

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE**

**RSE expresada en tablero de control para empresa agrícola modelo, Tucumán,**

**2020**

**CSR expressed in control panel for model agricultural company, Tucumán, 2020**

**Autor: Cuello, Maite Gabriela**

**Legajo: VCPB02970**

**DNI: 27.497.493**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**San Miguel de Tucumán, julio, 2020**

## **Resumen**

Los antecedentes de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) indicaron que diversos factores impidieron su aplicación en la mayoría de ellas, por lo que se perfeccionó un objetivo general con el fin de generar un Tablero de Gestión basado en RSE para orientar al sector agropecuario de la provincia de Tucumán. Con tipo de investigación descriptivo, enfoque cualitativo y diseño no experimental y transversal, se realizó una indagación bibliográfica en conjunto con entrevistas, donde la muestra fue no probabilística, por conveniencia e intencional. Con base en los datos investigados sobre la empresa y el rubro en general, se pudieron generar indicadores basados en normas de sustentabilidad reconocidas internacionalmente. Se pudo definir un tablero de control con objetivos medidos a través de los indicadores para dar una aproximación a la sustentabilidad a la empresa bajo estudio y a su vez que pueda ser utilizado para cualquier empresa de condiciones similares.

Palabras clave: Agricultura, RSE, tablero de control, mediciones, retroalimentación.

### **Abstract**

The history of Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium Enterprises (SMEs) indicated that various factors prevented its application in most of them, so a general objective was developed in order to generate a Management Board based on CSR to guide the agricultural sector of the province of Tucumán. With descriptive research type, qualitative approach and non-experimental and cross-sectional design, a bibliographic investigation was carried out in conjunction with interviews, where the sample was non-probability, for convenience and intentional. Based on the investigated data on the company and the item in general, indicators based on internationally recognized sustainability standards could be generated. It was possible to define a dashboard with objectives measured through the indicators to give an approximation of sustainability to the company under study and in turn that can be used for any company with similar conditions.

**Key words:** Agriculture, CSR, dashboard, measurements, feedback.

## Índice

Introducción.....	5
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos .....	15
Métodos .....	17
Diseño .....	17
Participantes.....	17
Instrumentos .....	18
Análisis de datos .....	18
Resultados.....	19
Diagnóstico de la empresa perteneciente a la muestra .....	19
Indicadores dirigidos al cambio.....	21
Tablero de control dirigido a la RSE para empresa Don Augusto .....	22
Discusión .....	26
Referencias .....	32
Anexo I - Documento de consentimiento informado .....	36

## Introducción

Las empresas deben asumir el liderazgo que les corresponde para volver a ensamblar los negocios con la sociedad que los rodea. Algunas, las más adelantadas, reconocen esta necesidad, y ya están surgiendo elementos prominentes de un nuevo modelo. Las compañías deben volver a vincular su éxito en los negocios con el progreso de la sociedad de donde surgieron. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro y por tal deben migrar progresivamente a una visión sustentable del negocio.

Si la empresa se concibe como parte de la comunidad donde desarrolla sus actividades y participa activamente en los procesos que dicho lugar, personas y otras instituciones desarrollan de manera conjunta para solucionar problemas, sin duda va a ser una empresa orientada a la sustentabilidad. De esta manera los beneficios en el entorno empresarial se reflejan en una mejora de la reputación, incremento de ingresos, efecto diferenciador con otras empresas, demostrando que es una empresa sustentable y que trabaja de acuerdo a las normas establecidas. Estas normas pueden ser ISO 26000, SA8000, AA1000, las SGE 21 y las GRI en lo referido a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y específicamente para el agro existen otras como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

La ISO 26000 es una norma internacional creada por el ISO/TMB Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social donde se pone énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. Es aplicable para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro; sin importar que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en

desarrollo. Esta norma internacional proporciona orientación a los usuarios, no pretende servir para propósitos de certificación y por tal motivo es de libre acceso (ISO Org, 2020).

La certificación SA8000 es una certificación voluntaria con el propósito de promover mejores condiciones laborales que se basa en los acuerdos internacionales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc. Esencialmente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo (FAO Org, 2020).

Las normas AA1000 son una herramienta, reconocida internacionalmente, orientada a fortalecer su compromiso con los grupos de interés incorporando un sistema de Gestión del aseguramiento de la Sostenibilidad (ComunicaRSE, 2020). La SGE 21 desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el sistema de gestión ética y socialmente responsable (Foretica, 2020).

La RSE expone que el trabajo con los clientes internos debe ser cada vez más tenido en cuenta, lo que genera una transferencia de la RSE de fuera hacia dentro. Esto muestra una RSE más especializada, que está pasando de lo instintivo e idealista a lo gestionado estratégico. En esta línea está dirigida a trabajar cada vez con las cadenas de valor, integrando estas temáticas a la actividad principal de cada ente que la pone en práctica. Esta tendencia de profesionalización es en general de las empresas líderes y habitualmente grandes que ya tienen experiencia en estas prácticas; sin embargo, hay muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, que se están sumando ya que se está instalando la idea de que la sustentabilidad es el futuro del mundo (Barkin, 2012).

Los clientes valoran a las empresas que llevan a cabo acciones relacionadas al desarrollo sustentable y la inversión social, aumentando los estándares de exigencia para fidelizarse a productos y servicios. Las empresas que eligen sobresalir en el desarrollo sustentable tienen la oportunidad de demostrar que no lo hacen por mostrarlo, sino porque desean encarar el desafío de convertirlo en la práctica rectora de la actividad empresarial (March, 2012).

