literalmente corresponde a “Iniciativa de Reporte Global” sin embargo la traducción al español más difundida es “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. El Marco GRI comprende entre otros documentos los siguientes: la Guía GRI G3, los protocolos de indicadores, los suplementos sectoriales y el nivel de aplicación. La Guía GRI G3 corresponde a la tercera edición de Guías, ya que fue precedida por dos ediciones anteriores, la primera en el año 2000 y la segunda en el año 2002. Actualmente se encuentra en período de consulta la cuarta edición de Guías GRI (GRI G4). Los protocolos de indicadores refieren a las fuentes de datos y a los criterios su elaboración. Los suplementos sectoriales orientan específicamente a las organizaciones que se dedican a las actividades de: transporte, alimentación, metales y minería, servicios financieros, servicios eléctricos y ONG`s. El nivel de aplicación permite encuadrar al informe dentro de una categorización de tres niveles: A, B o C, según el grado de aplicación de la Guía GRI G3, siendo C la calificación para los principiantes. Aquellos informes que tengan verificación externa serán acreedores a un plus que se grafica con un +, de modo que las calificaciones serían: A+, B+ o C+.

Fundamentamos la elección del Marco GRI para seguir el proceso de elaborar un Balance Social ya que el mismo está basado en declaraciones internacionales generalmente aceptadas como ser: declaraciones de la ONU sobre derechos humanos, declaraciones de

la OIT sobre derechos de los trabajadores, Principios del Pacto Global y declaraciones de la OCDE para empresas multinacionales. Estadísticas referidas a la publicación de Balances Sociales confirman la preferencia de las organizaciones informantes por este modelo.

En el año 2010 cerca de 2000 reportes fueron elevados a GRI, (esta organización reunió aproximadamente el 40% del total de reportes presentados a nivel mundial, reafirmando así su condición de estándar ampliamente reconocido). Tengamos en cuenta que estos datos estadísticos elaborados por GRI que incluyen información al 2 de Marzo de 2011 representan un número parcial del total publicado, ya que hay (muchas) empresas que elaboran y publican este tipo de informes y no los elevan a GRI. Corresponde destacar que en nuestro país el Proyecto de Resolución Técnica N° 23 de Balance Social expresamente reconoce que la GRI G3 es un estándar de aceptación generalizada a nivel internacional.

La GRI G3 enuncia principios para definir el contenido del Balance Social: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. También enuncia principios para garantizar la calidad del informe: equilibrio, claridad, comparabilidad, precisión, periodicidad y fiabilidad. Destacamos la importancia del principio de “materialidad” ya que el mismo permitirá delimitar los aspectos e indicadores que se incluirán en el Balance Social. A su vez el principio de “participación de los grupos de interés” es un principio novedoso que le da gran dinamismo al proceso de elaboración del informe.



En el ámbito de la Contabilidad Financiera también se emplea la “materialidad” o relevancia para seleccionar aquella información económico-financiera necesaria para la toma de decisiones de los usuarios de los Estados Contables, en particular los usuarios tipo que son los inversores y los proveedores de capital tanto actuales como potenciales. Con referencia al Balance Social, la información comprende no sólo el ámbito económico sino también el social y el ambiental y los usuarios son un grupo más extendido que se denomina grupos de interés o *stakeholders*.

Adoptando este principio de “materialidad” como rector la GRI propone cinco fases a seguir para elaborar el Balance Social que sintetiza en las siguientes acciones: preparar, contactar, definir, supervisar y comunicar. La “preparación” consiste en hacer una reunión inicial con los directivos o dueños para identificar los impactos claves de la organización con relación al objetivo del desarrollo sostenible. También en esta etapa se debe definir quienes trabajarán en el proceso de elaboración, con qué presupuesto se cuenta y cuál será el cronograma a seguir. El “contacto con los

grupos de interés” comprende la identificación, clasificación y el diálogo. En la fase “definición” los que lideran el proceso de preparación del Balance Social deben elegir los aspectos e indicadores compatibilizando los enunciados en la reunión inicial y los que surgieron del diálogo con los grupos de interés identificados. Esta tarea debe llevarse a cabo revisando si dichos aspectos satisfacen los principios de materialidad, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. De esta actividad surgirán los indicadores viables y también los cambios que la organización debe implementar y cómo implementará dichos cambios. La ubicación al final de la fase de “supervisión” no debe interpretarse como un procedimiento a realizar en un último paso sino que esta debe realizarse de modo permanente durante todo el proceso, se debe verificar en todo momento que se cumple con los principios de GRI para garantizar la calidad del informe. Finalmente se debe elegir el modo de “comunicar” que dependerá de cada organización y de sus grupos de interés por ejemplo: página Web, informe impreso, etc. Una vez elegido el modo de comunicarse debe someterse el Balance Social al análisis de los directivos y dueños de la organización, luego considerar la posibilidad de solicitar una verificación externa y finalmente publicarlo. Visto desde la perspectiva de proceso, esta última fase será el inicio del nuevo ciclo.

