

## **Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción aragonesas**

**Chaime Marcuello**, *Universidad de Zaragoza*

**Ana Bellostas**, *Universidad de Zaragoza*

**Juan Camón**, *Universidad de Zaragoza*

**Carmen Marcuello**, *Universidad de Zaragoza*

**José Mariano Moneva**, *Universidad de Zaragoza*

**Ana C. Laliena**, *Universidad de Zaragoza*

**Eduardo Ortas**, *Universidad de Zaragoza*

**Documento de Trabajo nº42/07**

Este trabajo, así como una versión ampliada del mismo, puede consultarse en la página web de FUNDEAR:

<http://www.fundear.es>

**Edita:** Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

**Impresión:** INO Reproducciones S.A.

**ISSN:** 1696-2125

**D.L.:** Z-813-2003

© de la edición, Fundación Economía Aragonesa, 2007

© del texto, los autores, 2007

La serie Documentos de Trabajo que edita FUNDEAR, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación elaborados como parte de los programas y proyectos en curso. Las opiniones vertidas son responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción parcial para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

## **Resumen**

Las empresas de inserción (EI) están sometidas a una doble tensión. Por un lado, tienen que participar de las dinámicas del mercado, por tanto competir y ser viables en términos de precio, coste y calidad. Por otro, quieren ser medio de inclusión social a través del empleo. De hecho, su objetivo principal es ser una vía de acceso al mercado laboral para personas con dificultades o en situación de exclusión. De esta manera, las EI tienen dos ámbitos donde han de mostrar su eficiencia. En el primero, se trata de la eficiencia económica tradicional. El segundo remite a considerar la eficiencia social de sus actividades y la validez de su modelo de inclusión social. Así las cosas, como las EI reciben ayudas directas de la Administración, tienen que justificar su utilidad y su legitimidad ante el conjunto de los actores sociales. Por eso no basta con cumplir los requisitos marcados, por interés propio se plantea la necesidad de mayor transparencia y responsabilidad que en cualquier otra entidad que intervenga en el mercado.

En este trabajo se revisan los procesos y procedimientos de rendición de cuentas en las EI aragonesas. Pero, primero, se hace un incursión teórica por las claves de lo que se denomina “accountability” en las organizaciones sin ánimo de lucro junto con otra aproximación al modelo del Global Reporting Initiative (GRI), considerando la perspectiva de la sostenibilidad. Se concluye con una propuesta, a modo de recomendaciones, que pueda servir de herramienta de presentación de resultados y rendición de cuentas de las EI.

**Palabras clave:** Empresas de inserción, transparencia, impacto social, rendición de cuentas

**Código JEL:** M 14

## **Abstract**

Social Enterprises (SE) suffer a double tension. On the one hand, they have to participate in the market, so they must compete with other firms and be viable in terms of price, costs and quality. On the other hand, they want to be a means of social inclusion by means of employment. In fact, their main target is being an access gate to the labour market for people with difficulties or in a situation of exclusion. In this way, SE have two scopes where they should show their efficiency. The first one refers to the traditional economic efficiency. The second one encourages to consider the social efficiency of their activities and the validity of their social inclusion model. So the SE should justify their utility and legitimacy to all the social actors, because they receive direct support and funds from the Administration. For that reason fulfilling the conditions is not enough; more transparency and responsibility is suggested in their own interest, in a stronger way than other firms of the market. In this paper the processes and proceedings of accountability in the aragonese SE are reviewed. Firstly, a theoretical incursion on the main points of accountability in NPOs and a review of the Global Reporting Initiative (GRI) model are carried out, considering a sustainability approach. Finally, it is presented a proposal of recommendations, which could be useful as a tool for presenting results and for accountability of the SE.

**Key words:** Social Enterprises, Transparency, Social Impact, Accountability

**JEL Classification:** M 14



# ÍNDICE

Nº pág.

<b>Introducción</b> .....	7
<b>1. Transparencia y rendición de cuentas</b> .....	8
1.1 Una revisión de las experiencias y de la literatura .....	9
1.2 Los modelos .....	11
1.3 Verificación y certificación .....	15
<b>2. Global Reporting Initiative</b> .....	18
2.1 La guía G3 2006.....	21
2.2 Claves para una memoria de las empresas de inserción.....	24
<b>3. La praxis de las empresas de inserción</b> .....	29
3.1 Las empresas calificadas .....	29
3.2 La información como sociedad mercantil .....	32
3.3 La rentabilidad social.....	34
3.4 La memoria de AREI .....	36
3.5 Contrapunto.....	39
<b>4. Recomendaciones</b> .....	44
<b>Bibliografía</b> .....	53
<b>Apéndices</b> .....	57
A.1 Legislación Unión Europea en materia de minimis .....	57
A.2 Carta de Rendición de Cuentas de ONG Internacionales .....	69

# ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Nº pág.

Tabla	1	Elementos de rendición de cuentas en las ONL.....	11
Tabla	2	Contenido de un código de conducta para ONL, según Independent Sector .....	15
Tabla	3	Estructura recomendada por la Guía 2002 para el informe de sostenibilidad .....	19
Figura	1	Marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad (G3).....	22
Tabla	4	Principios propuestos por la G3 .....	23
Tabla	5	Estructura del contenido de la memoria de sostenibilidad (GR, 2006) .....	24
Tabla	6	Enfoque de gestión e indicadores de desempeño .....	27
Tabla	7	Repertorio de entidades.....	32
Tabla	8	Índice detallado memoria AREI 2005 .....	38

## Introducción\*

Las Empresas de Inserción (EI)<sup>1</sup> aragonesas han conquistado una posición de referencia tanto en el mercado como en las organizaciones vinculadas a lo que se puede denominar sector social.

En el mercado, han ganado un espacio donde llevan casi una década ofreciendo productos y servicios en una posición competitiva y compitiendo con otras organizaciones empresariales. El mero hecho de permanecer y abrir las puertas diariamente es ya un éxito. La lógica inherente al mercado expulsa de forma inmediata a aquellas entidades que no son capaces de equilibrar sus resultados y salir adelante en el juego de la “libre competencia”.

En el ámbito de las organizaciones “sociales”, las EI se convierten en una referencia plausible a la hora de buscar soluciones y vías de inclusión para aquellas personas que se encuentran en situación de riesgo o de vulnerabilidad. A pesar de ello no están exentas de críticas, pues, para algunos, la mera convivencia con las estructuras del libre mercado crea un recelo insuperable. Con todo, han ganado un prestigio como modo de responder a los problemas de exclusión social de nuestra sociedad.

Más allá de los elogios o del reconocimiento de las conquistas realizadas por las EI -que es lo mismo que decir las personas<sup>2</sup> implicadas en sacarlas adelante-, ha aumentado la demanda de rendición de cuentas tanto desde dentro como desde fuera de las entidades. Se quiere conocer cuáles son los resultados y cómo se están haciendo las cosas. De los discursos de sus responsables, se puede deducir que esa autoexigencia de transparencia sirve para abordar cuestiones cruciales como los apoyos de la Administración y la elaboración de marco legislativo, que pueda contemplar el sector de las EI con todas sus características e idiosincrasia. No lo viven como una inspección fiscalizadora sino como una forma de conseguir una mejor legitimación de su existencia, de los apoyos que reciben desde la Administración y del desarrollo de sus actividades en el mercado. 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, 2002a).

---

\* El Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector (GESES) es un grupo interdisciplinar de profesores de la Universidad de Zaragoza. Las líneas de investigación se realizan desde un enfoque económico y social para abordar el estudio del Sector No Lucrativo. De ellas se han derivado diferentes trabajos de investigación sobre el Tercer Sector, así como de participación en proyectos con diversas instituciones tanto privadas como públicas. <http://geses.unizar.es/>

<sup>1</sup> Para saber más sobre las características, historia y evolución de estas organizaciones nos remitimos a nuestro trabajo anterior financiado y editado por FUNDEAR, *Las Empresas de Inserción en Aragón: Características, Evolución y Futuro* (DT15/2005)

<sup>2</sup> Queremos destacar nuestra admiración por las personas que están en los equipos de gestión/formación de las EI. A lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, -en las distintas conversaciones que hemos mantenido- hemos constatado que no sólo son capaces de cumplir la función de gestión de una empresa sino que, además, se esmeran en potenciar las capacidades de las personas con las que se implican para superar sus situaciones particulares.

Con esa doble perspectiva mencionada: la **endógena**, -para el crecimiento propio-, y la **exógena** -con criterios de supervisión y/o vigilancia respecto de unas posiciones de control-.

En las páginas que siguen analizaremos los procesos y procedimientos de rendición de cuentas en las EI aragonesas. Pero, primero, proponemos una revisión teórica por las claves de lo que se denomina “*accountability*” o rendición de cuentas en las organizaciones sin ánimo de lucro, junto con otra aproximación al modelo de información proporcionado por la Global Reporting Initiative (GRI), considerando la perspectiva de la sostenibilidad. Concluiremos con una propuesta, a modo de recomendaciones, que pueda servir de herramienta de presentación de resultados y rendición de cuentas de las EI. Así, hemos elaborado un **modelo de informe social** que atiende 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. Transparencia y rendición de cuentas

Aunque podemos aventurar algunas conjeturas, no se puede decir con precisión ni porqué ni cuáles son las causas últimas de la demanda creciente de transparencia en la gestión de las organizaciones. Sean éstas grandes corporaciones trasnacionales u otras más pequeñas que se circunscriben al entorno local. Quizá los escándalos como Enron, WorldCom, Parmalat, Afinsa... hayan activado las dudas y suspicacias en el sector lucrativo. Pero sólo es un quizá.

Por otra parte, como las llamadas Organizaciones No Lucrativas (ONL) han pasado a ocupar una posición cada vez más destacada en los procesos sociales, políticos y económicos de nuestra sociedad<sup>3</sup> -e incluso tienen una mayor presencia en la movilización de personas, de recursos materiales y financieros, de creación de elementos intangibles relativos a su prestigio, su relevancia social así como su incidencia en los asuntos comunes- parece que esto se traduce en un incremento de las exigencias generales respecto de su comportamiento, rigor en las actuaciones y compromiso con los objetivos a los que se vinculan. De hecho, el aumento de actividades y de visibilidad de las ONL hace que estén en el punto de mira de los medios de comunicación, de grupos sociales críticos y de la opinión pública general: las sospechas y suspicacias, fundadas e infundadas, también han crecido en este sector.

---

<sup>3</sup> Ruiz de Olabuénaga (2000 y 2006) y Salamon (2001 y 2004)



En este apartado, en primer lugar y desde un enfoque general, revisamos los sistemas de información y mecanismos de rendición de cuentas de las ONL, tanto desde las propuestas del propio sector, del marco regulador como desde la literatura especializada. En segundo lugar, como un segundo paso intermedio entre la empresa y las ONL nos centraremos en el contexto específico de las EI. Nuestro interés en estas organizaciones radica en su propia idiosincrasia. Como ya hemos apuntado, son entidades donde se requiere un equilibrio especial entre lo económico y lo social. Es por ello que la transparencia en su gestión y la calidad de la información con la cual dan razón de sus actividades e impactos sobre el entorno, supone un pilar fundamental para sostener el prestigio, la confianza y el apoyo social conquistado. En definitiva para legitimarse ante la sociedad.

Además, consideramos que la rendición de cuentas no es sólo una mera adecuación y justificación de los gastos en tiempo y forma. Hemos de tener en cuenta el comportamiento global de cada entidad como horizonte desde el cual dar razón de las actividades, las actuaciones, los resultados de cada ONL. Esto se ha venido denominando en la literatura internacional como “*accountability*” (Cutt y Murray, 2000) y en el contexto español va en la línea de algunos *rankings* de calidad en la gestión de las llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), como el de la Fundación Lealtad<sup>4</sup>. Ambos muestran una dinámica paralela con las propuestas del *Global Reporting Initiative*<sup>5</sup> donde se busca la aplicación de la rendición de cuentas desde los criterios del paradigma de la sostenibilidad, considerando la llamada “*triple bottom line*”, es decir, el comportamiento e impacto económico, social y medioambiental de cada entidad.

### 1.1 Una revisión de las experiencias y la literatura

La literatura sobre transparencia y rendición de cuentas es abundante. En numerosas ocasiones se hace referencia a las ONL, sobre todo considerando uno de sus posibles roles, esto es, el de actuar como mediadoras entre la empresa y la sociedad. Esta cuestión ya por si sola requiere una atención más detallada de la que ahora no nos podemos ocupar. A modo de apunte, cabe indicar que este papel de mediadoras significa en la práctica que son entidades que controlan y verifican lo que la empresa informa en materias que afectan, por ejemplo, al medioambiente, la comunidad local y/o la sociedad en general.

Asimismo, hay un buen número de experiencias desde las propias ONL en las que se reflexiona y se actúa sobre la transparencia y la rendición de cuentas de estas entidades. En este sentido, destacan internacionalmente *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>6</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

<sup>5</sup> [www.globlreporting.org](http://www.globlreporting.org)

<sup>6</sup> La Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG que publica anualmente la Fundación Lealtad es un referente esencial para el contexto español ([www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)).

En esta línea se ha de considerar la *“Carta de Rendición de Cuentas de Organizaciones no Gubernamentales Internacionales”*<sup>7</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 paso muy importante y un referente para otras ONL que aspiran a cumplir con las pautas que marcan las principales entidades de impacto global.

Esta Carta nos sirve para introducir una reflexión sucinta sobre ser transparente y rendir cuentas. En el documento se hace referencia a la transparencia e indican que:

*“Nos comprometemos a ser abiertas, transparentes y honestas en cuanto a nuestras estructuras, políticas, actividades y a nuestros objetivos. Estaremos en contacto con nuestros grupos de interés para informarles sobre nuestra organización, poniendo, además, informaciones a disposición de la opinión pública”.*

Mientras que respecto de la rendición de cuentas se indica lo siguiente:

*“Cumpliremos los requisitos pertinentes de gobierno, contabilidad financiera y rendición de cuentas en todos los países en los que estemos establecidos o en los que contemos con actividades. Al menos una vez al año presentaremos un informe sobre nuestras actividades y resultados”*

Podemos deducir que estas entidades entienden que la transparencia va más allá de una visión simple de la rendición de cuentas, en tanto, que consideran que es una actitud y una disponibilidad real de información tanto por iniciativa de la ONL como por petición de los diferentes grupos de interés externos e internos.

Sin embargo, 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. Esto es, se entiende que la rendición de cuentas 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, de lo que la entidad quería hacer, ha hecho y los planes de futuro.

Esta diferencia es una cuestión a tener en cuenta tal y como afirma para el caso de las fundaciones el Aspen Institute Nonprofit Sector Strategy Group (2002), dicen: *“la experiencia ha mostrado que las fundaciones son más eficaces cuando operan abiertamente y rinden cuentas”*. La apertura y la transparencia permiten que la ONL sea conocida por el conjunto de la sociedad y no sólo por sus usuarios o partícipes. Esto coadyuva favoreciendo la permeabilidad de la entidad y su capacidad de conocer nuevas necesidades. La rendición de cuentas es un acto de responsabilidad en el que la ONL evalúa y comunica sus logros, sus fallos y sus planes de mejora.

---

<sup>7</sup> <http://news.amnesty.org/index/ENGPOL306062006>

## 1.2 Los modelos

Si acudimos a la literatura académica tanto el debate como la reflexión sobre la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito de las ONL ha recibido una gran atención<sup>8</sup>. Los enfoques son muy diversos pero encontramos al menos una coincidencia en los textos al definir la rendición de cuentas (*accountability*) como un *concepto relacional*<sup>9</sup> de modo que refleja las interacciones entre los actores de la organización y el entorno social e institucional (Ebrahim, 2005). Así, se puede poner el acento en los actores externos. Entonces “*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).

**Tabla 1**  
**Elementos de la rendición de cuentas en las ONL**

<b>A quién</b>
A la asamblea (socios), al protectorado, consejo de administración
A los donantes: administración pública, financiadores privados (empresas y particulares)
Equipos directivos, trabajadores y voluntarios
Clientes-usuarios-beneficiarios
Entidades colaboradoras
Sociedad
<b>Quién</b>
La junta directiva/patronato, consejo de administración
Equipo directivo/gestor
Sede central/ delegaciones
Coordinadora, federación/entidades individuales
Participación/ no participación de los grupos de interés
<b>Cómo</b>
Mecanismos:
Interno/externo
Explícito/implícito
Obligatorio (norma legal)/voluntario
Niveles:
Funcional/Estratégico
Herramientas:
Informes económico-financieros
Memorias sociales
Códigos de conducta

Fuente: Adaptado de Ebrahim (2003)

<sup>8</sup> Brown y Moore (2001) Connolly y Hyndman (2004), Keating y Frumkin (2003), Najam (1996) y Torres y Pina (2003), entre otros.

<sup>9</sup> Ospina, DÍA y O'Sullivan (2002)

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* (Tabla 1). En nuestra opinión, quizá las aportaciones más interesantes y clarificadoras son los trabajos de Ebrahim (2003) y (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. Según los trabajos de Ebrahim el fin último de la rendición de cuentas es **aprender y mejorar la propia acción**, mucho más que el mero hecho de informar a los actores copartícipes del sistema donde se ubica la entidad.

Así, cada ONL tiene que decidir cuál es su *mapa* de grupos de interés, tanto internos como externos. Y es a éstos **a quiénes** debe presentar sus resultados e información. Esta *cartografía* de partícipes es heterogénea y no necesariamente equivalente, pues las ONL presentan una gran variedad y, en algunos casos, la delimitación de los grupos interés es más compleja que para la empresa “normal”. Esto se puede observar tanto en una gran ONGD, como en una pequeña EI. Pese a esa heterogeneidad, si que es posible proponer un perfil de los grupos de interés, que en esta primera aproximación son los habituales de la empresa:

- Clientes-usuarios,
- Trabajadores,
- Socios (propietarios),
- Proveedores,
- Comunidad local y sociedad

Pero a éstos entendemos que se han de añadir:

- Donantes (particulares, empresas y administración pública)
- Voluntarios (colaboradores puntuales, permanentes)
- Organizaciones colaboradoras y
- Redes de vinculación (por un lado, contrapartes, otras ONL, empresas y Administraciones Públicas y, por otro, plataformas, coordinadoras, federaciones...)