La RSE se focaliza, en tres vertientes: el cuidado al medio ambiente, las condiciones laborales de sus trabajadores y el apoyo a las causas humanitarias. Cada vez más organizaciones buscan que sus procedimientos sean sostenibles, y a la par, que su rentabilidad a largo plazo sea compatible con la justicia social y la protección del medio ambiente. Estas expectativas han continuado creciendo y cada vez con mayor intensidad en la medida que los grupos de interés de las organizaciones perciben la necesidad de acoger un modelo económico efectivamente sostenible (Global Reporting Initiative, 2019).

En un estudio realizado en España sobre cómo influye la RSE en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), se logró identificar que a estas empresas no se les podían aplicar directamente los métodos de gestión de RSE que utilizaban o se les aplicaban a las grandes empresas. No podía ser por el impacto de sus actividades en lo social y ambiental, ni por la estructura que tenían en la organización, como tampoco por sus motivaciones, el enfoque para la Pymes debía ser más sencillo y práctico que en las grandes empresas (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

En el continente americano, al principio se consideró erradamente la RSE como un gasto, más que como una inversión generadora de beneficios a corto o largo plazo. Se desarrollaron instrumentos para demostrar que la RSE era una inversión, no solo

desde el punto de vista económico, sino también del sustentable, como fue el caso de los indicadores de Instituto Ethos de Brasil. Este sistema de indicadores permite apuntar prioridades, establecer metas e iniciativas conjuntas, facilitar el acompañamiento de las acciones por medio de evaluaciones periódicas y posibilitar que la compañía y su cadena de valor evolucionen juntas hacia la sustentabilidad (Instituto Ethos, 2011).

En Argentina la RSE se comenzó a incorporar en las agendas de las empresas en la década de 1990 pero fue en el año 2001 con la crisis económica que realmente se tomó en cuenta (Gorrochategui, 2015). Esto llevó a que en el año 2002 se fundara el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2020), con la “misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”.

Los autores Amato, Buraschi y Peretti (2016) opinan que la RSE da respuesta especialmente a las necesidades de las dimensiones social y ambiental tratando de amalgamar el fin originario de las empresas que es la rentabilidad. Otro concepto es la sustentabilidad, en la que la rentabilidad es otra dimensión que debe ser tratada en conjunto con la social y la ambiental.

Cada país se va aproximando paulatinamente a la RSE y en ese camino se reúnen varios elementos como: estructura política del país, estructura institucional, organización de los procesos políticos, estructura de la sociedad, fuerza que ejerce el concepto del voluntariado, sistema educativo, valores que se inculcan a la sociedad, tradiciones, cultura y la esperanza puesta en los líderes (Pérez Espinoza et al., 2016).

Es cada vez más necesario que empresas y gobiernos sean conscientes de la elaboración de su propia forma de acercarse a la sustentabilidad. Así la RSE ya no solo se refiere a las relaciones entre empresa y sociedad, sino que se conforma una nueva



manera de considerar el papel de la empresa en la sociedad, incorporando como elemento vertebrador una perspectiva de gobierno y sostenibilidad (IARSE, 2020).

Por otra parte, la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, establecida por la ONU en 2015, estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el fin de alinear las acciones de países, sociedades y empresas hacia fines comunes: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Es así que las políticas de sustentabilidad de las Empresas también deben estar alineadas con estos Objetivos (CEPAL - ONU, 2018).

Esta investigación se enfoca principalmente en los estándares *Global Reporting Initiative* (GRI) que representan las principales prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA, 2017).

Los estándares GRI están diseñados principalmente para ser usados en conjunto a la hora de elaborar informes de sostenibilidad centrados en temas universales, los cuales son aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Además, las organizaciones seleccionan informar entre sus temas económicos, ambientales o sociales. La elaboración de informes de conformidad con las normas GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona (ComunicaRSE, 2012).

Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. Desde su introducción, en 1997, se

transformaron desde un nicho, a ser adoptados por la gran mayoría de organizaciones, de hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad (Global Reporting Initiative, 2019).

Aruani, Dutari y Yamauchi (2016) opinan que los indicadores son instrumentos para medir y controlar el comportamiento en los distintos ámbitos; medioambiental, económico y social. El GRI propone los siguientes indicadores según el comportamiento en los diferentes ámbitos:

- a) Sobre comportamiento medioambiental: Consumo total de energía, consumo de energía renovable, consumo total de materias primas, consumo total de agua, emisiones, vertidos y residuos, consumos generados por el transporte y sanciones por comportamiento medioambiental incorrecto.
- b) Sobre comportamiento social: Empleados, derechos humanos, desarrollo de la comunidad, clientes y proveedores, propietarios y accionistas.
- c) Otros indicadores integradores: Salarios, inversión en formación, accidentes de trabajo o cualquier otro indicador comparado con las cifras nacionales, regionales o sectoriales. Efecto de las emisiones y vertidos sobre la salud humana. Eco-eficiencia de los productos y servicios (unidad de servicio por unidad de influencia medioambiental)

Los reportes de sustentabilidad son una herramienta de información ventajosa para transmitir los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa a los distintos grupos de interés o *stakeholders* según su nombre en inglés. Las empresas tienen la necesidad de anunciar sus acciones relacionadas con la RSE como manera de exponer a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad. Esto le trae en una mayor credibilidad por parte de los clientes y mejora la imagen de la marca. Este

reporte debe ser tomado como un instrumento estratégico de comunicación (Aruani et al., 2016).

