

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y  
Métodos Cuantitativos para la Gestión  
**Sección de Investigaciones Contables**

## **Contabilidad y Auditoría**

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)  
Nº 48 año 24–p. 121/160

### **Título:**

**POLÍTICAS DE IMPACTO EN EL BALANCE SOCIAL  
Y EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO. UN ESTUDIO DE CASO**

### **Autores:**

**DARIO O. SANCHEZ ABREGO**

d.sanchezabrego@gmail.com

**ELISA RICHON**

**Universidad Nacional del Centro**

### **C.P. DARIO O. SANCHEZ ABREGO**

- **Contador Público**
- **Magister en Administración de Negocios**
- **Doctorando. Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA**
- **Profesor Titular de “Práctica Profesional” y “Seminario de Integración y aplicación administrativo contable”. Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA**
- **Profesor Adjunto de “Economía y Administración Rural”. Facultad de Ciencias Veterinarias. UNCPBA**
- **Investigador categorizado, codirector de proyectos acreditados.**
- **Conferencista y autor de numerosos trabajos afines a la profesión**

#### Publicación:

- Presentada el 27/11/2017
- 1er evaluación el 14/02/2018
- Aprobada el 9/10/2018
- Publicada en Noviembre de 2018

**C.P. ELISA RICHON**

- **Contador Público**
- **Doctorando. Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA**
- **Ayudante diplomada de “Estados Contables” y “Análisis e interpretación de Estados Contables”. Facultad de Ciencias Económicas. UNCPBA**
- **Becaria de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas UNCPBA - Beca Doctoral Interna en Auditoria Costos y Contabilidad.**
- **Investigador en proyecto acreditado.**
- **Coautor de trabajos de investigación.**
- **Consultor independiente con 3 años de trayectoria**

## **POLÍTICAS DE IMPACTO EN EL BALANCE SOCIAL Y EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO. UN ESTUDIO DE CASO**

### **IMPACT POLICIES OF SOCIAL BALANCE AND THE ROLE OF THE PUBLIC ACCOUNTANT. A CASE STUDY.**

#### **SUMARIO**

#### **Palabras Clave**

#### **Resumen**

#### **Key Words**

#### **Abstract**

#### **0. Introducción**

#### **1. Objetivos**

#### **2. Metodología**

#### **3. Marco teórico**

**a. La Contabilidad y la necesidad de reflejar el contexto de sustentabilidad**

**b. La necesidad de medición de las políticas empresariales**

#### **4. El Caso de “Rincón del Valle S.A.”**

#### **5. Tablero de Comando y Rol del Contador Público en Rincón del Valle S.A.**

#### **6. Objetivos estratégicos de Rincón del Valle S.A.**

##### **6.1. Perspectiva Económica**

**6.2. Perspectiva del Cliente**

**6.3. Perspectiva de los Procesos Internos**

**6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**6.5. Perspectiva de Sustentabilidad**

**7. Cuerpo de Indicadores asociados al Balance Social y a la Perspectiva de Sustentabilidad**

**7.1. Perspectiva Económica**

**7.2. Perspectiva del Cliente**

**7.3. Perspectiva de los Procesos Internos**

**7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**7.5. Perspectiva de Sustentabilidad**

**8. Alcance y limitaciones del caso Rincón del Valle S.A.**

**9. Conclusiones**

**ANEXO I**

**10. Bibliografía**

**PALABRAS CLAVE**

**BALANCE SOCIAL - TABLERO DE COMANDO – INCUMBENCIAS - ROL DEL CONTADOR - EQUIPO INTERDISCIPLINARIO.**

**KEYWORDS**

**SOCIAL BALANCE - BALANCED SCORECARD – INCUMBENCIES - ACCOUNTANT ROLE - INTERDISCIPLINARY TEAM.**

**RESUMEN:**

El contador público juega un rol fundamental en la implementación de diversas políticas dentro de una empresa, entre ellas, todas aquellas que generen algún tipo de impacto en los resultados del Balance Social.

Este informe de sostenibilidad, tiene la particularidad de abordar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, por lo cual, para trabajar en ellos, se requiere de la intervención del sistema administrativo Contable y, además, de la participación de un equipo interdisciplinario funcional al objeto social del ente.

Este estudio de caso busca entender la influencia de las políticas de la firma en los resultados del Balance Social, el rol que cumple el contador, y las relaciones interdisciplinarias necesarias para el diseño de los indicadores del Tablero de Comando de sostenibilidad.

**ABSTRACT:**

The public accountant plays a fundamental role in the implementation of various policies within a company, including all those that generate some kind of impact on the results of the Social Balance.

This sustainability report has the particularity of addressing both quantitative and qualitative aspects, which is why, in order to work on them, it requires the intervention of the accounting administrative system and, in addition, the participation of a functional interdisciplinary team to the corporate purpose of the entity.

This case study seeks to understand the influence of the firm's policies on the results of the Social Balance, the role played by the accountant,

and the interdisciplinary relationships necessary for the design of the indicators of the Sustainability Board.

## **0. INTRODUCCIÓN:**

Desde el año 2000 con la vigencia de la Resolución Técnica n° 16 (FACPCE, 2000) y los posteriores agregados realizados a través de las Resoluciones Técnicas n° 36 de 2012 y la n° 44 de 2016, se dio institucionalidad a lo que hoy se conoce como Balance Social.

Una empresa argentina, para exponer sus logros en el denominado Balance Social, debe demostrar de qué manera la firma contribuye o incide en las condiciones ambientales, económicas o sociales de su entorno.

Pese a su importancia, ha sido poco estudiada cuál o cuáles son las mejores herramientas para obtener información útil que permita medir el logro de estos objetivos. Además, sólo hay evidencias en la literatura a partir de las opiniones de los usuarios de la información.

En esa línea, y como lo establece la F.A.C.P.C.E. (R.T. n° 36, 2012) “el Balance Social debe tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sustentabilidad.

Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites, y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial, y sobre el uso de recursos y niveles de contaminación.

También puede ser relevante en lo referente a objetivos sociales y económicos, tales como objetivos de desarrollo sustentable y objetivos socioeconómicos a escala nacional o internacional”.

Dicho marco conceptual se complementa con una norma reciente, de alto impacto en quienes ejercen la profesión de Contador Público, que establece que aquellas organizaciones que elaboren sus memorias de sostenibilidad de conformidad con los estándares o guía previstos por el Global Reporting Initiative ( GRI ), deberán ajustarse a lo establecido en la última versión disponible aprobada por tal organismo y publicada en español en la página web de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.

A su vez, se deberá indicar qué opción o nivel se ha aplicado para la confección de la memoria, en línea con la versión utilizada del GRI (R.T. n° 44, 2016).

El balance social se convierte en un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, sistemática, metódica y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización (R.T. n° 36, 2012).

De esta manera se abre un nuevo camino para los profesionales de ciencias económicas, quienes deberán ejercer sus incumbencias en armonía interdisciplinaria en virtud de que la información interviniente no sólo presenta una caracterización cuantitativa sino también cualitativa e involucra, además, a otras profesiones.