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. En este asunto, tanto las EI como cualquier otra entidad tendrá que responder según la forma jurídica con la que esté constituida y desde esas coordenadas deberá decidir:

1. si es una tarea del equipo de gestión, del equipo directivo o de la junta directiva / patronato/consejo de administración;

2. si la entidad tiene varias sedes, entonces hay que valorar si cada una individualmente lo realiza o es desde la sede central;
3. si la entidad pertenece a una plataforma común con otras similares, entonces tienen que considerar si hay un informe general del conjunto o individualizado;
4. 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 hay una interacción en el proceso. Aquí de nuevo la entidad deberá valorar si hay grupos de interés que es necesario que participen en el mismo.

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 primer lugar, en lo que afecta 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 puesto que permite saber qué ha sucedido. Se hace con el objeto de mejorar y optimizar la gestión de la entidad. Posibilita crecer en lo que da buenos resultados y enmendar los errores cometidos. Visto desde la praxis, nos encontramos con que este enfoque se acepta de forma general. No hay dudas, se quiere aprender y mejorar. 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 y, en particular, de las EI -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, infraestructura- y que suministran bienes públicos -en el caso de las EI, servicios sociales, educación y formación profesional dirigida a través del empleo- hay un compromiso de explicar, evaluar y proponer a la sociedad a través de los diferentes interlocutores.

Otro peldaño son los canales o **herramientas** mediante los cuales se va a concretar 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 EI 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>10</sup>. Esto quiere decir que hay que diferenciar dónde se evalúan los recursos disponibles, cómo se han utilizado y los impactos inmediatos, -el nivel funcional- de la evaluación de los

---

<sup>10</sup> Avina (1993) citado por Ebrahim (2003).

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-.

Por tanto, en cada uno de los puntos señalados hasta aquí, aparecen opciones que cada organización tiene que resolver. Todavía estamos en el ámbito de la reflexión teórica que se ha de traducir y concretar en el seno de cada entidad. Hemos desgranado, paso a paso, unas coordenadas posibles de rendición de cuentas, pero no hemos de olvidar que cualquier decisión se tiene que situar en una política general de la entidad. Es decir, como hemos mencionado al principio, no es sólo una mera justificación de los gastos e ingresos en tiempo y forma. Se trata de tener en cuenta el comportamiento global de cada entidad como horizonte desde el cual dar razón de las actividades, las actuaciones, los resultados<sup>11</sup>.

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 los Informes Económico-Financieros, las Memorias Sociales y/o los Códigos de Conducta. Estos documentos han de estar fundamentados en todo el proceso anterior. Si esto lo llevamos al caso de las EI, -que tienen esa doble tensión de estar en el mercado y buscar la inclusión social-, primero, deberán rendir cuentas tanto sobre la utilización de los recursos como de los resultados obtenidos en su dimensión “empresarial” y, segundo, de acuerdo con su “función social” cada EI también deberá rendir cuentas de los recursos sociales y sus resultados sociales. Esto es, el informe económico-financiero da cuenta de los recursos económicos que deberá tener en cuenta también los impactos medioambientales y sociales que, evidentemente, toda organización tiene. En el caso de la función social se debería generar un tipo de documento que dé razón de esta faceta, quizá lo más obvio es abordarlo en la Memoria Social extendida en muchas ONL.

También parece oportuno atender al papel de los llamados Códigos de Conducta. Éstos son repertorios de principios, criterios y, en su caso, reglas que se dan a sí mismas las entidades de un determinado sector o una organización respecto de lo que pretende(n) de sí misma(s). Habitualmente, cuando quieren consolidar su identidad y distinguirse mostrando unos rasgos característicos -lo cual tiende a suceder al comienzo o en los estadios de su andadura donde se quiere fraguar una posición- generan un conjunto de normas de actuación fácil de comunicar y evaluar. Suele ser fruto de un grupo de trabajo no muy numeroso, la comunicación fluye con facilidad y los códigos son compartidos. En la medida que las entidades se consolidan y crecen, estas normas de funcionamiento se mantienen y se transmiten de unos a otros. Pero cada vez resulta más remoto el porqué surgieron y para qué. Se reproduce de manera inercial, pero si no se hace un seguimiento del mismo puede perderse el fundamento y la motivación. Los Códigos de Conducta son un instrumento útil donde plasmar lo que diariamente se aplica y se quiere ser, lo cual ayuda a clarificar la marcha de la organización.

---

<sup>11</sup> Una cuestión que no se ha abordado es la auditoría social como un modelo global de rendición de cuentas. Este sería una cuestión más amplia que englobaría un proceso general ver Bellostas et al (2002b), Richmond et al (2003) y Ebrahim (2003).

En este caso queremos destacar<sup>12</sup> el propuesto por la organización *Independent Sector* cuyos pasos y propuestas nos parecen muy recomendables de cara a las ONL, en general, y a las EI, en particular. 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>13</sup>.

En cuanto a los contenidos se incluyen en el siguiente cuadro los elementos más relevantes:

**Tabla 2**  
**Contenido de un Código de Conducta para ONL, según Independent Sector**

Compromiso con el interés general
Transparencia y rendición de cuentas
Compromiso más allá del cumplimiento de la ley
Respeto al valor y la dignidad de las personas
Apoyo a la justicia social
Respeto al pluralismo y la diversidad
Integridad y honestidad
Gestión responsable de los recursos
Compromiso con la calidad y mantener la confianza

Fuente: Independent Sector 2007, [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org)

### 1.3 Verificación y la certificación

Supongamos que una entidad ya ha resuelto todos los pasos anteriores. Ha llegado al final del proceso de rendición de cuentas y ha puesto a disposición de quien quiera toda la información necesaria. Parecería que ya se ha resuelto el trabajo.

Sin embargo, como vivimos en una sociedad en la que crece la información disponible de manera exponencial, -tanto porque las personas, las organizaciones, sean públicas o privadas, cada día ofrecen más información como por la expansión asombrosa de los medios para acceder a la misma- se produce otra dificultad: la fiabilidad, calidad y credibilidad de esa información. El exceso de datos genera "infoxicación" (Marcuello, 2006)

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Otras experiencias disponibles en la web son: uno de los pioneros 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...

y, en algunos momentos, se convierte en un problema porque no tenemos capacidad para manejarla. Así, para comprender tal cantidad de información, se ha hecho necesario la aparición de “guías para el camino”. Y esto sucede para cualquier entidad que quiere ser transparente, rendir cuentas y presentar su información a la sociedad, sea una empresa o cualquier ONL. Por eso, entre otras razones, se han creado y se están creando organizaciones con el fin de verificar y certificar, en suma vigilar la veracidad de lo que indica la entidad y contrastar si esto cumple unos objetivos y resultados deseables socialmente. Además de haber realizado un esfuerzo para contar qué se ha hecho y los logros obtenidos el tercer pilar es la certificación externa como garantía para el conjunto de los grupos de interés de la empresa.

Sin embargo, las organizaciones “certificadoras” tampoco son la panacea. Pues, las más de las veces, son entidades que ponen el acento en alguna parcela de la actividad de la organización que evalúan. Producen una nueva fragmentación de las cosas que consideran y, dado que la realidad ya es compleja, esa fragmentación no acaba de resolver el problema. De hecho, encontramos certificaciones externas en diferentes ámbitos económico, medioambiental y social para avalar los resultados obtenidos de las ONL o de la empresa y también de las instituciones públicas. De esta manera, cada vez son más las ONL que recurren a certificaciones parciales habituales también para la empresa y que hacen referencia a la calidad, al medio ambiente y también de carácter social, como son la ISO9001 (calidad), la serie ISO14000 (medioambiente), etiquetas ecológicas, la SA8000 (recursos humanos), el Sistema de Gestión Medioambiental Europeo (EMAS y EMASplus) OPTIMA Igualdad de oportunidades MTAS, y la Global Reporting Initiative (GRI). Otras opciones son el seguimiento de las Guías sobre RSC, el borrador de ISO 26000 o las normas de Forética.

Se genera una dinámica que parece no terminar. Así se están creando certificaciones y organizaciones que vigilan -“*watchdogs*”- el cumplimiento de otras. Por ejemplo, en España tenemos Fundación Lealtad que evalúa a ONL que voluntariamente se acercan los “Principios de Transparencia y Buenas Prácticas”<sup>14</sup> que han definido.

1. Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno
2. Principio de Claridad y Publicidad del Fin Social
3. Principio de Planificación y Seguimiento de la Actividad
4. Principio de Comunicación e Imagen Fiel en la Información
5. Principio de Transparencia en la Financiación
6. Principio de pluralidad en la financiación
7. Principio de control en la utilización de fondos

---

<sup>14</sup> [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)



8. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales
9. Principio de Promoción del Voluntariado
10. Otros indicadores de transparencia y buenas prácticas.

Otras iniciativas como *ONGconcalidad* que según sus propias palabras buscan:

*“Fomentar la implantación de la calidad en las ONG de Acción Social para mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas mediante la difusión de la norma ONGconcalidad, la creación de instrumentos y metodologías para el desarrollo de la calidad y la realización de trabajo en red”.*

Y en esta misma línea, está en discusión una norma de AENOR que formule una norma de ética para las ONG.

Por otro lado, federaciones, coordinadoras y plataformas sectoriales han desarrollado -o están en fase de elaboración- sus propios sistemas de control y de respuesta a cómo adaptar aspectos de rendición de cuentas a sus sectores. Sirva como referencia en este sentido la reciente publicación desde la *Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi* una guía para la responsabilidad social de estas cooperativas que incluye modelos de informes de rendición de cuentas. Asimismo la Confederación de Cooperativas de Cataluña también está desarrollando su propio proyecto.

En el ámbito internacional las experiencias son también variadas e interesantes. Algunas de ellas merecen ser nombradas dado que presentan ideas sugerentes. A modo de ejemplo, *American Institute of Philanthropy*, *Charity Navigator* y *Guide Star* son entidades no lucrativas que analizan y generan clasificaciones de otras ONL con el objeto de facilitar a los donantes información sobre la eficiencia en la utilización de los fondos que donan. Siempre desde una perspectiva extremadamente financiera indicando qué parte de la donación se dedica realmente a los proyectos y sin considerar otro tipo de información. Otra iniciativa como *One World Trust* trata de evaluar a las ONL internacionales atendiendo a criterios como transparencia, participación y los mecanismos de respuesta ante las demandas de los grupos de interés.

Parece haberse abierto una particular caja de Pandora. Todavía falta mucho camino que recorrer sobre la certificación de las ONL. De momento consideramos que es necesario que las propias ONL se centren en desarrollar instrumentos sectoriales a través de sus redes, asociaciones, plataformas y coordinadoras que desde el conocimiento directo de la tarea y los objetivos de las entidades puedan facilitar los procesos y los mecanismos adecuados de transparencia y rendición de cuentas. Quizá un camino sea imitar aquellas propuestas que funcionan en otros sectores.

## 2. Global Reporting Initiative

El GRI es una de las mejores referencias en materia de rendición de cuentas. Es una propuesta que se ha consolidado en los últimos años en el ámbito lucrativo, especialmente 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.

La elección del estándar propuesto por el GRI como base para elaborar el modelo de informe social y también para informar sobre sus actuaciones con una perspectiva basada en la sostenibilidad se debe a tres razones. Primera, se trata del estándar más frecuentemente utilizado por empresas de todos los sectores y tamaños para elaborar informes de “triple bottom line” o *triple cuenta de resultados* (económicos, sociales y ambientales), facilita la normalización y *comparabilidad* de la información. Segunda, es un modelo perfectamente asumible por las pequeñas y medianas empresas (PYME) y entidades no lucrativas, especialmente por aquellas que realizan un esfuerzo real de desarrollo sostenible. Tercera, permite una aplicación progresiva, siempre que se haga constar tanto el grado de desarrollo del sistema, como el compromiso futuro de avanzar hasta llegar a elaborar un informe completo que incluya todos los aspectos e indicadores recomendados por el estándar.

Como es conocido, el GRI surge en 1997 por el impulso del Programa de Medio Ambiente de la 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 tras un proceso de incorporación de sugerencias, 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 adoptar el modelo GRI, como, por ejemplo, *British Airways, Ford Motor, General Motors y Shell*.

El objetivo básico de la Guía 2000 fue proporcionar un marco informativo voluntario que permita evaluar el impacto sobre el desarrollo sostenible, sustituyendo los informes medioambientales y/o sociales, que muestran una visión parcial de la sostenibilidad de la organización<sup>15</sup>.

Este enfoque de información sobre “sostenibilidad” se basa, como su propio nombre indica, en el concepto de desarrollo sostenible donde se postula que la empresa debe mantener un equilibrio de los tres factores: económico, social y medioambiental. Por ello se ha denominado información de triple resultado o “*triple bottom line*”.

---

<sup>15</sup> Se puede obtener más información sobre la GRI en su página web: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

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-.

**Tabla 3**  
**Estructura recomendada por la Guía 2002 para el informe de sostenibilidad**

Apartado	Contenido
Visión y estrategia	Descripción de la estrategia de la organización con relación a la sostenibilidad. Declaración del primer directivo de la compañía describiendo los elementos principales de la memorias de sostenibilidad.
Perfil	Perfil de la organización. Alcance de la memoria. Perfil de la memoria
Estructura de gobierno y sistemas de gestión	Estructura y gobierno Compromiso con las partes interesadas Políticas globales y sistemas de gestión
Índice de contenido de acuerdo a GRI	Tabla que indique la ubicación de los elementos de la memoria recomendados por el GRI. Tiene como objeto facilitar la aplicación del estándar y la comparación entre empresas dando al mismo tiempo flexibilidad para que cada organización estructure la guía como prefiera.
Indicadores de actuación	Indicadores de actuación económica Indicadores e actuación medioambiental Indicadores de actuación social.

Como ya hemos dicho antes, entendemos que el GRI nos ofrece un marco de referencia que también resulta adecuado a las EI. No obstante, creemos que es posible introducir unas mejoras a las llamadas *memorias de sostenibilidad* y adecuar este patrón a las entidades que ahora nos ocupan. También hay que señalar que los estándares disponibles se han revisado en la versión definitiva de la G3 en la reunión de Ámsterdam<sup>16</sup> el pasado 4 de Octubre de 2006, en la que más adelante nos detendremos.

En nuestro trabajo anterior -financiado por FUNDEAR- sobre las EI, ya indicábamos algunas pautas para que estas organizaciones elaborasen su "información". Ahí insistíamos en que las empresas de inserción se caracterizan por su fuerte compromiso social, que es la base de sus estatutos. Por eso nuestra propuesta de informe pasa por reforzar la transparencia en los aspectos sociales, así como por plantear unos objetivos de desarrollo sostenible más amplios. Éstos son comunes a todo tipo de organizaciones, independientemente de su carácter y enfoque -lucrativo o no, social o económico-, posibilitan potenciar el planteamiento socialmente responsable de la organización. La información no puede quedar en un mero ejercicio de comunicación de actividades. En este sentido consideramos que

<sup>16</sup> En esta reunión participó JM Moneva, investigador de GESES y de este proyecto.

este proceso debe atender a otras finalidades complementarias. Entonces destacábamos tres aspectos:

*(i).La construcción de los indicadores debe servir para reorganizar las actividades de la entidad y orientarlas, si es necesario, hacia una actitud proactiva con el desarrollo sostenible.*

*(ii).Los resultados obtenidos deben permitir establecer unos puntos fuertes y débiles de la entidad, debiendo plantearse como objetivo el reforzamiento de aquellos aspectos más negativos.*

*(iii).Comparar la gestión de la entidad con otras del mismo tipo*

Los principios básicos que orientan la elaboración de la información a incluir en el documento a construir por las EI son, fundamentalmente, los tres siguientes:

TRANSPARENCIA	Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
MATERIALIDAD	Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSC, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos
VERIFICABILIDAD	Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.

El modelo del GRI proporciona para cada área distintos tipos de indicadores. *Indicadores centrales*, denominados así porque son habitualmente aplicables a todas las entidades, independientemente del sector, tamaño o cualquier otro factor. *Indicadores adicionales*, que son menos habituales y que a pesar de su relevancia no pueden aplicarse con generalidad.

Además el GRI prevé dos tipos de indicadores que pueden desarrollarse adicionalmente por iniciativa de una empresa o de un sector específico. Los *indicadores integrados*, que recogen el impacto conjunto de dos áreas (económica-social, social-medioambiental,...) y que deben ser analizados con cuidado por la empresa. Los *indicadores sectoriales*, que deben ser objeto de análisis y propuesta por grupos de trabajo u organizaciones que sean representativas de cada sector.

Siguiendo la estructura lógica del modelo del GRI consideramos -como luego mostraremos- que es posible adaptar los indicadores a las EI teniendo en cuenta sus características. Para ello creemos que es necesario eliminar los indicadores centrales no adecuados para una empresa de inserción, entendida como PYME y con una orientación no lucrativa. Segundo, hay que simplificar el contenido de los mismos, considerando que la actividad de las EI se realiza en un área geográfica española.

Asimismo, para los indicadores centrales aplicables hay que establecer niveles diferentes para la entidad. Aquellos para los que habitualmente se dispone de datos. Aquellos en los

que es preciso obtener más información o desarrollar políticas y procedimientos que dependerán de cada entidad. Aquellos que no procede aplicar a las EI en el primer año. Este patrón, el G2, ha sido revisado, como hemos dicho antes, y se ha realizado una nueva propuesta orientada a ampliar el marco de aplicación a las organizaciones de pequeña dimensión. Es la denominada G3.

