

**PENSAMIENTO INTEGRADO EN EL *REPORTING* DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO. TRANSPARENCIA Y APORTACIONES A LA SOSTENIBILIDAD**

**Pilar Tirado-Valencia**

**Magdalena Cordobés-Madueño**

**Mercedes Ruiz-Lozano**

**Marta de Vicente-Lama**

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad Loyola Andalucía

**WORKSHOP 1**

**«Información no financiera. Marco normativo, práctica y tendencias»**

**Palabras Clave:** Integrated Reporting, pensamiento integrado, sector público, transparencia, sostenibilidad

# PENSAMIENTO INTEGRADO EN EL *REPORTING* DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO. TRANSPARENCIA Y APORTACIONES A LA SOSTENIBILIDAD

## Resumen

El objetivo de este estudio es profundizar en el concepto de pensamiento integrado propuesto en la iniciativa *Integrated Reporting* (IR) sobre divulgación de información no financiera, ya que hasta el momento no ha sido suficientemente explorado y no existe consenso en cuanto a su significado. Por otra parte, tampoco se ha investigado empíricamente cuáles son los elementos necesarios para hacerlo operativo. En concreto, se analiza la existencia de un pensamiento integrado en el ámbito de las entidades del sector público, dada la relevancia de este concepto de cara a la creación de valor público. Para ello se realiza un análisis de contenidos de una muestra de memorias de sostenibilidad elaboradas conforme al marco IR de empresas públicas europeas.

## 1. INTRODUCCIÓN

La divulgación de información por parte de las entidades públicas es un elemento esencial para generar confianza en el sector (Ball, 2012). Los gobernantes deben justificar el empleo de los fondos recaudados a través de los impuestos, asegurar la continuidad en la prestación de servicios y demostrar su capacidad para cumplir con sus compromisos en el futuro (OECD, 2015; IPSASB, 2017). De esta forma, la rendición de cuentas por parte de las entidades del sector público adquiere una mayor importancia incluso que en las empresas del sector privado (Gutrie et al., 2010). Sin embargo, existen dudas sobre la capacidad de los ciudadanos a la hora de interpretar la información de sus estados financieros (Eccles y Saltzman, 2011; Cohen y Karatzimas, 2015; Oprisor et al., 2016). Además, internamente las entidades públicas necesitan un modelo de gestión que favorezca la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos, y que garantice la viabilidad a largo plazo de los servicios públicos (CIPFA, 2016). Por todas estas razones, la información no financiera sobre la sostenibilidad de las organizaciones del sector público está cobrando cada vez más protagonismo (IFAC, 2013; Beare et al., 2014).

Ante las demandas de los gobiernos, la sociedad civil y los inversores para que la información financiera y no financiera se presente conjuntamente de manera comprensible y concisa en un solo documento (Eccles y Krzus, 2010; Jensen y Berg, 2012; Abeysekera, 2013; De Villiers et al., 2014), surge la iniciativa *Integrated Reporting* (IR) propuesta por el *International Integrated Reporting Council* (IIRC). El Marco Internacional de IIRC (2013) establece los fundamentos de IR en los siguientes términos: "IR es un proceso fundado en el pensamiento integrado que resulta en un informe periódico sobre la creación de valor en el tiempo. El pensamiento integrado es la consideración activa de las relaciones entre las diversas unidades operativas y funcionales de una organización, y los capitales que se utilizan o se ven afectados por

su actividad. Un informe integrado es una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de una organización, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, medio y largo plazo".

El concepto de "pensamiento integrado" forma parte del ADN de IR (IIRC, 2013; WICI, 2013; IFAC, 2015; Stent y Dowler, 2015; CIPFA, 2016; IIRC, 2016; Moolman et al., 2016; Dumay y Dai, 2017) y conduce a una mayor comprensión del proceso de creación de valor (Stubbs y Higgins, 2014), y a una mayor transparencia (Abeysekera, 2013; Kiliç y Kuzey, 2018). Del mismo modo, favorece la toma de decisiones interna (CIMA, 2016).

El objetivo de este estudio es profundizar en el concepto de pensamiento integrado propuesto en la iniciativa IR, ya que hasta el momento no ha sido suficientemente explorado (Dumay et al., 2016) y no existe consenso en cuanto a su significado (SAICA, 2015; Feng et al., 2017). Por otra parte, tampoco se ha investigado empíricamente cuáles son los elementos necesarios para hacerlo operativo (Oliver et al., 2016). En concreto, se analiza la existencia de un pensamiento integrado en el ámbito de las entidades del sector público, dada la relevancia de este concepto de cara a la creación de valor público (Oprisor et al., 2016) y a la sostenibilidad gubernamental (CIMA, 2016; CIPFA, 2016).

Nuestros resultados pueden ayudar a los preparadores de la información de las entidades públicas a orientar los contenidos del *reporting*, mejorando las relaciones con sus *stakeholders*, la transparencia y la credibilidad. Además, pueden ser interesantes para los reguladores a la hora de determinar qué información debería establecerse con carácter normativo como obligatoria para las entidades públicas. Finalmente, el proceso de elaboración del informe no financiero puede ayudar a los gobernantes y a los gestores públicos a identificar aspectos claves en la generación de valor público.

## **2. EL REPORTING DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO**

El interés de la información sobre el proceso de creación de valor de las organizaciones y su contribución a la sostenibilidad, no es nuevo. Desde la década de los 90, varios organismos internacionales han recomendado la divulgación de información no financiera (AICPA, 1994) y han insistido en la necesidad de reorientar el *reporting* hacia este tipo de información (FASB, 2001; IASB, 2010). En los últimos años, el balance social, los informes medioambientales, las memorias de responsabilidad social corporativa, los informes de sostenibilidad o los informes integrados han tratado de dar respuesta a las demandas informativas de una multiplicidad de *stakeholders* (Guthrie et al., 2017).