En el informe de sustentabilidad o balance social se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asume la empresa en su comportamiento.

En este marco, como contadores públicos, nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿El Contador Público debe asumir nuevos roles en el intercambio interdisciplinario necesario para obtener información útil?

- b) ¿El Tablero de Comando puede ser una herramienta adecuada para obtener la información cuantitativa y cualitativa complementaria para la confección del Balance Social?
- c) ¿Es necesario contar con nuevos modelos de estados contables que contemplen mayor cantidad de información cualitativa representativa del proceso productivo del ente y su impacto social?

## **1. OBJETIVOS**

El objetivo del presente trabajo es entender cómo se evalúa el impacto de las políticas de la firma en los resultados del Balance Social, el rol que desarrolla el contador en este proceso y las relaciones interdisciplinarias necesarias en el diseño de los indicadores del Tablero de Comando de sostenibilidad para la obtención de información complementaria.

El abordaje metodológico se realiza mediante un estudio de caso, que contempla las políticas sociales y de producción de una empresa agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires.

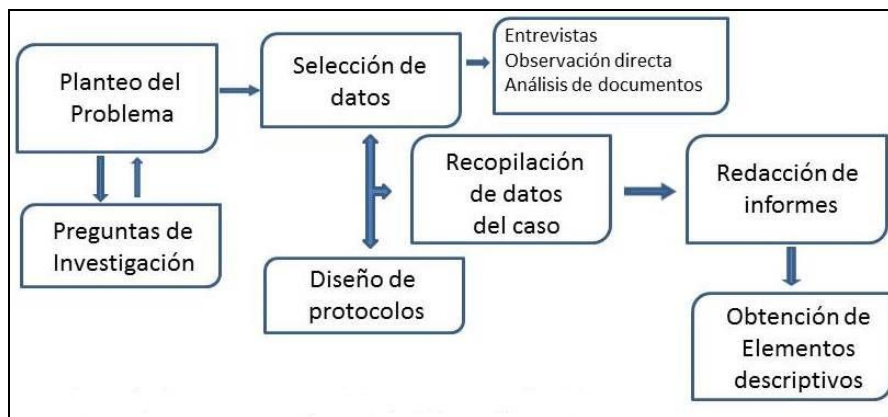
## **2. METODOLOGÍA**

Con el objeto de responder a la problemática planteada, se diseñó una investigación empírica cualitativa, basada en estudio de caso.

Se eligió esta metodología debido a que es necesario entender el funcionamiento de una herramienta determinada para el logro de los objetivos planteados en el Balance Social, sus ventajas y desventajas, e intentar explicar las acciones emprendidas respecto a la sostenibilidad de la empresa haciendo hincapié en el rol del Contador Público en este proceso y en la función que cumple el sistema contable en general.



La investigación es de carácter descriptiva buscando obtener proposiciones que enriquezcan la práctica profesional observada (Eisenhardt, 1989, p. 532-550). El diseño de la investigación se describe en la Figura 1 siguiente:



**Figura 1: Proceso de investigación. Fuente: elaboración propia.**

Para la recopilación de datos se utilizó como fuente de carácter primaria la realización de entrevistas semiestructuradas a profesionales, personal administrativo y personal jerárquico de la empresa. El caso trata de una Sociedad Anónima, que denominaremos, por razones de confidencialidad, “RINCON DEL VALLE S.A.”.

La firma se dedica a la explotación agropecuaria, con preeminencia en la actividad tambera, con una planta de 45 personas permanentes y una extensión de explotación de 8.500 hectáreas, domiciliada en la zona centro este de la provincia de Buenos Aires.

El trabajo de investigación comprende el período entre los meses de agosto de 2016 y octubre de 2017, y consistió en la realización de 18

entrevistas semi estructuradas extensas que fueron identificadas como E01 a E18.

Las entrevistas se realizaron dentro del ámbito de la empresa y tuvieron una duración de entre 60 y 90 minutos, cuya estructura se presenta como anexo (Anexo I).

Por las características del estudio de caso se procedió a la observación directa de las actividades del establecimiento y de sus oficinas administrativas, así como al análisis de documentación de respaldo como estados contables, registros y memos del sector productivo del ente.

La documentación involucra la intervención interdisciplinaria, de carácter permanente, de tres profesiones: contadores públicos, ingenieros agrónomos y médicos veterinarios.

Los especialistas en metodología cualitativa recomiendan el uso de diferentes fuentes de datos debido a que permite, en un estudio de caso, triangular la evidencia y poder darles generalidad en su validez para casos similares (Creswell, 2004, p. 53-81).

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **a) La Contabilidad y la necesidad de reflejar el contexto de sustentabilidad**

Históricamente las empresas han dedicado sus esfuerzos a mejorar los ingresos para determinados grupos de interés e incrementar sus utilidades en detrimento de los aspectos sociales, ambientales y éticos (Plasencia Soler, et al, 2018, p. 63-73).

Sin embargo, la sociedad democrática requiere de las empresas, conductas enmarcadas en comportamientos aceptados en donde, tanto el

Estado, los competidores y los mismos ciudadanos en su papel de consumidores, ejercerán diferentes roles de evaluación en sus vinculaciones en la vida cotidiana (Rodríguez de Ramírez, 2015, p. 5-58).

En este contexto, las empresas, a través de los documentos de sostenibilidad (Balance Social) deberán demostrar una preocupación por asumir los nuevos roles, que las políticas económicas, sociales y ambientales les requieren.

Esta preocupación en el ámbito local acompaña, lo que en el plano internacional a partir de los años 90's, influyó la agenda de la ONU incorporado nuevos valores, principios y preocupaciones.

Esta nueva agenda se relaciona con cuestiones como el trabajo digno, el respeto a los derechos humanos, el compromiso con las comunidades del ámbito territorial de las empresas, la lucha contra la corrupción, las políticas de inclusión social y la articulación entre lo público y lo privado.

Estos ejes rectores tienen impacto en las comunidades, por lo que han aparecido nuevos enfoques que valoran positivamente los proyectos de negocios que, además de ser rentables, asuman compromisos de buenas prácticas con el personal, los consumidores y el cuidado del medio ambiente, así, se orienta a los inversores a participar de negocios socialmente responsables.

De acuerdo a lo establecido por la Ley General de Sociedades, Capítulo I, Sección IX "De la documentación y de la contabilidad", los informes sociales no se encuentran claramente allí incluidos (artículos 61 a 73 LGS). Sin embargo, debemos recordar que la temática del balance social involucra la gestión de los administradores en los términos del artículo 59 de la LGS (Bello Knoll y González, 2013).

Esta última referencia también incluye la obligatoriedad por parte de determinadas empresas a presentar reportes de sustentabilidad (sólo para empresas de más de 300 empleados según la Ley n° 25.877, Capítulo IV,

artículos 25 a 27), o para empresas con ingresos mayores a los establecidos para las PyMES (Ley n° 25.300) y normas complementarias como la resolución SEPyme 147/06.