Entre todas las fases, la tarea de identificación de los grupos de interés y su clasificación es fundamental porque los que resulten identificados son los que contribuirán a la definición del contenido del informe. El Manual de *AccountAbility*, “ De las palabras a la acción. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” (2005) propone identificar a estos grupos bajo los criterios de : responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

2. Identificación y clasificación de los grupos de interés

2.1. La importancia de la “Identificación y clasificación de los grupos de interés”

La participación de los grupos de interés o *stakeholders* es un componente esencial en la elaboración del Balance Social por el hecho de que todo aquél que esté afectado por las actividades de una organización, tiene el derecho de ser escuchado. La GRI G3 caracteriza a los grupos de interés de la siguiente manera:

Se entiende por “grupos de interés” aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. (GRI G3: 12)

Destacamos la amplitud del concepto cuando describe quienes estarían incluidos y el carácter de reciprocidad ya que incluye no sólo a los que la organización podría eventualmente afectar, sino también a aquellos que es probable que afecten a la organización. A su vez el principal aspecto implícito es la multiplicidad de actores antes ignorados cuyos intereses y perspectivas pasan a formar parte del sistema decisorio de una organización y cuya interacción con la misma debe ser publicitada. . Podemos citar como ejemplos novedosos el caso de las generaciones futuras y el medio ambiente que son denominados “*stakeholders* sin voz”. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de *stakeholders* cada cual con diferente nivel de compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.

Saber quiénes se ven afectados por la empresa y quienes afectan a la empresa es un conocimiento que surge de la identificación y clasificación de los grupos de interés. A tal fin cada empresa deberá trazar su propio “mapa de *stakeholders*” no obstante la Guía GRI G3 incluye en un ejemplo a los siguientes: Comunidades, Clientes, Accionistas, Acreedores financieros,

Proveedores, Empleados y otros trabajadores y Sindicatos (2006:26). Podríamos agregar a este listado: Inversores potenciales, Estado y Entes reguladores, Medios de comunicación, Competidores, Líderes de opinión, Comunidad académica y científica, Instituciones internacionales, etc.

La relación de la empresa con sus distintos grupos de interés no es una relación nueva. La trayectoria de la relación de las empresas y sus *stakeholders* reconoce tres etapas diferenciadas. En un principio las relaciones con los *stakeholders* respondían a presiones externas y se referían a algún aspecto que fuera de conflicto entre las partes. Luego de experimentar el beneficio de mantener un diálogo abierto y constante con los *stakeholders* las empresas emprendieron relaciones sistemáticas con los distintos grupos de interés lo que les permitió conocerlos más y gestionar riesgos. En la actualidad las empresas vanguardistas valoran la participación de los *stakeholders* porque les permiten lograr el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y conjuntamente llevar adelante su estrategia institucional.

El responder no significa necesariamente complacer a los *stakeholders* sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. El propósito de esta relación es dar una orientación estratégica y una excelencia operacional a las empresas y que estas por medio de sus operaciones contribuyan al desarrollo sostenible del planeta. Las relaciones de intercambio entre la empresa y los *stakeholders* proporcionaran una plataforma de aprendizaje, innovación y en definitiva mejora en los resultados financieros pero también económicos, sociales y medioambientales de la empresa. (De las palabras a la acción. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, 2005:11)

2.2. Metodología para identificar y clasificar a los grupos de interés

En principio se traza un mapa de *stakeholders* que se irá completando y modificando durante el proceso. Debería incluirse a la mayor cantidad de grupos posibles y preguntar a los ya identificados a quién consideran que se debería convocar. No se debe excluir a ningún grupo en esta etapa aunque no se tengan buenas relaciones con él o bien se piense que no estarían dispuestos a participar.

