



EDUCACIÓN, CULTURA Y COMUNICACIÓN AMBIENTAL

El reporte de sustentabilidad: Análisis metodológico y aplicación a una organización civil como herramienta de gestión.

The sustainability report: Methodological analysis and application to a civil society organization as a management tool.

O relatório de sustentabilidade: Análise metodológica e aplicação a uma organização da sociedade civil como ferramenta de gestão.

María Martha Villarreal Cano, María Angélica Navarro, Germán Agustín López Bedogni, Franco Martín Ponce Mejía
Universidad Católica de La Plata, Argentina
mariamartha.villarreal@ucalp.edu.ar

Artículo científico

Enviado: 25/6/2025
Aprobado: 29/5/2026
Publicado: 16/6/2026

RESUMEN

Este estudio describió el proceso de elaboración del primer reporte de sustentabilidad de una Organización de la Sociedad Civil sin fines de lucro. Para llevar a cabo esta labor se revisaron documentos institucionales, se realizaron entrevistas a actores claves y se evaluaron marcos metodológicos internacionales como el *Global Reporting Initiative*, la norma ISO 26000, o el Pacto Global, entre otros. De todos estos se seleccionó el primer estándar mencionado por su amplio reconocimiento y flexibilidad. Un análisis de materialidad preliminar, con participación del equipo directivo y organizaciones beneficiarias, permitió identificar temas relevantes de gobernanza, impacto social y protección ambiental y circularidad de materiales, así como vacíos en indicadores de relevancia como huella de carbono, gestión de residuos e impacto económico. A pesar de estas limitaciones, se diseñó un reporte simplificado para 2024 que permitió visibilizar las acciones de la organización y sentó las bases para una gestión más transparente. Se concluyó que la implementación progresiva del modelo, el fortalecimiento de capacidades internas y la ampliación del diálogo con los grupos de interés facilitarán reportes futuros más robustos. Esta experiencia demostró que las organizaciones civiles pueden incorporar herramientas de gestión sustentable, mejorar su legitimidad y comunicar su valor socioambiental.

Palabras clave: análisis de materialidad, economía circular, impacto social, recuperación de alimentos, transparencia.

ABSTRACT

This study described the process of preparing the first sustainability report for a nonprofit civil society organization. To carry out this work, institutional documents were reviewed, key stakeholders were interviewed, and international methodological frameworks such as the Global Reporting Initiative, ISO 26000, and the Global Compact, among others, were evaluated. Of these, the first standard mentioned above was selected due to its broad recognition and flexibility. A preliminary materiality analysis, with the participation of the management team and beneficiary organizations, identified relevant topics related to governance, social impact and environmental protection, and material circularity, as well as gaps in relevant indicators such as carbon footprint, waste management, and economic impact. Despite these limitations, a simplified report was designed for 2024 that made the

organization's actions visible and laid the groundwork for more transparent management. It was concluded that the progressive implementation of the model, strengthening internal capacities, and expanding dialogue with stakeholders will facilitate more robust future reporting. This experience demonstrated that civil society organizations can incorporate sustainable management tools, improve their legitimacy, and communicate its social and environmental value.

Keywords: circular economy, food recovery, materiality analysis, social impact, transparency.

RESUMO

Este estudo descreveu o processo de elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade de uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos. Para a realização deste trabalho, foram revisados documentos institucionais, entrevistados stakeholders-chave e avaliados frameworks metodológicos internacionais, como a Global Reporting Initiative, a ISO 26000 e o Pacto Global, entre outros. Destes, o primeiro padrão mencionado foi selecionado devido ao seu amplo reconhecimento e flexibilidade. Uma análise preliminar de materialidade, com a participação da equipe de gestão e das organizações beneficiárias, identificou tópicos relevantes relacionados à governança, impacto social e proteção ambiental, e circularidade material, bem como lacunas em indicadores relevantes como pegada de carbono, gestão de resíduos e impacto econômico. Apesar dessas limitações, foi elaborado um relatório simplificado para 2024 que tornou as ações da organização visíveis e lançou as bases para uma gestão mais transparente. Concluiu-se que a implementação progressiva do modelo, o fortalecimento das capacidades internas e a expansão do diálogo com as partes interessadas facilitarão relatórios futuros mais robustos. Essa experiência demonstrou que as organizações da sociedade civil podem incorporar ferramentas de gestão sustentável, melhorar sua legitimidade e comunicar seu valor socioambiental.