A través de la lectura de los considerandos de la Resolución Técnica n° 36 se encuentran implícitos los requisitos de la información contable, puntualmente los aspectos que hacen a la transparencia, inclusión y verificación, por lo que la información deberá ser completa, relevante y situada en un contexto de sustentabilidad.

Estos atributos de la información (Resolución Técnica n° 16, 2000) son; Pertinencia (debe ser apta para satisfacer las necesidades de los usuarios), Confiabilidad (debe ser creíble para los usuarios), Sistemática (debe estar orgánicamente ordenada), Comparabilidad (debe ser posible de comparar con otros períodos) y Claridad (se debe utilizar lenguaje preciso y comprensible por los usuarios).

No caben dudas de que es la contabilidad el instrumento adecuado para realizar todas las mediciones requeridas para establecer la realidad económica y financiera de una empresa (Símara y Tonelli, 2017).

Sin embargo, los modelos contables, se pueden definir a partir de elementos que no necesariamente son susceptibles de cuantificación monetaria. Es por esto que no debemos pensar únicamente en problemas económicos, y no se debe depender únicamente de la partida doble y las cuestiones patrimoniales, sino que existen otros segmentos además del financiero, como lo es por ejemplo el social, que se refiere principalmente a objetivos sociales, producto de teorías sociológicas (García Casella, 2003), o el segmento de contabilidad de Gestión, que se enfoca en la información de uso interno a nivel táctico, operativo y estratégico, con el contador trabajando en equipos interdisciplinarios (Símara y Tonelli, 2017).

Así, los requerimientos de medición de sustentabilidad requieren del auxilio de la contabilidad desde otra perspectiva, ya que, tanto el GRI

como las normas contables profesionales hacen referencia al análisis cualitativo de la información y su impacto en el Informe de Sostenibilidad.

Aquí la profesión se encuentra frente al desafío de plantear modelos superadores, que exhiban información cualitativa íntegra con influencia positiva o negativa sobre el contexto social donde se desarrolla el ente.

Como se sugiere (Silva, 2017, p. 37-70) esta perspectiva es la que se denomina Balance socioambiental para planeamiento social, que permitiría un abordaje integral y más completo del impacto del ente en el medio.

Al respecto un entrevistado nos señala: **“un aspecto de mi ejercicio profesional de contador público en la empresa es aportar la experticia para que la información de gestión generada por los profesionales de la ciencia agropecuaria (agrónomos y veterinarios) pueda ser absorbida útilmente por el sistema contable de la firma” (E12).**

El Siglo XXI nos encuentra con una demanda más sostenida sobre esta información, ya que la empresa se encuentra situada en un contexto donde los aspectos sociales, económicos y ambientales hacen al prestigio y posicionamiento de la firma, o, cuando los resultados no son favorables, generan impactos contrarios en la misma.

Así como, las empresas no pueden quedar al margen de las nuevas necesidades de información que requieren los distintos usuarios, los contadores deben prepararse también para responder a esas necesidades, ya sea como asesores o ejerciendo funciones de control.

Señala el entrevistado (E06): **“mi labor en la empresa me ha llevado a tener roles sociales más activos, compartiendo el trabajo en un equipo profesional interdisciplinario”.**

Como se sugiere (del Barco Zilli, et al, 2016, p. 57-70), la realización de informes de sostenibilidad representa un momento de reflexión sobre los compromisos y el grado de cumplimiento de los objetivos prefijados en las diversas áreas de gestión. A la vez demuestra a los usuarios externos a la organización, lo que el ente es capaz de generar y distribuir en concepto de valor.

La información asociada a la sostenibilidad, existente en los Estados Contables, debería ser auditada adecuadamente y por lo tanto los profesionales deberían estar a la altura de las circunstancias, ya que la falta de cumplimiento de las normas puede comprometer el principio de empresa en marcha (D'Onofrio, 2002).

### **b) La necesidad de medición de las políticas empresariales**

A través del tiempo se han implementado diversas herramientas que permiten a los administradores, en conjunto con sus asesores profesionales, medir el impacto y evolución de las políticas implementadas por la firma.

La contabilidad gerencial debe suministrar datos y la metodología para su búsqueda, así como establecer las limitaciones y prioridades dentro de marcos éticos que asistan a los dueños a visualizar a la empresa como un ente económico social y agente del cambio (Suarez Kimura, 2007).

Una de estas herramientas frecuentemente utilizadas en la gestión de la empresa es el llamado Tablero de Comando (Balanced Scorecard), creado en 1992 por los autores americanos Kaplan y Norton, por medio del cual una organización logra ejecutar su plan estratégico trasladando el mismo a la acción. Su importancia radica en que, por medio de indicadores, muestrea de forma continua cuándo la organización y sus colaboradores alcanzan las metas del Plan Estratégico.

El tablero de comando es un conjunto seleccionado y resumido de indicadores, por lo que existe una relación directa entre el uso de ratios y

la posibilidad de tener un conocimiento sintético de la organización y de los efectos de la gestión (Pahlen Acuña et al, 2009).

Los indicadores elegidos deben ser pensados y discutidos dentro de la empresa de modo de tratar de consensuar y medir aquellos que le aseguren a la empresa referencias de calidad para el control de sus diversas actividades y/o procesos.

Este proceso de selección suele no ser sencillo para algunos indicadores que buscan innovar en la información que brindan, además deben tener la suficiente flexibilidad para adoptar rápidamente los cambios requeridos por los usuarios de la información.

El entrevistado (E11) manifiesta: **“el trabajo que desarrollamos en la empresa requiere del aporte de diferentes profesiones, y pensar en indicadores para nuestro tablero de comando de sustentabilidad fue una experiencia nueva y enriquecedora como equipo interdisciplinario”**.

Esta herramienta tiene sus ventajas y desventajas, pero resulta amigable a la hora de implementarse en la empresa y ha tenido una suficiente difusión en el ámbito empresario argentino.

Son sus principales características:

- 1) El proceso de diseño del Tablero de Comando se inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico.
- 2) Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

- 3) El mapa estratégico del Tablero de Comando presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- 4) Las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.



Figura 2: El Tablero de Comando. Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

Hay que reconocer que el Tablero de Comando posee ventajas y desventajas, aunque la herramienta requiere su adaptación a la realidad propia del ente, para aprovechar todo su potencial. En ese sentido la empresa debe ser capaz de adaptar el Tablero de Comando a los cambios y necesidades en la información a obtener y medir, y en este proceso el contador público y el sistema contable tienen un rol preponderante.



Las principales dificultades están asociadas a los siguientes aspectos:

- a) La toma de datos fuera de plazo puede impedir una comparación periódica sistemática de ciertos indicadores, lo que obliga a planear con adecuada anticipación las mediciones.
- b) Requiere habilitar un sistema de soporte y registro de los datos que garanticen su confiabilidad, y
- c) Requiere un cambio cultural y compromiso en los recursos humanos del establecimiento.