Mencionamos en párrafos anteriores que el Manual de *AccountAbility* propone pautas para identificar a estos grupos bajo ciertos criterios: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

1. **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades, legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
5. **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales,

representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

(De las palabras a la acción. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, 2005:25)

GRI emite publicaciones de aprendizaje diseñadas para ayudar a las organizaciones a comprender, aplicar y utilizar mejor el Marco GRI. En la publicación, "Caminos. Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas" (2008: 25) menciona los criterios de identificación antes referidos.

Seguir una metodología en esta tarea permite además de garantizar la calidad de la información que se externaliza dejar la huella suficiente para facilitar las tareas de auditoría externa del proceso si fuera necesaria.

2.3. Caso práctico de Identificación y Clasificación de los grupos de interés

2.3.1. Objetivo

Dada la siguiente organización y sus características nos proponemos identificar y clasificar a sus grupos de interés siguiendo los criterios de: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

2.3.2. Datos sobre la organización

Se trata de una institución educativa ubicada en la zona semi-céntrica de la ciudad de Rosario (Santa Fe). Cubre dos niveles de enseñanza: primaria y secundaria. La institución fue fundada hace varias décadas por una colectividad extranjera y ha logrado destacarse entre otras instituciones similares. En los últimos meses la institución ha sido objeto de reclamos de diversa índole por parte de consorcios de edificios cercanos y vecinos en razón de los inconvenientes que se suscitan principalmente en los horarios de

salida de los alumnos del colegio. Un conflicto ocurrido tiempo atrás entre la dirección de la institución y docentes de una cátedra de nivel secundario derivó en el nombramiento de un delegado gremial. Los docentes de nivel secundario han planteado una recomposición de sus haberes ya que sostienen que no guardan proporcionalidad con los que perciben los de nivel primario. La negociación lleva varios meses con la intervención del delegado gremial y los docentes pretenden una solución antes del próximo turno de exámenes. Dado el origen de la institución, la misma recibe anualmente una subvención por parte del Estado al cual pertenecen los fundadores. Tal aporte está formalizado en un convenio que habilita a funcionarios de dicho Estado a realizar visitas a la institución y a requerir precisiones respecto al funcionamiento de la misma. Muchos descendientes de los fundadores han continuado vinculados a la institución en el carácter de cooperadores.

2.3.3. Procedimiento

Primeramente generamos una lista con todos los posibles grupos de interés de la organización y luego completamos una matriz para cada uno de los cinco criterios anotando en una primer columna a todos los grupos de interés identificados. Tomaremos para ejemplificar el procedimiento el criterio “influencia”. En columnas siguientes, a la derecha, anotamos dos grupos de preguntas. Tres referidas a la influencia de cada grupo en la organización y otras tres referidas a la influencia de la organización en cada uno de los grupos. Se hace explícito así el carácter de reciprocidad del concepto de *stakeholders*: afectar y ser afectado. A su vez cada una de las tres preguntas se han de orientar a los tres aspectos de la sostenibilidad: económico, social y medioambiental. En la siguiente columna, la que precede a los totales, identificamos, con referencia al criterio elegido, el posible comportamiento futuro de este grupo sobre la institución o de la institución sobre el grupo. Finalmente reservamos una última columna para los totales. A cada respuesta afirmativa le adjudicamos un uno (1) en la celda (que intersecta el grupo y la pregunta) y a cada respuesta negativa le adjudicamos un cero (0) en dicha celda. La repetición del procedimiento para cada

uno de los cinco criterios permite elaborar una tabla con los totales obtenidos para cada criterio). El número máximo posible a obtener en la columna de total es siete (7) y el mínimo es cero (0). Los grupos de interés que más puntos acumulen serán indicativos de aquellos *stakeholders* que debemos implicar para elaborar el informe. Para los criterios “cercanía” y “representación” solamente empleamos un grupo de preguntas por las características propias de cada criterio.

2.3.4. Solución propuesta

Para no extender el presente trabajo con repeticiones confeccionaremos una sola tabla para el criterio “Influencia” a modo de ejemplo y completamos el cuadro siguiente en base a tablas incluidas en el Anexo para los restantes criterios.