## 2.1 La Guía G3 de 2006

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:

1. Orientación: públicas, privadas, ONL
2. Forma jurídica: sociales, individuales
3. Tamaño: grandes, PYME
4. Sector: industrial, comercial, agrícola,....
5. Ubicación geográfica: países desarrollados, emergentes
6. Ámbito de actuación: local, regional, nacional, multinacional,..
7. Experiencia en información: Primeros *reporters* o experimentados

Es destacable la incidencia que se realiza sobre la aplicabilidad a la PYME. Se considera que en el ámbito de muchas economías, este tipo de negocios son esenciales en el objetivo de sostenibilidad.

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; y
- b) Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada.

**Tabla 4**  
**Principios propuestos por la G3**

Principios para definir el contenido	Principios para definir la calidad de la memoria
Materialidad	Equilibrio
Participación de grupos de interés	Comparabilidad
Contexto de Sostenibilidad	Precisión
Exhaustividad	Periodicidad
	Claridad
	Fiabilidad

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, al igual que la de 2002, pero con diferentes elementos a integrar en cada una de ellas.

**Tabla 5**  
**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

## **2.2 Claves para una de memoria de sostenibilidad de las EI**

Cualquiera de las EI aragonesas existentes en la actualidad, tal y como hemos destacado, se puede considerar a todos los efectos como una empresa de la categoría que corresponde a las llamadas PYME, ya que su dimensión económica media así lo demuestra. En este sentido, 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 5 pasos que se plantean por la High 5! son:

### *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. Configurar los partícipes y sus intereses, fijando el alcance y límites de la información.

### *Paso 3: Valorar*

Identificar los indicadores del conjunto ofrecido 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.

Antes de afrontar la rendición de cuentas, debemos establecer los grupos de interés (partícipes o *stakeholders*) de la EI. Este proceso se encuentra en el segundo paso de los reseñados y 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:

Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accionistas /Propietarios</li> <li>-Empleados/usuarios*</li> </ul>	Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientes (comerciales)**</li> <li>-Proveedores</li> <li>-Competidores</li> <li>-Agentes sociales</li> <li>-Administraciones Públicas</li> <li>-Comunidad local</li> <li>-Sociedad y público en general</li> <li>-Medio ambiente y generaciones futuras</li> </ul>
----------	--	----------	---

Fuente: Moneva (2005a)

\* En el caso de la empresas de inserción los usuarios son a su vez, trabajadores

\*\*Para las empresas de inserción los clientes “verdaderos” son las personas de inserción

De este conjunto, consideramos que las EI deben atender las demandas de todos ellos en la medida las características descritas.

Sobre la base de estos 5 pasos y de la estructura propuesta por la nueva Guía G3 de 2006, una estructura de contenido aproximada sería la siguiente:

<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 de 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 considerada más relevante, ya que representa la actuación de la organización en los tres aspectos esenciales en los que se divide el desarrollo sostenible, al cual nos hemos referido, 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 EI, 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 EIA. 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 siguientes términos:

Con lo visto hasta este punto, tenemos sobre el papel 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 EI aragonesas. Pero hasta aquí, el recorrido realizado se ha centrado en la reflexión desde fuera, es decir, desde la academia y las fuentes generadoras de teoría o propuestas sobre la rendición de cuentas. Ahora, nos queda atender a lo que vienen haciendo las propias EI. Porque 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.

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. La plataforma común de AREI<sup>17</sup>, -que aglutina a la mayoría de las entidades reconocidas en el programa Arinser-, ha generado 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. Han de conquistar mayores niveles de legitimación. De hecho su ausencia o la falta de un mayor reconocimiento social y empresarial, es una de las dificultades y limitaciones que denuncian Chaves y Sajardo (1999, 77) en un estudio exploratorio de estas entidades.

---

<sup>17</sup> Ver más en <http://www.areinet.org>

**Tabla 6**  
**Enfoque de gestión e indicadores de desempeño**

<p><b>Indicadores de desempeño económico</b></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><b>Indicadores de desempeño ambiental</b></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><b>Indicadores de desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo</b></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><b>Indicadores de desempeño de derechos humanos</b></p> <p>HR2. Principales distribuidores y contratistas objeto de análisis en materia de DDHH</p> <p><b>Indicadores de desempeño de la sociedad</b></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><b>Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre productos</b></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. Nº 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

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. Esto es lo que vamos a revisar en el apartado siguiente.

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

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

- a) Cumplir el objetivo y ejecutar el proyecto que motiva la concesión de las subvenciones.
- 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.
- c) Comunicar de forma fehaciente al Instituto Aragonés de Empleo, en el plazo de 15 días desde que se produzca, la baja anticipada del trabajador subvencionado. En estos casos, la empresa beneficiaria procederá, en el plazo de tres meses desde que se hubiese producido la baja, a sustituir al trabajador subvencionado por otro que reúna los requisitos que determinaron la concesión de la ayuda, aportando copia del contrato de trabajo y del D.N.I. del nuevo trabajador, alguno de los documentos señalados en el artículo 12 del presente decreto para acreditar su pertenencia a alguno de los colectivos de trabajadores desfavorecidos, así como la documentación acreditativa que se le requiera. No obstante, la validez de esta sustitución estará sujeta a lo previsto en el número 4 del artículo 20 de este decreto.
- d) Comunicar de forma fehaciente al Instituto Aragonés de Empleo en el plazo de 15 días desde que se produzca el cambio de la forma jurídica o el cambio de titularidad de la empresa beneficiaria de la subvención.
- e) Someterse a las actuaciones de seguimiento y control en los términos previstos en el artículo 36 de este decreto.
- f) Comunicar de forma fehaciente al Instituto Aragonés de Empleo en el plazo de 15 días desde que se tenga constancia expresa de ello, la obtención de otras subvenciones, ayudas, ingresos o recursos, procedentes de cualquier Administración o de otras entidades públicas o privadas, que financien las actividades subvencionadas por medio del Programa ARINSER.
- g) Acreditar, con anterioridad a dictarse la propuesta de resolución, que se halla al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social, sin perjuicio de lo previsto en la letra d), del número 2, del artículo 28 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.
- i) Destinar los bienes adquiridos al fin concreto para el que se concedió la subvención, así como mantenerlos durante un período mínimo de cinco años en caso de bienes inscribibles en un registro público, o de tres años para el resto de bienes, de conformidad con lo establecido en el artículo 22 del presente decreto.
- j) Adoptar las medidas de difusión contenidas en el artículo 41 de este decreto.
- k) Proceder al reintegro de los fondos percibidos en los supuestos contemplados en el artículo 38 del presente decreto.

### **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.

3. El incumplimiento de lo establecido en el presente decreto, podrá originar, a la vista de la naturaleza y causas del incumplimiento, el reintegro total o parcial de las cantidades que se hubieran recibido, con los intereses correspondientes, de acuerdo con lo previsto en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, y sin perjuicio de lo establecido en Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

### 3. La rendición de cuentas en las EI

Ha quedado claro que las EI están en el mercado y trabajan por la inclusión social de personas con dificultades. Esto supone que han de compatibilizar la optimización y maximización de sus recursos, -buscando beneficios o, al menos, un ejercicio económico sin pérdidas-, sin olvidar su faceta “no lucrativa” en lo que corresponde a la inserción laboral. 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. Para el primero no hay dificultades, basta con buscar un buen asesor contable y financiero que cumpla con los requisitos legales en tiempo y forma. Después cada consejo de administración o quien quiera conocer su situación valorará la información y obtendrá sus conclusiones. Para la cuestión de la inclusión y rentabilidad social la solución no es inmediata. De hecho, cada EI ha ido ensayando con distintos niveles de dedicación sus propias soluciones. En este apartado, revisaremos su puesta en práctica.

#### 3.1 Las empresas calificadas

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. Tras una exposición de motivos y aclaración de los principios generales que están detrás de la apuesta por la inserción se fija en el artículo 3<sup>18</sup> el concepto de empresa de inserción laboral.

---

<sup>18</sup> *Artículo 3. Concepto de empresa de inserción laboral.*

1. Las empresas de inserción laboral son aquellas que, realizando un trabajo productivo y participando regularmente en las operaciones del mercado a través de la producción de bienes o la prestación de servicios, tienen como fin primordial de su objeto social la integración socioprofesional de personas en situación o amenaza de exclusión social y excluidas, por tanto, de los circuitos tradicionales del empleo, proporcionándoles un trabajo remunerado y la formación y el acompañamiento necesarios para mejorar sus condiciones de ocupabilidad y facilitar su acceso al mercado laboral ordinario.

2. Podrán ser calificadas como empresas de inserción laboral las sociedades mercantiles y cooperativas de trabajo asociado de iniciativa social legalmente constituidas que cumplan los requisitos exigidos en el artículo siguiente.

En el siguiente, el artículo 4<sup>19</sup>, se exponen los “requisitos de calificación” que establecen las condiciones para que una empresa sea considerada de inserción laboral. Después se establecen los mecanismos de registro y reconocimiento que se gestionan desde el Instituto Aragonés de Empleo. La inscripción en ese registro otorga a una entidad su reconocimiento como EI. Sin embargo, también hay otras ONL que están trabajando en el ámbito de la inserción laboral, con proyectos productivos que no están inscritas en el mismo. Un ejemplo es la experiencia que desde hace casi una década llevan desarrollando en “Másmanos”, iniciativa gestionada desde la Fundación Adunare, que puede ser considerada de facto una entidad de inserción laboral.

Para abordar la cuestión de la rendición de cuentas tendremos en cuenta a las EI que están calificadas y registradas como tales por el Instituto Aragonés de Empleo, pero también consideraremos el enfoque aportado por la plataforma de AREI<sup>20</sup> porque han sido pioneros y anteriores a la regulación actual. A las primeras la calificación y registro les permite asimismo participar en el programa ARINSER, de ayudas económicas para la promoción de la inserción socio laboral. Cualquier otra entidad, se queda fuera del programa, aunque también puede estar gestionando mecanismos de inserción laboral.

En estos momentos<sup>21</sup>, según los resultados de la consulta en dicho registro<sup>22</sup>, las empresas de inserción laboral son nueve en la provincia de Zaragoza, una en la provincia de Huesca y ninguna en Teruel. Las diez empresas se presentan por provincia, remarcando su actividad y su promotora, en la siguiente relación<sup>23</sup>:

---

<sup>19</sup> Artículo 4. Requisitos de calificación.

Para obtener la calificación de empresa de inserción laboral habrá de acreditarse el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Estar constituida legalmente e inscrita en el registro que exija su forma jurídica.
- b) Estar promovidas y participadas por una o varias entidades sin ánimo de lucro que, entre sus objetivos, persigan la integración social de personas desfavorecidas o de colectivos amenazados de exclusión social. Dicha participación deberá ser mayoritaria, salvo que se trate de cooperativas de trabajo asociado de iniciativa social o de sociedades laborales. En caso de sociedades laborales, la participación será, al menos, de un 49% del capital social.
- c) Recoger como fin primordial de su objeto social, la integración sociolaboral de personas en riesgo o situación de exclusión social y con graves dificultades de acceso al mercado de trabajo.
- d) Mantener como mínimo un 30% de trabajadores en proceso de inserción respecto al total de la plantilla. En ningún caso, el número de trabajadores en proceso de inserción podrá ser inferior a tres. Se entenderán en proceso de inserción aquellos trabajadores pertenecientes a alguno de los colectivos enumerados en el artículo 5 del presente decreto. En el supuesto de sociedades laborales o cooperativas, para acreditar el porcentaje del 30% exigido, se computarán tanto los trabajadores por cuenta ajena como los socios trabajadores integrantes de este tipo de empresas. Tanto el 30% de representación sobre el total de la plantilla, como el mínimo de 3 trabajadores en proceso de inserción, deberá entenderse en cómputo horario a tiempo completo.

<sup>20</sup> Las empresas asociadas en AREI son: Aivica S.L.; Arapack S.L.; Celtadia Soc. Coop.; Consolida Oliver S.L.; Más Manos (Fundación); Inserta S.L.; Mapiser S.L.; Reinsler S.L.; TIEBEL Soc. Coop.; Tranviaser S.L.

<sup>21</sup> El trabajo de investigación en el que se sustenta este Informe ha sido realizado durante los meses de septiembre de 2006 hasta febrero de 2007.

<sup>22</sup> 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&\\_fedit=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&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

<sup>23</sup> Existe un Directorio de entidades disponible en la web de la Federación Española de Empresas de Inserción (FEDEI): [www.fedei.org](http://www.fedei.org) que no es fiable, pues la información no está actualizada. Todavía aparecen en el caso de Aragón, empresas cerradas como REUTILIZANDO, A TODO TRAPO, SL.

1. En Zaragoza:

- a. CONSOLIDA OLIVER, SL. Empresas dedicada a *“obra menor, jardinería y rehabilitación de fachadas”*, y cuya promotora es la Fundación Adunare.
- b. INSERCIÓN Y TRABAJO, S.L, dedicada a *“talleres de confección y construcción (reformas de viviendas, locales y limpieza)”*. Su promotora es la Fundación Federico Ozanam.
- c. ACTIVIDADES INDUSTRIALES VIRGEN DEL CARMEN, S.L, cuya actividad empresarial es *“trabajos en serie en maquinaria y aparatos eléctricos, como son manipulados en madera, cartón y plásticos, encuadernación y embolsado de documentación y propaganda, montajes de electrodomésticos y mobiliarios domésticos”*. Su promotora es la Fundación Integración y Empleo.
- d. TRANVIASER, S.L., con actividad de *“recogida de voluminosos a domicilio para su depósito en las naves municipales, clasificación de trabajos de reciclado y recuperación, traslado de los muebles recuperados para exposición y venta, entregas de ayudas de urgencia municipales y ventas a particulares”*. Promotora: Fundación El Tranvía.
- e. MANIPULADOS Y SERVICIOS PICARRAL, S.L. Dedicación: *“manipulados, embalajes de madera, mantenimiento de mobiliario urbano, tele-servicios, transportes y mudanzas en general”*. Sus promotoras son la Fundación Picarral y la Fundación Integración y Empleo.
- f. REPALET, S.L. Esta empresa se dedica a *“compra de palets deteriorados de distintas empresas, reconstrucción y venta, recogida de palets a clientes concretos, reparación y devolución a cambio de precio previamente pactado, reciclaje de madera usada proveniente de embalajes, muebles y portabobinas para la construcción de palets nuevos destinados a la venta”*. Su promotora es la Fundación Cristiana para la Rehabilitación e Inserción Laboral.
- g. ARAPACK, S.L.. Esta empresa tiene por actividad *“la fabricación de productos de plásticos”*. Cuenta como promotora con la Fundación Picarral.
- h. REFUGIO REINSERCIÓN, S.L. Su actividad es *“la recogida, clasificación, reparación y venta, voluminosos y transporte al vertederos municipal de envases no reutilizables”*. Promotora: Hermandad del Santo Refugio.
- i. FAIM GESTIÓN, S.L. Dedicación: *“Prestación de servicios de cocina, mantenimiento, limpieza y lavandería en residencia de menores de Juslibol (Zaragoza)”*. Promotora: Fundación Rey Ardid.

## 2. En Huesca:

- a. INSEROSCA, S.L.. Empresa dedicada a “*rehabilitación, limpieza y mantenimiento de edificios, manipulados y venta de madera*”. No se muestra su promotora, aunque parece depender de Fundación Cristiana para la Rehabilitación e Inserción Laboral.

En la tabla siguiente recogemos el repertorio de entidades, tanto del registro ARINSER como de AREI<sup>24</sup>:

**Tabla 7**  
**Repertorio de entidades**

Entidades registro ARINSER 2007	Asociadas a AREI, 2007
Actividades industriales Virgen del Carmen, S.L. Arapak, S.L..	Aivica, S.L. Arapak S.L. CeltadiaSOC. COOP. Consolida Oliver S.L.
Consolida Oliver, SL. FAIM GESTIÓN, S.L.	Más Manos (Fundación ADUNARE) Inserta S.L.
Inserción y Trabajo, S.L., Inserosca, S.L..	Mapiser S.L. Reinser S.L.
Manipulados y servicios picarrall, S.L. Refugio reinserción, S.L. Repalet, S.L.	Tiebel SOC. COOP. Tranviaser S.L.
Tranviaser, S.L.,	

Fuente: INAEM y AREI, 2007

Todas las entidades tienen que presentar 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.

### 3.2 La información como sociedad Mercantil

Tal y como se observa en la tabla anterior, todas las entidades aragonesas registradas en el INAEM han adoptado la forma de sociedades de responsabilidad limitada (SL). Por lo tanto, se encuentran con las mismas obligaciones registrales y, por tanto, 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

<sup>24</sup> 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.



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<sup>25</sup> 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.

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 quienes 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. Alguna simplemente coloca su portada con el logo. Otra parece haber perdido el nombre de dominio porque no responde a la URL anunciada en el repertorio correspondiente. 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

---

<sup>25</sup> Creemos que es relevante señalar que todas las empresas calificadas de inserción laboral en Aragón, salvo tres excepciones, han depositado sus cuentas anuales en el registro mercantil de Zaragoza según aparece reflejado en la base de datos SABI, dedicada específicamente a facilitar este tipo de información. En concreto, se puede indicar que la empresa Tranviaser, SL. está pendiente de depositar las cuentas anuales del año 2003 y 2004, sobre las empresas Inserosca, SL. y Refugio Reinserción, SL. no nos consta que desde su creación hayan realizado depósito de cuentas anuales en los registros mercantiles correspondientes.