A su vez, las primeras etapas de implementación pueden generar inconvenientes operativos que atentan contra la continuidad del uso del instrumento.

No obstante, las aclaraciones realizadas, se exponen a continuación un resumen de las fortalezas y debilidades:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del tablero de comando: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto y estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.

logro de los objetivos.	
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Falta de flexibilidad del Tablero de Comando: puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.
Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.	Visión parcial de la organización.

Figura 3: Fortalezas y Debilidades del Tablero de Comando.

Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

Recordemos que el Balance Social, tal como lo prevé el Global Reporting Institute (GRI) en la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad busca evaluar tres aspectos que hacen a la sostenibilidad de la empresa en el medio como son las dimensiones económicas, sociales y ambientales, de acuerdo a la figura 4 siguiente:



Figura 4: Complementariedad entre Estados Contables y Balance social. Fuente: elaboración propia

#### 4. EL CASO DE “RINCÓN DEL VALLE S.A.”

Rincón del Valle S.A. es una empresa dedicada a la actividad agropecuaria con una relación de actividades del 80% al tambo bovino y

el 20% a la agricultura. La planta de recursos humanos involucrados (incluyendo a los 3 socios) asciende a 45 personas que se integran de la siguiente manera:

<b>APLICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL</b>	<b>%</b>
<b>Personal Jerárquico (11)</b> (Dueños, Capataz, Encargados, Profesionales)	<b>24,44</b>
<b>Personal no Jerárquico (34)</b> ( Tractorista, Palero, Recorredor, Boyero, Mecánico, Administrativos, Encargado de recría, Inseminador, Detector de celo, Herrero, Peones )	<b>75,56</b>

Una de las características del personal agropecuario es el bajo nivel de educación formal que ha alcanzado y la diversidad cultural de sus orígenes, que se explicita con un alto porcentaje de personas originarias del norte del país.

De acuerdo al nivel de educación, el personal puede clasificarse de la siguiente manera, mostrando un fuerte énfasis en la poca educación de los mismos (29 personas que representan el 64,44 % del total), ver Figura 5:

<b>EDUCACION MAXIMA ALCANZADA</b>	<b>DISTRIBUCION</b>
<b>Primario incompleto (11)</b>	<b>24,44 %</b>
<b>Primario completo (18)</b>	<b>40,00 %</b>
<b>Secundario incompleto (5)</b>	<b>11,12 %</b>
<b>Secundario completo (3)</b>	<b>6,67 %</b>
<b>Terciario (2)</b>	<b>4,44 %</b>
<b>Universitario (6)</b>	<b>13,33 %</b>

Figura 5: Evaluación del nivel de educación de los RRHH de la empresa.  
Fuente: elaboración propia

Esta empresa ha sostenido desde su fundación, a mediados de la década del 90, además del logro del objeto social (tambo bovino y agricultura) una visión basada en el modelo de sostenibilidad y la conservación del medio ambiente, así como una política sobre sus recursos humanos de acompañamiento, capacitación y bienestar del personal.

Expresa al respecto uno de los veterinarios de la empresa “**la tendencia en recursos humanos es que el modelo de empleado sea el urbano, el que trabaja motivado sólo por el dinero (E04)**”. Y agrega un segundo profesional: “**hay empresarios que prefieren al empleado afincado en el campo con su familia y están dispuestos a invertir, mejorando sus comodidades edilicias (E09)**”

Entre los instrumentos de medición que utiliza la empresa desde hace unos años se encuentra el diseño de un Tablero de Comando para testear la evolución de los diferentes índices productivos, pero también para evaluar lo que la empresa ha denominado Índices de Sostenibilidad, que estudiaremos a continuación.

## **5. TABLERO DE COMANDO Y ROL DEL CONTADOR PÚBLICO EN RINCÓN DEL VALLE S.A.**

Fue en junio de 2006, cuando a propuesta del Contador, Dr. J.D, en reunión multidisciplinaria de los asesores de la empresa, incluidos los médicos veterinarios, ingenieros agrónomos y el abogado, con los dueños y administradores, se acordó el diseño e implementación de un Tablero de Comando que les permita medir la evolución de los negocios, el clima interno de la empresa y el logro de los objetivos de sostenibilidad, entendiendo que el esfuerzo bien valía la pena para lograr información útil para la toma de decisiones.

Con el tiempo, y la implementación del Balance Social surgido de las normas contables referenciadas, resultó allanado el camino debido a la

experiencia adquirida en los años anteriores mediante el uso de un Tablero de Comando, lo suficientemente flexible, que permitió a la empresa realizar ajustes a la medida de sus necesidades.

Al efecto se ha implementado una quinta perspectiva denominada **“Perspectiva de Sustentabilidad”**, conservando las denominaciones originales en las cuatro perspectivas restantes.

Recordamos que el tablero de comando es una herramienta gerencial que tiene por objetivo diagnosticar una situación y efectuar su control permanente a través de una metodología que permite organizar la información, identificando áreas clave (Durán, et al, 2009).

En todo momento el Contador Público que atiende profesionalmente a la empresa, ahora con colaboración de dos contadores más en su equipo, han desarrollado diferentes índices de sostenibilidad que resultan útiles para obtener información asociada al llamado Balance Social. En ese sentido, relata el entrevistado **E02: “nuestro tablero de comando está en permanente proceso de actualización, de hecho, los cambios en el negocio lechero y la aplicación de la tecnología, nos ha obligado de modificarlo”**.

Esto manifiesta claramente que el Contador Público, en pleno ejercicio de sus incumbencias (Ley nacional n° 20.488 y en Provincia de Buenos Aires la Ley n° 10.620), que, apoyado en un eficiente sistema administrativo-contable, logra liderar el proceso de registro, control y elaboración de informes para la presentación del Balance Social.

Este trabajo, en línea con los requerimientos a los profesionales del Siglo XXI, se realiza desde una perspectiva multidisciplinaria, ante la lógica necesidad que surge de las diferentes incumbencias profesionales puestas en funcionamiento en una actividad agropecuaria de esta índole, y exigiendo a todos sus actores de nuevas capacidades como el desenvolvimiento y socialización en grupos de trabajo, el manejo de TICs y la aptitud de la comunicación (UNESCO, 2000).

En línea con los antecedentes descritos y la actuación del Contador Público formando parte de un equipo interdisciplinario, junto al órgano de dirección de la empresa, los esfuerzos deben centrarse en la evaluación de las políticas implementadas en la firma, lo que permitirá establecer si las mismas han logrado los resultados esperados o requieren correcciones tendientes a evitar posibles desvíos detectados o falta de impacto en los resultados de la empresa (Carlino, 2004).