Tabla 1 Clasificación de los grupos de interés según el criterio “Influencia”

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Grupo de interés	Ejerce este grupo una gran influencia en la organización en su desempeño			Ejerce la organización una gran influencia en este grupo en su desempeño			Este grupo ejercerá mucha influencia o se verá muy influenciado por la organización en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?	económico?	social?	ambiental?		
Alumnos nivel primario	0	1	1	0	1	0	1	4
Alumnos nivel secundario	0	1	1	0	1	0	1	4
Docentes nivel primario	1	1	0	1	1	0	1	5
Docentes nivel secundario	1	1	0	1	1	0	1	5
No docentes	0	0	0	1	1	0	1	3
Padres alumnos nivel primario	1	1	0	0	1	0	1	4
Padres Alumnos nivel secundario	1	1	0	0	0	0	0	2
Sindicato docentes	0	1	0	0	0	0	1	2
Sindicato no docentes	0	1	0	1	0	0	0	2
Cooperadores	0	1	0	0	0	0	0	1
Consortistas y vecinos	0	0	0	0	1	0	1	2
Delegados gremiales	0	1	0	0	0	0	1	2
Comerciantes y adyacencias	0	0	0	0	1	0	1	2
Proveedores	1	0	0	1	0	0	1	3
Empresarios de transporte escolar	0	0	1	0	0	0	0	1

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Grupo de interés	Ejerce este grupo una gran influencia en la organización en su desempeño			Ejerce la organización una gran influencia en este grupo en su desempeño			Este grupo ejercerá mucha influencia o se verá muy influenciado por la organización en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?	económico?	social?	ambiental?		
Ministerio de educación	1	1	0	0	0	0	0	2
Dirección municipal de tránsito	0	0	0	0	0	0	1	1
Organismos de recaudación	1	1	0	0	0	0	1	3
Estado extranjero subvencionante	1	1	0	1	1	0	0	4

Con la información obtenida podemos concluir que los grupos de interés relevantes de esta institución educativa según el criterio “Influencia” son: Alumnos nivel primario, Alumnos nivel secundario, Docentes nivel primario, Docentes nivel secundario, Padres de alumnos de nivel primario y el Estado extranjero subvencionante. Al continuar trabajando con los *stakeholders* inicialmente identificados y aplicando sucesivamente los restantes criterios se obtiene el siguiente cuadro que totaliza por cada grupo de interés el acumulado de cada uno de los criterios empleados.

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Criterio	Responsabilidad	Influencia	Cercanía	Dependencia	Representación	Total
Grupos de interés						
Alumnos nivel primario	3	4	3	2	0	12
Alumnos nivel secundario	3	4	3	4	0	14
Docentes nivel primario	7	5	3	4	0	19
Docentes nivel secundario	7	5	3	4	0	19
No docentes	4	3	2	2	0	11
Padres alumnos nivel primario	5	4	2	3	3	17
Padres Alumnos nivel secundario	6	2	2	3	3	16
Sindicato docentes	2	2	1	2	3	10
Sindicato no docentes	2	2	1	2	3	10
Cooperadores	3	1	1	1	2	8

Criterio	Responsabilidad	Influencia	Cercanía	Dependencia	Representación	Total
Grupos de interés						
Consortistas y vecinos	2	2	2	3	0	9
Delegados gremiales	1	2	2	2	3	10
Comerciantes y adyacencias	3	2	2	2	0	9
Proveedores	2	3	2	1	0	8
Empresarios de transporte escolar	2	1	3	0	0	6
Ministerio de educación	1	2	2	2	2	9
Dirección municipal de tránsito	2	1	3	0	1	7
Organismos de recaudación	4	3	2	2	3	14
Estado extranjero subvencionante	2	4	2	2	2	12

Tabla: Si = 1 ; No = 0

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Según los totales obtenidos, los grupos más relevantes para esta organización en orden de significatividad) son:

- Docentes del nivel primario; (19)
- Docentes del nivel secundario;(19)

- Padres de alumnos del nivel primario;(17)

- Padres de alumnos del nivel secundario;(16)

- Alumnos del nivel secundario;(14)
- Organismos de recaudación;(14)

- Estado extranjero subvencionante;(12)
- Alumnos del nivel primario;(12)

- Delegados gremiales;(10)
- Sindicato no docentes (10)
- Sindicato docentes (10)

- Comerciantes y adyacencias.(9)
- Consorcionistas y vecinos;(9)

Con ellos la organización se contactará a fin de iniciar un diálogo para conocer sus expectativas y su opinión sobre los impactos claves (favorables o desfavorables) de la organización con relación al objetivo del desarrollo sostenible. A tal fin podrá utilizar distintos medios, tales como email, página web, teléfono (0800), intranet, reuniones, encuestas, entrevistas, cuestionarios dirigidos, investigaciones, etc.