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>26</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 rentabilidad social**

Estas empresas se puede decir que abanderan la inserción laboral en Aragón. Su aportación a la sociedad va por delante del marco legal y de las iniciativas de la clase política en este campo. Si miramos a su gestación y evolución, son el resultado de la acción colectiva de la sociedad civil organizada. Pero también es cierto que con los apoyos del Gobierno de Aragón y de otros actores sociales su situación es cada vez mejor y más reconocida. El decreto ARINSER al que nos hemos referido es una muestra, a la vez que refleja su papel como parte esencial y herramienta indispensable de la política social en nuestra comunidad. Las EI son algo más una PYME convencional. Su rentabilidad social tiene que analizarse considerando 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 los enunciados declarativos, de los cantos que podamos hacer a las bondades de estas organizaciones empresariales, necesitan afianzar —más si cabe— su credibilidad y legitimidad social. Esto les permitirá consolidarse y ganar espacios. Su 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 específicos 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 obligatoria* al INAEM en dos momentos. El primero, cuando solicitan ante este órgano su calificación como empresas de inserción laboral. Han de presentar, según art. 7 del Decreto 37/2006 mencionado, una memoria que acredite la viabilidad económica, técnica y financiera de su proyecto, además de datos de corte constitucional y una relación detallada de los trabajadores de alta en plantilla. El segundo

---

<sup>26</sup> <http://www.areinet.org/>

momento, una vez calificadas, se extiende a lo largo de la vida de la empresa. Ésta tiene que cumplir con las obligaciones reflejadas en el artículo 10<sup>27</sup> 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 un presupuesto estimativo previo a cada ejercicio, así como una 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. En cierta medida el Decreto es impreciso en el contenido de la memoria e informes. Además, en todos los casos, existe poca o casi nula participación en el desarrollo de estos informes de *grupos de interés* que no estén directamente relacionados con la gestión de la empresa. Sus posibles destinatarios son, básicamente, la(s) Administración(es) cuya finalidad es someter a estas entidades a un control "legalista". Evidentemente, todas las entidades, objeto de este estudio, han atendido las obligaciones establecidas en el decreto 37/2006 y su información está disponible en el registro del INAEM.

Sobre otro tipo de *información voluntaria*, no reglada, las empresas objeto de estudio 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.

---

<sup>27</sup> Artículo 10. Obligaciones de las empresas de inserción laboral calificadas.

1. Presentar en el registro administrativo a que se refiere el artículo anterior la siguiente documentación:

- a) La documentación acreditativa de las modificaciones estatutarias que afecten o puedan afectar a su calificación, en el plazo de quince días a contar desde su inscripción en el registro que le corresponda en función de su forma jurídica.
- b) La que afecte a cualquiera de los datos consignados en el Registro de Empresas de Inserción Laboral.
- c) Un plan provisional de actividades productivas y de promoción socio-laboral de los trabajadores en proceso de inserción y el presupuesto estimativo para cada ejercicio con anterioridad al inicio del mismo.
- d) Una auditoría contable y de gestión con carácter anual. Esta documentación se presentará dentro del primer semestre natural del ejercicio inmediatamente siguiente a aquél al que corresponda la auditoría.

2. Dar cuenta en el plazo de quince días, a contar desde la fecha en que se produzcan, de las alteraciones en la plantilla de trabajadores en proceso de inserción sociolaboral.

3. Proporcionar a los trabajadores en proceso de inserción, la formación y el acompañamiento adecuados, en orden a conseguir las competencias profesionales exigidas por el mercado laboral, la adquisición de hábitos laborales y sociales que faciliten su tránsito al mercado de trabajo ordinario.

4. No vincular sus balances, cuentas de resultados, excedentes y patrimonio a otras actividades económicas distintas de las de su objeto social.

5. Aplicar los resultados o excedentes obtenidos en cada ejercicio a la mejora, adaptación o ampliación de sus estructuras productivas o al desarrollo de actividades de inserción sociolaboral, no pudiendo en ningún caso repartir beneficios.

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. Por ejemplo, desde la Fundación Adunare se hace referencia en su página web ([www.adunare.org](http://www.adunare.org)) a los compromisos y objetivos de CONSOLIDA OLIVER, SL, sin que se realicen más especificaciones que su actividad productiva y comercial.



Desde la web de Fundación Federico Ozanam ([www.ozanam.com](http://www.ozanam.com)) destacan que en “el año 2002, se implementó un Sistema de Gestión de Calidad con la obtención de la certificación del Sistema en base a la norma, ISO 9001:2000”. Desde entonces este sistema ha permitido a la empresa y al promotor mantener una metodología de trabajo basada en la mejora continua y el enfoque hacia la satisfacción de los alumnos e Instituciones colaboradoras.



Por su parte, la Fundación Picarral, informa en su web sobre los objetivos de inserción tanto de las dos empresas de inserción promovidas -ARAPACK, SL y MAPISER, SL- como del Centro Especial de Empleo CESERPI. Las dos primeras, de las que aquí nos ocupamos, presentan su información de manera amplia en sus respectivos sitios web. Pero sin llegar

a presentar los resultados y la información de sus actividades en la web. Si que ofrecen una información de carácter general, pero la primera impresión es que está pensada como una web de empresa al uso, quizá un poco más elaborada y con un diseño más atractivo que la media.

En el caso de MAPISER los contenidos son más abundantes y amplios, quizá también como consecuencia de su tamaño y desarrollo.



### 3.4 La memoria de AREI

Desde 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. La primera AREI la elaboró en el 2003. Las que corresponden a los años 2004 y 2005 están disponibles en la web de la asociación. En la del 2004 dicen:

*“con la realización de la Memoria Social de AREI se pretende paliar esta deficiencia, MEJORAR, 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”.*

La estructura del informe la mantienen desde esa primera memoria y, como indican al comienzo de la del año 2005, repiten el esquema general:

- En primer lugar presentamos la organización: características, objetivos y vinculación en el sistema social -la memoria social del año 2005-, y las conclusiones más relevantes.*
- En segundo lugar presentamos el informe socio-económico de las empresas de inserción, con la descripción de las empresas y de sus trabajadores, y la presentación de los datos económicos agregados más significativos.*
- Finalizamos la memoria anual con un breve análisis de las necesidades y de los resultados más significativos.*

Si nos detenemos en el índice de la memoria, vemos como abarca las dos tareas a las que quiere responder. Por un lado, cumple con el objetivo de dar razón de sus actividades y de su papel en la red de empresas que la han creado. Esa primera parte, se apoya en el *modelo GESES de auditoría y rendición de cuentas* (Bellostas, 2002b). Para ello utilizan los indicadores de eficiencia social que permiten describir el comportamiento de una organización. El objetivo subyacente es mostrar el impacto que tiene la actividad de la entidad en el sistema social del que participa. Es una aproximación que, en este caso, es de carácter endógeno, manifestando una apuesta por la transparencia en la gestión y un compromiso con el seguimiento de sus actuaciones en el sistema social.

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. Se recogen de manera agregada los datos del conjunto de las organizaciones y se estructuran en apartados de información básica como, por ejemplo, sectores de actividad y las características de los trabajadores implicados. De hecho, el objetivo de las empresas son esas personas que tienen dificultades temporales de acceso al empleo normalizado. También se revisan los datos económico-financieros habituales en la revisión de una empresa cualquiera y lo que llaman indicadores sociales. Éstos son tres: (1) el número de puestos de inserción generados por las empresas asociadas, (2) la ratio de inserción de “trabajadores protegidos” que pasan a puestos “normalizados”, (3) el beneficio social de la inserción, calculado con arreglo al estándar presentado en nuestro trabajo anterior (Marcuello et al., 2004) financiado por Fundear.

**Tabla 8**  
**Índice detallado Memoria AREI 2005**

Introducción
<b>Parte I: Memoria Social</b>
1. La entidad
1.1- Presentación de AREI
1.2- Misión y objetivos
1.3- Vinculación e inserción en el sistema social
2. Memoria social de AREI
2.1- Configuración e identificación de los partícipes
2.2- Compromisos: código de conducta y principios de actuación
2.3- Indicadores de eficiencia social:
Contexto: Entorno y orígenes de la entidad, Trayectoria y Resultados
Medios: Recursos más destacados de la entidad.
Destinatarios: A quien va dirigida la entidad. Beneficiarios directos e indirectos
Redes Sociales: Vínculos externos que promueve y en los que participa
Integrantes: Quienes componen la entidad
Participación Interna: Modelo de toma de decisiones y sistema de participación
Alcance: Orientación de los objetivos de la entidad y su valoración
Procedimientos: Procesos y medios utilizados para la consecución de objetivos
Comunicación: Descripción de cauces de comunicación internos y externos
Pluralidad: Tratamiento de la disensión interna y mecanismos de tolerancia
Permeabilidad: Grado de apertura a las demandas sociales
<b>Parte II: Informe de las empresas de inserción en Aragón</b>
1. Descripción de las EIL y perfil de los trabajadores
1.1- Distribución de las empresas de AREI por sectores de actividad
Empresas por sector
Trabajadores por sector
1.2- Trabajadores de las empresas de AREI
Datos medios de las plantillas
Plantilla de trabajadores de las empresas
Procedencia de los trabajadores
Finalización de los contratos
Incorporaciones al empleo normalizado
2. Informe económico y social de las empresas
2.1- Presentación de los datos
2.2- Informe económico-financiero
2.3- Indicadores sociales
Conclusiones

Adaptado de AREI (2005), disponible en: <http://www.arei.net.org/>

Además, la memoria de AREI presenta una introducción que permite a cualquier lector hacerse cargo de lo que va a encontrar en sus páginas y de las características de la entidad. Y unas conclusiones bien elaboradas que facilitan una síntesis completa de sus resultados, junto con una formulación explícita de las sus demandas ante las administraciones y ante el sector empresarial.

Del contenido de estos documentos y de las conversaciones con sus responsables<sup>28</sup> deducimos que quieren hacer cada vez mejor su presentación de resultados. Su apuesta es trabajar con las mejores herramientas, con el modelo que mejor se adapte a las características y necesidades particulares.

### 3.5 Contrapunto

La vida cotidiana de las EI aragonesas está llena de actividad y de trabajo. En las entrevistas y visitas que hemos realizado, nos hemos encontrado con unas empresas dinámicas en las que los recursos son escasos y el tiempo muy limitado. Cada una de las entidades tiene su propio ritmo y necesidades. En todas, esa doble dimensión -de inclusión social y de participación en el mercado- está presente. Son dos facetas en las que coordinan esfuerzos para llevar adelante su modo de entender la empresa como agente de transformación social.

Aunque las EI tienen tamaños diferentes, con volúmenes de negocio y de inserción también dispares, en el conjunto se detecta una sobrecarga de trabajo en los equipos responsables. Esto supone que las tareas diarias dejan poco margen para novedades. Los equipos de gestión tienen que responder a las demandas propias de la actividad empresarial y coordinarse con las tareas de formación, acompañamiento e inserción de los “trabajadores protegidos” -como los denomina el decreto Arinser-. Así, da la impresión de estar sometidos y con un margen de acción constreñido y limitado. Por eso, la “obligación” de realizar una “nueva” memoria de actividades de carácter integral, que incluya lo social, lo ambiental y lo económico provoca una doble reacción. Por un lado, de concienciación y de constatación de tarea pendiente... en la mayoría. Por otro, una carga burocrática a sumar a lo que ya se padece. En el momento actual, encontramos dos extremos -en un mismo continuo de situaciones-. Uno, las empresas que tienen un cuadro de gestión mínimo, que está a tope, donde el simple hecho de plantear la realización de informes adicionales es inabarcable. Otro las empresas que, a pesar del exceso de trabajo, tienen organizado su sistema de gestión de tal manera que han sido capaces de crear sinergias en su entidad. Esto les permite innovar en temas de gestión y de rendición de cuentas. E incluso en algún caso marcar líneas de futuros desarrollos del conjunto de las empresas del sector. También están los casos de las empresas vinculadas a fundaciones de manera que esas organizaciones matriz les facilitan las tareas en la parte más administrativa. En éstas, elaborar una memoria propia se sale de las prácticas habituales, pues tienden a integrar su actividad como una más dentro de los proyectos que llevan en el conjunto. Por tanto, la elaboración de informes o memorias no es fácil de encajar en la vorágine de actividades.

Por otra parte, detectamos varias reticencias o dudas que tienen que ver con tres aspectos: una, la posible estigmatización de la empresa y, por ende, de las personas contratadas por

---

<sup>28</sup> Queremos reconocer en este punto la importante e impagable colaboración de Marisa Esteve, gerente de AREI en el proceso de elaboración de este informe.

sus condiciones especiales; dos, la definición de los destinatarios; tres, como consecuencia de lo anterior, el alcance de su difusión y distribución.

La primera aparece al plantear que la transparencia y rendición de cuentas es útil para conseguir más prestigio social, un mayor conocimiento y, por tanto, una legitimación mejor ante las Administraciones, etc... Con ese mayor conocimiento y *reconocimiento* las EI se verán potenciadas. Estarán más legitimadas cuando muestren los resultados de su dimensión social. Pero no se percibe sólo así. Dicen, el problema es que si se señala el nombre de las empresas como entidades dedicadas a la inserción social de personas con dificultades de empleo, se encuentran con un efecto no deseado: el estigma. Son pocos los casos, pero en alguna ocasión trabajadores ya “normalizados” han sufrido las consecuencias del rechazo... por su pasado. Por eso, no saben si les interesa destacar su condición de “inserción” más allá del mínimo estrictamente necesario.

Segundo, la delimitación de los destinatarios de los informes no está clara. No hay problema en rendir cuentas y evaluar lo que se hace para los grupos de interés más estrechamente vinculados a las EI. En algunas, esa es la pauta. Así las reuniones de los consejos de administración son muy frecuentes. Esa información es necesaria para crecer e impulsar las dinámicas propias. Pero no tienen claro, de modo general y en línea con la argumentación anterior, que tenga que ampliarse el círculo de destinatarios de la información. Dudan de las ventajas que aporta, tanto a la comercialización de sus productos y servicios como al trabajo de inserción en el mercado laboral de los trabajadores que están siendo contratados en las condiciones especiales que describe el decreto ARINSER.

Tercero, el alcance de la difusión y distribución de las memorias sociales, es un paso más allá de la definición de los destinatarios. Se trata de decidir cual es el grado de publicidad o de privacidad que tienen los informes y la rendición de cuentas. Si es un asunto interno de crecimiento y mejora institucional o es una cuestión a divulgar de manera ilimitada. Por ejemplo, ¿han de poner todos los datos de la empresa a disposición de quien quiera en la web o tiene que ser de alcance más restringido? El debate está abierto, especialmente en aquellas que realizan análisis en profundidad de su gestión. No se trata sólo de descripciones generalistas, ¿se tiene que considerar información estratégica de la empresa y, por tanto, de acceso restringido? Quizá no tenga sentido esta pregunta en este tipo de organizaciones, pero precisamente por sus propias características la respuesta no sea tan inmediata. Y en la práctica ninguna lo hace.

Otro asunto que afecta a la rendición de cuentas está ligado a la batalla de las EI contra las constricciones que marcan la “legislación” de minimis de la Unión Europea<sup>29</sup>. Es decir, la normativa que pone límites a la recepción de ayudas, en las empresas, provenientes de las Administraciones de un estado miembro. El objetivo de la Unión Europea es garantizar la

---

<sup>29</sup> En el Anexo presentamos agrupadas las referencias legislativas fundamentales dentro de la normativa europea. Lo hacemos para facilitar su lectura a quienes estén interesados, pues, aunque son materiales de acceso público vía web, requiere una inversión de tiempo considerable el simple hecho de localizarlos.



libre competencia y evitar la competencia desleal. Esto se deduce de la formulación del punto 5 de los *considerados* de la norma<sup>30</sup>, que dice:

*(5) A la luz de la experiencia de la Comisión, se puede sostener que las ayudas que no excedan de un límite máximo de 100000 euros concedidas durante un período de tres años no afectan al comercio entre los Estados miembros y/o no falsean o amenazan con falsear la competencia*<sup>31</sup> y, por consiguiente, no se encuadran en el ámbito de aplicación del apartado 1 del artículo 87 del Tratado. El período de referencia de tres años presenta un carácter móvil, es decir, que, para toda nueva ayuda de minimis que se conceda, se ha de calcular la cuantía total de ayudas de minimis otorgadas durante los tres años anteriores. Deben considerarse concedidas las ayudas de minimis en el momento en que se confiere al beneficiario el derecho legal a recibir las mismas. La norma de minimis se entiende sin perjuicio de la posibilidad de que las empresas reciban, también para el mismo proyecto, ayudas estatales autorizadas por la Comisión o cubiertas por un reglamento de exención por categorías.

Y en la práctica se ha traducido en que las EI en su estatus actual no podían superar los 100.000 euros durante tres años, a partir de la primera concesión. Aunque esto se ha incrementado hasta los 200.000 euros por una modificación de la propia Comisión<sup>32</sup>. El complejo entramado normativo europeo se ha construido desde una perspectiva que no tenía como referencia la idiosincrasia de las EI. Esto es un problema en la práctica porque reduce la capacidad de compensación que reciben las EI por parte del Gobierno de Aragón. Hay que recordar que estas empresas tienen que compensar de algún modo sus *sobrecostos* debidos a la baja productividad de sus “trabajadores protegidos”, a sus carencias personales -que suelen traducirse en altos niveles de absentismo- y a la rotación como consecuencia del tránsito al empleo normalizado. Por ello tienen que dedicar personal especializado en las tareas de acompañamiento y formación que, como muy bien dicen desde AREI<sup>33</sup> “son de suficiente peso como para que una empresa de inserción sea incapaz

<sup>30</sup> Reglamento (CE) no 69/2001 de la Comisión de 12 de enero de 2001 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de minimis.

<sup>31</sup> El subrayado es nuestro.

<sup>32</sup> A este respecto merece la pena reproducir la siguiente nota informativa del gobierno luxemburgués que dice: EC increases proposed de minimis ceiling to 200,000 euros, 19-06-2006.