## **6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RINCÓN DEL VALLE S.A.**

De acuerdo a lo desarrollado en cada una de las perspectivas, los objetivos estratégicos planteados tanto generales como específicos son los que se describen a continuación:

### **6.1. Perspectiva Económica**

1.a	Mejorar la Rentabilidad en forma sustentable
1.b	Optimizar la productividad
1.c	Optimizar costos
1.d	Reducir los niveles de riesgo
1.e	Aumentar ingreso neto tambero
1.f	Preservar liquidez

### **6.2. Perspectiva del Cliente**

2.a	Satisfacer los requerimientos del mercado
2.b	Producir leche con altos parámetros de calidad
2.c	Logística de entrega efectiva
2.d	Monitorear variables clave del macro y micro entorno

### **6.3. Perspectiva de los Procesos Internos**

3.a	Producir leche de forma eficiente
-----	-----------------------------------

---

3.b	Sostener alta producción de leche individual
3.c	Adecuar carga animal
3.d	Optimizar manejo reproductivo
3.e	Lograr eficiencia en nutrición animal
3.f	Mejora genética
3.g	Sanidad y bienestar animal
3.h	Gestión de ordeño
3.i	Gestión de insumos y servicios
3.j	Integración y complementación agrícola-ganadera
3.k	Adecuada gestión comercial

#### **6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

4.a	Adoptar las mejores prácticas ganaderas
4.b	Gestionar capital humano
4.c	Desarrollo de capacidad empresarial
4.d	Preservar sustentabilidad del sistema

#### **6.5. Perspectiva de Sustentabilidad**

5.a	Conservar capacidad productiva del sistema productivo
5.b	Manejo sustentable de la tierra
5.c	Reponer capacidad productiva del suelo
5.d	Dotación y retención de RR. HH.
5.e	Conservar capacidad de acceso al crédito
5.f	Conservar capacidad de reinvertir capital propio
5.g	Capacitación empresarial
5.h	Motivar al personal
5.i	Gestión de la información
5.j	Participar en grupos de intercambio
5.k	Contar con asesoramiento técnico-profesional de calidad
5.l	Uso del agua
5.m	Imagen de la empresa

## **7. CUERPO DE INDICADORES ASOCIADOS AL BALANCE SOCIAL Y A LA PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDAD**

El panel de indicadores fue diseñado con una serie de aspectos que habitualmente son utilizados para evaluar el desempeño de la firma al implementar diferentes políticas.

En este caso, para cada objetivo estratégico se han previsto varios indicadores, alguno de ellos de causa y otros de efecto de manera que sean útiles para establecer metas y poder anticiparse a los resultados (Sánchez Abrego, et al, 2011).

A continuación se exponen algunos ejemplos, a modo orientativo, de indicadores asociados a aspectos relacionados con el Balance Social que integran el Tablero de Comando de Rincón del Valle S.A., su fórmula de cálculo o comentario aclaratorio, tipo (causa o efecto), período de actualización sugerido y unidad de expresión o medición, agrupados por perspectiva y objetivo estratégico previamente definidos.

El entrevistado **E03** manifiesta: **“existen indicadores que pueden repetirse (aparecen más de una vez en diferentes objetivos estratégicos) pues sirven para la medición de diferentes metas; inclusive, en algún caso – como la tasa de preñez – puede ser un indicador de efecto para un objetivo, pero de causa para otro”**.



### 7.1. Perspectiva Económica

1.d	Reducir los niveles de riesgo			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Variabilidad del Margen Bruto Global	Coefficiente Variabilidad MBG (últimos 5 años)	Efecto	Anual	%
Variabilidad producción leche	Coefficiente Variabilidad prod. leche (últimos 5 años)	Causa	Anual	%
Variabilidad del costo del litro leche producido	Coefficiente Variabilidad costo leche por litro (últimos 5 años)	Causa	Anual	%

### 7.2. Perspectiva del Cliente

2.a	Satisfacer los requerimientos del mercado			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Nº de Contratos de Venta	Nº de Contratos de venta últimos 3 años	Efecto	Semestral	Unidad
Bonificaciones logradas	Bonificaciones / Ventas Totales período x 100	Efecto	Mensual	%
Precio medio leche obtenido últimos 5 años	Precio Promedio leche cobrado últimos 5 años	Causa	Anual	\$

2.d	Monitorear variables clave del macro y micro entorno			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Precio Promedio histórico leche últimos 10 años	Precio Promedio histórico litro leche últimos 10 años	Causa	Mensual	U\$s
Tasa de inflación mayorista nivel general.	Tasa anual inflación anual mayorista (IPIM)	N/C	Mensual	%

Tipo de cambio	Cotización \$ por dólar	Causa	Semanal	\$
----------------	-------------------------	-------	---------	----

### 7.3. Perspectiva de los Procesos Internos

3.c	Adecuar carga animal			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Carga animal en cabezas Vaca Total por ha.	Promedio anual VT/ N° ha VT	Efecto	Mensual	Cabezas
Carga animal en Equivalente Vaca VT/ha	(EV VO + EV VS) / Superficie VT	Efecto	Mensual	EV
Carga animal en Equivalente Vaca TT/ha	(EV VO + EV VS + EV Recría) / Superficie TT	Efecto	Mensual	EV

3.e	Lograr eficiencia en nutrición animal			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Eficiencia de Conversión	Lts. Leche producidos/ Kg MSC	Efecto	Mensual	Lts.
Costo Kg. Materia Seca	Costo Producción MS / Kg. MS producidos	Causa	Anual	\$/Kg.
Gasto en alimentación por cabeza	\$ Alimentación anual / N° Cabezas promedio rodeo	Causa	Anual	\$

3.f	Mejora genética			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Ajuste hacienda al Biotipo	Bueno – Regular - Malo	Efecto	Anual	Escala
Inclusión del establecimiento en Control Lechero	SI – NO	Causa	Anual	SI / NO

<b>3.g Preservar sanidad y bienestar animal</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Tasa de mortandad de vientres	$(\text{Vientres muertos} / \text{vientres totales}) \times 100$	Efecto	Mensual	%
Gasto en sanidad por cabeza	$\$ \text{ Gasto total en sanidad} / \text{N}^\circ \text{ Total cabezas promedio}$	Causa	Semestral	\$
Grado de cumplimiento del Programa Sanitario	Total - Alto – Medio – Bajo - Nulo	Causa	Anual	Escala Cualit.