La relación entre las organizaciones y sus grupos de interés es dinámica y compleja y cuantificar datos cualitativos siempre puede dar lugar a cuestionamientos sobre los resultados obtenidos. Aún considerando ese aspecto, es evidente que la aplicación

metodológica realizada nos permitió de modo simple y racional identificar a los grupos de interés y establecer prioridades. También proporciona el respaldo documental necesario para realizar auditorías y verificación de hipótesis que contribuyan a la credibilidad del Balance Social y a la transparencia de la organización.

3. Conclusiones

- La participación de los grupos de interés o *stakeholders* es un principio novedoso que otorga gran dinamismo al proceso de elaboración del Balance Social, el cual necesariamente debe dar cuenta de quienes son, de cómo son afectados o pueden serlo por la actividad de la organización y cómo inciden o pueden incidir en el desenvolvimiento de la misma.
- Aplicar una metodología para identificar y clasificar a los grupos de interés o *stakeholders* es imprescindible para realizar una selección justificada que evite desvíos (p.e., elegir a los más ruidosos o los que prefiere la organización). Además deja la “huella” necesaria para realizar procedimientos de auditoría y verificación de hipótesis contribuyendo a garantizar la calidad de la información que se externaliza en el Balance Social y a lograr la transparencia de la organización.
- La aplicación práctica de la metodología para identificar y clasificar a grupos de interés o *stakeholders* propuesta por *AccountAbility* y mencionada en una publicación del Marco GRI se basa en cinco criterios: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación. Su particularización a una institución educativa nos permitió identificar y clasificar a sus grupos de interés de modo claro, simple y racional.
- Cuantificar datos cualitativos siempre puede resultar cuestionable. Esta propuesta pretende ser una aplicación práctica de un modelo que seguramente será modificado con

la visión de mejora continua que subyace en toda tarea vinculada al proceso de elaborar un Balance Social.

4. Referencias Bibliográficas

FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS. (2009): Resoluciones Técnicas N°4 a 25 – Versión 2.4. 1era Edición. Errepar, p. 186

.....
Centro de Estudios Científicos y Técnicos (2011): Proyecto N° 23 de Resolución Técnica, Balance social

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI G3) (2006): Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión 3.0, archivo en pdf en www.globalreporting.org

..... (2008): Puntos de partida – la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje? Colecciones de aprendizaje de GRI.

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006): Primera edición inglesa: Octubre de 2005. Primera edición castellana: Enero de 2006. Archivo en pdf en www.accountability21.net

MILETTI, M.; PALACIOS, C. y RUPIL, C.: (2010) Balance Social: La Identificación de *Stakeholders*. Metodologías. Perspectiva de *AccountAbility*. Anales del 18º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

ZICARI, A.(2007) **Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera**. Edición: Buenos Aires, 2007.

ANEXO

Tabla II Clasificación de los grupos de interés según el criterio “Responsabilidad”

Grupo de Interés	Existen vínculos de responsabilidad de la organización para con este grupo con relación a su desempeño			Existen vínculos de responsabilidad de este grupo para con la organización en su desempeño			Existirán vínculos de responsabilidad entre la organización y este grupo en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?	económico?	social	ambiental?		
Alumnos nivel primario	0	1	1	0	0	0	1	3
Alumnos nivel secundario	0	1	1	0	0	0	1	3
Docentes nivel primario	1	1	1	1	1	1	1	7
Docentes nivel secundario	1	1	1	1	1	1	1	7
No docentes	0	0	1	1	1	1	0	4
Padres alumnos nivel primario	1	1	0	1	1	0	1	5
Padres Alumnos nivel secundario	1	1	0	1	1	1	1	6
Sindicato docentes	1	0	0	0	1	0	0	2
Sindicato no docentes	1	0	0	0	1	0	0	2
Cooperadores	0	1	0	1	1	0	0	3
Consortistas y vecinos	0	1	1	0	0	0	0	2
Delegados gremiales	0	0	0	0	1	0	0	1
Comerciantes y adjacencias	0	1	1	0	1	0	0	3
Proveedores	1	0	0	1	0	0	0	2
Empresarios de transporte escolar	0	0	0	0	1	1	0	2
Ministerio de educación	0	0	0	0	1	0	0	1
Dirección municipal tránsito	0	0	0	1	1	0	0	2
Organismos de recaudación	1	0	0	1	1	0	1	4
Estado extranjero subvencionante	0	0	0	1	1	0	0	2