*As part of its state aid reforms the European Commission proposed a new increase of the "de minimis" block exemption on 12 June 2006. The Commission wants to raise the ceiling to 200,000 euros. This means that government aid to companies amounting to less than 200,000 euros are not considered state aid and thus do not need to comply to EU competition law.*

*As recently as March it was still suggesting 150,000 euros. The present Regulation requires notification of the European Commission of all state aid above 100,000 euros. Raising the de minimis ceiling will allow the Commission to concentrate on larger state aid cases likely to interfere more with market mechanisms. The need to report state aid less frequently will give local authorities greater scope to provide financial assistance.*

*After publishing the draft Regulation in March and consulting the Advisory Committee on State Aid, the European Commission amended its original proposal in several respects. The most important amendment concerns increasing the de minimis ceiling for state aid from 150,000 euros to 200,000 euros. The Regulation currently in force (No. 69/2001) stipulates a ceiling of 100,000 euros. The most controversial points discussed by the Advisory Committee have been placed in brackets in the amended proposal to indicate they are still subject to change by the Commission (see "More information"). Therefore, there is not yet any certainty regarding the ultimate content of these items in the new Regulation. If the definitive text of the Regulation is adopted and approved, it will come into effect on 1 January 2007. Disponible en [http://www.eukn.org/luxembourg/news/2006/06/de-minimis-increase-proposal\\_1033.html](http://www.eukn.org/luxembourg/news/2006/06/de-minimis-increase-proposal_1033.html)*

<sup>33</sup> Documento de AREI (2006): *Aportaciones al reglamento de minimis*, mimeo.

*de subsistir en el mercado si las distintas administraciones públicas no apoyan la contratación de sus trabajadores, en virtud de la situación de desventaja competitiva constante procedente de la deficiencia productiva de los trabajadores de inserción”.*

Estos postulan que sólo se podrá solventar elaborando una legislación general para toda España que, además, se pueda trasladar en su excepcionalidad al contexto de la Unión Europea. La transparencia y rendición de cuentas por parte de las EI son una pieza fundamental para alcanzar este objetivo. Desde AREI y en colaboración con FEDEI y otras redes en las que participan están trabajando en esta línea, pero los resultados todavía no son los que se pretenden alcanzar. De hecho, el deseo de la presidenta de AREI, Asunción García Mainar<sup>34</sup>, era que en el 2006 se consiguiera lo que ella denominaba “*Ley estatal de las empresas de inserción*”. No ha sido posible. Han de seguir trabajando en esa línea y llegar a conseguir unas coordenadas legales junto con unos apoyos sociales, políticos y económicos que hagan más fácil obtener resultados positivos en las EI. Los cuales se traducen inmediatamente en un impacto social positivo porque afecta a personas que pasan de estar en una situación de alta vulnerabilidad a una mayor autonomía basada en sus propias capacidades.

Se pasa de la asistencia, domesticación y/o represión con la que suelen estar planteadas las ayudas sociales a un escenario que potencia la autonomía de los sujetos.

Este es otro campo para la rendición de cuentas: la dimensión individualizada de la inserción. Es un tipo de información en el que trabajan los equipos gestores de las entidades, -con modos de proceder muy dispares-. Por su propio contenido, no son datos a distribuir, pero si a tratar y gestionar de manera organizada y sistemática. En nuestro trabajo de investigación, hemos observado que algunas de las empresas lo tienen muy bien diseñado y llevado a la práctica. Si cualquier empresa ya sabe que le interesa conocer el rendimiento de sus trabajadores, en este caso se añaden las particularidades del trato con personas que tienen dificultades. Por eso, en las EI saben que han de realizar un seguimiento personalizado de sus trabajadores protegidos. Y en esto cada una lo ha organizado adaptándose a su situación. Sin embargo, visto desde fuera se percibe que tienen elementos y fases comunes. Primero, en paralelo con los procesos de contratación de la empresa, comienzan por la recepción y diagnóstico inicial del trabajador. Elaboran un plan de formación, capacitación y seguimiento con una propuesta de actividades en la empresa. Realizan evaluaciones intermedias a medida que el trabajador permanece en la empresa. Y, en el mejor de los casos, finaliza el proceso con el salto a una empresa *normalizada* superando la dependencia del circuito de dependencia y servicios sociales de donde suelen llegar la mayoría. Esta información ha de ser uno de los “epicentros” de la gestión de las organizaciones. Los consejos de administración deben tener muy en cuenta esta dimensión de sus empresas, pues su relevancia es mayor que el simple cálculo de la situación financiera de la entidad. Posiblemente, en muchos casos esta faceta se deja en

---

<sup>34</sup> Así lo expresa el artículo titulado: “Espero que este año 2006 sea el año de la Ley Estatal de las Empresas de Inserción” en AREI (2006,100): Incluidos. Nuevas empresas para la transformación social en Aragón. Arei. Col. Trabajo y colectividad 2. Zaragoza

manos de los técnicos de empleo, de los trabajadores sociales, psicólogos o personas responsables de esta dimensión en la empresa y sólo ven los casos más generales.

En cualquier empresa es siempre útil tener datos de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. En este caso, además de los elementos más habituales, que podrían ser los análogos a un modelo tipo “cuadro de mando”<sup>35</sup>, hay que incorporar la dimensión formativa general, la profesional y las habilidades sociales de participación en grupos humanos y de conciencia personal. Estas facetas se pueden traducir en un sistema de evaluación y seguimiento de competencias que permitan a los técnicos de las empresas determinar cuándo un trabajador protegido puede dar el salto al empleo normalizado. Este tipo de datos tendrán que sistematizarse desde cada empresa y elaborar un informe de situación para saber si se cumplen objetivos. Serán datos de uso interno y cuyos destinatarios no pueden ser externos al equipo de gestión y/o administración.

Por último, otro elemento que sirve de contrapunto es la cuestión de la responsabilidad social corporativa (RSC). En las conversaciones aparecía esta cuestión como 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, se percibe lo que se hace en esta materia como un enfoque incompleto para abordar lo que están haciendo en 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 si que encaja en el diseño de un posible modelo estándar de rendición de cuentas para las empresas del sector, pero no se vislumbra la aplicabilidad directa de los estándares propuestos. Incluso al plantear las opciones que se presentan en la nueva Guía G3, si que se pueden encontrar vías de adaptación, pero volvemos al primer contrapunto planteado, las limitaciones de tiempo.

<sup>35</sup> Como resultado de esta investigación, nos queda el reto de pensar y adaptar los avances en el campo de Cuadro de Mando Integral al mundo de las EI, realizando las oportunas adaptaciones.

## 4. Recomendaciones

En los objetivos de esta investigación proponíamos la elaboración de un modelo de rendición de cuentas para las EI que, recogiendo las teorías sobre la cuestión y el enfoque propuesto en la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI, se adaptase a las características particulares de las EI. Después de lo visto hasta este punto, nos parece oportuno plantear las siguientes recomendaciones.

### *Recomendación 1. ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA:*

El código de conducta de las EI aragonesas 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 conocimiento de causa y, no como una carga u obligación nueva a cumplir, sino 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 donde 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:

### *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 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 AREI son las de coordinación, maximización de recursos y optimización de las estructuras existentes. Esto también se podría traducir en una

línea de captación de fondos para el sector, pero derivada a la asociación de empresas con lo cual no entraría en colisión con las limitaciones impuestas por la normativa de minimis.

Además, una decisión a adoptar será la pertinencia de realizar 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. En nuestro caso, nuestra recomendación es una única memoria realizada desde AREI, que podría incluso complementarse con el formato de Anuario, utilizado en otros sectores.

### **1. Quién**

- a. AREI propicia la elaboración de un Código de Conducta de tal forma que las EI que formen parte de ella se adhieran
- b. Desde AREI se promueve la aceptación del código entre los no asociados.

### **2. Proceso**

- a. Asegurar que participan empleados, equipo directivo (patronato o junta directiva), socios y voluntarios. Otros *stakeholders* 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.
- 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.
- 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.

### **3. Elementos\***

- a. Compromiso con el interés general
- b. Transparencia y rendición de cuentas
- c. Compromiso más allá del cumplimiento de la ley
- d. Respeto al valor y la dignidad de las personas
- e. Apoyo a la justicia social
- f. Respeto al pluralismo y la diversidad
- g. Integridad y honestidad
- h. Gestión responsable de los recursos
- i. Compromiso con la calidad y mantener la confianza

### **4. Estructura del código**

1. Identidad de las Empresas de Inserción:
  - a. Conceptos y características de las Empresas de Inserción
  - b. La inserción: de lo laboral a lo social
2. Actividades económicas y sociales de las Empresas de Inserción
  - a. Itinerario de inserción
  - b. Seguimiento y evaluación
  - c. Colaboración con
3. Criterios generales de actuación de las Empresas de Inserción
  - a. Las relaciones de las EI con las personas de inserción
  - b. Las relaciones con otras EI
  - c. Las relaciones con otras entidades sociales
  - d. Las relaciones con las empresa proveedoras
  - e. Las relaciones con las empresas clientes
  - f. Las relaciones con la administración pública
  - g. Las relaciones con los donantes privados
  - h. La relación con el medio ambiente
4. Criterios generales de gestión de las ONGD
  - 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
  - a. Difusión
  - b. Aplicación
  - c. Cumplimiento

\*Independent Sector 2007, [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org)

### *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. La estrategia para comenzar es conseguir las mencionadas y valoradas tanto desde el mercado como por la administración pública.

Como se ha apuntado en el apartado correspondiente, 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 AREI en colaboración con otras entidades, por ejemplo FEDEI, elaborase 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 en el proceso de comunicación formalizada de sus 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 factible en su realización. También esperamos que proporcione un marco teórico al sector para comparar el impacto de las actividades y la eficiencia social en la gestión. Pero, en primer lugar repetimos las pautas que se podrían seguir de una adaptación de la guía G3 del GRI, como hemos mostrado antes.

<p><b>1. Estrategias y Análisis:</b>  Misión, visión y valores de la EI en materia de desarrollo sostenible  Descripción principales impactos y riesgos en materia de DS</p> <p><b>2. Perfil de la Organización:</b>  Descripción completa de la organización, en términos cuantitativos y cualitativos. Especial incidencia en:  Productos y/o servicios prestados  Principales <i>partners</i></p> <p><b>3. Parámetros de la Memoria:</b>  Periodicidad y persona responsable  <i>Alcance y cobertura de la memoria</i>  <i>ÍNDICE DEL CONTENIDO DE GRI: en formato tabla</i></p> <p><b>4. Gobierno, compromisos y participación de los grupo de interés:</b>  <i>Estructura de Gobierno</i>  Principios o iniciativas externas que la organización suscribe  Asociaciones a las que pertenece o apoya  Identificación y selección de grupos interés</p> <p><b>5. Enfoque de Gestión e Indicadores de Desempeño:</b></p> <p><b>Indicadores de desempeño económico</b>  EC1. Valor económico directo generado y distribuido (ingresos, ctes., 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</p> <p><b>Indicadores de desempeño ambiental</b>  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</p> <p><b>Indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo</b>  LA1. Desglose colectivo trabajadores por tipo empleo, contrato  LA2. Nº total empleados y rotación media, desglosados por grupos, sexo y región  LA7. Tasas absentismo, enfermedades profesionales, víctimas mortales...  LA10. Promedio horas formación al año por empleado y categorías  LA11. Programas gestión y formación continua que fomenten la empleabilidad  LA13. Composición órganos gobierno y plantilla, por sexo, edad...</p> <p><b>Indicadores del desempeño de derechos humanos</b>  HR2. Principales distribuidores y contratistas objeto de análisis en materia de derechos humanos</p> <p><b>Indicadores del desempeño de la sociedad</b>  SO1. Programas y prácticas para evaluar y gestionar impactos en las comunidades  SO4. Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción</p> <p><b>Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre productos</b>  PR1. Fases ciclo vida producto con impactos en la seguridad y salud clientes y % productos bajo esta evaluación  PR5. Prácticas relativas a satisfacción del cliente y rdos. estudios sobre satisfacción  PR6. Cumplimiento leyes y estándares sobre comunicaciones de MK, publicidad, promociones..  PR8. Nº 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</p>
--

Adaptado del GRI, G3



Nos parece, como hemos apuntado, que se pueden ordenar e incluir otros puntos. A continuación detallamos los distintos apartados.

#### **1.Introducción:**

Presentación general del documento,  
justificación y motivación,  
destinatarios y objetivos del texto.

#### **2. La empresa:**

- 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.

#### **3. Datos principales:**

##### 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

*Activos totales*

*Propietario efectivo (incluida su identidad y porcentaje de propiedad de los principales accionistas)*

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.Permabilidad: 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. Nº 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 aragonesas tienen el reto de crear consensos y llegar a acuerdos en esta materia. Cuenta con una ventaja de partida que es la existencia de AREI 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 tienen el reto de responder a la elaboración de un código de conducta asumido y compartido por el sector, -como

mínimo en cooperación si no es liderado por FEDEI-. 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.



## Bibliografía

AREI (2006): *Nuevas empresas para la transformación social en Aragón*, Ed. Arei, Col. Trabajo y colectividad, 2, Zaragoza.

AREI (2006a): *Aportaciones al reglamento de minimis*, MIMEO.

BELLOSTAS, A. et al. (2002a): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*. Prensas Universitarias Zaragoza, ISBN:84-7733-607-5.

BELLOSTAS, A. et al. (2002b): *La auditoría Social en las organizaciones*, en ANNALES XV, vol. XV (2002), pp.175-192 UNED-Barbastro .

BELLOSTAS, A. et al. (2004): *Las empresas de inserción en Aragón: características, evolución y futuro*, Informe final de Proyecto FUNDEAR, (mimeo).

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.

BRYCE, H. J. (2006): "Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), pp. 311-318.

BUCKMASTER, N. (2003): "Captured within masculine accounting: Accountability of non-profit organizations", *Advances in Public Interest Accounting*, Volume 9, 2002, pp.31-44.

CONNOLLY, C. y HYNDMAN, N. (2004): "Performance Reporting: A Comparative Study of British and Irish Charities", *The British Accounting Review*, vol 36, 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 2003 ,pp. 813-829

EBRAHIM, A. (2005): *Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), pp. 56-87

EPSTEIN, MARC J. (2004): "The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future", *Advances in Environmental Accounting and Management*, Volume 2 , 2003, pp.1-29

EDWARDS, M., y HULME, D. (1996b): "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.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, <http://www.globalreporting.org>

- HANSMANN, H. B. (1980): "The role of nonprofit enterprise", *The Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835-901.
- 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.
- HARLOW, C( 2002): *Accountability in the European Unión*, Oxford, *Oxford University Press*.
- LARRINAGA, C. y MONEVA, J.M. (2002): "Global Reporting Initiative: Contabilidad y Sostenibilidad", *Partida Doble*, n. 135, pp. 80-87.
- LÓPEZ M., y Luis M. (2002): *Las empresas de inserción en España*, Consejo Económico y Social (Madrid).
- MARCUELLO, Ch. (2006): *Perseus' Shield: Sociology for a Global Society*, en Marcuello, Ch. y Fandos, JL. [comps.](2006): *Sociological Essays for a Global Society, Cultural Change, Social Problems and Knowledge Society*. pp.9-20
- MONEVA, J.M. (2001): "El marco de la información medioambiental de la empresa: análisis de la Global Reporting Initiative (GRI)", *Gestión Ambiental*, n. 30, pp.1-14.
- MONEVA, J.M. (2005a): "Información corporativa y desarrollo sostenible", *Economistas*, n. 106, pp.70-79.
- MONEVA, J.M. (2005b): "Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias", *Revista Asturiana de Economía*, n. 34, pp. 43-67.
- MONEVA, J.M. (2006): "Mecanismos de verificación de la información sobre responsabilidad social corporativa", *Papeles de Economía Española*, n. 108, pp. 75-90.
- NAJAM, A. (1996):"NGO accountability: a conceptual framework", *Development Policy Review*, vol. 14, pp. 339-353.
- OSPINA, S., DÍAZ, 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, 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, n. 4, 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, 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.

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".





# APÉNDICE

## A.1 Legislación Unión Europea en materia de minimis

Reglamento (CE) no 69/2001 de la Comisión de 12 de enero de 2001 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de minimis

LA COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea,

Visto el Reglamento (CE) n° 994/98 del Consejo, de 7 de mayo de 1998, sobre la aplicación de los artículos 92 y 93 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea a determinadas categorías de ayudas de Estado horizontales(1) y, en particular, su artículo 2,

Tras publicar un borrador del presente Reglamento (2),

Tras consultar al Comité consultivo sobre ayudas estatales,

Considerando lo siguiente:

(1) El Reglamento (CE) n° 994/98 faculta a la Comisión para establecer en un reglamento un umbral por debajo del cual se considera que las medidas de ayuda no reúnen todos los criterios del apartado 1 de artículo 87 del Tratado y, por lo tanto, no se encuadran en el procedimiento de notificación del apartado 3 del artículo 88 del Tratado.

(2) La Comisión ha aplicado los artículos 87 y 88 del Tratado y, en particular, ha aclarado el concepto de "ayuda" con arreglo a lo dispuesto en el apartado 1 del artículo 87 del Tratado en numerosas decisiones. La Comisión también ha establecido su línea de actuación en relación con un límite máximo de minimis, por debajo del cual se considera que no es de aplicación el apartado 1 del artículo 87, más recientemente en las Directrices comunitarias sobre la norma de minimis para las ayudas estatales(3). A la luz de esta experiencia y con vistas a lograr una mayor transparencia y seguridad jurídica, conviene establecer en un reglamento la norma de minimis.