En cuanto a la información de sustentabilidad de una empresa, se presenta en un informe que es conocido como Balance Social, el que sigue una línea de criterios que propone la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) en la publicación su Resolución Técnica N° 36. Éste se emite en conjunto con los Estados Contables o por separado, pero representando el mismo periodo de tiempo y este documento no es estrictamente público.

Según el texto de la Ley N° 25.877 Régimen laboral (2004), en el capítulo IV se reglamenta el Balance Social indicando que el mismo debe elaborarse anualmente por todas las empresas que tengan ocupados más de 300 empleados. Este documento contiene toda información relativa a las condiciones de trabajo, costo laboral y prestaciones a cargo de la empresa. Y es dentro de los 30 días de elaborado que se entrega al sindicato con la correspondiente personería gremial.

En línea con lo planteado arriba se hace este estudio sobre la empresa Don Augusto, que tiene como actividad producción y packing de frutas cítricas para mercado interno y exportación. En la actualidad la empresa está en mano de sus hijas dado que el dueño ya dejó de existir. Se pretende servir de ayuda a las empresarias para que puedan tener otra visión que simplifique las cosas y las ayude a hacer lo mejor por la comunidad y el medio ambiente.

Entrando en tema de la actividad de la empresa en estudio, de acuerdo a la estimación que realiza cada dos años la Sección Sensores Remotos-EEAOC, la superficie neta total ocupada con cítricos de dos o más años de edad en la provincia de Tucumán fue de 43.800 ha en el año 2018. La superficie implantada se incrementó un

7% entre 2016-2018 y mostró una tendencia creciente en el período 2010-2018, con una tasa de crecimiento promedio anual del 3% (EEAOC, 2020).

La agricultura es uno de los pilares de la economía argentina, por lo tanto, mientras más se cosecha, más se exporta y más ingreso tiene el país. Pero para aumentar la producción se necesitan utilizar algunos insumos para cubrir los riesgos de disminución en el rinde la cosecha, como son los fertilizantes y plaguicidas, lo que termina afectando a la sociedad y el medio ambiente, ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

Los plaguicidas están formados por una sustancia o conjunto de sustancias tóxicas que previenen, destruyen o controlan cualquier plaga. Por eso es que se exige un uso responsable. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) establecen un grupo de principios, para obtener cosechas sanas. Promueven que los productos agropecuarios no hagan daño a la salud humana y animal ni al medio ambiente, protegen la salud y la seguridad de los trabajadores y tienen en cuenta el buen uso y manejo de los insumos agropecuarios (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2020).

El peligro que presenta un plaguicida se define por su toxicidad, es decir su composición y formulación, pero también por el grado de exposición, lo que se refiere a las practicas responsables que debe tener quien lo utilice. Existen diferentes tipos de estos productos como herbicidas, piretroides y fungicidas. Pero el más utilizado es el glifosato, que prepara la tierra eliminando malezas para realizar la siembra directa, aunque es el más contaminante. Esto se debe a que las hierbas, arbustos y perennes se hacen resistentes a este líquido, entonces se opta por aplicar una mayor dosis (Andrade, 2017).

La agricultura en general utiliza gran cantidad de agua para el riego de los cultivos al igual que gran cantidad de combustible para la maquinaria agrícola y esto se convierte en un problema para el medio ambiente. Este es uno de los motivos que llevan a las empresas agrícolas a migrar paulatinamente a la aplicación de la RSE para tratar de minimizar esos efectos. Otro motivo es que ocupa gran cantidad de operarios y al trabajar en árboles de altura considerable, se debe tener mayores precauciones respecto a la integridad de los mismos.

Una de las herramientas disponibles para el inicio de la aplicación de la RSE en cualquier tipo de empresa es el Tablero de Control (TC) o Cuando de Mando Integral (CMI) donde se pueden generar los indicadores con base en alguna norma específica, en este caso son las normas GRI. Está formado por un grupo de indicadores financieros y no financieros, pero ninguno debe prevalecer sobre otro, sino que necesitan estar equilibrados entre sí.

De acuerdo a sus creadores Kaplan y Norton (1996) el CMI es un sistema de aprendizaje que se utiliza para obtener información para retroalimentar, planificar y controlar en cualquier empresa.

Este es utilizado como una herramienta que permite complementar aspectos estratégicos con la evaluación del desempeño del negocio, organizando sistemáticamente la información para mejorar el ejercicio de las responsabilidades en el interior de la empresa. Su meta es detallar en una síntesis las actividades que se inspeccionan para brindar información rica en contenido que se utiliza para toma de decisiones (Santana, 2015).

El TC se compone por cuatro ejes centrales: el primero que se ocupa de los resultados financieros del ente; el segundo que menciona a los clientes buscando

satisfacerlos sean estos internos o externos; el tercero que incluye a los procesos internos, pero solo aquellos que sean de incumbencia para el cliente y los accionistas; y el cuarto, pero no menos importante alude al aprendizaje y crecimiento organizacional, mejorando competencias humanas e innovando en materia tecnológica. Pero el éxito en la implementación del cuadro, no depende solo del reconocimiento de las perspectivas mencionadas, sino de su integración imparcial y razonable (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017).

El TC es la plataforma de un procedimiento de mediciones de desempeño del que se puede controlar y diagnosticar situaciones, debido a que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. Para el diseño del TC es necesario elegir indicadores útiles que sirvan para el diagnóstico conforme con criterios gerenciales y así se puede crear una muy útil estructura de información utilizando herramientas informáticas fáciles de utilizar como por ejemplo una planilla de cálculo (Ballvé, 2006).