<b>3.j Integración y complementación agrícola-ganadera</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Liberación de Hectáreas para agricultura por año	N° Hectáreas liberadas anuales por la ganadería para uso agrícola	Causa	Anual	N° Has.
Coefficiente de superposición	$(\text{N}^\circ \text{ Has. Efectivas} / \text{N}^\circ \text{ Has. Reales}) / \text{Has. Reales}$	Causa	Anual	Coef.
Margen Bruto Global / Ha	$\sum \text{ de Márgenes Brutos de las actividades} / \text{Hectáreas totales}$	Efecto	Anual	\$

#### 7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<b>4.a Adoptar las mejores prácticas ganaderas</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Grado aplicación BPG	Alto – Medio – Bajo	Efecto	Anual	Escala
Capacitación del personal en BPG	$\text{Número de personas capacitadas} / \text{Total del personal}$	Causa	Anual	%

<b>4.b Gestionar capital humano</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Rotación total del personal	(Altas anuales + Bajas anuales) / Población media empleados	Efecto	Anual	Empl.
Clima laboral	Bueno – Regular - Malo	Efecto	Anual	Escala
Gasto en capacitación y entrenamiento por empleado	Gasto anual en capacitación / N° total empleados	Causa	Anual	\$

<b>4.c Desarrollo de capacidad empresarial</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Asistencia anual a jornadas y seminarios	N° asistencia a jornadas y seminarios en el año	Efecto	Anual	N° Jorn.
Inversión en capacitación empresarial	\$ invertidos anuales en capacitación empresarial	Causa	Anual	\$

<b>4.d Preservar Sustentabilidad del Sistema (a)</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Variabilidad producción de leche / ha VT	Coficiente variabilidad Producción de Leche/ ha VT	Efecto	Anual	%
Capacidad de crecimiento (%)	((Resultado Neto – Retiros) / Patrimonio Neto) x 100	Efecto	Anual	%
Calificación bancaria en bancos en que opera	$\sum$ Monto en \$ calificación bancaria (en c/banco en que la empresa opera)	Causa	Semestral	\$

(a) en línea con la Propuesta del CILEA (2013).

### 7.5. Perspectiva de Sustentabilidad

5.a	Conservar capacidad productiva del sistema				
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad	
Prod. leche /Ha promedio últimos 5 años	$\Sigma$ Producción de leche/Ha últimos 5 años / 5	Efecto	Anual	Lts/Ha.	
Variabilidad producción de leche / Ha.	Coefficiente variabilidad Producción de leche/ Ha	Causa	Anual	%	

5.b	Manejo sustentable de la tierra				
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad	
Cantidad de materia orgánica del suelo	% materia orgánica	Efecto	Anual	%	
Balance de nutrientes	Aporte de nutrientes anual / Extracción de nutrientes	Efecto	Anual	Coef.	
Uso de rotaciones	SI / NO	Causa	Anual	Escala	

5.c	Reponer capacidad productiva del suelo				
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad	
% campo fertilizado con nitrógeno	$(N^\circ \text{ Has. Fertilizadas con nitrógeno} / N^\circ \text{ Has. Explotadas}) \times 100$	Efecto	Anual	%	
Aportes de fósforo	Kg. de pentóxido de fósforo anuales por Ha. fertilizada	Efecto	Anual	Kg./ Ha	

<b>5.d Dotación y retención de recursos humanos</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Rotación total del personal	(Altas anuales + Bajas anuales) / Población media empleados	Efecto	Anual	Empl.
Días cobertura puestos	N° días promedio para cubrir puestos laborales vacantes	Efecto	Anual	Días
Nivel salarial	Sueldo promedio pagado / Sueldo de mercado	Causa	Semestral	Coef.

<b>5.e Conservar capacidad de acceso al crédito</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Calificación bancaria en bancos en que opera	$\sum$ Monto en \$ calificación bancaria (en c/banco en que la empresa opera)	Efecto	Semestral	\$
Grado de cumplimiento de préstamos	Alto – Medio - Bajo	Causa	Semestral	Escala

<b>5.f Conservar capacidad de reinvertir capital propio</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Capacidad de crecimiento (%)	$((\text{Resultado Neto} - \text{Retiros}) / \text{Patrimonio Neto}) \times 100$	Efecto	Anual	%
Flujo Fondos libre	Flujo de fondos libre mensual, después de retiros	Causa	Anual	\$

<b>5.g Capacitación empresarial</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Asistencia anual a jornadas y seminarios	N° asistencia a jornadas y seminarios en el año	Efecto	Anual	N° Jornadas

Inversión en capacitación empresarial	\$ invertidos anuales en capacitación empresarial	Causa	Anual	\$
---------------------------------------	---	-------	-------	----

<b>5.h Motivar al personal</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Permanencia media empleados actuales	$\frac{\sum \text{total años antigüedad empleados actuales}}{\text{N}^\circ \text{ total empleados actuales}}$	Efecto	Anual	Años
Clima laboral	Bueno – Regular - Malo	Causa	Anual	Escala
Iniciativas propuestas por el personal	Cantidad de iniciativas / Iniciativas implementadas	Efecto	Trimestral	Nº

<b>5.i Gestión de la información</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Disponibilidad de datos productivos y reproductivos	Nº ejercicios con tasas productivas y reproductivas	Efecto	Anual	Años
Uso software de gestión	SI / NO	Causa	Anual	Escala

<b>5.j Participar en grupos de intercambio</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actualización</b>	<b>Unidad</b>
Antigüedad en grupos de intercambio	Nº años de participación en grupos de intercambio	Efecto	Anual	años
Cantidad de reuniones en grupos de intercambio	Nº de reuniones anuales en grupos de intercambio efectivamente participadas	Efecto	Anual	Nº
Relaciones con grupos de intercambio	Cantidad de grupos con quienes se participa	Efecto	Anual	Nº

5.k	Contar con asesoramiento técnico – profesional de calidad			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Horas anuales asesoramiento profesional	Nº Horas anuales asesoramiento profesional recibido	Efecto	Anual	Horas/año
Rotación de asesores	Número de asesores que han abandonado su servicio / Total de asesores	Efecto	Anual	Nº

5.l	Uso y calidad del agua (b)			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Calidad del agua	Contenido de nitratos y herbicidas, mediante análisis de laboratorio	Causa	Bimestral	%
Uso de riego artificial	Monto de la inversión en riego	Efecto	Anual	%

(b) en línea con la Propuesta del CILEA (2013).

5.m	Imagen de la empresa			
Indicador	Fórmula	Tipo	Actualización	Unidad
Comportamiento en sociedad	Cantidad de intervenciones en actos sociales en comunidad	Causa	Trimestral	Nº
Nivel de exposición en redes sociales	Cantidad de apariciones positivas en redes sociales	Causa	Trimestral	Nº
Accidentes	Cantidad de denuncias por accidentes, siniestros y hechos delictivos	Causa	Trimestral	Nº



## **8. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL CASO RINCÓN DEL VALLE S.A.**

Por razones de confidencialidad no se exponen las metas para cada indicador ni límites establecidos de alarmas (amarillo, verde, rojo), los que dependen exclusivamente de los objetivos trazados por la empresa y que pueden variar, para modelos similares, según el tipo de objeto social y nivel de actividad, así como del capital invertido y de las capacidades organizacionales de cada empresa.

Además debe tenerse en cuenta que al modificarse la Visión y la Misión de la empresa, toda la estructura del planeamiento estratégico es diferente, por lo que los objetivos pueden cambiar así como también los indicadores establecidos pueden diferir.