(3) Habida cuenta de las normas especiales que se aplican en los sectores de la agricultura, la pesca y la acuicultura y el transporte y del riesgo de que incluso pequeños importes de ayuda pudieran reunir los criterios del apartado 1 del artículo 87 del Tratado en estos sectores, conviene que el presente Reglamento no se aplique a dichos sectores.

(4) A la luz del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre subvenciones y medidas compensatorias (4), el presente Reglamento no debe dejar exentas las ayudas a la exportación ni las ayudas que priman a los productos nacionales en detrimento de los importados. Las ayudas destinadas a sufragar los costes de participación en ferias comerciales o de estudios o servicios de consultoría necesarios para lanzar un producto nuevo o ya existente en un nuevo mercado no constituyen, normalmente, ayudas a la exportación.

(5) A la luz de la experiencia de la Comisión, se puede sostener que las ayudas que no excedan de un límite máximo de 100000 euros concedidas durante un período de tres años no afectan al comercio entre los Estados miembros y/o no falsean o amenazan con falsear la competencia y, por consiguiente, no se encuadran en el ámbito de aplicación del apartado 1 del artículo 87 del Tratado. El período de referencia de tres años presenta un carácter móvil, es decir, que, para toda nueva ayuda de minimis que se conceda, se ha de calcular la cuantía total de ayudas de minimis otorgadas durante los tres años anteriores. Deben considerarse concedidas las ayudas de minimis en el momento en que se confiere al beneficiario el derecho legal a recibir las mismas. La norma de minimis se entiende sin perjuicio de la posibilidad de que las empresas reciban, también para el mismo proyecto, ayudas estatales autorizadas por la Comisión o cubiertas por un reglamento de exención por categorías.

(6) A efectos de transparencia, igualdad de trato y aplicación correcta del límite de minimis, conviene que los Estados miembros apliquen el mismo método de cálculo. Para facilitar este cálculo y de conformidad con la práctica actual de aplicación de la norma de minimis, conviene que los importes de ayuda que no sean en concepto de subvención en efectivo se conviertan en su equivalente bruto de subvención. El cálculo del equivalente de subvención de la ayuda que se reciba en varios plazos y de la ayuda en forma de un préstamo con bonificación de intereses exige el empleo de los tipos de interés que prevalezcan en el mercado en el momento en que se conceda la subvención. Con vistas a aplicar de manera uniforme, transparente y simple las normas sobre las ayudas estatales, se debería considerar que los tipos de mercado a efectos del presente Reglamento son los tipos de referencia, siempre que, en el caso de un préstamo con bonificación de intereses, éste vaya combinado con una garantía normal y no implique un riesgo anormal. Los tipos de referencia deberían ser los que fija periódicamente la Comisión sobre la base de criterios objetivos y se publican en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas y en Internet.

(7) La Comisión tiene la obligación de garantizar el cumplimiento de las normas sobre ayudas estatales y especialmente que las ayudas concedidas con arreglo a la norma de minimis respeten sus condiciones. De conformidad con el principio de cooperación establecido en el artículo 10 del Tratado, los Estados miembros tienen la obligación de facilitar el cumplimiento de esta misión estableciendo un mecanismo de control que garantice que el importe total de las distintas ayudas concedidas a un mismo beneficiario en concepto de ayudas de minimis no sea superior a 100000 euros durante un período de tres años. A tal efecto, conviene que, cuando concedan una ayuda de minimis, los Estados miembros informen a la empresa del carácter de minimis de la misma, reciban información completa de otras ayudas de minimis concedidas durante los tres últimos años y comprueben detenidamente que la nueva ayuda de minimis no excederá del límite máximo para este tipo de ayudas. De no ser así, también se podrá garantizar que no se supera este límite máximo mediante un registro central.

(8) Habida cuenta de la experiencia de la Comisión y especialmente la frecuencia con la que hay que revisar la política relativa a las ayudas estatales, conviene limitar el período de

vigencia del presente Reglamento. En caso de que expire sin haber sido prorrogado, los Estados miembros deberán disponer de un período de adaptación de seis meses con relación a los regímenes de ayuda que estuvieran cubiertos por el presente Reglamento.

HA ADOPTADO EL PRESENTE REGLAMENTO:

### *Artículo 1*

#### Ámbito de aplicación

El presente Reglamento se aplicará a las ayudas concedidas a empresas en todos los sectores, con excepción de:

- a) el sector del transporte y las actividades relacionadas con la producción, transformación o comercialización de los productos que figuran en el anexo I del Tratado;
- b) las ayudas a las actividades relacionadas con la exportación, especialmente las ayudas directamente vinculadas a las cantidades exportadas, las ayudas al establecimiento y la explotación de una red de distribución o las ayudas a otros gastos corrientes vinculados a la actividad exportadora;
- c) las ayudas que dependan de que se prime la utilización de productos nacionales en detrimento de los importados.

### *Artículo 2*

#### Ayudas de minimis

1. Se considerará que las medidas de ayuda no reúnen todos los criterios del apartado 1 del artículo 87 del Tratado y, por consiguiente, no se les aplicará la obligación de notificar establecida en el apartado 3 del artículo 88 del Tratado, si cumplen las condiciones contempladas en los apartados 2 y 3.
2. La ayuda total de minimis concedida a cualquier empresa no deberá exceder de 100000 euros en un período de tres años. Este límite se aplicará independientemente de la forma de la ayuda o del objetivo perseguido.
3. El límite máximo del apartado 2 se expresa como subvención en efectivo. Todas las cifras empleadas serán brutas, es decir, antes de cualquier deducción en concepto de fiscalidad directa. Cuando se conceda una ayuda de cualquier forma distinta a la subvención, el importe de la ayuda será el equivalente bruto de subvención de la misma.

Las ayudas que se reciban en varios plazos se actualizarán a su valor en el momento de la concesión. El tipo de interés que se habrá de emplear a efectos de actualización y con objeto de calcular el importe de ayuda de un préstamo con bonificación de intereses será el tipo de referencia aplicable en el momento de la concesión.

### *Artículo 3*

#### Acumulación y control

1. Cuando un Estado miembro conceda una ayuda de minimis a una empresa, deberá informarle del carácter de minimis de la ayuda y obtener de la empresa información completa sobre toda ayuda de minimis recibida durante los tres años anteriores.

El Estado miembro no podrá conceder la nueva ayuda de minimis hasta no haber comprobado que ello no incrementa el importe total de la ayuda de minimis recibida durante el período de referencia de tres años por encima del límite máximo establecido en el apartado 2 del artículo

2. En caso de que un Estado miembro haya establecido un registro central de las ayudas de minimis que contenga información completa sobre toda ayuda de minimis concedida por cualquier autoridad de dicho Estado miembro, la condición establecida en el párrafo primero del apartado 1 ya no será de aplicación desde el momento en que el registro abarque un período de tres años.

3. Los Estados miembros deberán registrar y compilar toda la información relativa a la aplicación del presente Reglamento. Tales registros deberán incluir toda la información necesaria para demostrar que se han cumplido las condiciones del presente Reglamento. Los registros relativos a las ayudas de minimis individuales deberán mantenerse durante diez años a partir de la fecha de concesión y los relativos a los regímenes de ayudas de minimis durante un período de diez años a partir de la fecha en que se concediese en el marco del régimen la última ayuda individual. Previa solicitud por escrito, el Estado miembro de que se trate deberá facilitar a la Comisión, en un plazo de veinte días hábiles o en el plazo superior que se establezca en la solicitud, toda la información que esta institución considere necesaria para determinar si se han cumplido las condiciones establecidas en el presente Reglamento y, especialmente, el importe total de la ayuda de minimis recibida por cualquier empresa.

#### *Artículo 4*

Entrada en vigor y período de vigencia

1. El presente Reglamento entrará en vigor el vigésimo día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Se mantendrá vigente hasta el 31 de diciembre de 2006.

2. Al término del período de vigencia del presente Reglamento, los regímenes de ayuda de minimis que entren en el ámbito de aplicación del presente Reglamento seguirán acogidos al mismo durante un período de adaptación de seis meses.

Durante este período de adaptación, estos regímenes podrán seguir aplicándose en las condiciones del presente Reglamento.

El presente Reglamento será obligatorio en todos sus elementos y directamente aplicable en cada Estado miembro.

Hecho en Bruselas, el 12 de enero de 2001.

Por la Comisión

Mario Monti

Miembro de la Comisión

(1) DO L 142 de 14.5.1998, p. 1.

(2) DO C 89 de 28.3.2000, p. 6.

(3) DO C 68 de 6.3.1996, p. 9.

(4) DO L 336 de 23.12.1994, p. 156.

Comunicación de la Comisión relativa a las ayudas de minimis

Diario Oficial nº C 068 de 06/03/1996 pp.9-10

(Texto pertinente a los fines del EEE)

En el apartado 1 del artículo 92 del Tratado CE se prohíben, con algunas excepciones, «las ayudas otorgadas por los Estados o mediante fondos estatales, bajo cualquier forma, que falseen o amenacen falsear la competencia, favoreciendo a determinadas empresas o productos», en la medida que afecten los intercambios comerciales entre Estados miembros. Si bien toda intervención financiera estatal en favor de una empresa falsea o puede falsear, en mayor o menor grado, la competencia entre ésta y sus competidores que no reciben dicha ayuda, no todas las ayudas tienen repercusiones apreciables sobre los intercambios comerciales y la competencia entre Estados miembros. Así suele suceder con las ayudas de importe muy reducido, que se conceden en la mayoría de los casos, aunque no siempre, a las pequeñas y medianas empresas (PYME), principalmente en el marco de regímenes gestionados por autoridades locales o regionales.

Con vistas a una simplificación administrativa tanto para los Estados miembros como para los servicios de la Comisión -que debe concentrar sus recursos en los casos de importancia real a nivel comunitario- y en interés de las PYME, la Comisión ha introducido en 1992 (1) una norma denominada de minimis que fija un umbral absoluto de ayuda, por debajo del cual puede considerarse inaplicable el apartado 1 del artículo 92, quedando la ayuda exenta del requisito de notificación previa a la Comisión en virtud del apartado 3 del artículo 93. No obstante, se ha comprobado que, por una parte, la norma no cubría ciertas ayudas que, a todas luces, no amenazan falsear la competencia ni los intercambios comerciales entre Estados miembros de forma apreciable y, por otra, el control de las condiciones asociadas a dicha norma podría resultar difícil, particularmente en el caso de acumulación con regímenes de ayudas aprobados por la Comisión. Por consiguiente, se modifica la norma de minimis de la forma siguiente:

- el importe máximo total de ayuda de minimis se fija en 100 000 ecus (2) durante un período de tres años a partir de la concesión de la primera ayuda de minimis,

- este importe cubrirá todo tipo de ayudas públicas otorgadas en concepto de ayuda de minimis, sin afectar a la posibilidad del beneficiario de obtener otras ayudas en el marco de regímenes aprobados por la Comisión,

- este importe cubrirá todas las categorías de ayudas, sean cuales fueren sus formas y objetivos, a excepción de las ayudas a la exportación (3), que no podrán acogerse a la norma.

Las ayudas públicas que deben ajustarse al límite máximo de 100 000 ecus son las otorgadas por las autoridades nacionales, regionales o locales, tanto si los recursos proceden íntegramente de los Estados miembros como si las ayudas son cofinanciadas por la Comunidad mediante los Fondos estructurales, particularmente a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

Aunque afecta principalmente a las PYME, esta norma se aplica independientemente del tamaño de la empresa beneficiaria. No obstante, no se aplica a los sectores cubiertos por el Tratado CECA, a la construcción naval, al sector de transportes ni a las ayudas concedidas para gastos relacionados con la agricultura o la pesca.

Para la aplicación de la norma de minimis, el importe máximo de ayuda se expresa en forma de subvención de 100 000 ecus. Cuando las ayudas revisten una forma diferente a la de una subvención, deben convertirse en equivalentes de subvención a efectos de aplicación del límite máximo previsto por la norma de minimis. Las otras formas utilizadas más frecuentemente para la concesión de ayudas de importe reducido son los préstamos con bonificación de intereses, las desgravaciones fiscales y las garantías crediticias. La conversión de estos tipos de ayuda en su equivalente de subvención debe realizarse según se explica a continuación.

En caso de que la ayuda sea imponible, el equivalente de subvención debe calcularse en cifras brutas, esto es, antes de impuestos. Si la ayuda no es imponible, como en el caso de algunas exenciones fiscales, debe tomarse en consideración el importe nominal de la ayuda, que coincide en términos tanto bruto como neto.

Toda ayuda que se reciba en una fecha posterior debe actualizarse. El tipo que debe emplearse para el cálculo de actualización debe ser el tipo de interés de referencia vigente en el momento de concesión de la ayuda. No obstante, las subvenciones deben tomarse en cuenta globalmente, aunque los desembolsos estén escalonados.

El equivalente de subvención de un préstamo con bonificación de intereses en un año determinado es la diferencia entre los intereses que se devengarían aplicando el tipo de interés de referencia y los intereses realmente pagados. Los importes ahorrados hasta el reembolso total del préstamo debido a la bonificación de intereses han de actualizarse al momento de concesión del préstamo y, a continuación, sumarse.

El equivalente de subvención de una desgravación fiscal es el ahorro de impuestos logrado en un determinado año. Al igual que en el caso anterior, los ahorros de impuestos de años posteriores deben actualizarse mediante el tipo de interés de referencia.

En el caso de las garantías crediticias, el equivalente de subvención para un año determinado se obtiene:

- bien del mismo modo que el equivalente de subvención de un préstamo con bonificación de intereses, previa deducción de las primas pagadas, esto es, la bonificación de intereses está representada por la diferencia entre el tipo de referencia y el tipo obtenido gracias a la garantía del Estado; o bien,

- calculando la diferencia entre a) el importe garantizado pendiente de reembolso, multiplicado por el coeficiente de riesgo (probabilidad de impago) y b) las primas pagadas, esto es: (importe garantizado  $\times$  riesgo) - primas.

En cuanto al coeficiente de riesgo, éste tendrá que reflejar los casos en que no hayan sido reembolsados préstamos concedidos en circunstancias similares (sector, tamaño de la empresa, nivel de actividad económica general). La actualización se realizará como se ha indicado anteriormente.

La Comisión debe velar por que los Estados miembros no concedan a sus empresas ayudas incompatibles con el mercado común (4). Los Estados miembros tienen la obligación de facilitar el cumplimiento de esta misión estableciendo un mecanismo de control que garantice que el importe total de las distintas ayudas concedidas a un mismo beneficiario en concepto de ayudas de minimis no sea superior a 100 000 ecus durante un período de tres años. En particular, la concesión de una ayuda de minimis o todo régimen que prevea la concesión de este tipo de ayudas deben incluir una condición expresa según la cual una nueva ayuda de minimis otorgada a la misma empresa no podrá hacer que el importe total de ayudas de minimis que recibe la empresa durante un período de tres años sea superior al límite de 100 000 ecus. Este mecanismo también deberá permitir a los Estados miembros responder a las cuestiones que la Comisión podría plantearles.

(1) Directrices comunitarias sobre ayudas de Estado a las pequeñas y medianas empresas, punto 3.2 (DO n° C 213 de 19. 8. 1992, p. 2).

(2) La carta explicativa enviada a los Estados miembros el 23 de marzo de 1993 (D/06878) sigue siendo válida en lo que se refiere a la forma de cálculo del equivalente de subvención de las ayudas no otorgadas en forma de subvención.

(3) Por «ayuda a la exportación» debe entenderse toda ayuda directamente asociada a las cantidades exportadas, al establecimiento y al funcionamiento de una red de distribución o a los gastos corrientes derivados de la actividad exportadora. En cambio, no se consideran como tales los costes de participación en ferias, ni los costes de estudios o de asesoramiento necesarios para el lanzamiento de un nuevo producto o de un producto existente en un nuevo mercado geográfico.

(4) La Comisión se reserva igualmente el derecho de tomar las medidas apropiadas respecto de las ayudas que, respetando las condiciones de la norma de minimis, pudiesen infringir otras disposiciones del Tratado.

Comunicación de la Comisión relativa al procedimiento acelerado de aprobación de los planes de ayudas a las PYME y de modificaciones de planes vigentes (92/C 213/03)

(Adoptada por la Comisión el 2 de julio de 1992)

La Comisión ha modificado su anterior Decisión (1) relativa a la notificación de regímenes de ayuda de menor importancia de la siguiente manera:

En principio, la Comisión no se opondrá a los nuevos programas de ayuda o a las modificaciones de programas vigentes, notificados con arreglo al apartado 3 del artículo 93 del Tratado CEE, que cumplan los siguientes requisitos:

1) Nuevos programas de ayuda, excluyendo los que fomenten sectores industriales cubiertos por políticas específicas comunitarias (2) así como ayudas para los sectores agrícola, pesquero, de transportes y del carbón.

Los programas deben estar limitados a las PYME, definidas como aquellas empresas

- que no tengan más de 250 trabajadores, y
- que tengan:
  - bien un volumen de negocios anual no superior a 20 millones de ecus,
  - bien un balance general no superior a 10 millones de ecus, y
  - en las que una o varias empresas que no cumplan esta definición no tengan una participación superior al 25 %, salvo si éstas son empresas públicas de inversión, empresas de capitales de riesgo o, siempre que no se ejerza control, inversores institucionales.

Los programas también deben cumplir uno de los siguientes requisitos:

- cuando el programa tenga objetivos de inversión específica, la intensidad de la ayuda no debe ser superior al 7,5 % del coste de la inversión, o
- cuando el programa tenga como objetivo la creación de empleo, la ayuda no debe ser superior a 3 000 ecus por puesto de trabajo creado, o
- cuando no existan objetivos de inversión específica o creación de empleo, el volumen total de la ayuda que pueda recibir un beneficiario no debe ser superior a 200 000 ecus.

Todas las cantidades mencionadas anteriormente se consideran antes de impuestos, es decir, brutas.