Esta herramienta representa el eslabón final de la cadena de información, que inicia con datos que se convierten luego en información y en indicadores resumidos que ayudan a definir la situación de una organización. A esto se lo conoce como arquitectura de información. Los indicadores de un TC se eligen para dirigir la atención de la gerencia y el personal hacia factores que necesitan ser observados, en el caso de este trabajo serán dirigidos hacia la RSE (Machado Rivera, 2003).

Existen varios tipos de TC, pero sobresalen dos que se diferencian por el propósito de su ejecución:

- 1) TC Operativo: el que muestra información operacional para el movimiento diario del organismo;

2) TC Integral: el que muestra información general, pero a nivel estratégico y gerencial.

El TC ayuda a desarrollar dos actividades definidas como fundamentales para el éxito futuro de las compañías: el desarrollo de una arquitectura de la información y la implementación de la tecnología necesaria para sustentar esta arquitectura.

Ante todo, lo expuesto anteriormente, se pretende conocer la respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿la RSE es aplicable fácilmente a la actividad de cultivo de cítricos? ¿Se puede generar indicadores GRI para exponer en un tablero de control dirigido a la empresa en estudio? ¿la agricultura se puede adaptar fácilmente a la RSE?

La intención de esta investigación se dirige a estudiar la factibilidad de aplicar la RSE en la agricultura de la provincia de Tucumán para brindar a la empresa estudiada un tablero de control que le sirva de guía inicial. Con esto se pretende brindar el primer plan de RSE que sea útil para la empresa en cuestión y para cualquier empresa del mismo rubro y de la misma provincia dadas las particularidades que las caracterizan.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se exponen los siguientes objetivos:

#### *Objetivo general*

- Generar a través de tablero de control, el primer plan para la implementación de RSE en empresa Don Augusto de Tucumán para el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar a la empresa en estudio con respecto al cumplimiento de las áreas planteadas por las GRI.

- Generar los indicadores que expresen los primeros cambios a buscar en la empresa.
- Diseñar el tablero de control dirigido hacia la RSE aplicable a la empresa y a otras del mismo rubro.



## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de esta investigación fue de tipo descriptivo que buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analizó. También sirvió para describir tendencias en un grupo o población. En estas investigaciones se pudieron medir conceptos o variables, pero se lo hizo de manera conjunta para todos ellos, pero sin indicar cómo se relacionaron esos conceptos o variables (Behar Riveo, 2008).

El enfoque fue cualitativo porque utilizó la recolección de datos sin medición numérica dado que el tema amerita solo lectura de bibliografía científica y análisis de la empresa. El diseño fue no experimental y transversal porque no se realizó la manipulación de variables de ningún tipo y recabaron datos en un momento único del tiempo, tanto de la empresa en estudio como de los temas abordados (Behar Riveo, 2008).

### *Participantes*

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que tuvieron algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado (Behar Riveo, 2008), en este caso son las empresas que cultivan y cosechan frutas cítricas en la provincia de Tucumán.

La muestra fue un subgrupo dentro de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecieron a ese conjunto y que se tomó como unidad de prueba para realizar esta investigación. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, voluntario, es decir, que en cuanto se obtuvo un caso que cumplió con los requisitos o propósitos necesarios se decidió por trabajar en él (Behar Riveo, 2008). En esta

investigación la muestra estuvo dada por la empresa Don Augusto que accedió a través de la firma del Consentimiento Informado obrante en el Anexo I.

### *Instrumentos*

Para dar inicio se realizó una investigación bibliográfica a través Google Académico y otros buscadores especializados como SciELO, Redalyc y Dialnet. También se buscó información útil y confiable en los repositorios de distintas universidades y en sitios web de entes como ComunicaRSE, IARSE, GRI e ISO. Se tomó en cuenta la RT N° 36 de la FACPCE para dar una cercanía del tema en el país y buscó información sobre la generación de indicadores para el rubro de cultivo y empaque de frutas cítricas.

Se realizó una entrevista semi-estructurada a la titular de la empresa que se adjunta en Anexo II Entrevista. Esta entrevista debió ser realizada a través de la aplicación Zoom por la imposibilidad de asistir a la empresa ante el aislamiento social.

### *Análisis de datos*

Con la bibliografía recabada a través de sitios web especializados y repositorios de universidades, se realizó una lectura profunda de la cual surgieron los temas principales que se pretendió abordar en esta investigación. De cada lectura se extrajeron los puntos e ideas principales que se colocaron en un archivo que luego sirvió de guía para la realización de un esquema de orden del trabajo.

También se utilizó la plataforma de internet Zoom para la realización de la entrevista con la directora de la empresa en estudio y las respuestas a esta entrevista se expresaron en un archivo utilizando el programa Word para dejarlo plasmado por escrito. Luego se hizo un análisis de la información obtenida de la entrevista y con ella

se generaron diferentes indicadores que se expusieron en un tablero de control realizado a través del programa Excel que permitió su fácil diseño.

### **Resultados**

Con el objetivo de la generación de un tablero de control para la empresa Don Augusto marcando el inicio de la implementación de la RSE basada en normas GRI se realizó como primer paso un diagnóstico de la misma para determinar en qué nivel se encontraba.

#### *Diagnóstico de la empresa perteneciente a la muestra*

Se pudo determinar según la entrevista realizada a la directora y dueña de la empresa que no tienen conocimiento sobre el concepto de la RSE y que no se habían planteado nunca iniciar un camino hacia la sustentabilidad. A pesar de su estrecha relación con la comunidad nunca habían dirigido sus acciones al cuidado sustentable de medio ambiente y el personal.