Palavras-chave: análise de materialidade, economia circular, impacto social, recuperação de alimentos, transparência.

INTRODUCCIÓN

El Informe Brundtland, presentado en 1987 por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

El reporte de sustentabilidad constituye un instrumento mediante el cual las organizaciones comunican, de manera objetiva y precisa, su desempeño en dimensiones ambientales, sociales y de gestión interna. Su promoción se alinea con compromisos globales como la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en particular, con la meta 12.6 del ODS 12, que incentiva la adopción de prácticas sostenibles y la incorporación de información sobre sostenibilidad en los reportes corporativos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023). Para garantizar su utilidad, los elementos incluidos en estos informes deben ser verificables y comparables, permitiendo su uso como herramienta estratégica para la evaluación del desempeño y el fortalecimiento de procesos de mejora continua.

Actualmente en Argentina, la presentación de reportes de sostenibilidad por parte de las organizaciones es de carácter voluntario, sin embargo, son numerosas las empresas que optan por su implementación a fin de ayudar a comprender, gestionar y transparentar el impacto de su organización en el ambiente, la sociedad y la economía.

El presente estudio tuvo como propósito principal evaluar la factibilidad e importancia de la elaboración y comunicación de reportes de sustentabilidad como herramienta clave de gestión. A partir de ello, se buscó describir el desempeño de la organización en los tres pilares del desarrollo sostenible: ambiental, social y económico, y analizar cómo la gestión de la información y su comunicación inciden en la percepción pública y el fortalecimiento institucional. A su vez, se pretendió identificar indicadores clave de desempeño ambiental, social y económico, y desarrollar un marco comunicacional mejorado para la presentación de informes accesibles y comprensibles. Es en este marco que se planteó la hipótesis de que, una gestión informada y comunicada de manera transparente en una organización contribuye a potenciar el impacto positivo en la comunidad, optimizando sus procesos y fortaleciendo alianzas estratégicas.

El modelo operativo de la organización analizada es inherentemente sostenible y está alineado con su misión de reducir el hambre, la desnutrición y el desperdicio alimentario. A través de la recuperación y redistribución de alimentos, contribuye a la seguridad alimentaria, disminuye el impacto ambiental del desperdicio y promueve la inclusión social mediante la generación de empleo. Aunque su estrategia no esté formalmente documentada, sus acciones se vinculan directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La relevancia de este estudio radica en que ofrece evidencia empírica sobre el potencial transformador de las organizaciones que operan en la interfase entre la asistencia alimentaria, la sustentabilidad ambiental y el fortalecimiento comunitario. Asimismo, contribuye a generar conocimiento aplicable al diseño de políticas y estrategias de comunicación, aportando a los debates contemporáneos sobre gobernanza colaborativa, economía circular y seguridad alimentaria.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló entre los meses de abril de 2024 y marzo de 2025, tomando como unidad de análisis una organización de la sociedad civil dedicada a la recuperación y redistribución de alimentos con fines sociales. Se eligió esta organización por su trayectoria, capacidad operativa, y por tratarse de una entidad pionera en la articulación entre actores del sistema alimentario regional y organizaciones comunitarias. La selección se fundamentó en su potencial para implementar herramientas de gestión sostenibles y su disposición institucional a participar en el estudio.

Se aplicó un enfoque metodológico mixto de tipo cualitativo-cuantitativo, siguiendo una estrategia de investigación aplicada (Arias, 2000). En una primera etapa, se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva, mediante la cual se analizaron reportes de sostenibilidad nacionales e internacionales, así como publicaciones académicas y documentos institucionales vinculados a la recuperación de alimentos. Esta revisión permitió contextualizar teóricamente el estudio, identificar tendencias en materia de sostenibilidad y detectar vacíos de información a ser abordados.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de metodologías para la elaboración de informes de sostenibilidad, entre ellas los lineamientos de Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y otros marcos normativos complementarios a fin de identificar la metodología que más se adaptara a la organización. Se evaluaron sus ventajas, limitaciones y aplicabilidad, considerando las capacidades operativas y técnicas de la organización civil.