La periodicidad con la cual se deben actualizar los indicadores del tablero de comando también depende de la empresa concreta, de sus objetivos y metas, y particularmente de la disponibilidad de datos existentes. Debemos recordar que la información que se obtiene de ellos debe ser comparable con la de otros períodos, actividades y empresas (Principio de Comparabilidad, Fowler Newton, 1982).

En ciertas ocasiones, la posibilidad de calcular un indicador está sujeto a condiciones de cumplimiento imposible, o sencillamente no son recomendados por el costo asociado a la obtención de la información (Principio de Productividad, Fowler Newton, 1982).

También, se concentra toda la información en un cuerpo de indicadores, los cuales, de ponderarse, permite la generación de un indicador único. Se cuenta con información que permite adelantar posibles resultados, vía los indicadores de causa, aspecto que resulta muy importante en la actividad agropecuaria, en especial en el tambo bovino (Principio de Razonabilidad).

El trabajo con un Tablero de Comando facilita la gestión, permitiendo una visión integral del negocio, desde todas las perspectivas, pudiendo el

Contador Público, ofrecer un más amplio servicio profesional, siempre trabajando en un equipo interdisciplinario.

Durante el diseño, la implementación y posterior actualización del Tablero de Comando, la empresa se obliga a precisar (definir o redefinir) los objetivos estratégicos, que luego serán la base del Tablero.

El mapa estratégico, una vez construido, permite visualizar con claridad las interrelaciones entre los diferentes objetivos y el encadenamiento entre los mismos, aspecto que no siempre resulta claro de comprender o explicar en una empresa agropecuaria.

## **9. CONCLUSIONES**

La confección y presentación de Balances Sociales por parte de los entes, ya sea por obligación legal o por decisión voluntaria, supone la aplicación de nuevas técnicas profesionales interdisciplinarias en donde los profesionales de las Ciencias Económicas tienen incumbencias concretas y el dominio del uso del sistema administrativo-contable.

Es así que para dichos profesionales se ha dictado la Resolución Técnica 36 (modificada por la R.T. n° 44) en armonía con la Resolución Técnica n° 16 y con las normas referidas a las Sociedades (Ley n° 19550 - Ley General de Sociedades).

La RT 16 establece las pautas de los requisitos fundamentales que debe presentar la información que emite el ente, para que cuente con validez. La RT 36, recogiendo estos criterios para la estructura del balance social dispone: a) la aplicación de las GRI para la Memoria de sustentabilidad en particular, y b) establece el marco para el “Estado de valor económico generado y distribuido” (E.V.E.G y D.), definiendo un modelo del mismo y su modo de confección.

En ese sentido entendemos que se aplican las disposiciones referidas a la documentación social como así también a la actuación de los administradores y los temas reservados al tratamiento por parte de los socios.

La contabilidad, como instrumento de medición y obtención de información útil para la toma de decisiones, aporta la información vital que conforma la esencia del Balance Social.

Aquí destacamos el rol que cumple el contador público al liderar un proceso que, de acuerdo al objeto social y a las actividades específicas desarrolladas por la empresa, se convierte en una relación interdisciplinaria de profesionales, cada uno de los cuáles conoce técnicamente sobre su ciencia y puede aportar recomendaciones sobre los mejores indicadores para que dicha actividad sea evaluada, en el marco del Balance Social o los informes de sustentabilidad anexos.

De las entrevistas al personal involucrado, podemos observar que el trabajo interdisciplinario permite potenciar la información de sustentabilidad obtenida, a la vez que afianza los vínculos entre los profesionales y el personal de la empresa.

Por esto último insistimos en que es necesario generar nuevos modelos de sustentabilidad que contemplen la información cualitativa surgida del proceso de producción y de las actividades de la empresa.

El Tablero de Comando, desde su implementación inicial en la década del 80, ha evolucionado de manera tal que hoy día las empresas lo pueden adaptar a las reales necesidades de información por lo que se convierte en una de las mejores herramientas para generar información útil en el proceso de desarrollo del Balance Social.

A su vez el intercambio interdisciplinario impone a los profesionales intervinientes el manejo de nuevas capacidades como son; la posibilidad de trabajar en equipo, el uso de modernos sistemas de comunicación e

información y la humildad necesaria para que en un marco ético se ejerzan las incumbencias profesionales de la ley. Comprender los nuevos roles que surgen en la profesión, es una herramienta válida para enfrentar los diversos requerimientos del mundo moderno. En particular destacamos los nuevos roles sociales que deben asumir los profesionales involucrados y la apertura a nuevos desafíos personales.

Tal como lo sugiere García Fronti (2015) la Contabilidad puede vincularse con otras disciplinas, con una idea de cooperación que deriva en un abordaje interdisciplinario, pasando de situaciones de suplemento hacia nuevas modalidades de complemento, con el objeto de una visión integral de la información.

Para finalizar recordamos las conclusiones de las 4<sup>o</sup> Jornadas Nacionales de Responsabilidad y Balance Social, que define los objetivos que se ha trazado la profesión contable en 2017, siendo éstos:

- a) Redirigir el rol de los profesionales en Ciencias Económicas como optimizadores de los sistemas de información frente al desafío de la Responsabilidad Social y en función de ello, ratificando el compromiso de profundizar la búsqueda de capacitación en esta temática, tanto en grado como en posgrado;
- b) Sensibilizar a los grupos de interés respecto de las bondades de la Responsabilidad Social, a fin de reducir, en lo posible, la resistencia a los prejuicios y percepciones negativas sobre la temática; y
- c) Promover el análisis de la Responsabilidad Social como paradigma de gestión y vector fundamental de las ventajas competitivas de las empresas, en conjunción con el compromiso ético de las mismas frente a la comunidad.

## 10. ANEXO I

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

#### ROL DE LOS PROFESIONALES – TRABAJO INTERDISCIPLINARIO – TABLERO DE COMANDO – BALANCE SOCIAL

Duración: 60 a 90 minutos.

Lugar: ámbito laboral de la empresa.

#### Guion de la entrevista:

¿Cuál es su función dentro de la estructura de la empresa? ¿Qué antigüedad tiene en dicha función?

¿Sus funciones han rotado?

¿Qué hechos sustantivos puede contarnos sobre su participación, desde el ingreso a la función?

¿Cómo es su relación con las restantes personas que interactúan en la empresa?

¿Ha tenido dificultades para integrar equipos de trabajo?

¿Conoce los objetivos de la empresa?

¿Reconoce que la empresa quiere ser socialmente reconocida? ¿Qué entiende por Sustentabilidad?

¿Es una real preocupación el cuidado del medio ambiente?

Como trabajador: ¿Qué grado de conocimiento tiene de las características que identifican a la empresa?

Según su percepción: ¿La empresa aporta valor a la comunidad? ¿Qué entiende por valor?

¿Cómo califica su conocimiento sobre los derechos y obligaciones que tienen los socios de la firma?

¿Qué opinión le merece la información que recibió en el ejercicio sobre la gestión del Directorio en cuanto a cantidad, calidad y momento en que la recibió?