Los Estados miembros deberán garantizar que el beneficiario no recibe más ayuda de la permitida para un mismo proyecto con arreglo a los anteriores requisitos, comunicando sucesivamente los programas de ayuda que reúnan estos requisitos o cualquier otra ayuda concedida con arreglo a programas generales, regionales o sectoriales.

Estas ayudas podrán concederse a escala nacional, regional o local.

Todas las ayudas a las exportaciones en el comercio intracomunitario o ayudas operativas quedan excluidas del procedimiento.

2) Modificaciones de programas de ayuda vigentes, aprobados previamente por la Comisión, excepto en los casos específicos en los que la Comisión limitó estrictamente su autorización al período, presupuesto y condiciones que se notificaron. La modificación puede corresponder a cualquiera de los siguientes casos:

- una prórroga temporal sin incremento de los recursos presupuestarios,
- un incremento presupuestario como máximo del 20 % de la suma original, pero sin prórroga,
- una prórroga temporal con incremento presupuestario de hasta un 20 % de la suma original,
- una restricción de los criterios de aplicación del programa.

A continuación se reproduce en el Anexo el impreso simplificado que se deberá utilizar para las notificaciones de programas de ayuda tanto nuevos como ya vigentes.

La Comisión decidirá sobre las notificaciones en un plazo de veinte días laborables.

(1) DO n° C 40 de 20. 2. 1990, p. 2.(2) Actualmente, el sector siderúrgico, el de la construcción naval, el de las fibras sintéticas y el de los vehículos de motor.

1. Estado miembro:

2. Denominación del régimen de ayudas:

3. ¿Se trata de un régimen nuevo?

3.1. Nivel de la administración responsable del régimen:

- central: - regional: - local: - otros:

3.2. ¿Se trata de una ayuda:

- general?

- sector(es) (por ejemplo: investigación y desarrollo, medio ambiente, ahorro de energía, etc):

- regional?

- región(es) o zona(s):

- sectorial?

- sector(es):

3.3. Naturaleza de la ayuda (con descripción de las modalidades):

- subvención a fondo perdido:

- crédito con tipo de interés reducido:

- bonificación de intereses:

- desgravación fiscal:

- garantía:

- otros:

3.4. Presupuesto:

3.5. Duración:

3.6. Beneficiarios de la ayuda:

- empresas con un máximo de ... empleados (máximo 250) y con un volumen de negocios anual de un máximo de ... (máximo 20 millones de ecus) o un balance general de un máximo de ... (máximo 10 millones de ecus) y en las que una o varias empresas que no cumplan esta definición tengan una participación de un máximo de ... (máximo 25 %), salvo si éstas son empresas públicas de inversión, empresas de capitales de riesgo o, siempre que no se ejerza control, inversores institucionales.

3.7. Importancia de la ayuda

3.7.1. Si se trata de un régimen destinado a la inversión, ¿cual es la intensidad de la ayuda?: ... (Máximo 7,5 % de la inversión)

3.7.2. Si se trata de un régimen para la creación de empleo, ¿cual es el importe máximo de ayuda por puesto de trabajo creado? ... (Máximo 3 000 ecus)

3.7.3. En los demás casos, ¿cual es el importe máximo de ayuda por empresa? ... (Máximo 200 000 ecus)

4. Si es un régimen vigente:

- notificado a la Comisión con fecha:

- aprobado por la Comisión con fecha (fecha y referencia de la carta, número de ayuda):

-modificaciones con relación a la medida notificada anteriormente (duración, presupuesto, condiciones, etc.):

5. Observaciones complementarias:

6. Propuesta de la Dirección General de Competencia (no debe ser rellenado por el Estado miembro):

VERSIÓN CONSOLIDADA DEL TRATADO DE LA UNIÓN EUROPEA

(97/C 340/02)

TÍTULO VI (antiguo título V)

NORMAS COMUNES SOBRE COMPETENCIA, FISCALIDAD Y APROXIMACIÓN DE LAS LEGISLACIONES

Capítulo 1

Normas sobre competencia

*[Sección primera, Disposiciones aplicables a las empresas...]*

Sección segunda

Ayudas otorgadas por los Estados

Artículo 87 (antiguo artículo 92)

1. Salvo que el presente Tratado disponga otra cosa, serán incompatibles con el mercado común, en la medida en que afecten a los intercambios comerciales entre Estados miembros, las ayudas otorgadas por los Estados o mediante fondos estatales, bajo cualquier forma, que falseen o amenacen falsear la competencia, favoreciendo a determinadas empresas o producciones.

2. Serán compatibles con el mercado común:

a) las ayudas de carácter social concedidas a los consumidores individuales, siempre que se otorguen sin discriminaciones basadas en el origen de los productos;

b) las ayudas destinadas a reparar los perjuicios causados por desastres naturales o por otros acontecimientos de carácter excepcional;

c) las ayudas concedidas con objeto de favorecer la economía de determinadas regiones de la República Federal de Alemania, afectadas por la división de Alemania, en la medida en que sean necesarias para compensar las desventajas económicas que resultan de tal división.

3. Podrán considerarse compatibles con el mercado común:

a) las ayudas destinadas a favorecer el desarrollo económico de regiones en las que el nivel de vida sea anormalmente bajo o en las que exista una grave situación de subempleo;

b) las ayudas para fomentar la realización de un proyecto importante de interés común europeo o destinadas a poner remedio a una grave perturbación en la economía de un Estado miembro;

c) las ayudas destinadas a facilitar el desarrollo de determinadas actividades o de determinadas regiones económicas, siempre que no alteren las condiciones de los intercambios en forma contraria al interés común;

d) las ayudas destinadas a promover la cultura y la conservación del patrimonio, cuando no alteren las condiciones de los intercambios y de la competencia en la Comunidad en contra del interés común;

e) las demás categorías de ayudas que determine el Consejo por decisión, tomada por mayoría cualificada, a propuesta de la Comisión.

#### Artículo 88 (antiguo artículo 93)

1. La Comisión examinará permanentemente, junto con los Estados miembros, los regímenes de ayudas existentes en dichos Estados. Propondrá a éstos las medidas apropiadas que exijan el desarrollo progresivo o el funcionamiento del mercado común.

2. Si, después de haber emplazado a los interesados para que presenten sus observaciones, la Comisión comprobare que una ayuda otorgada por un Estado o mediante fondos estatales no es compatible con el mercado común en virtud del artículo 87, o que dicha ayuda se aplica de manera abusiva, decidirá que el Estado interesado la suprima o modifique en el plazo que ella misma determine.

Si el Estado de que se trate no cumpliera esta decisión en el plazo establecido, la Comisión o cualquier otro Estado interesado podrá recurrir directamente al Tribunal de Justicia, no obstante lo dispuesto en los artículos 226 y 227.

A petición de un Estado miembro, el Consejo podrá decidir, por unanimidad y no obstante lo dispuesto en el artículo 87 o en los reglamentos previstos en el artículo 89, que la ayuda que ha concedido o va a conceder dicho Estado sea considerada compatible con el mercado común, cuando circunstancias excepcionales justifiquen dicha decisión. Si, con respecto a esta ayuda, la Comisión hubiere iniciado el procedimiento previsto en el párrafo primero del presente apartado, la petición del Estado interesado dirigida al Consejo tendrá por efecto la suspensión de dicho procedimiento hasta que este último se haya pronunciado sobre la cuestión.

Sin embargo, si el Consejo no se hubiere pronunciado dentro de los tres meses siguientes a la petición, la Comisión decidirá al respecto.

3. La Comisión será informada de los proyectos dirigidos a conceder o modificar ayudas con la suficiente antelación para poder presentar sus observaciones. Si considerase que un proyecto no es compatible con el mercado común con arreglo al artículo 87, la Comisión iniciará sin demora el procedimiento previsto en el apartado anterior. El Estado miembro interesado no podrá ejecutar las medidas proyectadas antes de que en dicho procedimiento haya recaído decisión definitiva.

Artículo 89 (antiguo artículo 94)

El Consejo, por mayoría cualificada, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar los reglamentos apropiados para la aplicación de los artículos 87 y 88 y determinar, en particular, las condiciones para la aplicación del apartado 3 del artículo 88 y las categorías de ayudas que quedan excluidas de tal procedimiento.

## **A.2 Carta de Rendición de Cuentas de ONG Internacionales.<sup>36</sup>**

¿Quiénes somos?

Nosotras, las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI) signatarias de la presente Carta, somos organizaciones sin ánimo de lucro independientes que trabajamos en el ámbito global con el objetivo de fomentar los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la ayuda humanitaria y otros servicios del bien común.

Nuestras organizaciones están orgullosas y se consideran privilegiadas de poder trabajar en muchos países y culturas diferentes, con personas muy diversas y en distintos sistemas económicos, sociales y políticos.

Nuestro derecho de actuación se basa en los conceptos, internacionalmente reconocidos, de la libertad de expresión, reunión y asociación, contribuyendo, de esta manera, al fomento de procesos democráticos y de los valores que nosotras pretendemos promover.

Nuestra legitimidad se deriva, asimismo, de la calidad de nuestro trabajo y del reconocimiento y apoyo recibidos de las personas con y para las que trabajamos, de nuestros donantes, de la opinión pública en general y de organizaciones gubernamentales y de otra índole de todo el mundo.

Queremos mantener nuestra legitimidad, respondiendo a planteamientos intergeneracionales, preocupaciones de carácter público y científico, así como a través de la responsabilidad que asumimos por nuestro trabajo y nuestros logros.

Mediante la firma de la presente Carta pretendemos fomentar aún más los valores de transparencia y responsabilidad que representamos y comprometer a nuestra ONGI en el cumplimiento de las disposiciones estipuladas en la misma.

¿Cómo trabajamos?

Las ONGI pueden complementar, pero en ningún caso sustituir, el papel principal y la responsabilidad primaria de los gobiernos en cuanto a la promoción de un desarrollo humano justo y del bienestar de las personas, a la defensa de los derechos humanos y a la protección de los ecosistemas.

---

<sup>36</sup> Tomada de: [www.oxfamamerica.org/es/noticias/publicaciones/ongs\\_carta\\_responsibilidades/ongs\\_carta\\_pdf](http://www.oxfamamerica.org/es/noticias/publicaciones/ongs_carta_responsibilidades/ongs_carta_pdf)

Asimismo, queremos fomentar el papel y la responsabilidad del sector privado a favor de la promoción de los derechos humanos, del desarrollo sostenible y de la protección del medioambiente.

A menudo podemos ocuparnos de problemas y asuntos que los gobiernos y otras instituciones son incapaces de solucionar solos o que no disponen de la voluntad suficiente para hacerlo. A través de la definición de retos constructivos queremos fomentar el buen gobierno y avanzar hacia la consecución de nuestros objetivos.

Pretendemos cumplir nuestra misión a través de la investigación, la defensa de nuestros principios y la implementación de programas. La actuación, directa o junto a contrapartes, a nivel internacional, nacional, regional y local es una constante en nuestro trabajo.

Colaboramos con otras organizaciones en aquellos temas y lugares en los que dicha colaboración supone la mejor vía para cumplir nuestros propios objetivos.

#### El objetivo de la Carta

La presente carta subraya nuestro compromiso común por la excelencia, la transparencia y la responsabilidad. Con el fin de poner de manifiesto dichos compromisos y utilizarlos como base de nuestro trabajo, queremos:

- Identificar y definir principios, políticas y prácticas comunes
- Incrementar la transparencia y la responsabilidad a nivel interno y externo
- Fomentar los contactos con nuestros grupos de interés
- Mejorar nuestro rendimiento y nuestra eficacia como organizaciones

Consideramos la transparencia y la responsabilidad como elementos esenciales para el buen gobierno, tanto por parte de gobiernos o empresas como por parte de organizaciones sin ánimo de lucro.

Allá donde trabajemos queremos garantizar que los altos estándares que nosotros exigimos a otros, también sean respetados dentro de nuestras propias organizaciones.

La presente Carta complementa y completa la legislación existente. Se trata de una Carta voluntaria, inspirada en una serie de códigos, normas, estándares y directrices existentes.

Acordamos la aplicación progresiva de la presente Carta a todas nuestras políticas, actividades y operaciones. La presente Carta no sustituye códigos o prácticas a los que las organizaciones firmantes se hayan adherido, salvo especificación contraria por parte de las organizaciones. Su adopción no impide a las organizaciones signatarias apoyar o aplicar otros instrumentos para el fomento de la transparencia y la responsabilidad.

Perfeccionaremos la presente Carta, teniendo en cuenta futuros desarrollos, especialmente los destinados a la mejora de la responsabilidad y transparencia.

## Nuestros grupos de interés

Nuestra primera responsabilidad consiste en el cumplimiento efectivo y transparente, conforme a nuestros valores, de nuestro objetivo establecido. En ese contexto, hemos de asumir responsabilidades frente a nuestros grupos de interés.

Nuestros grupos de interés incluyen:

- Las personas, incluidas las generaciones futuras, cuyos derechos pretendemos proteger y promocionar
- Los ecosistemas, incapaces de pronunciarse o de defenderse ellos mismos; Nuestros miembros y colaboradores
- Nuestro personal y voluntarios
- Organizaciones y personas que puedan aportar financiación, bienes o servicios
- Organizaciones contrapartes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, con las que colaboramos
- Entidades reguladoras, cuya aprobación es necesaria para nuestra fundación y nuestras actuaciones
- Todas aquellas entidades y personas sobre cuyos programas, políticas o comportamientos queramos ejercer influencia
- Los medios de comunicación
- El público en general

Nuestros objetivos y los principios de la presente Carta serán los criterios directrices a la hora de ponderar los diferentes puntos de vista de nuestros grupos de interés.

## Los principios

### *Respeto de los principios universales*

Las ONGI basan su existencia en la libertad de expresión, reunión y asociación, plasmada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Trabajamos con el propósito de fomentar las legislaciones internacionales y nacionales relativas a la promoción de los derechos humanos, a la protección de ecosistemas, al fomento del desarrollo sostenible y de otros bienes de utilidad pública.

En aquellos lugares en los que dichos derechos no existan, no estén plenamente implementados o se registre un abuso de los mismos, queremos arrojar luz sobre esos temas para generar un debate público al respecto y abogar por unas medidas adecuadas para remediar la situación existente.

En el cumplimiento de ese propósito respetaremos la igualdad de derechos y la dignidad de todos los seres humanos.

### *Independencia*

Aspiramos a defender nuestra independencia política y financiera. El gobierno de nuestra organización, nuestros programas y políticas serán imparciales, independientes de gobiernos nacionales y partidos políticos concretos, así como del sector empresarial.

### *Defensa responsable de nuestros intereses*

Aseguraremos que las acciones adoptadas para la defensa de nuestros intereses sean conformes a nuestros objetivos, estén basadas en nuestro trabajo y promuevan los intereses públicos definidos.

Dispondremos de unos procedimientos claros para la adopción de posiciones políticas públicas (incluso para nuestras organizaciones contrapartes, donde resulte apropiado), y para la adopción de políticas éticas que sirvan de guía a la hora de definir las estrategias para la defensa de nuestros intereses y las vías para la identificación y la gestión de potenciales conflictos de intereses entre los diferentes grupos de interés.

### *Programas efectivos*

Procuramos trabajar en auténtica colaboración con comunidades locales, ONG y otras organizaciones, con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible que responda a las necesidades locales.

### *No discriminación*

Valoramos, respetamos e intentamos promover la diversidad, procurando actuar de forma imparcial y no discriminatoria en todas nuestras actividades. Para ese fin, cada organización dispondrá de políticas que promuevan la diversidad, la equidad y la igualdad de género, la imparcialidad y la no discriminación en todas sus actividades, tanto internas como externas.

### *Transparencia*

Nos comprometemos a ser abiertas, transparentes y honestas en cuanto a nuestras estructuras, políticas, actividades y a nuestros objetivos. Estaremos en contacto con nuestros grupos de interés para informarles sobre nuestra organización, poniendo, además, informaciones a disposición de la opinión pública.

### *Rendición de cuentas*

Cumpliremos los requisitos pertinentes de gobierno, contabilidad financiera y rendición de cuentas en todos los países en los que estemos establecidos o en los que contemos con actividades.

Al menos una vez al año presentaremos un informe sobre nuestras actividades y resultados. En dichos informes se recogerán los siguientes aspectos, relativos a la organización en cuestión:

### *Misión y valores*



- Objetivos y resultados alcanzados en los programas y en la defensa de los intereses
- Impacto medioambiental
- Estructura y procesos de gobierno, así como los cargos de la oficina principal
- Principales fuentes de financiación, procedente de empresas, fundaciones, gobiernos y personas físicas
- Resultados financieros
- Conformidad con la presente Carta
- Datos de contacto

#### *Auditoria*

Los informes anuales se elaborarán en conformidad con las leyes y prácticas pertinentes y podrán ser auditadas por un revisor de cuentas públicas independiente y cualificado, cuyo dictamen acompañará al informe mencionado.

#### *Exactitud de las informaciones*

Cumpliremos los estándares generalmente aceptados de exactitud técnica y honestidad en la presentación e interpretación de datos y estudios, utilizando estudios independientes y haciendo referencia a ellos.

#### *Buen gobierno*

Seremos responsables de nuestras acciones y de nuestros resultados. Para conseguirlo, necesitamos contar con un objetivo, una estructura organizativa y unos procesos de toma de decisión claros, actuar de acuerdo con los valores establecidos y procedimientos acordados, asegurar que nuestros programas alcancen unos resultados que se encuentren en conformidad con nuestros objetivos y documentar dichos resultados de forma abierta y exacta.