Sí realizaron siempre las actividades de forma correcta según las normativas aplicables de los distintos organismos que regulan su actividad, pero con desconocimiento de que había otro tipo de normas que se podía cumplir para dar mejor uso de los recursos.

La información obtenida sobre la empresa en cuanto a la RSE se expresó en la Tabla 1 Diagnóstico de la empresa. De este modo se pretendió mostrar en forma concisa y discriminada por cada perspectiva.

Tabla 1

*Diagnóstico de la empresa*

<b>Dimensión</b>	<b>Detalle</b>
Económica	*Cosecha realizada por los clientes a través de empresas de servicios eventuales. Esto puede genera problemas laborales por la responsabilidad solidaria que cae en la empresa
	*Venta de la fruta cítrica a través de intermediarios que también desconocieron el concepto de RSE.
	*Compra insumos a proveedores que desconocen en gran parte la RSE.
Ambiental	*Lavado de tractor con hidrolavadora que gastaba gran cantidad de agua que era vertida libremente en la tierra sin ninguna contención ni precaución para evitar futuras contaminaciones.
	*Utilizaba una pulverizadora en la aplicación de agroquímicos que era alquilada, desconociendo los procedimientos de limpieza que se le efectuaban. Esto puede acarrear intoxicación de los empleados si no se realizó el lavado correcto y se mezclan los agroquímicos dentro de ella.
	*Agroquímicos almacenados en un galpón separado del resto de las partes del establecimiento y la manipulación de los mismos se realizaba con elementos de protección personal.
	*Envases vacíos de agroquímicos y todos los residuos usables entregado al centro de reciclaje de Tafí Viejo.
Social	*5 empleados permanentes
	*Sin programas de inducción, ni capacitaciones para el personal.
	*Entregas de ropa y elementos de protección personal obligatorias por ley de trabajo rural aplicable a la actividad.

\*No realizaba actividades para generar contacto con la comunidad.

---

Fuente: Elaboración propia.

### *Indicadores dirigidos al cambio*

Tomando toda esta información se realizó la generación de distintos indicadores basados en normas GRI para ser aplicados a un tablero de control que la empresa pudiera poner en práctica de forma sencilla. Así esos indicadores fueron planificados para la fácil aplicación en la empresa y de forma que reportaran beneficios sustanciales.

Con respecto a la perspectiva económica se tuvo en cuenta el contexto que se vivió durante el año 2020, que fue un año marcado por una pandemia y que obligó a tomar otras precauciones adicionales a las normales de la actividad. El distanciamiento complicó la actividad rural dado que, si bien existen grandes distancias para realizar el trabajo, se deben realizar las labores en orden para un correcto resultado y esto implica que una masa de personas se muevan juntas. Otro factor importante fue que esas actividades tienen un tiempo estimado de realización y un período en el que se deben llevar a cabo. Esas actividades como poda, raleo o cosecha se deben hacer para que la fruta sea de buena calidad y en un ambiente de pocas personas trabajando, se dificultó su logro.

Un factor muy importante en la actividad agrícola fueron los agroquímicos que se utilizaron para controlar las distintas plagas que acecharon a la producción. Esos químicos pudieron afectar la salud de los trabajadores que los manipularon y de las personas que consumieron esa fruta fumigada. Por tal motivo los envases vacíos de esos agroquímicos debieron ser desechados de forma especial y mediante un protocolo particular arbitrado por el gobierno.

Con respecto al área social, se planteó la necesidad de atender muy en particular a los empleados de la empresa y a los empleados de las empresas que fueron contratadas por los intermediarios que compararon la fruta. Se planteó el cuidado de la salud de los trabajadores y la forma de extender la RSE por intermedio de ellos.

Se planteó la necesidad de dirigir indicadores en cada una de las perspectivas hacia las actividades que se detectaron más necesarias en un primer acercamiento de la empresa a la RSE. Esta información se expuso en la Tabla 2 Indicadores posibles.

Tabla 2

*Indicadores posibles*

<b>Dimensión</b>	<b>Tema a medir con un indicador</b>
Económica	*Relación de la empresa con los clientes y proveedores y forma de incorporarlos a la RSE. *Reforzar la presencia en el mercado.
Ambiental	*Reducir uso de recursos como energía eléctrica y agua. *Cuidar el medio ambiente ante el uso de los agroquímicos. Plan de tratamiento de desechos y envases de agroquímicos.
Social	*Mejorar relación con los empleados a través de capacitaciones y mayor cuidado de su integridad ante la pandemia declarada. *Relacionarse con la comunidad como medio de trasladar la RSE a la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia

*Tablero de control dirigido a la RSE para empresa Don Augusto*

Así se tomó como base la actividad con sus particularidades para la generación de los indicadores que la llevaran al camino de la producción orgánica. Este tipo de producción reportó en el mundo grandes beneficios económicos y sociales, por lo que se tendió a orientar la empresa al camino de producción responsable.

Por esto se plantearon los indicadores basados en las normas GRI que permitieron una aproximación de la empresa Don Augusto hacia la RSE, esos indicadores se expresaron en un tablero de control que permitió la medición y retroalimentación de su sistema. Ese tablero se acompañó en Tabla 2 Tablero de control para empresa Don Augusto con inicios de RSE.