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Tabla III Clasificación de los grupos de interés según el criterio “Cercanía (o Proximidad)”

Grupo de interés	¿Hay una cercanía relevante entre este grupo y la organización en su desempeño			Existirá cercanía relevante entre la organización y este grupo en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?		
Alumnos nivel primario	0	1	1	1	3
Alumnos nivel secundario	0	1	1	1	3
Docentes nivel primario	1	1	0	1	3
Docentes nivel secundario	1	1	0	1	3
No docentes	1	0	0	1	2
Padres alumnos nivel primario	1	0	0	1	2
Padres Alumnos nivel secundario	1	0	0	1	2
Sindicato docentes	1	0	0	0	1
Sindicato no docentes	1	0	0	0	1
Cooperadores	1	0	0	0	1
Consortistas y vecinos	0	1	0	1	2
Delegados gremiales	0	1	0	1	2
Comerciantes adyacencias y	0	1	0	1	2
Proveedores	1	0	0	1	2
Empresarios de transporte escolar	0	1	1	1	3
Ministerio de educación	0	1	0	1	2
Dirección municipal de tránsito	1	1	0	1	3
Organismos de recaudación	1	0	0	1	2
Estado extranjero subvencionante	1	0	0	1	2

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Tabla IV Clasificación de los grupos de interés según el criterio “Dependencia”

Grupo de Interés	Existe una significativa dependencia de la organización con relación a este grupo en el aspecto			Existe una significativa dependencia de este grupo con relación a la organización en el aspecto			Existirá dependencia significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?	económico?	social	ambiental?		
Alumnos nivel primario	0	0	0	0	1	0	1	2
Alumnos nivel secundario	0	0	1	0	1	1	1	4
Docentes nivel primario	0	1	0	1	1	0	1	4
Docentes nivel secundario	0	1	0	1	1	0	1	4
No docentes	0	0	0	1	0	0	1	2
Padres alumnos nivel primario	1	1	0	0	0	0	1	3
Padres Alumnos nivel secundario	1	1	0	0	0	0	1	3
Sindicato docentes	1	1	0	0	0	0	0	2
Sindicato no docentes	1	1	0	0	0	0	0	2
Cooperadores	1	0	0	0	0	0	0	1
Consortistas y vecinos	0	1	0	0	1	0	1	3
Delegados gremiales	0	1	0	0	0	0	1	2
Comerciantes y adyacencias	0	1	0	0	1	0	0	2
Proveedores	1	0	0	0	0	0	0	1
Empresarios de transporte escolar	0	0	0	0	0	0	0	0
Ministerio de educación	0	1	0	0	0	0	1	2
Dirección municipal de tránsito	0	0	0	0	0	0	0	0
Organismos de recaudación	1	0	0	0	0	0	1	2
Estado extranjero subvencionante	1	0	0	0	0	0	1	2

Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social

Tabla V Clasificación de los grupos de interés según el criterio “Representación”

Grupo de Interés	¿La representación de este grupo afecta de modo relevante a la organización en su desempeño			Serán estos grupos representativos para la organización en el futuro?	Total
	económico?	social?	ambiental?		
Alumnos nivel primario	0 (no representan a nadie)	0	0	0	0
Alumnos nivel secundario	0	0	0	0	0
Docentes nivel primario	0	0	0	0	0
Docentes nivel secundario	0	0	0	0	0
No docentes	0	0	0	0	0
Padres alumnos nivel primario	1	1	0	1	3
Padres Alumnos nivel secundario	1	1	0	1	3
Sindicato docentes	1	1	0	1	3
Sindicato no docentes	1	1	0	1	3
Cooperadores	1	0	0	1	2
Consortistas y vecinos	0	0	0	0	0
Delegados gremiales	1	1	0	1	3
Comerciantes y adyacencias	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Empresarios de transporte escolar	0	0	0	0	0
Ministerio de educación	0	1	0	1	2
Dirección municipal de tránsito	0	1	0	0	1
Organismos de recaudación	1	1	0	1	3
Estado extranjero subvencionante	1	0	0	1	2