La estructura de gobierno de cada organización será conforme a las leyes pertinentes y tendrá un carácter transparente. Aspiramos a cumplir los siguientes principios de buenas prácticas de gobierno. Cada organización contará, al menos, con:

- Una entidad de gobierno que supervise y evalúe a la Dirección general de la organización y controle asuntos presupuestarios y relacionados con programas. Dicha entidad definirá la estrategia global, de acuerdo con los objetivos de la organización, y garantizará la utilización eficaz y apropiada de los recursos, la valoración de los resultados, el mantenimiento de la integridad financiera y la conservación del carácter de utilidad pública.
- Unos procedimientos escritos relativos al nombramiento, a las competencias y al periodo de actividad de los miembros del órgano de gobierno, así como para la prevención y solución de conflictos de intereses.

- Una asamblea general periódica con autoridad para nombrar y sustituir a miembros del órgano de gobierno.

Escucharemos con atención las sugerencias de los grupos de interés sobre cómo poder mejorar nuestro trabajo e impulsaremos las aportaciones de personas cuyos intereses se vean directamente afectados. Crearemos facilidades para que el público pueda comentar y opinar sobre nuestros programas y políticas.

#### *Recaudación ética de fondos*

##### Donantes

Respetamos el derecho de nuestros donantes a ser informados sobre las causas para las que recaudamos fondos; a ser informados sobre la utilización de su donación; a borrar sus nombres de listas de correo; a ser informados sobre el estatus y la autoridad de los recaudadores de fondos; y a mantener su anonimato, excepto en aquellos casos en los que el volumen de su donación pueda comprometer nuestra independencia.

##### La utilización de los donativos

A la hora de recaudar fondos, describiremos claramente nuestras actividades y necesidades. Nuestras políticas y prácticas garantizarán que los donativos sirven de apoyo a la misión de la organización. Cuando se entreguen donativos para un fin específico, se cumplirán los deseos del donante. Cuando se haga un llamamiento al público en general para conseguir donativos para una causa específica, cada organización contará con un plan de gestión de déficit o excesos, dándolo a conocer en el propio llamamiento.

##### Donaciones en especie

Algunas donaciones pueden ser aportadas en forma de bienes o servicios. Con el fin de conservar nuestra eficacia e independencia documentaremos y publicaremos detalles sobre todas las donaciones institucionales y donaciones en especie importantes, indicaremos claramente los métodos de estimación y revisión contable aplicados y garantizaremos que dichas donaciones contribuyan al cumplimiento de nuestra misión como organización.

##### Agentes

Queremos asegurar que los donativos recaudados de forma indirecta como, por ejemplo, a través de terceros, sean solicitados y recibidos en plena conformidad con nuestras propias prácticas. Con ese fin se establecen, normalmente, acuerdos escritos entre las partes.

##### Gestión profesional

La gestión de nuestras organizaciones se realiza de forma profesional y eficaz. En todos los aspectos de nuestras políticas y de nuestros procedimientos buscamos alcanzar la excelencia.

## Supervisión financiera

La existencia de unos procedimientos de control financiero interno garantizará que se utilicen de forma efectiva todos los fondos y que se minimicen los riesgos de malversación de fondos. Seguiremos los principios de las buenas prácticas de gestión financiera.

## Evaluación

Queremos conseguir una mejora continua de nuestra eficacia. Dispondremos de unos procedimientos establecidos para la evaluación de nuestros órganos de gobierno, de nuestro personal, de nuestros programas y proyectos, en base a responsabilidades mutuas.

## Críticas públicas

Actuaremos con responsabilidad en nuestras críticas públicas dirigidas a personas y organizaciones, garantizando que dichas críticas tengan carácter de comentarios públicos justos.

## Contrapartes

Reconocemos que nuestra integridad como organización se hace extensiva al aseguramiento de que nuestras contrapartes cumplan, asimismo, los más altos estándares de honradez y responsabilidad y a que adopten todas las medidas posibles para garantizar que no mantengan ninguna relación con organizaciones o personas involucradas en prácticas ilegales o no éticas.

## Recursos humanos

Sabemos que nuestros resultados y nuestro éxito son el reflejo de la calidad del trabajo de nuestro personal y de nuestros voluntarios, así como de la calidad de las prácticas de gestión aplicadas, por lo que nos comprometemos con la inversión en el desarrollo de nuestros recursos humanos. La remuneración y los beneficios laborales deberán estar en un término medio entre lo que el público espera de las organizaciones benéficas sin ánimo de lucro y la necesidad de atraer y mantener el personal que necesitamos para cumplir nuestra misión. Nuestras políticas de recursos humanos estarán en plena conformidad con las correspondientes regulaciones laborales internacionales y nacionales y aplicarán las buenas prácticas del sector no lucrativo en términos de los derechos de los empleados y voluntarios, y en cuanto a las disposiciones sobre seguridad e higiene en el trabajo. Las políticas de recursos humanos incluirán procedimientos para la evaluación periódica del rendimiento de todo el personal.

## Soborno y corrupción

Las políticas de recursos humanos establecen la prohibición específica de cualquier acto de soborno o corrupción por parte del personal u otras personas que trabajen para la organización o en su nombre.

## Respeto de la integridad sexual

Condenamos la explotación, el abuso y la discriminación sexuales en todas sus formas. A través de nuestras políticas, estableceremos el respeto a la integridad sexual en todos nuestros programas y actividades, prohibiendo el acoso, la explotación y la discriminación sexuales.

## Denuncias

Se autoriza y se anima al personal a llamar la atención de la dirección sobre actividades que no se encuentren en conformidad con la ley, nuestros objetivos y compromisos, incluidas las disposiciones de la presente Carta.

**Gobierno de Aragón, Ibercaja y Caja Inmaculada** con el objeto de:

- Elaborar estudios sobre economía aragonesa o sobre el territorio aragonés, por iniciativa propia o por encargo.
- Organizar y supervisar equipos de investigación solventes científicamente, que realicen trabajos sobre economía y de carácter territorial encargados a través de la Fundación.
- Promover un debate informado sobre las alternativas a que se enfrenta la economía aragonesa y la política de organización del territorio. En especial organizará periódicamente encuentros, seminarios o jornadas sobre temas relevantes.
- Publicar o dar difusión por cualquier medio a los trabajos que realice, las conclusiones de los seminarios así como otros trabajos de interés para Aragón.
- Formar economistas especializados en temas relativos a la economía y política territorial aragonesa.

**Patronato:**

D. Amado Franco Lahoz, (Ibercaja), *Presidente*.  
D. Tomás García Montes (CAI), *Vicepresidente*.  
D. José Angel Biel Rivera (Gobierno de Aragón), *Vocal*.  
D. Alberto Larraz Vileta (Gobierno de Aragón), *Vocal*.

**Director:**

D. José María Serrano Sanz

## Publicaciones de Fundear:

Documento de trabajo 1/2003

### **Aproximación a los servicios a empresas en la economía aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 2/2003

### **Índice Fundear: un sistema de indicadores sintéticos de coyuntura para la economía aragonesa**

*María Dolores Gadea Rivas.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Antonio Montañés Bernal.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Domingo Pérez Ximénez de Embún.* Fundear

Documento de trabajo 3/2003

### **Servicios a empresas y empleo en Aragón**

*M<sup>a</sup> Cruz Navarro Pérez.* Universidad de La Rioja y Fundear

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 4/2003

### **Los servicios a empresas en la estructura productiva aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 5/2004

### **La localización de los servicios empresariales en Aragón. Determinantes y efectos**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Fernando Rubiera Morollón.* Universidad de Oviedo

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 6/2004

### **Factores de localización y tendencia de población en los municipios aragoneses**

*Luis Lanaspa.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Pueyo.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Sanz.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 7/2004

### **Determinantes del crecimiento económico. La interrelación entre el capital humano y tecnológico en Aragón**

*Blanca Simón Fernández.* Universidad de Zaragoza

*José Aixalá Pastó.* Universidad de Zaragoza

*Gregorio Giménez Esteban.* Universidad de Zaragoza

*Gema Fabro Esteban.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 8/2004

### **Determinantes de la siniestralidad laboral**

*Inmaculada García.* Universidad de Zaragoza

*Victor Manuel Montuenga.* Universidad de La Rioja

Documento de trabajo 9/2004

**Evolución y perspectivas de la productividad en Aragón**

*Marcos Sanso Frago.* Universidad de Zaragoza

*Pedro García Castrillo.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Pueyo Baldellou.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 10/2004

**Las razones del saldo de comercio exterior: competitividad versus ventaja comparativa**

*Carmen Fillat Castejón.* Universidad de Zaragoza

*Carmen López Pueyo.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 11/2004

**El consumo de drogas entre los jóvenes aragoneses: evidencia de un proceso secuencial en varias etapas**

*José Alberto Molina.* Universidad de Zaragoza

*Rosa Duarte.* Universidad de Zaragoza

*José Julián Escario.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 12/2004

**La industria aragonesa en el contexto europeo. Capacidad de reacción ante shocks externos**

*Jose Luis Gallizo Larraz.* Universidad de Zaragoza

*Manuel Salvador Figueras.* Universidad de Zaragoza

*Paloma Apellaniz Gómez.* Universidad de Zaragoza

*Isabel Bueno Montañés.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Gargallo Valero.* Universidad de Zaragoza

*Javier Savi Marcano.* Universidad de Zaragoza

*Carlos Serrano Cinca.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 13/2004

**Análisis económico financiero de las Cajas de Ahorros: su contribución al desarrollo económico de Aragón**

*Vicente Condor López.* Universidad de Zaragoza

*José Ángel Ansón Lapeña.* Universidad de Zaragoza

*M<sup>a</sup> Pilar Blasco Burriel.* Universidad de Zaragoza

*Isabel Brusca Alijarde.* Universidad de Zaragoza

*Isabel del Cerro Gómez.* Universidad de Zaragoza

*Alicia Costa Toda.* Universidad de Zaragoza

*Margarita Labrador Barrafón.* Universidad de Zaragoza

*Begoña Pelegrín Martínez de Pisón.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 14/2005

**La demanda de servicios empresariales avanzados en la economía aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y FUNDEAR

*Ana Gómez Loscos.* FUNDEAR

*Gemma Horna.* FUNDEAR

Documento de trabajo 15/2005

**Las Empresas de Inserción en Aragón: características, evolución y futuro**

*Carmen Marcuello.* Universidad de Zaragoza

*Ana Bellostas.* Universidad de Zaragoza

*Juan Camón.* Universidad de Zaragoza

*Chaime Marcuello.* Universidad de Zaragoza

*José Mariano Moneva.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 16/2005

**Rentabilidad social de las nuevas infraestructuras de abastecimiento de agua a Zaragoza**

*Luis Pérez y Pérez.* CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

*Jesús Barreiro Hurlé.* IFAPA – Junta de Andalucía

Documento de trabajo 17/2006

**Análisis de las Estrategias de Protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa**

*Concepción Garcés Ayerbe.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torre.* Universidad de Zaragoza

*Josefina Lucía Murillo Luna.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 18/2006

**Pensiones de la Seguridad Social y financiación privada de la dependencia de Aragón**

*Antonio Sánchez Sánchez.* Universidad de Zaragoza

*Angelina Lázaro Alquezar.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 19/2006

**Efectos del gasto en defensa en la producción y el empleo de Aragón**

*Claudia Pérez Fornies.* Universidad de Zaragoza

*Jaime Jesús Sanaú Villarroya.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 20/2006

**Determinantes de la confianza del consumidor aragonés hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio del comportamiento de compra**

*Carlos Flavián Blanco.* Universidad de Zaragoza

*Vidal Díaz de Rada Izuzquiza.* Universidad Pública de Navarra

*Javier Lozano Velásquez.* Universidad de Zaragoza

*Eduardo Torres Moraga.* Universidad de Bío Bío, Chile

*Raquel Gurrea Sarasa.* Universidad de Zaragoza

*Miguel Guinalíu.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 21/2006

**Determinantes de no-visita a Ferias profesionales. Aplicación al comercio minorista aragonés**

*Carmen Berné Manero.* Universidad de Zaragoza

*Marta Pedraja Iglesias.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torres.* Universidad de Zaragoza

*Mercedes Marzo Navarro.* Universidad de Zaragoza

*Esperanza García Uceda.* Universidad de Zaragoza



Documento de trabajo 22/2006

**La demanda de bienes de consumo en Aragón**

*José Alberto Molina.* Universidad de Zaragoza

*Rosa Duarte.* Universidad de Zaragoza

*Ana Isabel Gil.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 23/2006

**Relaciones dinámicas y predicción de precios en el complejo agroganadero en Aragón**

*Monia Ben-Kaabia.* Universidad de Zaragoza

*José M<sup>a</sup> Gil Roig.* Universidad Politécnica de Cataluña

*Josefina Cabeza Laguna.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 24/2006

**Incidencia territorial de los ingresos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón**

*Ramón Barberán Ortí.* Universidad de Zaragoza

*María Laura Espuelas Jiménez.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 25/2006

**El sector turístico en las comarcas aragonesas**

*Ana Gómez Loscos.* FUNDEAR

*Gemma Horna.* FUNDEAR

Documento de trabajo 26/2006

**El capital humano en las comarcas aragonesas**

*Ana Gómez Loscos.* FUNDEAR

*Vanessa Azón Puértolas.* FUNDEAR

Documento de trabajo 27/2006

**How many regional business cycles are there in Spain? A MS-VAR approach**

*María Dolores Gadea.* Universidad de Zaragoza

*Ana Gómez Loscos.* FUNDEAR

*Antonio Montañés.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 28/2006

**La empresa aragonesa ante la reforma contable. Un estudio empírico de sus implicaciones**

*Vicente Cándor López.* Universidad de Zaragoza

*M<sup>a</sup> Pilar Blasco Burriel.* Universidad de Zaragoza

*José Ángel Ansón Lapeña.* Universidad de Zaragoza

*Isabel Brusca Lijarde.* Universidad de Zaragoza

*Isabel del Cerro Gómez.* Universidad de Zaragoza

*Alicia Costa Toda.* Universidad de Zaragoza

*Margarita Labrador Garrafón.* Universidad de Zaragoza

*Begoña Pelegrín Martínez de Pisón.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 29/2006

**El Mercado de trabajo en Aragón: análisis y comparación con otras Comunidades Autónomas**

*Inmaculada García Mainar.* Universidad de Zaragoza

*Agustín Gil Sanz.* Universidad de Zaragoza

*Víctor Manuel Montuenga Gómez.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 30/2006

**Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales en Aragón**

*Conchita Garcés Ayerbe.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torres.* Universidad de Zaragoza

*Josefina Lucía Murillo Luna.* Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 31/2006

**¿Sobreviven las franquicias en Aragón?**

*M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba Juste.* Universidad de Zaragoza

*Jesús Cambra Fierro.* Universidad Pablo de Olavide

*Laura Lucía Palacios.* Universidad de Zaragoza

*Teresa Montaner Gutierrez.* Universidad de Zaragoza

*Francisco Javier Sesé Oliván.* Universidad de Zaragoza

*Olga Urbina Pérez.* Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 32/2006

**Ayudas públicas y microempresas en Aragón**

*Carmen Galve Górriz.* Universidad de Zaragoza

*María Jesús Alonso Nuez.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 33/2006

**Proyecto de análisis de la cadena de suministro en las empresas de Aragón y la ventaja competitiva**

*M<sup>a</sup> Jesús Sáenz.* Universidad de Zaragoza

*Carolina García.* Zaragoza Logistics Center

*Jesús Royo.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Lambán.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 34/2006

**Recursos humanos y turismo en Aragón: análisis del impacto socioeconómico de la EXPO-2008**

*Raquel Ortega.* Universidad de Zaragoza

*José Alberto Molina.* Universidad de Zaragoza

*Ana Garrido.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 35/2006

**Estimación de los costes económicos de la invasión del mejillón cebra (*Dreissena polymorpha*) en la Cuenca del Ebro**

*Luis Pérez y Pérez.* CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

*Carlos Chica Moreu.* Consultor

Documento de trabajo 36/2007

**Análisis del impacto económico del plan especial de depuración de aguas residuales de Aragón**

*Luis Pérez y Pérez.* CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 37/2007

**Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón**

*Carmen Galve Górriz.* Universidad de Zaragoza

*Alejandro Hernández Trasobares.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 38/2007

**Los amigos en las conductas de riesgo de los adolescentes aragoneses**

*José Julián Escario Gracia.* Universidad de Zaragoza

*Rosa Duarte Pac.* Universidad de Zaragoza

*José Alberto Molina Chueca.* Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 39/2007

**La promoción de la Expo 2008: Redes virtuales y sociedad del conocimiento**

*Carlos Flavián Blanco.* Universidad de Zaragoza

*Vidal Díaz de Rada.* Universidad Pública de Navarra

*Javier Lozano Velázquez.* Universidad de Zaragoza

*Miguel Guinaliú Fransi.* Universidad Zaragoza

*Eduard Cristóbal Fransi.* Universidad de Lleida

*Raquel Gurrea Sarasa.* Universidad de Zaragoza

*Luis Vicente Casaló Ariño.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 40/2007

**Las exportaciones de la PYME aragonesa**

*Marisa Ramirez Alesón.* Universidad de Zaragoza

*Nuria Alcalde Fradejas.* Universidad de Zaragoza

*Natalia Dejo Oricain.* Universidad de Zaragoza

*Nieves García Casarejos.* Universidad de Zaragoza

*Jorge Rossell Martínez.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 41/2007

**Análisis estadístico del precio de la vivienda en Zaragoza**

*Manuel Salvador Figueras.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Gargallo Valero.* Universidad de Zaragoza

*M<sup>a</sup> Asunción Belmonte San Agustín.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 42/2007

**Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción aragonesas**

*Chaime Marcuello.* Universidad de Zaragoza

*Ana Bellostas.* Universidad de Zaragoza

*Juan Camón.* Universidad de Zaragoza

*Carmen Marcuello.* Universidad de Zaragoza

*José Mariano Moneva.* Universidad de Zaragoza

*Ana C. Laliena.* Universidad de Zaragoza

*Eduardo Ortas.* Universidad de Zaragoza