Tabla 2

## Tablero de control para empresa Don Augusto con inicios de RSE

Dimensión	Perspectiva	Meta	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Atención	Peligro
E c o n ó m i c a	Cientes	Medir reacción de clientes con respecto a la calidad de la fruta vendida	Encuestas de satisfacción telefónicas o de forma presencial debido a la poca cantidad	Cantidad	5	Anual	5	4	3
	Intermediarios	Capacitar sobre RSE para incentivar su aplicación iniciando un sistema de trazabilidad	Capacitaciones sobre RSE aplicada al rubro agrícola	Cantidad	6	Bimestral	6	5	4
	Proveedores	Capacitar sobre RSE para incentivar su aplicación orientado a alineación con los objetivos de la empresa	Capacitaciones sobre cada dimensión de RSE y sus beneficios para incentivar el uso de las mismas.	Cantidad	12	Anual	12	10	8
	Presencia en el mercado local	Medir la presencia en mercado durante el año 2020 teniendo en cuenta el contexto económico	Encuestas y estudio de mercado	Porcentaje	80%	Trimestral	75%	65%	55%
A m b i e n t a l	Materiales utilizados	Iniciar investigaciones sobre agroquímicos menos dañinos al medio ambiente y a la salud de la comunidad	Iniciar pruebas para reemplazo de agroquímicos utilizados	Porcentaje	60%	Anual	50%	45%	40%
	Energía	Reducción del consumo de energía eléctrica en finca	Reducir cantidad de energía eléctrica consumida en finca mediante utilización de placas fotovoltaicas	Porcentaje	15%	Semestral	14%	10%	5%
	Residuos	Generar plan de desecho de scrap de materiales tóxicos y reciclables	Armado de plan de desecho de scrap en conjunto con planta recicladora y el municipio para que los beneficios sean a la comunidad	Porcentaje	90%	Anual	85%	70%	60%
	Productos y servicios	Reducir la contaminación que producen las curas de los frutales	Estudio dirigido a encaminar la empresa a producción orgánica	Cantidad	3	Anual	3	2	1
	Combustible	Disminuir costo de movilidad en el manejo diario de la empresa	Recambio de vehículos más antiguos por nuevos con menor consumo de combustible	Cantidad	4	Anual	4	3	2



Dimensión	Perspectiva	Meta	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Atención	Peligro
S o c i a l	Empleo	Generar nuevos puestos de trabajo fijos y temporarios	Crear plan de ingreso de personal mediante convenio con las empresas de prestación de mano de obra	Nuevos empleados	2	Anual	2	1	0
	Relaciones empresa trabajador	Disminuir la rotación del personal	Capacitar al personal temporario y brindar posibilidades de continuar trabajando en otra área de la empresa	Capacitaciones	4	Trimestral	4	3	2
	Higiene y seguridad laboral	Capacitar al personal sobre seguridad laboral para un correcto desempeño de labores riesgosas	Capacitaciones en higiene y seguridad dictadas por profesionales	Capacitaciones	4	Mensual	4	3	2
	Formación y educación	Cursos de inducción para personal nuevo y de capacitación permanente para todo el personal	Capacitación mensual a los empleados sobre RSE para acompañar a la empresa en el cambio	Cantidad	4	Mensual	4	3	2
	Sociedad	Mejorar la relación con la comunidad a través de la municipalidad y de las empresas prestadoras de servicio de mano de obra	Implementar actividades al aire libre donde participen las familias de la zona con intervención de la municipalidad	Cantidad	4	Trimestral	4	3	2
	Diversidad y oportunidades	Fomentar la inclusión de personas con capacidades diferentes a través de pasantías	Crear plan de pasantías en acuerdo con escuelas para personas con capacidades diferentes en áreas poco riesgosas	Cantidad	3	Anual	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

Este trabajo busca la generación de un tablero de control dirigido hacia la RSE para una empresa agropecuaria de Tucumán que a su vez sea aplicable a todas las empresas del mismo rubro de la mencionada provincia.

Las empresas en general deben tomar en cuenta el papel fundamental que cumplen en la sociedad y volver a analizar su economía como un derivado de la relación que pueda encarar y mantener con la sociedad en la que se encuentra. A su vez deben tener en cuenta la posición de generadoras de conciencia a través de sus acciones y la forma en que pueden diseminar el concepto de RSE para que este sea aplicado a nivel general en todos los rubros económicos de la provincia.

Se debe realizar como primera medida un diagnóstico de la empresa sobre la que se va a aplicar el tablero de control dirigido a la RSE para tener una idea acabada de su forma de trabajar y así poder determinar los futuros indicadores. Este diagnóstico se realiza tomando como base las normas GRI en particular, pero se debe tener en cuenta que existen diversas normas como ISO 26000, SA8000, AA1000, SGE 21, etc.

La RSE se conecta a través del trabajo de los clientes internos de la empresa y por tal motivo deben ser tenidos muy en cuenta para generar la transferencia de la filosofía sustentable de la empresa hacia afuera. Según Barkin (2012), refiere que esto generalmente sucede en empresas grandes especializadas en RSE y por tal las de menor tamaño recién se están incorporando a la nueva modalidad de trabajo. Se concuerda con lo expresado por el autor mencionado en el párrafo anterior ya que al momento de buscar información sobre la aplicación de la RSE en Tucumán no se pudo encontrar información sobre casos anteriores y muy poca teoría relacionada directamente con la agricultura. Demostrando así que es tal cual lo plantea Barkin (2012) y las empresas

chicas aún no se incorporan a la RSE o están recién en la fase de conocimiento y capacitación.

En el segundo objetivo específico se puede determinar que la empresa en estudio no ha tenido en cuenta a los clientes internos ya que no realiza actividades dirigidas a los empleados, ni clientes y tampoco intermediarios. De mismo modo no ha tenido noción de la relación que puede genera con los clientes a través de la RSE y con ello mejorar las ventas y el ingreso de dinero.