¿Qué opinión le merece el servicio que le brindó la empresa en el ejercicio de sus funciones, si lo compara con otros similares ofrecidos en el mercado?

¿Qué opina sobre el nivel de remuneraciones en la empresa así como los beneficios que el personal recibe por sus servicios? ¿Se tiene en cuenta al grupo familiar?

¿Qué opinión tiene sobre la capacitación de todos los recursos humanos (dueños, encargados, profesionales y en particular del personal)?

¿Usted ha sido convocado para realizar capacitaciones?

¿Hay convenios con entidades públicas o privadas para llevar a cabo las actividades de capacitación?

¿Qué rol cumple la universidad en este proceso?

¿Conoce si otras empresas de la actividad, tienen como objetivo ser socialmente reconocidas?

¿Sabe que es un Tablero de Comando y cuáles son sus objetivos?

¿El tablero de comando refleja fielmente dichos objetivos y la planificación?

¿Usted fue convocado para asesorar en la conveniencia o no de algún indicador?

¿Es responsable de generar información de gestión?

¿Qué opinión tiene sobre el uso de documentos de respaldo internos, registros y el sistema contable de la empresa?

¿Cree que pueden mejorarse para brindar una mejor información a los usuarios?

Según su opinión: ¿Todo el personal jerárquico conoce y comparte los objetivos de la empresa?

¿Qué rol cumple el personal de menor jerarquía? ¿Se puede hablar de objetivos compartidos?

## 11. BIBLIOGRAFÍA:

ADAMKOVA, N.; SEBASTIÁN DI PAOLA, M. y BIFARETTI MUÑIZ, M. (2015) “**La credibilidad del Balance Social y el profesional contable**” Capic Review. Vol. 13 (1): pp. 69-75, 2015. ISSN 0718-4654

BELLO KNOLL, S. y GONZÁLEZ, R. (2013) “**El balance social, la RT 36 y ley de sociedades comerciales**” VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Buenos Aires

CARLINO, B. (2014) “**La Memoria**”. Ediciones Errepar. Buenos Aires

CILEA (2013): “**Propuesta de Modelo de Balance Social y Ambiental para PYMES**”. Secretaría permanente CILEA Roma, Italia. ISSN 2309-1053.

CRESWELL, J. (2004) “**Qualitative Inquiry and research design**” SAGE Publications. Chapter 4, pp.53-81.

DEL BARCO ZILLI, M; RABASEDAS CATALÁN, M; DEL BARCO ZILLI, J. y HAUQUE FERNÁNDEZ, S. (2016) “**Accounting disclosure of social responsibility information: a**

**comparative analysis of financial sector in Argentina and Chile**". Capic Review. Vol. 14 (1): pp. 57-70, 2016. ISSN 0718-4654

D'ONOFRIO, P (2002) **"Los sistemas contables integrados. Información medioambiental"** Revista Contabilidad y Auditoría" Año 8 – Número 16 – diciembre 2002  
DURÁN, R., SCOPONI, L., SÁNCHEZ, M., CORDISCO, M., CARRO, F, Y REYES, D. (2009) "El gerenciamiento agropecuario en el Siglo XXI" Osmar Buyatti Librería Editorial.

EISENHARDT, K. (1989) **"Building Theories from Case Study Research"** – Academy of Management Review, 1989, Vol. 14 n° 4. pp. 532-550.

F.A.C.P.C.E. (2000) **Resolución Técnica nº 16 - Marco conceptual de las normas contables profesionales**

F.A.C.P.C.E. (2012) **Resolución Técnica nº 36 - Normas contables profesionales: Balance social**

F.A.C.P.C.E. (2016) **Resolución Técnica nº 44 - Modificación de la Resolución Técnica nº 36 – Balance Social.**

FOWLER NEWTON, E. (1982) **"Cuestiones contables fundamentales"** Ediciones Contabilidad Moderna SA.

GARCÍA FRONTI, I. (2015) **"Investigación contable interdisciplinaria: una aproximación con énfasis en la contabilidad crítica"**. Revista Contabilidad y Auditoría. (Buenos Aires) Vol. 21, Nro. 42 (2015), pp. 65-82.  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v21\\_n42\\_03.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v21_n42_03.pdf)

PAHLEN ACUÑA, R.; FRONTI DE GARCÍA, L; CAMPO, A.; HELOUANI, R; CHAVES, O. Y VIEGAS, J.C. (2009) **"Contabilidad: pasado, presente y futuro"** Ediciones La Ley

PLASENCIA SOLER, J., DELGADO, F., BAJO SANJUÁN, A. y NICADO GARCÍA, M. (2018) **"Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones"** Estudios Gerenciales. Vol. 34, N° 146, 2018, pp. 63-73

RODRÍGUEZ DE RAMÍREZ, M. (2016) **"Una versión abreviada acerca de los enfoques en competencia sobre la información integrada"**. Revista Contabilidad y Auditoría. (Bs As) Vol. n° 22, Nro. 44 (2016), pp. 11-34.  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v22\\_n44\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v22_n44_01.pdf)

RODRIGUEZ DE RAMIREZ, M. DEL C. (2015). **"La utilización del balance social. Potencialidades para favorecer el abordaje y la articulación de cuestiones macro y micro económicas, sociales y ambientales que el actual contexto demanda"**,

*Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social*, Año 5, N° 9, junio, CIARS, Sección de Investigaciones Contables, IADCOM, FCE,UBA, p. 5-58.

En [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cayrs/cayrs\\_v5\\_n9\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cayrs/cayrs_v5_n9_01.pdf)

SÁNCHEZ ABREGO, D., RODRÍGUEZ, G. y PONSSA, E. (2011) “**Bases conceptuales y prácticas para el diseño de un Cuadro de Mando Integral en tambos bovinos**” XIVº Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil, Julio de 2011.

SANDS, J., RAE, K. y GADENNE, D. (2016) “**An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance**”, Accounting Research Journal, Vol. 29 Issue: 2, pp.154-178, <https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2015-0065>

SANTOS C. y FIDALGO C. (2004), “**Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones**”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.

SILVA, P. (2017) **Reflexao sobre o reconhecimento dos eventos relacionados com o meio ambiente**. Contabilidad y Auditoría. Investigaciones en Teoría Contable. N° 46, año 23, Diciembre 2017. S.

SÍMARO J. y TONELLI, O. (2017) “**Lecturas de Contabilidad Básica**”. Osmar Buyatti Librería Editorial.

SUÁREZ KIMURA, E. (2007) “**Posibles mejoras teórico tecnológicas aportadas por la contabilidad a los sistemas de información de los entes**”. Facultad de Cs Económicas. Universidad de Bs.As. Tesis doctoral. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1183\\_SuarezKimuraEB.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1183_SuarezKimuraEB.pdf)

UNESCO (2000) “**Desafíos de la Educación**” UNESCO, IIPE Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación.

Z