Se adoptó como directriz los lineamientos planteados en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI, 2021) por su amplio reconocimiento y flexibilidad para aplicarse en organizaciones de diversa índole. El enfoque se centró en el principio de materialidad, priorizando la inclusión de temas relevantes para la sostenibilidad. El proceso metodológico incluyó el análisis de los estándares temáticos y la participación de tres grupos de interés: organizaciones beneficiarias, la dirección de la

organización y el grupo de investigación. No se logró incorporar a los donantes empresariales debido a la falta de acceso a sus contactos.

En una segunda etapa, se implementó una serie de entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes clave. Se entrevistaron doce actores claves, incluyendo miembros de la comisión directiva, personal técnico y voluntariado de la organización, así como representantes de instituciones beneficiarias de la recepción de alimentos. Las entrevistas se realizaron entre octubre y diciembre de 2024, en modalidad presencial y virtual. El objetivo de esta etapa fue identificar, desde la perspectiva de estos actores, las principales preocupaciones, necesidades y desafíos vinculados al acceso, distribución, calidad y manejo de los alimentos recibidos.

A partir de las entrevistas realizadas a las organizaciones beneficiarias, se identificaron sus principales preocupaciones y expectativas expresadas en un lenguaje claro y accesible. Estas inquietudes fueron posteriormente transformadas a un lenguaje técnico por el equipo de investigación, conforme a los lineamientos establecidos por el GRI. La perspectiva institucional se obtuvo mediante reuniones con el director de la organización, mientras que la visión académica fue incorporada a través de talleres participativos con docentes y estudiantes universitarios. Los testimonios recolectados fueron analizados mediante técnicas de codificación temática, lo que permitió identificar patrones recurrentes y categorizar los temas emergentes de manera sistemática. El resultado fue una matriz de materialidad (tabla 1) que resume los temas prioritarios para cada grupo, sirviendo como base para estructurar el contenido del reporte de sustentabilidad.

Paralelamente, se diseñaron indicadores clave de desempeño alineados con estándares internacionales, con el fin de medir y contrastar la evolución de las acciones llevadas a cabo por la organización.

Por último, y teniendo en cuenta la información recabada, se consideraron a los efectos de este primer informe de sustentabilidad la totalidad de los temas identificados como relevantes por la organización y aquellos destacados tanto por las organizaciones beneficiarias como por el grupo de expertos de la Universidad.

Finalmente, se elaboró el Reporte de Sustentabilidad 2024 de la organización, utilizando como lineamiento general la metodología GRI. El informe fue estructurado integrando datos provistos por la organización, incluyendo indicadores cuantitativos, testimonios y visualizaciones gráficas desarrolladas mediante la plataforma en línea CanvaPro. Su diseño tuvo como objetivo comunicar de manera clara y accesible los resultados, facilitando su comprensión por parte de todos los grupos de interés.

Una vez concluido, el reporte fue presentado ante la comisión directiva de la organización para su validación institucional y posterior difusión a través de los canales oficiales.

La principal limitación del estudio consistió en la falta de sistematización previa de ciertos datos operativos, lo que requirió ajustes metodológicos en la recolección y validación de la información. No obstante, la colaboración activa del equipo permitió superar estas dificultades y consolidar un reporte base para futuras actualizaciones.

RESULTADOS

Relevamiento de informes de sustentabilidad y documentación relacionada con la recuperación de alimentos

Se consultaron los documentos institucionales publicados por la organización entre los años 2013 y 2022, bajo el nombre de “Anuarios”. Los mismos se encuentran disponibles en el sitio web oficial. Si bien los mismos realizan un aporte significativo para comprender el funcionamiento y las actividades realizadas, no se corresponden con el contenido de un reporte de sustentabilidad, ya que no abordan los ejes ambientales, social y de gobernanza (ASG).

Al indagar en otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) de referencia nacional o local, se observó que la dinámica se mantiene. Un ejemplo de ellos es Cáritas Argentina (2024), que publica un “Informe Anual” con el detalle de las donaciones recibidas y su destino, pero sin abordar de manera estructurada los ejes ASG. A nivel internacional, se examinó el caso de la Cruz Roja Americana (2023), cuya documentación institucional incluye informes de sostenibilidad elaborados según los lineamientos del GRI, disponibles en sitio oficial. Resulta significativo destacar que incluso instituciones líderes en sostenibilidad, como el Banco Mundial (World Bank, 2024), también han adoptado la metodología GRI para estructurar sus informes. Este hecho refuerza la legitimidad y utilidad del estándar como herramienta de gestión, rendición de cuentas y comunicación del valor generado por las organizaciones.

Por otro lado, teniendo en consideración las empresas del rubro alimenticio que operan en Argentina, se observó que las mismas incluyen indicadores detallados de desempeño económico, ambiental y social. Por el contrario, no se identificaron antecedentes documentales de reportes de sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas (PyMES) a nivel nacional, elaborados bajo normativas como GRI, SASB u otros marcos reconocidos.

Análisis de metodologías existentes para la elaboración de informes de sustentabilidad

Se analizaron cinco metodologías utilizadas internacionalmente para la elaboración de informes de sustentabilidad: *Global Reporting Initiative* (GRI), Comunicación sobre el Progreso (CoP), ISO 26000, AA1000 y las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023) para empresas multinacionales. El objetivo fue identificar cuál de estas herramientas se adecuaba mejor al perfil de una organización de la sociedad civil.

La GRI, establecida en 2002, proporciona un marco de indicadores de desempeño para la elaboración de memorias de sostenibilidad, aplicable universalmente a organizaciones de distintos tamaños, sectores y ubicaciones. Su propósito es promover la transparencia al mostrar cómo cada organización contribuye o planea contribuir al desarrollo sostenible. La versión actual del marco tiene como objetivo principal guiar a las organizaciones en la creación de informes de sostenibilidad significativos, ofreciendo datos pertinentes sobre temas clave para cada entidad. Esto fomenta la integración de la elaboración de estos informes como una práctica habitual empresarial. Además, la GRI desarrolla guías y manuales que facilitan la estructuración, publicación y difusión de estos informes, asegurando que sean claros, comprensibles y seguros. Se destaca la importancia de la materialidad, incentivando a las empresas a identificar y priorizar los aspectos más relevantes para sus grupos de interés y su impacto en la sostenibilidad. En caso de no poder proporcionar información sobre algún aspecto específico, las organizaciones pueden cumplir con el estándar informando la situación y explicando las razones de la falta de datos, ya que los estándares GRI no imponen criterios de rendimiento específicos ni objetivos (Global Reporting Initiative, 2025).

La Comunicación sobre el Progreso (CoP), implementada desde el año 2000 en el marco del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, se basa en los diez principios del Pacto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París. Su objetivo es permitir que las empresas adheridas a esta iniciativa informen anualmente sobre sus avances en la integración de estos principios en sus estrategias y operaciones, así como en su contribución efectiva al logro de los ODS. Este estándar promueve la rendición de cuentas y la transparencia, reafirmando el compromiso corporativo con el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2025).

La ISO 26000, publicada en 2010, es una guía internacional que orienta a las organizaciones en la incorporación de la responsabilidad social en su gestión. A diferencia de otras normas ISO, no es certificable y se aplica a todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, sector o ubicación. La norma abarca siete áreas fundamentales que incluyen desde la gobernanza organizacional hasta la participación en el desarrollo de la comunidad. Su objetivo principal es ofrecer lineamientos para reconocer la responsabilidad social, interactuar con los grupos de interés e integrar comportamientos socialmente responsables en todas las actividades de la organización. No establece parámetros de desempeño, metas ni criterios evaluativos, actuando como un marco general de referencia (International Organization for Standardization, 2010).

La norma AA1000, desarrollada en 1999 por el *Institute of Social and Ethical Accountability*, tiene como propósito fortalecer la responsabilidad social de las organizaciones a través de principios orientados a la rendición de cuentas y la sostenibilidad. Se basa en el diálogo con los grupos de interés como eje central para mejorar el desempeño sustentable. Esta norma ofrece marcos metodológicos accesibles, prácticos y aplicables, que facilitan la integración de consideraciones sociales y ambientales en la estrategia y la gestión organizacional, promoviendo así una toma de decisiones más responsable y transparente (AccountAbility, 2018).

Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre la conducta empresarial responsable son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas para fomentar las contribuciones que pueden hacer al desarrollo sostenible, y abordar los impactos negativos asociados a sus actividades sobre las personas, el planeta y la sociedad. Las líneas directrices cuentan con el apoyo de un mecanismo de implementación único, los puntos nacionales de contacto para la conducta empresarial responsable, establecidos por los gobiernos para fomentar su eficacia. Dichas directrices se actualizan continuamente desde su inicio en 1976 para mantener su relevancia en vista de los desafíos sociales y la evolución del contexto para los negocios internacionales (OCDE, 2023).

Elaboración del Reporte de Sustentabilidad 2024 para la OSC estudiada

Posicionada la metodología GRI como marco de referencia, se procedió al relevamiento de información cualitativa y cuantitativa disponible en la organización para la elaboración del reporte de sustentabilidad correspondiente al período enero-diciembre de 2024, coincidente con el ejercicio financiero anual de la organización, reconociendo que no todos sus requerimientos podrían cumplirse en una primera instancia.

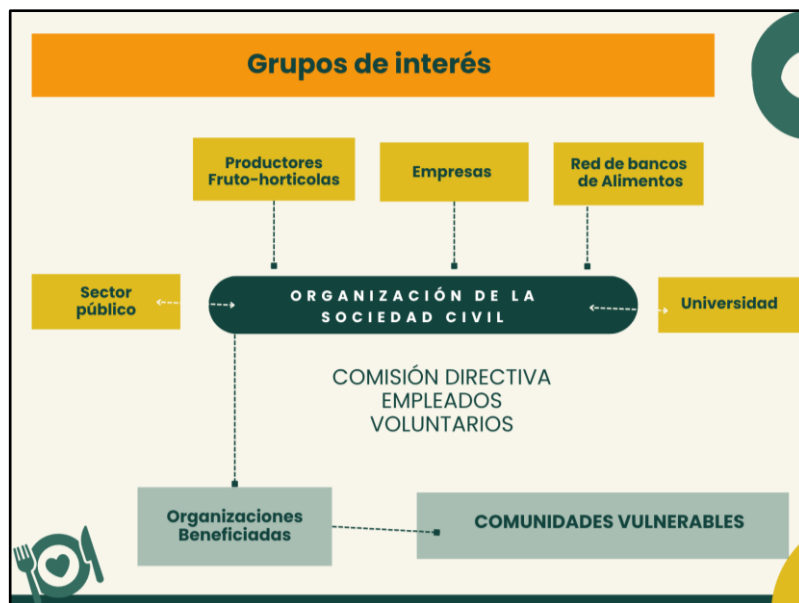
En el marco del reporte, se identificaron los principales grupos de interés (*figura 1*) de la OSC analizada mediante un enfoque participativo, orientado a definir temas materiales vinculados al desarrollo sostenible.

Entre ellos, se destacan los donantes de alimentos y recursos, como empresas agroalimentarias, supermercados, mercados mayoristas y productores frutihortícolas, muchos de los cuales operan a través de aliados estratégicos. Durante 2024, la organización fortaleció su vínculo con el cinturón

frutihortícola local, recuperando frutas y hortalizas que no serán cosechadas ni comercializadas, pero que mantienen su valor nutricional. Complementariamente, el programa de rescates especiales permite intervenir en situaciones extraordinarias, como incautaciones alimentarias o donaciones imprevistas, asegurando una rápida respuesta logística y administrativa para su aprovechamiento.

El recurso humano de la organización representa un grupo de interés central, integrado por personal permanente y voluntariado activo que cumple funciones esenciales en la operatividad diaria. Asimismo, la asamblea de socios, como órgano máximo de decisión, define la estrategia organizacional a través de mecanismos participativos y democráticos. La comisión directiva, elegida por dicha asamblea, es responsable de ejecutar las decisiones adoptadas, gestionar las actividades cotidianas y representar legalmente a la organización.

Figura 1. Grupos de interés de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones comunitarias beneficiarias, como comedores, merenderos y hogares, actúan como intermediarias con las comunidades vulnerables, alcanzando a 146 instituciones en La Plata, Berisso, Ensenada y zonas aledañas. Se destaca, por otra parte, la colaboración de la organización con universidades y la comunidad académica a través de prácticas, proyectos de extensión y actividades solidarias, que fortalecen las capacidades técnicas y su impacto social.

Asimismo, con el objetivo de detectar y gestionar los impactos en cada fase del proceso operativo, se llevó a cabo un mapeo exhaustivo de los actores y actividades que integran la cadena de valor de la organización. Esta caracterización permitió identificar indicadores que reflejen las oportunidades de mejora en términos de eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad, desde el recupero de alimentos hasta su consumo final.

La cadena de valor comienza con la recepción de alimentos provenientes de diversos donantes, quienes juegan un papel clave en la reducción del desperdicio alimentario. Estos actores; incluyendo empresas agroalimentarias, supermercados, mercados mayoristas y productores locales; confían en la organización para canalizar alimentos aptos para el consumo que, de otro modo, serían descartados.

Figura 2. Actores y actividades intervinientes en la cadena de valor de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

La organización se estructura en áreas de gestión administrativa y operativa. En esta última, se destaca la Unidad de Producción de Alimentos que ha generado un impacto positivo en la comunidad al diversificar la oferta alimentaria mediante la elaboración de productos como medallones de verdura, mermeladas, pulpa de tomate y mixes vegetales. La articulación entre la unidad de producción y el sistema de almacenamiento favorece una mayor disponibilidad de productos y reduce pérdidas. La relación directa con las organizaciones comunitarias; comedores, merenderos y centros sociales; es gestionada por el área de vinculación, que registra y analiza las necesidades específicas de cada institución mediante relevamientos presenciales y telefónicos. Esta información es clave para adecuar la oferta a la demanda, respetando criterios de equidad, volumen y tipo de alimento requerido.

Análisis de materialidad

El análisis de materialidad (*tabla 1*) permitió identificar, refinar y evaluar los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que resultan primordiales tanto para la organización como para las organizaciones beneficiarias y el grupo de investigadores que participó del proyecto.

Tabla 1. Temas materiales identificados luego del relevamiento de los grupos de interés.

GRI Serie 200	
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido 201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático 201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno
GRI 202: Presencia en el Mercado 2016	202-2 Proporción de altos ejecutivos contratados en la comunidad local
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructura y servicios apoyados 203-2 Impactos económicos indirectos significativos
GRI 204: Prácticas de abastecimiento 2016	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales

GRI Serie 200	
GRI 205: Anticorrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas en función de los riesgos relacionados con la corrupción 205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción 205-3 Incidentes de corrupción confirmados y medidas tomadas
GRI 207: Fiscalidad 2019	207-1 Enfoque fiscal 207-3 Participación de los grupos de interés y gestión de sus inquietudes en materia fiscal
GRI serie 300	
GRI 301: Materiales 2016	301-2: Porcentaje de insumos reciclados utilizados para fabricar los principales productos y prestar los principales servicios de la organización.
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1 Interacción con el agua como recurso compartido 303-2 Gestión de los impactos relacionados con el vertido de agua 303-3 Extracción de agua
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos 306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos 306-3 Residuos generados 306-5 Residuos destinados a eliminación
GRI serie 400	
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Contrataciones de nuevos empleados y rotación de personal
GRI 402: Relaciones trabajador-empresa	402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo 403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo 403-7 Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a través de las relaciones comerciales
GRI 404: Formación y educación 2016	404-1 Promedio de horas de formación al año por empleado 404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de su desempeño y del desarrollo de su carrera
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad de órganos de gobierno y empleados
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con programas de participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y desarrollo 413-2 Operaciones con impactos negativos significativos – reales o potenciales– en las comunidades locales
GRI 414: Evaluación social de los proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1 Evaluación de los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad 416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios

Fuente: *Elaboración propia.*

Para garantizar un seguimiento efectivo y una comunicación transparente de la gestión de la materialidad, se estructuraron los temas materiales en tres ejes clave, alineados con los estándares GRI: el eje de gobernanza, el de equipo de trabajo y el de protección ambiental y circularidad de materiales. Este ordenamiento permitió abordar de manera integral los impactos y contribuciones de la organización en cada dimensión del desarrollo sostenible.

La información relevada se organiza en forma de tabla (*tabla 2*) con el propósito de ofrecer una visión estructurada y sistemática de los datos disponibles. Esta presentación permitió evaluar el grado de completitud de la información en función de los requerimientos establecidos por los estándares GRI. En cada caso, se indica si la información es completa, parcial o ausente, detallando la naturaleza de las limitaciones identificadas. Esta organización facilita la identificación de brechas informativas y orienta posibles líneas de acción para el fortalecimiento de futuros procesos de reporte.

Tabla 2. Ejes de gestión analizados y el detalle de la disponibilidad de información recabada.

Eje	Categoría	Información	Observaciones
Gobernanza	Estructura de gobierno	Completa	
	Nuestra identidad y cultura organizacional	Completa	
	Sostenibilidad financiera	Completa	
	Cadena de valor	Completa	
	Cumplimiento legal y normativo	Sin datos	
	Grupos de interés y su comunicación	Parcial	No se pudo entrevistar a referentes de distintos grupos de interés identificados
	Los Derechos Humanos como guía	Completa	
El equipo de trabajo y la relación con las comunidades locales	Formación del personal	Parcial, Cualitativo	Falta listado de capacitaciones
	Bienestar de nuestros empleados	Parcial, Cualitativo	Falta procedimiento y registro de entrega de EPP y sugerencia de los empleados
	Estabilidad laboral	Completa	
	Equidad de género	Completa	
	Participación y relacionamiento con comunidades locales	Parcial, Cualitativo	Falta documentación respaldatoria
Protección del ambiente y circularidad de materiales	Etiquetado y manipulación de alimentos	Parcial, Cualitativo	Falta documentación respaldatoria
	Calidad de procesos de la unidad de producción	Completa, Cualitativo	Falta procedimiento específico
	Materia prima utilizada según origen	Completa	
	Recupero de alimentos	Completa	
	Gestión de residuos dentro de la organización	Parcial, Cualitativo	Falta registro

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de indicadores clave de desempeño

Al tratarse del primer reporte de sustentabilidad no se cuenta con información de períodos anteriores que permita realizar un análisis histórico del desempeño institucional, en línea con lo recomendado por la Guía del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2023). Esta limitación representa un desafío para la evaluación de avances y tendencias a lo largo del tiempo. En este sentido, se propone la incorporación del registro mensual de un conjunto de indicadores clave de gestión para su consideración en futuras ediciones del reporte. Entre ellos se destacan: el total de alimentos recuperados, la cantidad de alimentos distribuidos, el número de beneficiarios atendidos, y el número de organizaciones sociales apoyadas. Asimismo, se sugiere incluir como indicador de eficiencia, el costo logístico por kilogramo de alimento distribuido y las toneladas de CO₂ evitadas por la reducción del desperdicio de alimentos. Complementariamente, se recomienda registrar el número y tipo de empresas donantes, la cantidad de voluntarios y socios activos, así como las horas de voluntariado realizadas, a fin de reflejar con mayor precisión el impacto y alcance de las acciones desarrolladas por la organización. Estos indicadores permitirán construir una línea de base sólida para el seguimiento y la mejora continua en el marco de la sostenibilidad.

Elaboración del reporte de sustentabilidad 2024: Aspectos Relevantes

Se logró elaborar un reporte de sustentabilidad simplificado, alineado con los estándares GRI estructurado en los tres ejes de sostenibilidad. Aun así, el estudio identificó limitaciones en la disponibilidad y sistematización de información clave para la elaboración de un reporte de sustentabilidad integral.

Se constató la ausencia de registros sobre actividades estratégicas, como gestión de residuos, pérdidas frutihortícolas, generación de gases de efecto invernadero, entre otros. En el plano financiero, los datos económicos no se articulan con indicadores sociales o ambientales, y no se cuenta con mediciones cualitativas del impacto en las comunidades.

Además, se relevó la inexistencia de una matriz legal actualizada, la ausencia de procedimientos operativos estandarizados, limitada dotación de personal y la falta de un responsable de gestión de la información, lo que afectó la articulación con el equipo de investigación.

Las entrevistas con organizaciones beneficiarias revelaron riesgos sociales y de gobernanza no previamente identificados, destacando la necesidad de fortalecer el diálogo con los grupos de interés. Se concluye que el análisis de materialidad deberá ampliarse en futuros reportes, promoviendo una participación más inclusiva.

DISCUSIÓN

Este estudio representa un avance significativo en la incorporación de herramientas de gestión sostenibles en organizaciones de la sociedad civil. La elaboración del reporte de sostenibilidad bajo los lineamientos del GRI constituye un hito para la organización, al integrar por primera vez criterios ambientales, sociales y de gobernanza en su sistema de rendición de cuentas. La adaptación del marco GRI al contexto específico permitió identificar fortalezas y limitaciones en la capacidad para gestionar, medir y comunicar el desempeño institucional.

La estructuración de la información según los ejes de gobernanza, equipo de trabajo y protección ambiental y circularidad de materiales facilitó la organización y jerarquización de las acciones, contribuyendo a mejorar tanto la evaluación interna como la comunicación externa de la estrategia de sostenibilidad. Sin embargo, la experiencia puso de manifiesto la necesidad de desarrollar

indicadores clave de desempeño específicos y ajustados a la realidad operativa. La ausencia de información histórica limita el análisis de tendencias y el seguimiento del progreso, por lo que se recomienda continuar monitoreando los indicadores existentes, implementar los nuevos propuestos y asignar personal responsable de su gestión.

Otro de los aportes relevantes fue la identificación de los aspectos materiales prioritarios para tres de los grupos de interés: la propia organización civil, las organizaciones beneficiarias y la universidad participante en el estudio. La inclusión de la perspectiva de los beneficiarios, muchas veces subrepresentada en este tipo de procesos, constituye un valor agregado al enfoque de sostenibilidad institucional. Se considera prioritario avanzar en la consolidación de una matriz de materialidad robusta, incluyendo a todos los grupos de interés y validada por el Comité Ejecutivo, que oriente la planificación estratégica a mediano y largo plazo. También resulta imprescindible reforzar la comunicación interna y externa sobre los objetivos, avances y desafíos en sostenibilidad, incorporando espacios de participación y sensibilización para todo el equipo de trabajo y aliados institucionales.

Finalmente, se sugiere que la organización institucionalice la elaboración anual de reportes de sostenibilidad como parte de sus procesos de planificación, evaluación y rendición de cuentas. Este tipo de instrumentos no solo mejora la transparencia y la confianza con sus grupos de interés, sino que también facilita la toma de decisiones basada en evidencia, alineada con la Agenda 2030 y otras agendas internacionales relevantes.

CONCLUSIONES

La elaboración del primer reporte de sostenibilidad posiciona a la organización como una entidad de la sociedad civil comprometida con la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de su desempeño ambiental, social y económico. Este proceso contribuye al fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía y otros actores relevantes, consolidando su legitimidad institucional.

La incorporación de indicadores clave de desempeño, orientados a la definición de metas concretas en áreas aún no sistematizadas habilita una herramienta estratégica para la planificación institucional y la toma de decisiones basada en evidencia.

La articulación con la universidad fue un factor clave en el desarrollo metodológico del estudio, fortaleciendo la cooperación entre el ámbito académico y una organización de la sociedad civil. Esta colaboración integró aportes conceptuales, técnicos y humanos que contribuyeron tanto al proceso formativo de los participantes como al fortalecimiento institucional de la organización.

En conjunto, el estudio reafirma la relevancia de promover alianzas sostenidas entre organizaciones sociales y universidades, generando sinergias que favorecen la producción de conocimiento aplicado y el desarrollo de capacidades operativas. El enfoque adoptado sienta las bases para futuras acciones orientadas a la mejora continua y a la consolidación de sistemas efectivos de monitoreo y evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility. (2018). AA1000 Accountability Principles Standard. [Estándar]. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles>
- Arias, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y educación en enfermería*, 18(1), 13-26. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.16851>

- Cáritas Argentina. (2024). Huellas de esperanza. Marzo 2024. <https://caritas.org.ar/huellas/marzo-2024>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Nuestro futuro común (Informe Brundtland). Organización de las Naciones Unidas. <https://acortar.link/VwYJLC>
- Cruz Roja Americana. (2023). La Cruz Roja publica su segundo Informe Ambiental, Social y de Gobernanza anual en el que se destacan los avances en 2023. <https://acortar.link/OZ41BI>
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI 1: Fundamentos 2021. <https://acortar.link/5fXaMe>
- Global Reporting Initiative. (2025). GRI Standards. <https://acortar.link/IKRDwt>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad. <https://acortar.link/D05zqB>
- Naciones Unidas. (2025). Guía sobre el cuestionario. Comunicación de Progreso. <https://acortar.link/biyKLy>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing. <https://acortar.link/1XJz63>
- World Bank. (2024). Sustainability Review 2023. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/41150>