March (2012) expuso que los clientes valoran a las empresas que llevan a cabo acciones sustentables, pero a su vez estas empresas deben demostrar que se realizan esas actividades no solo para ser mostradas sino para lograr incorporar una nueva cultura dentro de la empresa y ser dirigida a la sociedad que la rodea.

La empresa bajo estudio, al tener su primer acercamiento con la RSE y el tablero de control, estima un gasto más que el sector no está en condiciones de afrontar debido a la carga impositiva que enfrentan y los precios bajos que habitualmente reciben como pago por la fruta. En esto se concuerda con lo expresado por el Instituto Ethos (2011) que manifiesta esta idea generalizada entre las pequeñas empresas latinoamericanas.

La empresa bajo análisis no ha tomado contacto con la RSE hasta el conocimiento de este estudio y por tal motivo solo aplicaba algunas leves actividades relacionadas con este concepto sin tener noción de lo que significa para la sustentabilidad. Se pudo detectar que se cumple con la lejanía del depósito de agroquímicos de los restantes sectores ya que son altamente contaminantes. También ya implementan como medida preventiva que el empleado que los manipula usa de forma estricta los elementos de protección personal acordes a la tarea.

En la dimensión ambiental se puede detectar de acuerdo a los resultados que es el área donde la empresa ha prestado menor atención a lo largo de los años. Lavan el tractor que ha realizado las aplicaciones de agroquímicos con una hidrolavadora en un lugar donde el agua de lavado es destinada a la tierra que la rodea. No cuenta con una contención para luego tratar ese recurso hídrico y poder evitar la contaminación del suelo.

Con respecto al personal solo cumplen con los requisitos de la ley que los agrupa de empleados rurales y no van más allá con capacitaciones o programas de implementaciones de actividades dirigidas a la RSE como son las 5 S, por ejemplo.

Para la generación de los indicadores a exponer en el tablero de control ofrecido a la empresa se toman en cuenta las normas GRI y se exponen objetivos en cada dimensión. Estas normas están destinadas a informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una empresa.

Los informes de sostenibilidad a partir de estas normas brindan información sobre las contribuciones de las empresas al desarrollo sostenible según expresa el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA (2017). En Argentina estos informes se exponen en conjunto con los estados contables y deben ser elaborados por un contador público según la RT N° 36 de la FACPCE (2020).

Con la elaboración de los indicadores expresados en el tablero de control ofrecido a las empresas agropecuarias por esta investigación, se pretende dirigirlas a la aplicación de la RSE con miras a llegar a la emisión de los informes de sustentabilidad correspondientes para mostrar a sus clientes internos y externos la vocación de mejora. En esto se toma la información expresada por ComunicaRSE (2012), organismo que se especializa en la temática.

En concordancia con Aruani et al. (2016) se establece que los indicadores son los instrumentos necesarios para medir y controlar el comportamiento de las empresas en cada una de las áreas propuestas por la RSE. Por tal motivo se expresan para esta empresa en particular los indicadores expuestos en el tablero de control y de esa forma poder aplicarlos a las otras empresas agropecuarias de la provincia de Tucumán.

Desde el punto de vista económico se pretende lograr un mayor acercamiento de las empresas con los clientes y proveedores para, a través de ellas lograr dirigir la RSE hacia otros sectores de la sociedad. La empresa no dirige acciones a acercamiento con los actores que compran sus productos y proveen los insumos necesarios para producirlos. De esta forma puede reforzar su presencia en el mercado con un prestigio mayor que le permita ofrecer sus productos a un mejor precio.

En cuanto la perspectiva ambiental se dirigen los indicadores al cuidado de los recursos naturales que utilizan las empresas agropecuarias ya que estos no son renovables. De esa forma pueden colaborar con las futuras generaciones cuidando los recursos que ellos deben tener para sobrevivir.

También se debe analizar una reducción del consumo de combustibles que utilizan las maquinarias agrícolas ya que los gases que emiten estas son altamente contaminantes para el medio ambiente. Otra medida a lograr de forma urgente es un plan de tratamiento y reciclado de los desechos que se producen en un establecimiento agropecuario.

Sobre la perspectiva social se detecta que es donde más necesita trabajar la empresa bajo estudio y que se estima que las otras empresas también deben dirigir sus esfuerzos. Por tal motivo se generan objetivos e indicadores para generar una mejor

relación con los empleados y para brindar más cuidados a ellos ya que históricamente han sido muy poco tenidos en cuenta en la actividad agropecuaria.

Todos estos indicadores se expresaron un tablero de control de sencilla utilización con objetivos que introduzcan a las empresas en el camino de la RSE dirigida a la sustentabilidad. Este tablero es aplicable a esta empresa en particular y en general a todas las empresas agropecuarias de Tucumán sin importar el tipo de cultivo que realicen.

La finalidad de esta herramienta es lograr la retroalimentación luego de haber transcurrido el tiempo estimado en las mediciones. De esta forma, luego de medir cada indicador se analizan los puntos débiles donde se deba prestar mayor atención y volver a generar indicadores específicos. En los indicadores que se haya dado cumplimiento, se deben reemplazar por nuevas mediciones necesarias para llevar cada vez más adelante a la empresa en el camino de la RSE. De esta forma se convierte en una herramienta de planificación y control.

Esta investigación contó con la limitación de no haber podido realizar más de una visita a la empresa, a la que se llega por la relación trabajo con la dueña. Esta imposibilidad de realizar visitas marca la poca posibilidad de determinar mayores problemas donde dirigir la atención en la generación de indicadores.