En el ámbito del sector público, varios estudios han destacado la contribución de estas formas de *reporting* a la rendición de cuentas (Bebbington et al., 2014; Cohen y Karatzimas, 2015; Oprisor et al., 2016), a la transparencia (Haque, 2000; Ball, 2012; Navarro et al., 2014), a la legitimidad (Deegan et al., 2002; Lai et al., 2016), al compromiso con los *stakeholders* (Roberts, 1992) y a la reducción de las asimetrías de información (Ness y Mirza, 1991; Hill y Jones, 1992).

Algunos autores han destacado las particularidades del *reporting* de las organizaciones públicas. Por un lado, en cuanto a la naturaleza de sus *stakeholders* y a la pluralidad de sus intereses (Navarro et al., 2014; CIPFA, 2016; Guthrie et al., 2017). Así en estas organizaciones se consideran como *stakeholders* prioritarios a los gobernantes y a los ciudadanos en su doble papel de contribuyentes y votantes (Cohen y Karatzimas, 2015; Oprisor et al., 2016). Por otro, la no existencia de inversores aportantes de capital (Manes-Rossi, 2018) y, por lo tanto, la búsqueda del bienestar de la ciudadanía por encima de la obtención de beneficios (CIPFA, 2016). Asimismo, destaca el interés general que tiene el conocimiento del empleo de sus recursos, sus actividades y sus impactos (Cohen y Karatzimas, 2015; CIMA, 2016), de ahí que se les exijan unos mayores niveles de transparencia (Oprisor et al., 2016). Igualmente, se insiste en la necesidad de implantar sistemas de gestión que aseguren que los recursos escasos de los que disponen se están aplicando de manera eficaz, eficiente y sostenible (CIPFA, 2016), subrayando que el *reporting* puede contribuir a una mejora del desempeño y de la confianza en las entidades del sector público.

La rendición de cuentas y la transparencia han sido abordadas tomando como referencia diferentes iniciativas, destacando entre ellas la aplicación de la guía *Global Reporting Initiative* (GRI) (Guthrie y Farnetti, 2008; Navarro et al., 2014). Sin embargo, los informes de sostenibilidad elaborados conforme a GRI no han puesto un énfasis suficiente en la divulgación de información sobre el proceso de creación de valor, los cambios y las tendencias del entorno, ni la eficiencia en el uso de los recursos (Moolman et al., 2016; Dumay y Dai, 2017), que permitan conocer a los ciudadanos si está garantizada la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones del sector público.

Recientemente ha surgido una nueva oportunidad para tratar de mejorar la divulgación de información no financiera, su coherencia y su comparabilidad (EU, 2014). La directiva (2014/95/EU) establece cuáles deben ser los contenidos del *reporting* no financiero y declara que esta información se referirá, como mínimo, a las cuestiones medioambientales, sociales, así como a las relativas al personal, el respeto a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno.

Con el ánimo de ofrecer un marco común de información sobre el proceso de creación de valor y sobre la contribución de las empresas a la sostenibilidad, *The International Integrated Reporting Committee* (IIRC) ha venido desarrollando un estándar de referencia denominado *Integrated Reporting* (IR) que intenta aglutinar en un solo documento la información financiera y no financiera, de manera clara, concisa, coherente y comparable (IIRC, 2013).

Algunos autores han enfatizado la idoneidad de estos informes para ofrecer, en un solo documento, la información sobre la sostenibilidad, así como su capacidad para suministrar información de carácter predictivo (SAICA, 2015; Dumay y Dai, 2017; Kiliç y Kuzey, 2018), o sobre el proceso de creación de valor (Abeysekera, 2013; Knauer y Serafeim, 2014; Moolman et al., 2016).

Su estructura se adapta a la propuesta de la directiva 2014/95 que establece que el estado no financiero deberá incluir al menos: a) una breve descripción del modelo de negocio de la empresa; b) una descripción de las políticas que aplica la empresa en relación con dichas cuestiones; c) los resultados de esas políticas; d) los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades de la empresa;

e) indicadores clave de resultados no financieros, que sean pertinentes respecto de la actividad empresarial concreta. IR podría llegar a convertirse en la iniciativa que permita dar respuesta a los requisitos sobre divulgación de información no financiera establecidos en la directiva, de la misma forma que GRI se ha convertido en el estándar de referencia para la elaboración de las memorias de sostenibilidad (Feng et al., 2017).

Es más, según Stubbs y Higgins (2014) el informe integrado podría constituir la siguiente etapa en el *reporting* de la sostenibilidad, facilitando una transición, más que una transformación radical, de las diferentes iniciativas propuestas hasta el momento.

Algunos autores ya han reconocido su relevancia como instrumento para la transferencia de conocimiento entre las entidades del sector público y privado (Oprisor et al., 2016), destacando su contribución a la mejora de la comprensión sobre el proceso de creación de valor público y de los recursos públicos disponibles (Oprisor et al., 2016; CIPFA, 2016), como mecanismo impulsor de cambios internos en estas organizaciones (CIPFA, 2016; Guthrie et al., 2017), o como fuente de información sobre el capital relacional (Cohen y Karatzimas, 2015; Melloni, 2015), aspecto clave en la gestión de las actividades del sector público (Dumay et al., 2015).

Sin embargo, la adaptación del marco IR a las empresas del sector público aún ha sido poco explorada (Cheng et al., 2014; Dumay et al., 2016; Oprisor et al., 2016; Stefanescu et al., 2016; Manes-Rossi, 2018), a pesar de que IIRC ha puesto en marcha la iniciativa *Public Sector Pioneer Network* para analizar la adaptación del marco conceptual a las entidades del sector público. Sin embargo, sus avances son aún escasos (Oprisor et al., 2016).

### **3. REPORTING INTEGRADO: CREACIÓN DE VALOR Y PENSAMIENTO INTEGRADO**

Aunque IR no se refiera directamente al concepto de sostenibilidad, algunos autores han destacado los vínculos entre la creación de valor y el pensamiento integrado, dos conceptos fundamentales en el marco conceptual de IR, y la sostenibilidad a largo plazo (De Villiers et al., 2014; Knauer y Serafeim, 2014; Subbs y Higgins, 2014; Oliver et al., 2016).

El primero de ellos, el análisis del proceso de creación de valor, incluye la descripción del modelo de negocio (CIMA, 2013; IFAC, 2013), la definición de los capitales disponibles (Moolman et al., 2016; Kiliç y Kuzey, 2018) y el análisis de las tendencias del entorno (SAICA, 2015).

El segundo, el pensamiento integrado, se basa en una visión holística de la organización (Abeysekera, 2013; Knauer y Serafeim, 2014; Moolman et al., 2016; Feng et al., 2017) que exige la comprensión de las complejas relaciones de la empresa con su entorno y entre los recursos, las actividades, los resultados y los impactos sociales, medioambientales y financieros de las decisiones (CIPFA, 2016). Esta manera de pensar es necesaria para garantizar la creación de valor sostenido en el tiempo (Melloni, 2015; Oliver et al., 2016; Dumay y Dai, 2017).

Esta visión holística es importante ya que el objetivo de un informe integrado no es medir el valor de una organización o de todos sus capitales de manera aislada (Ahmed y Hossain, 2016), sino proporcionar la información que permita a los *stakeholders*

evaluar la capacidad de la organización para crear valor en el futuro (IIRC, 2013). Para ello es necesario desarrollar un pensamiento integrado que conecte la gestión interna con el entorno (Oliver et al., 2016), que considere las relaciones entre las unidades organizativas y los capitales de los que se dispone o que se crean (Feng et al., 2017), y que apoye la toma de decisiones y las actuaciones, para que éstas se enfoquen hacia la creación de valor en el corto, medio y largo plazo (IIRC, 2013; SAICA, 2015; IIRC, 2016). Sin embargo, a pesar de su importancia, IIRC no discute ni analiza en profundidad este concepto (SAICA, 2015; Feng et al., 2017).

Lograr un pensamiento integrado no es una tarea fácil (Dumay y Dai, 2017). Implica comprender las conexiones que existen entre los capitales y la creación de valor, según la propuesta de modelo de negocio, sin perder de vista los riesgos y las oportunidades (Moolman et al., 2016; Manes-Rossi et al., 2017), en términos financieros y no financieros (IFAC, 2015). Por otra parte, las relaciones que se establecen internamente para poder elaborar el informe benefician la visión holística de la organización, que mejora la comprensión del negocio y de la estrategia (WICI, 2013; IIRC, 2016). De esta forma, los procesos de *reporting* integrado y de pensamiento integrado se refuerzan mutuamente (WICI, 2013).

Esto significa que el informe integrado es el resultado físico de esta evolución en la forma de pensar, planificar e informar de las organizaciones (CIPFA, 2016). Pero a su vez, que la integración requiere conectar no sólo los contenidos de la información que se divulga, sino también a las personas, funciones, procesos y sistemas de información internos y externos (Stubbs y Higgins, 2014; IFAC, 2015). La elaboración del informe obliga a participar en el proceso a diferentes unidades organizativas, con lo que se fomenta la comunicación y la colaboración necesarios para desarrollar un pensamiento integrado (Feng et al., 2017). No se trata tan sólo de evitar una visión compartimentalizada de la organización (SAICA, 2015; Feng et al., 2017), sino de favorecer el diálogo entre equipos multifuncionales (Stubbs y Higgins, 2014).

Por ello, la conectividad de la información es un principio básico para poder alcanzar un pensamiento integrado (WICI, 2013; IFAC, 2015; SAICA, 2015; IIRC, 2016; Feng et al., 2017). El principio de conectividad es uno de los que está más presente en la elaboración de IR (Ruiz-Lozano y Tirado-Valencia, 2016). La conectividad no se consigue simplemente sumando información interna y externa, o estableciendo links entre unos informes y otros (WICI, 2013). Según el IFAC (2015) la conectividad implica relacionar diferentes dimensiones del pensamiento integrado: el análisis externo, la planificación interna, la gobernanza del proceso y la comunicación de la información.

En esta misma línea, para Dumay y Dai (2017) el concepto de pensamiento integrado comprende dos aspectos. El primero es la relación entre el modelo de negocio, la estrategia, la gobernanza, el desempeño y las perspectivas futuras, teniendo en cuenta las interdependencias entre los factores que tienen un efecto material en la capacidad para crear valor a lo largo del tiempo (WICI, 2013). El segundo componente del pensamiento integrado es la conexión entre diferentes departamentos y responsables (Feng et al., 2017). La elaboración de un informe integrado exige intensificar las relaciones entre las diversas unidades organizativas (IIRC 2013; Stubbs y Higgins, 2014), logrando una comprensión más profunda de sus procesos y relaciones internas. Al ayudar a romper las barreras y a facilitar un diálogo más

productivo entre las diferentes áreas funcionales, se propicia un cambio cultural significativo en las actitudes y en la manera de hacer las cosas (WICI, 2013).

Además de la falta de consenso en cuanto al concepto, también existen dudas acerca de cómo operativizarlo (SAICA, 2015; Feng et al., 2017). Algunos autores han analizado los *drivers* del pensamiento integrado (IIRC, 2016), destacando la necesidad de que los directivos estén comprometidos con las cuestiones del IR (Knauer y Serafeim, 2014; SAICA, 2015; Oliver et al., 2016; Feng et al., 2017), la existencia de equipos de trabajo multifuncionales debidamente coordinados (Knauer y Serafeim, 2014; Oliver et al., 2016; Feng et al., 2017), una mayor sensibilidad hacia los capitales no financieros (p.e. capital relacional o natural) (SAICA, 2015), la existencia de vínculos entre las cuestiones no financieras (p.e. aspectos sociales) y la estrategia (SAICA, 2015; Feng et al., 2017) y la capacidad de la organización para responder a los legítimos intereses de los *stakeholders* (Knauer y Serafeim, 2014; SAICA, 2015; CIPFA, 2016; IIRC, 2016).

Otra característica de la puesta en práctica del pensamiento integrado es que, en su esfuerzo por conectar distintos tipos de análisis, va más allá de la mera difusión de información histórica y proporciona información a los *stakeholders* de carácter prospectivo sobre las perspectivas en el futuro (Melloni, 2015; Manes-Rossi et al., 2017; Kiliç y Kuzey, 2018; Menicucci, 2018). Además, una conexión efectiva requiere que se combinen los aspectos cualitativos y cuantitativos para poder comprender el contexto del informe, y darle una mayor credibilidad (WICI, 2013; Manes-Rossi et al., 2017).

Algunos autores han sugerido la necesidad de introducir cambios en este sentido en el *reporting* de las organizaciones del sector público, tratando de vincular la estrategia con el proceso de creación de valor, para demostrar su capacidad para dar respuesta al entorno (por ejemplo, a los cambios demográficos) y a las demandas de la ciudadanía, aspectos críticos para la sostenibilidad de los servicios públicos (Cohen y Karatzimas, 2015; CIMA, 2016; CIPFA, 2016; Guthrie et al., 2017).

Por ello, organizaciones internacionales e investigadores han destacado la importancia que el pensamiento integrado tiene para el sector público (CIMA, 2016; CIPFA, 2016; Oprisor et al., 2016; Guthrie et al., 2017) ya que algunos de los cambios inducidos por esta manera de pensar son especialmente relevantes para las entidades públicas, destacando sus efectos sobre la gobernanza (SAICA, 2015; CIMA, 2016), su impacto en la cultura de la organización (Dumay y Dai, 2017), su influencia en el compromiso de los empleados públicos (Guthrie et al., 2017) y su capacidad para mejorar la transparencia y la comunicación con los *stakeholders* (CIMA, 2016; CIPFA, 2016).

## **4. ANÁLISIS EMPÍRICO**

### **4.1. Selección de muestra**

La muestra utilizada en este estudio incluye todas aquellas empresas públicas europeas cuyos informes estaban disponibles en la base de datos de IR, a los que se puede acceder desde el sitio web oficial de IIRC. Se eligieron estas empresas por estar clasificadas por IR como casos de éxito en cuanto a la aplicación de su marco conceptual, siendo referentes a la hora de identificar buenas prácticas en el *reporting*.

La muestra final está constituida por 25 informes integrados de empresas públicas pertenecientes a diferentes sectores. Dado el tamaño reducido de la muestra, nuestro trabajo se ha planteado un análisis del pensamiento integrado de carácter descriptivo y exploratorio.

## 4.2. Metodología

La incorporación del pensamiento integrado en la elaboración de los informes IR de las entidades de la muestra se ha medido a través de la construcción de un Índice de Pensamiento Integrado (IPI) que permita evaluar los niveles de seguimiento. La elaboración de índices que miden los niveles de difusión y la calidad de la información suministrada son frecuentes en el ámbito del *reporting* no financiero y de la sostenibilidad, dado el carácter narrativo de estos informes (Navarro et al. 2014; Ahmed y Hossain, 2016; Ruiz-Lozano y Tirado-Valencia, 2016; Kilic y Kuzey, 2018; Manes-Rossi et al., 2018). Para la construcción de este índice se ha aplicado una metodología de análisis de contenidos, utilizada previamente en estudios de esta naturaleza (Moolman, et al., 2016; Ruiz-Lozano y Tirado-Valencia, 2016; Kilic y Kuzey, 2018; Manes-Rossi et al., 2018; Menicucci, 2018).

La opción metodológica más frecuente para conferir credibilidad al análisis de contenidos consiste en la participación de varios investigadores, y en el estudio del nivel de discrepancia entre ellos (Milne y Adler, 1999). Sin embargo, la intervención de varios codificadores no debería afectar a la coherencia y a la uniformidad del análisis de contenidos (Haniffa y Cooke, 2005). Para ello, previamente se llevó a cabo un proceso de codificación de los ítems de la información que garantizase una mayor homogeneidad (Krippendorff, 2013). Para evitar la falta de consistencia y fiabilidad de los resultados, los investigadores consensuaron la interpretación de los ítems y realizaron un análisis adicional de discrepancias de manera colectiva (Ahmed y Hossain, 2016).

Siguiendo la propuesta del IFAC (2015), se ha realizado un estudio multidimensional del pensamiento integrado que comprende cinco categorías o dimensiones: 1) la conectividad de la información, 2) el enfoque externo hacia la creación de valor a corto, medio y largo plazo, 3) la planificación integrada y la conexión con la estrategia, 4) la gobernanza, y 5) la comunicación integrada (tabla 1).

**Tabla 1. Dimensiones del Pensamiento Integrado**

1. Conectividad	Conexiones, interrelaciones y dependencias entre los elementos que son relevantes para la capacidad de la organización de crear valor a lo largo del tiempo.
2. Enfoque externo	Identificación de los aspectos relevantes del entorno, así como de las tendencias. Integración de todos los elementos que inciden en el proceso de creación de valor, de cara al cumplimiento de las expectativas de los <i>stakeholders</i> .
3. Planificación integrada	Fijación de objetivos, identificación de los asuntos materiales, gestión de riesgos y oportunidades, medición del rendimiento, alineados con la estrategia y las perspectivas futuras.
4. Gobernanza	Compromiso de la organización y liderazgo de la dirección. Evidencias sobre la credibilidad de la información.
5. Comunicación integrada	Información concisa, comprensible y conectada.

A su vez, para poder determinar el nivel de seguimiento de las dimensiones del pensamiento integrado, se han identificado aquellos aspectos que es necesario abordar en cada una de ellas, estableciendo 16 variables objeto de análisis (tabla 3). La determinación de las variables a analizar se ha basado en los contenidos del marco conceptual de IR (IIRC, 2013) y en las propuestas sobre el pensamiento integrado de IFAC (2015), SAICA (2015), IIRC (2016), CIMA (2017) y WICI (2013).

A la hora de definir las variables se ha puesto el énfasis no tanto en la identificación de los contenidos que es necesario incorporar al *reporting*, sino en las conexiones e interrelaciones entre estos contenidos y, el proceso de creación de valor y la estrategia. Además, siguiendo la propuesta de Oliver et al. (2016) se han constatado no sólo los vínculos entre los contenidos de la información, sino también la existencia de un proceso que provea las capacidades necesarias para desarrollar un pensamiento integrado, basado en la participación y el compromiso de diferentes responsables funcionales. Asimismo, se han buscado evidencias sobre la integración de los datos históricos con las perspectivas futuras a corto, medio y largo plazo, aspectos todos ellos necesarios para garantizar una visión holística de la organización (IIRC, 2013).

Cada variable se ha subdividido en diferentes ítems que permitan evaluar su consideración en la elaboración del informe (anexo 1). Para cada uno de los 38 ítems definidos se ha procedido a verificar su presencia a través de una variable dicotómica que toma el valor 0 si el ítem no está presente y 1 si lo está, excepto en el caso de la variable concisión, cuyo valor es el número de páginas del informe. En cuanto a esta última variable, la concisión, tratamos de demostrar que no existe necesariamente una correlación entre el volumen y la calidad de la información. De esta forma se ha podido realizar un análisis descriptivo y obtener las frecuencias de la información, para cada una de las variables y en cada dimensión. Además, esto ha permitido construir un índice de pensamiento integrado (IPI) que ha sido elaborado en términos globales para toda la muestra. Finalmente, el análisis de frecuencias también se ha realizado longitudinalmente, para conocer su evolución a lo largo del tiempo.

En la construcción del índice todas las dimensiones han sido ponderadas de la misma manera, ante la falta de evidencias acerca de cuáles deberían ser los pesos a asignar, y a la subjetividad de las ponderaciones (Dragu y Tiron-Tudor, 2013; Navarro et al., 2014; Ruiz-Lozano y Tirado-Valencia, 2016).

La aplicación de esta metodología nos permite obtener evidencias que demuestren el compromiso de las entidades públicas con el pensamiento integrado y la distribución de este índice por dimensiones. De esta forma se pondrá de manifiesto en qué aspectos se está poniendo un mayor o menor énfasis, y cómo se están abordando los contenidos.

### **4.3. Resultados**

El índice de pensamiento integrado (IPI) de las entidades públicas de la muestra alcanza un promedio del 66,93% (tabla 2). Si el análisis se realiza atendiendo a las diferentes dimensiones definidas, destaca la gobernanza como el aspecto con un mayor nivel de pensamiento integrado (88%), seguida del enfoque externo y la comunicación integrada (ambas con un 68%). Los niveles más bajos se presentan en la planificación integrada (49,33%) y la conectividad de la información (61,34%). En

cuanto a la concisión, el número medio de páginas de los informes es de aproximadamente 163, oscilando entre las 102 y las 395 páginas.

**Tabla 2. Análisis descriptivo de las dimensiones del pensamiento integrado**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Conectividad	33%	83%	61,3%	,142
Enfoque Externo	17%	92%	68%	,220
Planificación Integrada	7%	73%	49,3%	,192
Gobernanza	50%	100%	88%	,218
Comunicación Integrada	0%	100%	68%	,476
Concisión	102	395	162,64	69,49
Índice Total (IPI)	44,0%	86,0%	66,9%	,142

Los valores máximos alcanzados corresponden a las dimensiones relativas a la gobernanza y la comunicación integrada que se elevan hasta el 100% en algunos de los casos analizados, seguidas del enfoque externo (92%). En cuanto a los valores mínimos, se trata de nuevo de la comunicación integrada (0% en algunas empresas de la muestra) y la planificación integrada (7%). El hecho de que la comunicación integrada presente valores extremos es coherente con el hecho de que sea la dimensión con una mayor dispersión de resultados (desviación típica = 0,4761). Por el contrario, los valores más homogéneos los presenta la dimensión de conectividad (0,1420).

En cuanto al análisis de frecuencias de las diferentes variables que se han utilizado para la medición del seguimiento de las diferentes dimensiones (tabla 3), destacan el reflejo de las tendencias y cambios del entorno, y del impacto de las actividades (ambos con un 100%) al tratarse de aspectos que han sido contemplados por la totalidad de las empresas de la muestra analizada, donde los contenidos relativos al contexto en el que opera la entidad ocupan un lugar destacado en sus informes.

La existencia de declaraciones de principios de buen gobierno o códigos de conducta (96%), así como de comités de auditoría interna (80%) ponen de manifiesto como la visión integradora de la organización ha llegado hasta sus órganos de gobierno, destacando en muchos casos la existencia de una declaración expresa del máximo responsable sobre su compromiso con la sostenibilidad. Otro aspecto destacable es la intervención de equipos de trabajo multidisciplinares en la elaboración del informe (89,3%), liderados generalmente por el CEO de la organización, acompañado de otros responsables funcionales.

Aspectos como la participación de los *stakeholders* y la capacidad de respuesta a sus intereses (70,7%) o el análisis de riesgos y su vinculación con la estrategia (72%), ocupan también un lugar destacado en el pensamiento integrado. Estos resultados podrían estar relacionados con el hecho de que se trata de empresas públicas que responden a las demandas de una mayor diversidad de *stakeholders* y a su alto nivel de compromiso, ya que son quienes le confieren legitimidad.

Otro aspecto analizado ha sido la utilización de medidas del desempeño (KPI) con indicadores que reflejen la existencia de un pensamiento integrado, y la conexiones entre sus diferentes elementos (54,7%). En este sentido conviene destacar la falta de

*benchmarking* con otras entidades del sector, aspecto que ya había sido destacado por Stent y Dowler (2015).

El análisis de los capitales y su vinculación con el proceso de creación de valor (46,7%), la materialidad de los asuntos incorporados en el informe y su vinculación con la estrategia (32%), la visibilización de las relaciones entre los contenidos (33,3%) y el enfoque de la información hacia el corto, medio y largo plazo (29,3%), ofrecen aún posibilidades de mejora.

**Tabla 3. Análisis de frecuencias de las variables del pensamiento integrado**

<b>CONECTIVIDAD</b>		<b>61,3%</b>
1	Existencia de equipos de trabajo multidisciplinares	89,3%
2	Integración de contenidos y visibilización de las relaciones	33,3%
<b>ENFOQUE EXTERNO</b>		<b>68,0%</b>
3	Principales tendencias y cambios en el entorno que puedan afectar al proceso de creación de valor	100%
4	Impactos de sus productos y servicios en la sociedad, en los mercados y en la reputación	100%
5	Capacidad de respuesta a las necesidades e intereses legítimos de los stakeholders	70,7%
6	Descripción del modelo de negocio y vinculación con el proceso de creación de valor	66,0%
7	Descripción de los capitales y vinculación con el proceso de creación de valor	46,7%
<b>PLANIFICACIÓN INTEGRADA</b>		<b>49,3%</b>
8	Análisis de la materialidad y vinculación con la estrategia	32,0%
9	Riesgos y oportunidades, y vinculación con la estrategia	72,0%
10	Medidas del desempeño financieras y no financieras, y vinculación con la estrategia	54,7%
11	Perspectiva futura a corto, medio y largo plazo	29,3%
<b>GOBERNANZA</b>		<b>88,0%</b>
12	Existencia de un comité de auditoría	80,0%
13	Declaración de principios éticos/código de conducta, compromiso con la sostenibilidad	96,0%
<b>COMUNICACIÓN INTEGRADA</b>		<b>68,0%</b>
14	Referencias a otra información de la entidad o del entorno, más allá del informe	68,0%
15	Links y referencias cruzadas entre los contenidos del informe, para responder las necesidades de información de diferentes tipos de usuarios	68,0%
16	Concisión	162,64

En relación con el análisis longitudinal (tabla 4), con el objetivo de conocer si la incorporación del pensamiento integrado ha ido evolucionando con el tiempo, se han analizado los informes de las empresas de la muestra desde el año 2013 (primero tras la publicación del Marco Conceptual del IIRC) hasta 2017, año más reciente. Sin embargo, los informes de éste último año no estaban disponibles para todas las empresas de la muestra, por lo que se eliminó del análisis.

**Tabla 4. Análisis de frecuencias promedio por años**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Conectividad	58,3%	58,3%	61,1%	66,7%
Enfoque Externo	57%	63,9%	72,2%	80,0%
Planificación Integrada	41,1%	43,3%	48,9%	61,3%
Gobernanza	83,3%	83,3%	91,7%	90,0%
Comunicación Integrada	50%	66,7%	83,3%	80,0%
Concisión	152,5	156,83	167,83	187,4
Índice Total (IPI)	58,0%	63,1%	71,5%	75,6%

Los resultados muestran que las empresas han ido avanzando a lo largo del tiempo en la consideración del pensamiento integrado, pasando de un promedio total del 58% en 2013 al 75,6% en 2016. Todas las dimensiones muestran este avance excepto la gobernanza y la comunicación integrada que en 2016 sufren un ligero retroceso. El enfoque externo y la comunicación integrada son las dimensiones que presenta una mayor evolución. También observamos que los informes son cada vez menos concisos.

## **5. CONCLUSIONES**

La existencia de un pensamiento integrado en la elaboración de los informes no financieros podría ayudar a legitimar las actuaciones de las entidades del sector público, y a mejorar la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos, al orientar la información hacia la creación de valor público y la sostenibilidad.

En cuanto a los vínculos de la información de IR con el proceso de creación de valor y la estrategia, Guthrie et al. (2017) concluyeron que las entidades del sector público tienen dificultades a la hora de focalizarse hacia estas cuestiones, ya que los mecanismos internos no están preparados para ello. En nuestro estudio, los resultados evidencian que la dimensión del enfoque externo hacia la creación de valor es relativamente frecuente y que los vínculos con la planificación estratégica pueden ser mejorados, particularmente en lo referente a la orientación futura.

El papel de la gobernanza también destaca como un elemento esencial del pensamiento integrado, como ya pusieron de manifiesto los estudios de Stent y Dowler (2015) y de Feng et al. (2017). Nuestros resultados corroboran esta idea, lo que demuestra la madurez de las entidades del sector público en este aspecto.

En lo que respecta al análisis de los capitales, nuestros resultados son consistentes con los obtenidos por Ahmed y Hossain (2016) quienes demostraron que las empresas continúan informando de los capitales en forma de “silos” sin que exista una verdadera integración entre ellos. En nuestro caso, las vinculaciones entre los capitales y el proceso de creación de valor son escasas (46,7%), en concreto, ninguna de las entidades públicas analizadas ha mostrado las conexiones entre sus capitales.

En cuanto al análisis de la materialidad, Feng et al. (2017) sugirieron que era uno de los aspectos que con mayor frecuencia destacan los directivos como necesario para el logro de un pensamiento integrado. Sin embargo, en nuestro estudio se trata de una

de las variables que alcanza una frecuencia más baja (32%). Sería recomendable que los gobernantes hicieran un esfuerzo por identificar cuáles son los aspectos prioritarios para sus grupos de interés, y que los gestores articulasen canales de comunicación y participación adecuados, garantizando que se da respuesta a sus intereses.

Por último, como ya se ha mencionado, uno de los asuntos en los que hemos encontrado una mayor debilidad es el referente a la orientación futura de la información, coincidiendo con los hallazgos de Manes-Rossi et al. (2017) y Menicucci (2018), lo que podría limitar la posibilidad de los *stakeholders* a la hora de evaluar la sostenibilidad de las entidades públicas.

Nuestros hallazgos ayudan a mejorar la comprensión del concepto de pensamiento integrado y pueden ser relevantes a la hora de hacerlo operativo, orientando a los legisladores y emisores de normas contables acerca de los contenidos que deberían estar presentes en los informes no financieros de las entidades públicas. Por otra parte, ayudarán a los gobernantes a comprender mejor cómo se generan los cambios que promueven la creación de valor público, y tienen implicaciones prácticas de cara a la sostenibilidad. Primero, ya que el pensamiento integrado mejora la comprensión de las fuentes de valor añadido para sus *stakeholders*, y se orienta el proceso de planificación estratégica hacia sus expectativas. Segundo, ayudando a establecer canales de comunicación y diálogo internos y externos, que mejoren la coordinación de esfuerzos y la transparencia. Tercero, al mejorar la eficiencia, ya que en las empresas públicas la gestión de los capitales, es decir, la utilización de recursos públicos, es una de las áreas de especial interés que constituye una de las particularidades identificadas en el *reporting* de las entidades del sector.

Finalmente, nuestros resultados han puesto de manifiesto posibles áreas de mejora en la gestión pública. Así, la visión del medio y largo plazo, la vinculación con la estrategia de los aspectos materiales y de los capitales ofrecen oportunidades para seguir avanzando. Para ello, recomendamos a los gestores públicos que implanten herramientas de gestión que les ayuden a reforzar este pensamiento integrado, visibilizando las conexiones entre la información y el proceso de creación de valor y la estrategia, como podrían ser el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996) o la matriz de conectividad (KPMG, 2015).

El trabajo realizado presenta algunas limitaciones relacionadas fundamentalmente con el reducido tamaño de la muestra, lo que dificulta la generalización de nuestras conclusiones. Por otra parte, todas las dimensiones y variables del pensamiento integrado han sido ponderadas por igual, ante la falta de experiencia sobre los pesos que deberían asumir en la construcción del índice de pensamiento integrado. En un futuro, podría realizarse un análisis de la materialidad de las cuestiones incluidas en el índice, que permitiese priorizar y ponderar las cuestiones según la opinión de los *stakeholders*. Igualmente, en el futuro se podría contrastar este índice con el alcanzado por las empresas privadas, y analizar los resultados según la cultura administrativa del país o el sector de actividad al que pertenezca la entidad, para poder orientar nuestras recomendaciones en función del contexto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- Ahmed Haji, A., & Hossain, D. M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), 415-444.
- AICPA American Institute of Certified Public Accountants (1994). *Improving Business Reporting –A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*, AICPA, New York.
- Ball, I. (2012). New development: transparency in the public sector. *Public Money & Management*, 32(1), 35-40.
- Beare, D., Buslovich, R. & Searcy, C. (2014). Linkages between corporate sustainability reporting and public policy, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 336-350.
- Bebbington, J., Unerman, J. & O'Dwyer, B. (2014). *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, New York.
- CIMA Chartered Institute of Management Accountants (2013). *Business Model*. Available online at: [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf)
- CIMA Chartered Institute of Management Accountants (2016). *Integrated Reporting in the Public Sector*. Available online at: <http://integratedreporting.org/resource/cima-integrated-reporting-in-the-public-sector/>
- CIMA Chartered Institute of Management Accountants (2017). *Integrated Thinking. Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance*. Available online at: <https://www.cimaglobal.com/Documents/Research%20and%20Insight/Integrated%20Thinking%20Report%20vol%2013%20issue%203.pdf>
- CIPFA Chartered Institute of Public Finance & Accounting (2016). *Focusing on value creation in the Public Sector*. Available online at: <http://www.cipfa.org/cipfa-thinks/cipfa-thinks-articles/integrated-reporting-focusing-on-value-creation>
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Cohen, S. & Karatzimas, S. (2015). Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 449-460.
- Deegan, C., Rankin M. & Tobin J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- De Villiers, C., Hsiao, P. C. K. & Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 450-460.

- Dragu, I. M., y Tiron-Tudor, A. (2013). The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 92, 275–279.
- Dumay, J., Guthrie, J., & Puntillo, P. (2015). IC and public sector: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 267-284.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), 56–61.
- EU (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament. Available online at: <http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0095&qid=1430238231690>
- FASB Financial Accounting Standards Board (2001). *Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures*, FASB, Norwalk.
- Feng, T., Cummings, L. & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – An exploratory study in Australia, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330-353.
- Guthrie, J., Ball, A. & Farneti, F. (2010). Advancing sustainable management of public and not for profit organizations. *Public Management Review*, 12 (4), 449-459.
- Guthrie, J., & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. *Public Money and management*, 28(6), 361-366.
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organization. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 553-573.
- Haque, M.S. (2000). Significance of accountability under the new approach to public governance. *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 599-617.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, 24(5), 391-430.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- IASB International Accounting Standard Board (2010). *International Financial Reporting Standard (IFRS), Practice Statement Management Commentary*, IFRS Foundation, London.
- IFAC International Federation of Accountants (2013). *Reporting on the Long-Term Sustainability of an Entity's Finances*. Available online: <https://www.ifac.org/publications-resources/recommended-practice-guideline-1>

IFAC International Federation of Accountants (2015). *Creating Value with Integrated Thinking*. Available online at: <http://www.ifac.org/publications-resources/creating-value-integrated-thinking>

IIRC International Integrated Reporting Council (2013). *International <<IRF>> Framework*, Available online at: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

IIRC International Integrated Reporting Council (2016). *Creating Value The cyclical power of integrated thinking and reporting*, Available online at: <https://integratedreporting.org/resource/creating-value-the-cyclical-power-of-integrated-thinking-and-reporting/>

IPSASB International Public Sector Accountant Standard Board (2017). *Handobook of International Public Sector Accounting Pronouncements*, Available online at: <https://www.ifac.org/publications-resources/2017-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements>

Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.

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

Kiliç, M. & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting, *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 115-144.

Knauer, A., & Serafeim, G. (2014). Attracting Long-Term Investors Through Integrated Thinking and Reporting: A Clinical Study of a Biopharmaceutical Company. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(2), 57-64.

KPMG (2015). *Implementing Integrated Reporting*. Available online at: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf>

Krippendorff, K. (2013), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology* (3<sup>rd</sup> edition), Sage, Los Angeles, CA.

Lai, A., Melloni, G. & Stacchezzini, R. (2016). Corporate sustainable development: is 'integrated reporting' a legitimation strategy? *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 165-177.

Manes-Rossi, F., Nicolo, G., & Orelli, R. L. (2017). Reshaping Risk Disclosure through Integrated Reporting: Evidence from Italian Early Adopters. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 11.

Manes-Rossi, F. (2018). Is integrated reporting a new challenge for public sector entities? *African Journal of Business Management*, 12(7), 172-187.

Manes-Rossi, F., Tiron-Tudor, A., Nicolò, G., & Zanellato, G. (2018). Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure—De Facto and De Jure Evidence. *Sustainability*, 10(4), 1162.

Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: an impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 661-680.

- Menicucci, E. (2018). Exploring forward-looking information in integrated reporting: a multi-dimensional analysis. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 102-121.
- Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237-256.
- Moolman, J., Oberholzer, M. & Steyn, M. (2016). The effect of integrated reporting on integrated thinking between risk, opportunity and strategy and the disclosure of risks and opportunities. *Southern African Business Review*, 20(1), 600-627.
- Navarro-Galera, A., de los Ríos-Berjillos, A., Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2014). Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of Cleaner Production*, 64, 495-504.
- Ness, K. E. & Mirza, A. M. (1991). Corporate Social Disclosure: A note on a test of agency theory. *The British Accounting Review*, 23, 211–217.
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.
- Oprîşor, T., Tiron-Tudor, A. & Nistor, C. S. (2016). The integrated reporting system: a new accountability enhancement tool for public sector entities. *Audit Financiar*, 14(139), 747-760.
- OECD Organisation for Economic Cooperation and Development (2015). *Recommendation on Budgetary Governance*, Available online at: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(6), 595-612.
- Ruiz-Lozano, M. & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Spanish Accounting Review-Revista de Contabilidad*, 19(2), 252-260.
- SAICA South Africa Institute of Chartered Accountants (2015). Integrated Thinking. An exploratory Survey. Available online at: <https://www.saica.co.za/portals/0/technical/sustainability/saicaintegratedthinkinglandscape.pdf>
- Stent, W. & Dowler, T. (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23(1), 92-117.
- Stubbs, W. & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089.
- Ştefănescu, C. A., Oprîşor, T. & Sîntejudeanu, M. A. (2016). An original assessment tool for transparency in the public sector based on the integrated reporting approach. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 15(3), 542-564.

WICI World Intellectual capital initiative (2013). *Connectivity*. Available online at: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf>

### Anexo 1. Ítems del pensamiento integrado

<b>CONECTIVIDAD</b>			
1	Existencia de equipos de trabajo multidisciplinares	Incluye a CEO y CFO	
		Incluye otros responsables funcionales	
		Se describe la implicación de los componentes del equipo/hay una declaración de compromiso expresa	
2	Integración de contenidos y visibilización de las relaciones	Hay evidencias sin ser excesivamente narrativo	
		Hay evidencias frecuentes en forma de diagramas de flujos, figuras, gráficas, etc.	
		Se incorporan herramientas avanzadas como el BSC o la matriz de conectividad	
<b>ENFOQUE EXTERNO</b>			
3	Principales tendencias y cambios en el entorno que puedan afectar al proceso de creación de valor	Se identifican	
4	Impactos de sus productos y servicios en la sociedad, en los mercados y en la reputación	Se identifican	
5	Capacidad de respuesta a las necesidades e intereses legítimos de los <i>stakeholders</i>	Se identifican los principales stakeholders	
		Se indican los canales de diálogo/mecanismos para el compromiso	
		Se indican los mecanismos de respuesta a sus expectativas	
6	Descripción del modelo de negocio y vinculación con el proceso de creación de valor	Se describe el modelo de negocio	
		Se vinculan los stakeholders y el proceso de creación de valor	
		Conexiones de los capitales con el proceso de creación de valor	
		Se identifican de inputs/outputs/outcomes/proceso de creación de valor	
7	Descripción de los capitales y vinculación con el proceso de creación de valor	Se describen los capitales	
		Se cuantifican los capitales	
		Se muestran las relaciones entre los capitales	
<b>PLANIFICACIÓN INTEGRADA</b>			
8	Análisis de la materialidad y vinculación con la estrategia	Matriz de materialidad	
		Se describe el proceso de identificación y priorización de los asuntos materiales	
		Vinculación de la materialidad y la estrategia/proceso de creación de valor	
		Se justifica la exclusión de los aspectos no materiales	
9	Riesgos y vinculación con la estrategia	Se identifican riesgos	
		Indican procedimientos para la gestión	
		Existe un control de riesgos/planes de actuación mitigación	
		Hay conexión con la estrategia/proceso de creación de valor	
10	Medidas del desempeño financieras y no financieras y vinculación con la estrategia	Se identifican las oportunidades	
		Hay evidencias sobre la conexión con la estrategia	
		Se exponen las tendencias de las medidas o se comparan los objetivos estratégicos con el nivel alcanzado	
11	Perspectiva futura	Se realiza benchmarking con otras organizaciones	
		Existe una orientación futura o hay previsiones a corto plazo	
		Existe una planificación a medio plazo	
12	Existencia de un comité de auditoría	Existe una planificación a largo plazo	
		<b>GOBERNANZA</b>	
		Si/no	

13	Declaración de principios éticos/ código de conducta, compromiso con la sostenibilidad	Si/no
<b>COMUNICACIÓN INTEGRADA</b>		
14	Referencias a otra información de la entidad o del entorno más allá del informe	Si/no
15	Links y referencias cruzadas entre los contenidos del informe, para responder las necesidades de información de diferentes tipos de usuarios	Si/no
16	Concisión	nº de páginas