La fortaleza de este trabajo radica en que se ha dado forma a una herramienta que puede ser utilizada por todas las empresas agropecuarias de la provincia de Tucumán como forma de acercarse a la RSE. Así estas empresas cuentan con la primera guía hacia la sustentabilidad.

Luego de todo lo expuesto anteriormente se llega a la conclusión de que las pequeñas empresas agropecuarias de Tucumán no cuentan con la realización de

acciones dirigidas a la vinculación con el medio ambiente y la sociedad. Estas empresas no tienen conocimiento de la RSE y de los beneficios que ésta reporta a la entidad y a la sociedad en general.

Se concuerda con lo expuesto por los autores Pérez Espinoza et al. (2016) cuando exponen que cada país se va aproximando paulatinamente a la RSE y esto depende de su cultura e idiosincrasia. Por tal motivo se pretende con la generación de la herramienta acá expuesta dar inicio en la provincia de Tucumán a un movimiento que puede llegar a ser nacional.

Según el IARSE (2020) es cada vez más necesario que empresa y gobiernos trabajen de forma mancomunada para acercarse a la sostenibilidad y esta investigación brinda un primer acercamiento para este cometido.

Se recomienda a las empresas agropecuarias hacer un diagnóstico guiados por un profesional capacitado, el cual puede ser un contador público, para detectar las áreas en las que necesitan mejorar. De esta manera pueden dar inicio a la aplicación de la RSE con el objetivo de una mejora continua y poder brindar a la sociedad una organización sustentable.

Como recomendación sobre futuras líneas de investigación se puede establecer la realización de una nueva investigación sobre la empresa de la muestra dentro de los próximos 12 meses para poder evaluar la aplicación del tablero de control y el cumplimiento de los objetivos para generar nuevos indicadores dirigidos a avanzar en la aplicación de la RSE.

### Referencias

- Amato, C., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad socialempresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*(61), 84-105. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184006>
- Andrade, F. (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina. Satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INTA.
- Aruani, M. V., Dutari, I. M., & Yamauchi, M. B. (2016). *El balance social y su importancia como instrumento de medición de la RSE y la auditoría social*. Instituto Universitario Aeronáutico, Buenos Aires. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1151/1/PROYECTGRADOPDF.pdf>
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Barkin, D. (12 de Abril de 2012). *El desarrollo autónomo: un camino a la sostenibilidad*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). México: Consejo Latinoamericano de las Ciencias Sociales. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101002060759/9barkin.pdf>
- Behar Riveo, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.



CEPAL - ONU. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S18141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S18141_es.pdf)

ComunicaRSE. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. Buenos Aires. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de [https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120\\_diez\\_anios\\_rse\\_en\\_argentina.pdf](https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argentina.pdf)

ComunicaRSE. (17 de Mayo de 2020). *www.comunicarseweb.com*. Obtenido de [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276\\_AA1000-En-espanol-2006.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276_AA1000-En-espanol-2006.pdf)

Congreso de la Nación Argentina. (18 de marzo de 2004). Ley 25.877. *Régimen Laboral*. Capital Federal, Argentina. Obtenido de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/texact.htm>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA. (Marzo de 2017). GRI STANDARDS: Nuevos estándares globales para la elaboración de reportes de sustentabilidad . *Consejo Digital*, 8(42). Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC42/fortuna.html>

EEAOC. (17 de Mayo de 2020). *Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombes*. Obtenido de <http://www.eeaoc.org.ar/publicaciones/categoria/22/984/Resultados-productivos-y-economicos-del-cultivo-de-limon-en-Tucuman-2017-2018.html>

FAO Org. (2020). *FAO org*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s06.htm>

Foretica. (17 de Mayo de 2020). *Foretica Org*. Obtenido de <http://foretica.org/sge21/#norma-sge21>

Global Reporting Initiative. (2019). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Global Reporting Initiative, Amsterdam. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de [https://www.facpce.org.ar%3A8080%2Fnormasweb%2Fdownload\\_file.php%3F%3Dpdf%26f%3D968%26t%3DInt%25F3n%2520a%2520la%2520Gu%25ED](https://www.facpce.org.ar%3A8080%2Fnormasweb%2Fdownload_file.php%3F%3Dpdf%26f%3D968%26t%3DInt%25F3n%2520a%2520la%2520Gu%25ED)

Gorrochategui, N. (2015). *Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria. Caso argentino*. Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial, Buenos Aires. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <http://sirse.info/evolucion-de-la-responsabilidad-social-empresaria-caso-argentino/>

IARSE. (17 de Mayo de 2020). *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://www.iarse.org/>

Instituto Ethos. (2011). *Ethos*. Obtenido de Ethos: <http://www1.ethos.org.br>

ISO Org. (2020). *ISO 26000:2010*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Machado Rivera, M. A. (2003). De la contabilidad de costos a los tableros de control.

March, C. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. ComunicaRSE, Buenos Aires. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de

[https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120\\_diez\\_anios\\_rs\\_e\\_en\\_argentina.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rs_e_en_argentina.pdf)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (Mayo de 2020). *¿Qué sabemos sobre plaguicidas?* Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/buenas-practicas-agricolas-bpa>

Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (Septiembre de 2016). La Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 169 - 178. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>

Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. (julio de 2017). *La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci_arttext&tlng=en)

Santana, F. N. (2015). *Tablero de Control para entidades orientadas a proyectos*. La Habana.

## **Anexo I - Documento de consentimiento informado**

### Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerle a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo

21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. He sido informado (a) de que la meta de  
este estudio es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una  
entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es  
estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de  
este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas  
sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo  
decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo  
pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para  
esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

---

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha