

El marco conceptual de la información integrada y su aplicación en el sector público

Isabel Brusca y Margarita Labrador

Departamento de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

La información integrada tiene como objetivo integrar en un informe único toda aquella información que pueda ser relevante para los distintos stakeholder. Pero más allá de compendiar la información, trata de ofrecer una visión global de los distintos elementos que permiten crear valor en la entidad y su relación con los objetivos estratégicos fijados por la organización. Se busca un cambio de cultura hacia la utilización de la información estratégica (económica, social y medioambiental) en la toma de decisiones diaria y el fortalecimiento de las relaciones con los distintos stakeholders. Un actor clave en su difusión ha sido el Consejo Internacional para la Integración de la Información (IIRC), que en el año 2013 emitió el marco conceptual de la Información Integrada. Este trabajo revisa dicho marco conceptual y analiza de su aplicación en el ámbito del sector público. Aunque la información integrada tan apenas se ha abordado en el sector público, parece que su aplicación puede ser un reto de las administraciones públicas para el futuro, con implicaciones también en el ámbito de la auditoría y fiscalización públicas. Su implantación permite incrementar la transparencia informativa y ganar legitimidad, pero también mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, lo que justifica esfuerzos futuros para su implantación en nuestras administraciones públicas.

PALABRAS CLAVE: información integrada, creación de valor, responsabilidad social, sostenibilidad, sector público.

ABSTRACT

Integrated Reporting aims to integrate in a single report all information that may be relevant to the different stakeholders. But beyond summarizing information, it tries to offer a global view of the elements generating value in the entity and its relation with the strategic objectives set by the organization. It pursues a cultural change towards the use of strategic information (economic, social and environmental) in daily decision making and strengthening relationships among different stakeholders. A key player in its dissemination has been the International Integrated Reporting Council (IIRC), which in 2013 issued the conceptual framework for Integrated Reporting. This paper analyses this conceptual framework and its application in the public sector. Although Integrated Reporting has hardly been tackled for public sector, its implementation can be a challenge for public administrations in the next future, with implications also for governmental audits. Its implementation can enhance reporting transparency and strengthen legitimacy, and improve efficiency in the use of resources as well. All this justifies no doubt future efforts for its implementation in our public administrations.

KEY WORDS: *Integrated reporting; creation of value; Social responsibility; sustainability; public sector.*

ÍNDICE

- 1. Introducción.—2. La información integrada en el sector público: un nuevo reto para las administraciones públicas:** 2.1. Origen y alcance de la información integrada. 2.2. Las ventajas de la información integrada en el sector público. 2.3. Situación actual y perspectivas futuras.—**3. El marco conceptual de la información integrada:** 3.1. Los conceptos fundamentales. 3.2. Principios para la elaboración de la información integrada. 3.3. Elementos y Contenido del Informe Integrado.—**4. Adaptación del marco conceptual de la información integrada en el sector público:** 4.1. La creación de valor en el sector público. 4.2. Los principios fundamentales. 4.3. El contenido del informe.—**5. Implicaciones para la auditoría y fiscalización de las administraciones públicas.—6. Conclusiones.—7. Referencias.**

1. INTRODUCCIÓN

La información contenida en los informes financieros tradicionales se ha revelado como insuficiente para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés, habiendo surgido los informes de responsabilidad social y de gobierno corporativo como un complemento fundamental que permite mostrar la gestión llevada a cabo desde una perspectiva que supera lo estrictamente financiero, abarcando áreas como la social o medioambiental. Esta información ha ido adquiriendo mayor relevancia con la crisis financiera

y especialmente con los escándalos financieros que han tenido lugar en algunas empresas. Ello ha supuesto la publicación de información dispersa en distintos informes que en ocasiones resulta difícil de comprender o comparar.

En los últimos años, ha surgido una corriente que propone la integración en un mismo informe de los distintos tipos de información, surgiendo así el concepto de información integrada. Sus orígenes están en el sector empresarial (Eccles et al. 2015), donde hay ya algunas empresas que se han hecho eco de esta nueva propuesta y han incorporado en sus sistemas de información la información integrada, especialmente grandes empresas (Lizcano et al., 2011; Villiers et al., 2014; Ruiz-Lozano y Tirado-Valencia, 2016). Algunos autores hablan de un cambio de paradigma e incluso del fin de la contabilidad (Lev y Gu, 2016).

Desde una perspectiva institucional, el Consejo Internacional para la Información Integrada o International Integrated Reporting Council, IIRC, formado por organismos reguladores, inversores, empresas, contables y ONGs, ha sido un actor fundamental para impulsar y promover la información integrada. En el año 2013 publicó el marco conceptual de la información integrada, el cual sirve de guía para la implementación de la información integrada en la práctica.

Estos conceptos, todavía innovadores incluso en el sector empresarial (Rivera-Arrubla et al., 2016), comienzan ya a introducirse en el contexto del sector público (Bartocci y Picciaia, 2013; Karatzimas y Cohen, 2014; Manes Rossi, 2017b), donde los informes de responsabilidad social y de gobierno corporativo no han tenido gran desarrollo. En el sector público, la insuficiencia de la información financiera es reconocida incluso en los pronunciamientos conceptuales (IPSASB, 2014), propugnando la elaboración de indicadores de gestión como complemento a los estados financieros tradicionales. Parece por tanto que los conceptos y filosofía de la información integrada podrían ser adecuados para las entidades del sector público, que en estos momentos más que nunca tienen necesidad de dar información a los ciudadanos y de poner en marcha mecanismos de transparencia que permitan recuperar la confianza de los ciudadanos y legitimar a sus gobernantes. En definitiva, mediante el informe integrado se puede reforzar el objetivo de transparencia informativa, poniendo de relieve la capacidad de las entidades como agentes generadores de valor económico y riqueza para el conjunto de la sociedad. Sin embargo, son pocas las entida-

des del sector público que han puesto en marcha alguna iniciativa para implantar un informe integrado. Este puede ser sin embargo un reto futuro de las administraciones públicas, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

Este trabajo pretende analizar, en primer lugar, el marco conceptual de la información integrada elaborado por el IIRC y, en segundo lugar, dado que de momento no hay ninguna propuesta de marco conceptual para las entidades del sector público, planteamos en qué medida puede aplicarse el marco conceptual del IIRC a las entidades del sector público, y que adaptaciones podrían ser convenientes.

El trabajo se estructura del siguiente modo: tras esta introducción, nos referimos a la conveniencia y el reto futuro que puede suponer la aplicación de la información integrada en el sector público. En el tercer apartado analizamos los elementos del marco conceptual del IIRC, para posteriormente analizar en qué medida esos elementos son aplicables en el ámbito del sector público y qué adaptaciones deben realizarse al respecto. En el siguiente apartado analizamos las implicaciones que esto puede tener para la auditoría y fiscalización. El trabajo finaliza con un resumen de las principales conclusiones.

2. LA APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN INTEGRADA EN EL SECTOR PÚBLICO: UN NUEVO RETO PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

2.1. Origen y alcance de la información integrada

La información integrada surgió en el ámbito empresarial con el objetivo de adoptar un enfoque holístico de la empresa centrado en el proceso de creación de valor dentro de la misma. Entre los antecedentes directos de esta iniciativa pueden mencionarse los informes de responsabilidad social y las memorias de sostenibilidad, cuyo objetivo es completar la información contenida en el informe financiero con aspectos sociales y medioambientales. La estandarización de los informes de sostenibilidad ha sido promovida por el Global Reporting Initiative, que desde el año 1990 viene emitiendo recomendaciones para la implementación de informes sostenibles. En la actualidad, la Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI, 2013) está siendo utilizada por muchas empresas para elaborar su memoria de sostenibilidad y se ha conver-

tido en una herramienta útil para alcanzar la comparabilidad de la información sostenible.

Al objeto de poder integrar los informes financieros y esta información sostenible y de gobierno corporativo, en alza por parte de las empresas de todo el mundo, comenzó a tomar fuerza el concepto de información integrada. Entre los beneficios asignados a la información integrada, dentro del sector empresarial, pueden destacarse (Eccles et al., 2012): mayor compromiso con los accionistas y mejora en las relaciones entre el consejo de administración y los gestores de la empresa; mejora de la calidad de la información a los inversores y otros stakeholders, a quienes se les involucra en la gestión estratégica de la empresa, y mejorar la posición de la empresa en la sostenibilidad. En una encuesta llevada a cabo por el IIRC y Black Sun. (2014) a 66 organizaciones que habían implantado información integrada, se constató que los participantes ofrecían una visión positiva sobre el impacto de la información integrada. Los encuestados valoran de forma especial la relación y compromiso adquirido con los stakeholders, que pueden valorar de una forma más adecuada los objetivos a largo plazo, así como beneficios en la toma de decisiones y gestión de la organización, debido a la interrelación de la información integrada con los objetivos estratégicos de la organización.

Como han indicado algunos autores (Flores et al., 2012), la información integrada representa una nueva era para la información, mediante la cual se pretende una orientación holística y global de información, tratando así de superar las carencias de los modelos históricos centrados en la información financiera. Este enfoque está dentro de la categoría de voluntario en la mayor parte de los casos, pero puede destacarse a este respecto la obligatoriedad introducida en Sudáfrica para las empresas públicas y privadas que cotizan en bolsa, configurándose como líder en la aplicación de la información integrada.

En el ámbito Europeo, la aprobación de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos ha supuesto un desafío para los países miembros. España no ha realizado todavía la trasposición de la directiva pero está en proceso de hacerlo, habiendo publicado recientemente el Borrador del Anteproyecto de Ley sobre información no financie-

ra de grandes empresas. Este requerimiento podría acelerar la implantación de la información integrada en las grandes empresas y posiblemente poco a poco se vayan incorporando las medianas y pequeñas.

2.2. Las ventajas de la información integrada en el sector público

Los sistemas de gobierno de las administraciones públicas se encuentran sometidos en la actualidad a un continuo debate, especialmente tras los recientes escándalos de corrupción que han acaecido a un nivel internacional, demandando a las administraciones rigurosos sistemas de transparencia que les permitan cumplir con los objetivos de rendición de cuentas y también ganar legitimidad. Los ciudadanos han perdido la confianza de sus gobiernos y éstos necesitan incrementar su fiabilidad. Estas circunstancias ponen de manifiesto que las administraciones públicas pueden ser receptoras positivas de cualquier iniciativa que incida directamente en los objetivos indicados, entre las que se encontraría la implementación de información integrada.

La principal característica de las administraciones públicas es la de prestar servicios sin contraprestaciones directas y financiadas a través de impuestos, y entre sus responsabilidades se incluye la de buscar el bienestar social de sus ciudadanos, en todos los ámbitos, por la que deben mostrar políticas activas en la gestión social y sostenible de sus obligaciones de prestar servicios, así como de comunicar a sus stakeholders el resultado de esos procesos, y en particular demostrar el valor sostenible de los servicios prestados. La información tradicional se ha revelado también como insuficiente a este respecto (IPSASB, 2014), considerando que los objetivos de las administraciones van más allá de lo estrictamente financiero. Por ello, la información integrada puede convertirse en un reto futuro para las administraciones públicas (Katsikas et al., 2016).

El Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad de Reino Unido (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy Accountancy, CIPFA), conjuntamente con el IIRC (2016), han publicado una guía de aplicación de la información integrada en el sector público, en la que se pone de manifiesto los beneficios que este nuevo modelo de reporte puede tener en el ámbito del sector público. La guía reconoce las siguientes ventajas para la información integrada en el sector público:

- a) Incrementar la rendición de cuentas a los stakeholders y grupos de interés. Los informes integrados pueden servir de ayuda para cumplir con los requisitos de rendición de cuentas. Un informe integrado proporciona información sobre la naturaleza y calidad de las relaciones de la organización con sus principales interesados, incluyendo información relativa a la adecuación de los servicios prestados a las necesidades e intereses de sus ciudadanos. Un informe integrado pretende beneficiar a todas las partes interesadas en la creación de valor en la organización, incluyendo empleados, receptores de los servicios, proveedores, reguladores, gestores y políticos.
- b) Servir de guía para la prestación de servicios sostenibles, dado que el informe integrado proporciona una visión estratégica de la organización, mostrando la utilización de los recursos y su interrelación con los resultados obtenidos desde una perspectiva amplia, que incluye el ámbito social y medioambiental.
- c) Permite adoptar una orientación a largo plazo en la gestión, ya que deben comunicar no sólo los resultados de sus actuaciones ahora, sino también el impacto futuro que las mismas pueden tener. Por ejemplo, debe informar de las actividades de la organización para crear valor en el corto, medio y largo plazo. Y esto incluirá la creación de valor para los grupos interesados, con especial atención del ciudadano en este caso.

Pero el IIRC considera a la información integrada como algo más que un sistema de información, un enfoque integrado (*thinking integrated*) que debe implicar un cambio en la forma de gobierno de la organización y en la gestión estratégica de la misma. Los beneficios de esta nueva orientación incluyen (CIPFA, 2016, p. 20): un enfoque holístico en la toma de decisiones, que se centra en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo; definición de objetivos y estrategias más robustas e integradas; consideración de los riesgos y oportunidades de la organización en el proceso de toma de decisiones; mejor comprensión del proceso de prestación de servicios e identificación de posibles lagunas en el proceso; mayor conexión de la comunicación interna y externa.

El enfoque integrado considera todos los recursos utilizados en la organización para la prestación de servicios y sus interrelaciones en el proceso de toma de decisiones diaria. Por ello, en la toma de decisiones estratégicas se consideran todos los impactos

sociales y medioambientales, además de los financieros. Cuanto más haya penetrado en la organización el enfoque integrado más fácil será la elaboración del informe integrado y mejor la calidad del mismo.

Las bondades y ventajas indicadas para la información integrada en los puntos anteriores apuntan hacia la conveniencia de realizar esfuerzos futuros para que las administraciones públicas adopten este enfoque integrado y holístico en su gestión, siendo la información integrada uno de sus elementos. En definitiva, las entidades del sector público tienen la tarea de ofrecer servicios sostenibles desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Comunicar cómo logran esto, y en qué medida podrán seguir haciéndolo en el futuro, es fundamental para hacer efectiva la rendición de cuentas y la transparencia. Además, uno de los principales puntos fuertes de la información integrada es que pretende fortalecer las relaciones entre gestores y stakeholders, considerando a los mismos en la gestión estratégica y en el proceso de creación de valor, lo cual se hace especialmente relevante en el caso de las entidades públicas, donde el compromiso y participación de los ciudadanos son un elemento fundamental para garantizar el éxito de la gestión de los servicios públicos.

2.3. Situación actual y perspectivas futuras

En el sector público, la aplicación de información integrada varía considerablemente por tipos de entidades. Así, las empresas públicas están siendo líderes en la aplicación de sistemas de información integrada, como puede verse en la base de datos del IIRC en la que se recogen diversos ejemplos de aplicación de la información integrada.

También en el ámbito de las universidades hay algunas experiencias de implantación, especialmente en el caso de Sudáfrica, aunque todavía incipientes (Veltri y Silvestri, 2015). A este respecto, el Grupo de Directores Financieros de las Universidades Británicas (British Universities Finance Directors Group- BUFDG, 2015) ha declarado la importancia de la presentación de informes integrados, animando a las universidades a implementar informes integrados.

Sin embargo, en el subsector administrativo, donde podríamos incluir a la administración central, local o regional, sólo hay algunas experiencias aisladas que dan cuenta de su aplicabilidad en

la práctica dentro de este ámbito (una de ellas es el de la ciudad de Varsovia, presentada en el trabajo de Manes Rossi en este mismo número).

Recientemente se ha creado en el marco del IIRC la *Public Sector Pioneer Network* (Red de Pioneros del Sector Público), cuyo objetivo es que las organizaciones del sector público puedan compartir opiniones relativas al porqué y cómo el sector público debe implementar la información integrada. En esta red, los participantes pueden compartir opiniones y experiencias sobre cómo se puede adaptar la información integrada para adecuarla a los fines del sector público, con el objetivo final de mejorar la transparencia y crear confianza. Entre las organizaciones inscritas en la red se incluyen el Grupo del Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Corporación de la Ciudad de Londres, la Oficina de Auditoría de Gales y los departamentos gubernamentales del Reino Unido. El Grupo del Banco Mundial es de hecho una de las organizaciones que está implementando la información integrada.

Si nos centramos en el caso de España, mientras en el sector empresarial hay avances claros en el ámbito de las grandes empresas¹, en el sector público tan apenas existen iniciativas hacia este nuevo enfoque. Es en el ámbito de las universidades donde mayor proximidad hacia el mismo encontramos, especialmente porque son éstas las que se han mostrado más activas en la elaboración de memorias de sostenibilidad y de responsabilidad social, habiendo implantado muchas de ellas la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (G4).

Desde una perspectiva institucional puede destacarse la aprobación de la «Estrategia Española de Responsabilidad Social Corporativa. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora». Entre las medidas recogidas en la misma se señala la de fomentar la elaboración de informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales, y de buen gobierno. Por eso, la administración debería incentivar

¹ Cabe señalar también que la Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) ha elaborado un documento denominado «Información integrada: el cuadro integrado de indicadores CII-FESG y su taxonomía XBRL», con la finalidad de dar una respuesta tecnológica y apoyo a la labor del IIRC.

esta medida dando ejemplo y elaborando memorias de información integrada. Otra iniciativa ha sido la aprobación de la Orden que regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas en España. Sin embargo, hasta la actualidad, no hay ninguna administración que haya registrado su memoria de responsabilidad social o memoria de sostenibilidad.

Todo indica por tanto que la adopción de un enfoque integrado y la elaboración de información integrada debe ser uno de los retos de las administraciones públicas en los años venideros, tanto en nuestro país como a nivel internacional. La Unión Europea debería adoptar también políticas activas en este ámbito, al igual que ha hecho para las grandes empresas. Además, en un momento en el que se habla de normalización de la información contable en los países miembros de la Unión Europea, parece una buena oportunidad para establecer criterios sobre la información social y medioambiental que estas entidades deben rendir a sus administrados, dado que también en esto se hace necesaria la comparabilidad y convergencia entre los distintos países miembros. El informe integrado puede convertirse en el principal informe de una administración pública, dirigido a comunicar a sus stakeholders la capacidad de crear valor presente y futuro. Mediante el mismo se puede comunicar tanto información de carácter financiero, como estratégico y operativo, de gobierno corporativo, social o ambiental. Estaría más próximo al denominado informe para los ciudadanos que al informe financiero tradicional. Ahora bien, para que la implantación de la información integrada sea efectiva, es preciso también un cambio en el enfoque de gestión de las administraciones públicas (Manes Rossi, 2017a).

3. EL MARCO CONCEPTUAL DE LA INFORMACIÓN INTEGRADA

De acuerdo con el IIRC, el propósito principal de un informe integrado es el de explicar a los inversores y demás stakeholders cómo una organización crea valor a lo largo del tiempo. El IIRC fundamenta la necesidad de implantar un modelo de información integrada en las carencias demostradas por los modelos utilizados en estos momentos para expresar de forma fiel la capacidad de las empresas de generar valor. El argumento principal es que los informes actuales ofrecen una visión parcial e inconexa de los resultados obtenidos por las empresas, sin ninguna visión de las interconexiones entre riesgos, oportunidades y estrategias.

Con el objetivo de alcanzar la comparabilidad y estandarización de la información integrada, a la par que dar un impulso a la misma, el IIRC ha elaborado el marco conceptual de la información integrada (IIRC, 2013). El propósito es establecer una serie de conceptos fundamentales y los principios básicos que deben seguirse para la implementación efectiva de la información integrada (Adams, 2013), así como para delimitar el contenido del informe integrado. Un precedente previo en este ámbito es el marco conceptual para la información integrada elaborado por el Consejo de Información Integrada de Sudáfrica (Integrated Reporting Council of South Africa) en 2011 (Katsikas et al., 2016).

El marco conceptual se ha elaborado considerando el contexto de las empresas, y por tanto puede ser utilizado por empresas de cualquier tamaño, pero el propio IIRC señala que puede ser aplicado, con las adaptaciones que sean necesarias a las entidades no lucrativas y a las del sector público.

Dentro del marco conceptual del IIRC podrían diferenciarse tres componentes: conceptos fundamentales, los principios de la información integrada y el contenido de la información integrada (Manes Rossi, 2017b). A continuación hacemos un breve repaso de los mismos con objeto de poder abordar posteriormente su aplicabilidad en el ámbito de las administraciones públicas.

3.1. Los conceptos fundamentales

El marco conceptual define tres conceptos fundamentales: creación de valor, capitales y proceso de creación de valor. La creación de valor se deriva del incremento, disminución o transformación de los capitales utilizados en las actividades de la organización y el impacto obtenido sobre los mismos, pero viene condicionada por el entorno, los recursos disponibles (denominados capitales) y las relaciones con los grupos de interés. La creación de valor tiene dos aspectos interrelacionados: valor creado para la organización en sí misma, lo que permite rendimientos financieros para los inversores, y valor para otros stakeholders (por ejemplo los grupos de interés y la sociedad en general).

Los capitales representan los recursos disponibles y utilizados por la organización, diferenciando los siguientes tipos:

- *Capital financiero*, compuesto por el conjunto de recursos financieros disponibles en la organización para su uso en la producción de bienes o la prestación de servicios.

- *Capital industrial*, que comprende los elementos físicos transformados disponibles en la organización para su uso en la producción de bienes o en la prestación de servicios, tal como edificios, equipos o infraestructuras (como carreteras, puertos, puentes y plantas de tratamiento de residuos y agua).
- *Capital intelectual*, compuesto por intangibles basados en el conocimiento de la organización, e incluye la propiedad intelectual (tal como patentes, derechos de autor, software, derechos y licencias) y el capital organizacional, tal como conocimiento implícito, sistemas, procedimientos y protocolos.
- *Capital humano*, en el que pueden incluirse las competencias, capacidades y experiencia de las personas y sus motivaciones para innovar, desarrollar e implementar la estrategia de una organización para la mejora de procesos, productos y servicios.
- *Capital social y relacional*, en el que se incluirían las relaciones dentro y entre los miembros de la organización con los grupos de interés y con otras redes; y la capacidad de compartir información para mejorar el bienestar individual y colectivo.
- *Capital natural*, mediante el cual quedarían comprendidos todos los recursos y procesos naturales, renovables y no renovables, que proporcionan bienes o servicios que apoyan la actividad de una organización.

El proceso de creación de valor se basa en la incorporación de todos los capitales anteriores en el modelo de negocio de la organización y permite obtener impactos en los capitales, en los que la creación de valor puede haber repercutido de una forma positiva o negativa. La información integrada debe dar cuenta de los cambios que han tenido lugar en los mismos.

3.2. Principios para la elaboración de la información integrada

El marco conceptual define los siguientes principios a tener en cuenta para la elaboración y presentación de la información integrada:

- *Enfoque estratégico y orientación futura*. El informe integrado debe proporcionar detalles sobre la estrategia de la organización y cómo ésta está relacionada con la capacidad de la organización para crear valor a corto, medio y largo plazo y sobre su uso y el efecto en los capitales.

- *Conectividad de la información.* El informe debe mostrar una visión holística de la combinación, interrelaciones y dependencias entre los factores que afectan a la capacidad de la organización para crear valor.
- *Relación con los grupos de interés o stakeholders.* Se debe informar sobre la naturaleza y calidad de las relaciones de la organización con sus stakeholders y en qué medida ésta responde a sus necesidades e intereses.
- *Materialidad.* El informe integrado debe divulgar información sobre todos aquellos aspectos que afecten de forma sustancial a la capacidad de la entidad para crear valor.
- *Concisión.* El informe integrado debe ser conciso.
- *Fiabilidad y exhaustividad.* El informe integrado debe incluir todos aquellos aspectos materiales, tanto positivos como negativos, de una manera equilibrada y sin errores materiales.
- *Consistencia y comparabilidad.* El informe integrado debe presentar la información de forma consistente a lo largo del tiempo y de una forma que permita realizar comparaciones con otras organizaciones en la medida en que sea material para la capacidad de crear valor.

3.3. Elementos y Contenido del Informe Integrado

El marco conceptual no establece un formato para la presentación del informe integrado, pero define los siguientes elementos que debe contener el informe integrado:

- Descripción general de la organización y de su entorno externo.
- Gobierno Corporativo.
- Modelo de Negocio.
- Riesgos y oportunidades.
- Estrategia y asignación de recursos.
- Resultados.
- Perspectivas.
- Bases para la elaboración y presentación de la información.

El marco conceptual puede considerarse como una guía útil para la implantación de la información integrada en la práctica.

A este respecto, Ruíz-Lozano y Tirado-Valencia (2016) analizan la aplicación del marco conceptual para la información integrada elaborado por el IIRC en las empresas que publican informes integrados. Los resultados del estudio muestran que aunque las empresas analizadas han realizado esfuerzos para cumplir con los principios definidos en el marco conceptual, todavía queda mucho camino por recorrer, principalmente en relación al principio «Concisión». Además, se constata que las empresas analizadas no han sido influenciadas por el entorno en relación con el nivel de atención prestado a la incorporación de este tipo de información.

4. ADAPTACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL DE LA INFORMACIÓN INTEGRADA EN EL SECTOR PÚBLICO

El marco conceptual está dirigido a las empresas, pero el propio IIRC indica que puede ser igualmente adaptado para las entidades del sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro. En este sentido, Simnett y Huggins (2015) estudian las respuestas al documento de discusión y consulta emitido de forma previa a la aprobación del marco conceptual y muestran que el 82,8% de las respuestas a la consulta consideran que los conceptos del marco conceptual pueden ser aplicados a otro tipo de organizaciones, como el sector público u organizaciones sin fines de lucro, y proponen una orientación global para todo tipo de entidades. Sin embargo, finalmente el IIRC adoptó un enfoque empresarial, dejando así la posibilidad de adaptar algunos conceptos para su aplicación al sector público. De hecho, el CIPFA y el IIRC están trabajando en la elaboración de una adaptación al sector público.

4.1. La creación de valor en el sector público

El objetivo de los informes integrados es explicar cómo una organización crea valor en el tiempo. El informe debe proporcionar información sobre la estrategia de la organización y cómo se relaciona con su capacidad para crear valor en el tiempo. Además, puede ser una herramienta para introducir la gestión basada en el valor.

En el ámbito de las administraciones públicas, el proceso de creación de valor tiene algunas particularidades, debido al tipo de actividad desarrollada por las mismas. La gestión basada en la creación de valor puede cambiar los procedimientos de toma de decisiones, de modo que lo importante es cómo las decisiones ge-

neran valor y beneficio tanto para la organización como para sus grupos de interés (Moore, 2000). La literatura pone de relieve que uno de los problemas en el sector público es que la gestión estratégica no está suficiente desarrollada (Kearns, 1994), de modo que la presentación integrada de informes ofrece una herramienta que puede mejorar la gestión de las organizaciones.

Un concepto fundamental es la misión de la organización, ya que añade una dimensión basada en el valor a la rendición de cuentas (Ebrahim, 2003), haciendo hincapié en las motivaciones internas de las partes interesadas para participar en el proceso de rendición de cuentas. También ayuda a construir una misión consensuada entre todas las partes interesadas de modo que los stakeholders se sienten comprometidos con los productos y resultados de la organización.

La creación de valor en el sector público, de acuerdo con Moore (1995), consiste en atender las necesidades y demandas de los ciudadanos. Esto debe verse desde dos perspectivas:

- 1) Las necesidades deben ser la base para delimitar qué debe producir la administración pública. En la medida que la organización pública produzca bienes o servicios que tengan impacto para resolver los problemas públicos identificados, crearán valor público. En opinión del autor está directamente relacionado con la satisfacción de los usuarios de los bienes o servicios producidos.
- 2) Hay que atender también a la demanda sobre cómo deben prestarse los servicios. Es decir, la organización debe utilizar de la mejor manera posible los recursos públicos para satisfacer las demandas de los ciudadanos.

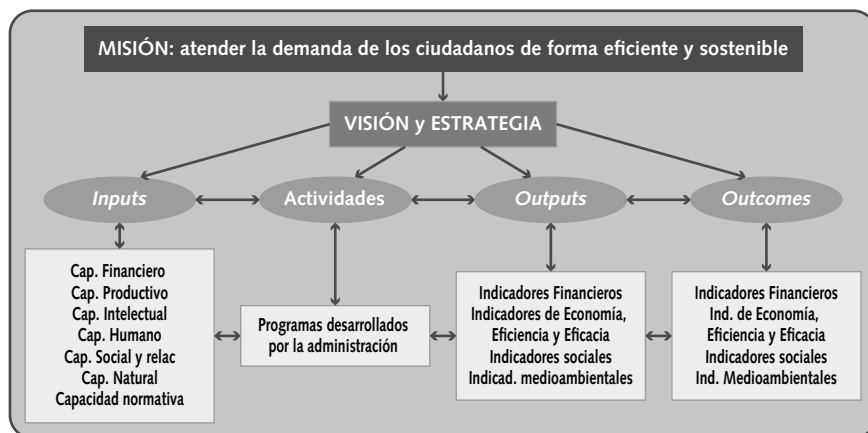
En síntesis, el autor (Moore, 1995) argumenta que se crea valor público cuando se atiende a las necesidades demandadas por los ciudadanos y además se atienden de una manera eficiente.

Para desarrollar un sistema integrado de presentación de informes, una administración pública debe implementar un sistema de gestión que se centre en la misión de la organización (Kaplan, 2001), que permitirá la definición de estrategias y acciones. La definición del plan estratégico se basará en la creación de valor para cada parte interesada y en cómo aumentarla durante el proceso (Moore, 2000), lo que puede ayudar a los líderes a definir el concepto de gestión estratégica de una forma más adecuada (Kong, 2008).

En un segundo nivel se requiere la definición de los recursos disponibles o capitales, y que permitirán el cumplimiento de la misión de acuerdo con las estrategias definidas. La figura 1 presenta los principales elementos del proceso de creación de valor en el sector administraciones públicas, donde el concepto central es la misión de la organización.

FIGURA 1

EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



En relación a los recursos o capitales, que constituyen los inputs utilizados por la administración, son aplicables los mismos conceptos contenidos en el marco conceptual, únicamente se requiere una adaptación al contexto de las administraciones públicas, pudiendo diferenciarse los siguientes tipos de capitales:

- *Capital financiero*, representando los recursos financieros disponibles para la prestación de servicios, parte de los cuales vendrán representados por los recursos acumulados en la organización y que son utilizados para cumplir con sus fines.
- *Capital productivo*, constituido por todos los elementos tangibles que la entidad puede utilizar para la prestación de servicios, parte de los cuales estarán controlados por la misma.
- *Capital intelectual*, en el que se incluyen los intangibles basados en el conocimiento de la organización y el capital organizacional. Este último adquiere sin duda especial relevancia en el sector público (Dumay et al., 2015), dado que el desarrollo de procedimientos adecuados e innovadores debe ser uno de los aspectos clave de la administración.

- *Capital humano*, constituido por las competencias, capacidades y experiencias de los empleados de la administración, siendo sin duda un elemento clave en el proceso de prestación de servicios.
- *Capital social y relacional*, representado por la relación existente entre la administración y sus ciudadanos y con otras administraciones y la pre disponibilidad a colaborar para conseguir la creación de valor.
- *Capital natural*, que representa todos los recursos medioambientales disponibles al servicio de la administración para la prestación de servicios. Algunos de estos recursos pueden además estar bajo control de la administración, siendo la encargada de mantenerlos y preservarlos.
- *Capacidad normativa*, que representa la capacidad que estas administraciones pueden tener para elaborar y aprobar normas como instrumento para hacer efectivas sus estrategias y objetivos. Este recurso ha sido añadido de forma específica para las administraciones públicas.

4.2. Los principios fundamentales

Los principios fundamentales a considerar para elaborar la información integrada serían los mismos mencionados para el sector empresarial, sin olvidar que uno de los fines del enfoque integrado debería ser la satisfacción de los ciudadanos, convirtiéndose éstos un elemento fundamental de la información integrada. Por eso, adquiere especial relevancia el principio de *relación con los grupos de interés*, y que podríamos denominar *relaciones con los ciudadanos*, siendo imprescindible establecer mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones estratégicas y en la valoración de los resultados obtenidos. Además, ellos son también un destinatario final del informe integrado, por lo que también habría que implicarles en la definición de la información a presentar.

La información integrada puede ser una solución para mejorar la participación de las agentes interesados en el proceso de rendición de cuentas, propuesto por la teoría de los stakeholders (Roberts, 1992; Chen y Roberts, 2010). Algunos autores consideran que la información integrada es una oportunidad para aproximar el informe anual al denominado informe para los ciudadanos (Cohen y Karatzimas, 2015).

4.3. El contenido del informe

El informe integrado de una administración pública debe atender a las necesidades de información de sus usuarios, considerando una perspectiva amplia de la rendición de cuentas. La administración debe explicar a través del mismo en qué medida las actividades de la organización han permitido la creación de valor e incrementar los capitales y recursos utilizados en la organización. En tanto que la principal misión ha sido definida en base a la satisfacción de las demandas y necesidades de los usuarios de una forma eficiente y sostenible, el informe debe dar cuenta de los logros alcanzados en este ámbito.

Los elementos definidos por el marco conceptual son aplicables también en este caso (Abeysekera, 2013), por lo que el informe integrado debería constar de los mismos apartados indicados anteriormente. Nos referimos aquí exclusivamente a aquellos que requieren alguna precisión o adaptación en este ámbito.

Modelo de Negocio-Actividades y Programas. Teniendo en cuenta las características de la actividad desarrollada, las administraciones deberían prestar especial atención a las actividades y programas llevados a cabo, y cómo éstos están relacionados con la visión y estrategia definidos por la organización. En este apartado correspondería por tanto informar sobre los inputs, outputs y outcomes de cada una de las actividades o programas llevados a cabo. En relación a los inputs, la administración deberá informar no sólo de los recursos financieros sino también de los humanos, naturales, sociales o medioambientales que han sido utilizados para la prestación de los servicios. Los outcomes permitirán informar de los servicios prestados en cada uno de los programas desarrollados y cómo éstos están relacionados con las distintas áreas de análisis. Por último, los outcomes valorarán el impacto de las actividades llevadas a cabo, desde un punto de vista financiero, social y medioambiental, valorando la eficiencia de las actividades llevadas a cabo. El objetivo es medir los logros en el cumplimiento de los objetivos públicos y la percepción de los ciudadanos sobre el impacto, en su calidad de vida, de la implantación de un determinado programa. Por eso, conocer la satisfacción de los ciudadanos con las actividades y programas debe ser prioritario en este apartado.

Estrategia y asignación de recursos. La organización debe definir los objetivos fijados por la organización, preferiblemente por áreas de actuación, y cuáles van a ser las actuaciones a desarrollar para alcanzar los mismos.

Resultados. El informe integrado debe responder a la pregunta: ¿en qué medida la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y cuáles son sus resultados en términos de efectos sobre las capitales? La respuesta a la misma debe basarse en un conjunto de indicadores financieros, de economía, eficiencia y eficacia, sociales y medioambientales que permitan valorar los logros de la organización en las distintas áreas y que deberían estar coordinados con la información recogida en el apartado de actividades y programas desarrollados por la organización.

5. IMPLICACIONES PARA LA AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La elaboración de informes integrados abre también un reto para la auditoría tradicional, dado que deberá ampliar el alcance a los informes integrados. La introducción de mecanismos que permitan garantizar la fiabilidad de la información no financiera, se torna no menos importante que para la información financiera si ésta ha de convertirse en un instrumento útil para inversores, analistas y otros grupos de interés. En definitiva, el auditor externo se va a encontrar informes que incorporan información no financiera y deberá pronunciarse sobre la adecuación de la misma. Esto requiere un nuevo enfoque del proceso y una visión más amplia de la organización por parte del auditor.

Para incluir esta nueva perspectiva de la auditoría han surgido conceptos como el de aseguramiento de la información, al objeto de diferenciarlo de la auditoría financiera propiamente dicha, cuyo objetivo sería garantizar la credibilidad de la información en un sentido más amplio. En esta línea se sitúa la Norma Internacional sobre encargos de aseguramiento 3000 (International Standard on Assurance Engagement, IASE 3000), emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (International Auditing and Assurance Standards Board, IAASB), que pretende ofrecer una guía útil para los trabajos de revisión de información no financiera publicada por las empresas.

En el sector público, el control y fiscalización de la actividad económico-financiera corresponde a los Órganos de Control Externo, sin perjuicio de posibles auditorías realizadas por auditores privados, que en algunos países pueden tener un carácter obligatorio. Por ello, los Órganos de Control Externo no pueden permanecer ajenos a este cambio organizacional y de gestión que debe tener lugar en las administraciones públicas. También ellos deben adop-

tar un papel activo para andar el camino hacia la información integrada en el sector público. De hecho, el concepto de fiscalización es más amplio que el de auditoría financiera, incluyendo por ejemplo a la auditoría de legalidad y operativa, y el concepto de auditoría integrada es ya habitual en el sector público. Así, de acuerdo con los principios y normas de auditoría del sector público elaborados por la Comisión de Coordinación de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español (1992) la auditoría integrada comprende la auditoría financiera, de legalidad, de economía, eficiencia y eficacia, y deberá realizar los trabajos necesarios para informar sobre: la adecuada presentación de la información financiera, el cumplimiento de la legislación vigente, el grado de consecución de los objetivos previstos y el grado de economía y eficiencia logrados en la gestión de los recursos.

Esto no deja lugar a dudas sobre el alcance de la actividad de fiscalización a los informes integrados, que recogerá de forma conjunta todos los aspectos relativos al cumplimiento de la legalidad, las normas contables y la economía, eficiencia y eficacia. Por tanto, más allá de implicar nuevas tareas a los responsables del control externo, la adopción de un enfoque integrado por parte de las administraciones puede suponer una simplificación de sus trabajos, puesto que en este nuevo enfoque la organización informa de todos los aspectos a fiscalizar, y especialmente de los logros alcanzados en las distintas actividades llevadas a cabo, aspectos bien importantes en el contexto económico y social actual. De hecho, la realización de auditorías operativas presenta diferencias importantes por países en un contexto internacional (Waring y Morgan, 2007) debido fundamentalmente a la dificultad de contar con información para apoyar dichas labores de auditoría, actuaciones que se verán facilitadas con la presentación de indicadores de economía, eficiencia y eficacia en los informes integrados.

En relación a la información social y medioambiental que los nuevos informes deberían de contener, su consideración por parte de los Órganos de Control Externo, no supone tampoco aspectos completamente innovadores, dado que sus fiscalizaciones ya cubren en cierta medida dichos aspectos, aunque bien es cierto que casi de forma esporádica y excepcional. La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), se pronuncia al respecto en el documento titulado *Desarrollo Sostenible: El Papel de las Entidades Fiscalizadoras Superiores* (2004), donde indica que «Las Entidades Fiscalizadoras Superiores deberían verificar si se ha logrado el equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y

ambientales». Asimismo, la Organización ha revelado la importancia de tener en cuenta las cuestiones relacionadas con el medio ambiente en los trabajos de auditoría, e incluye la auditoría ambiental dentro del alcance de sus trabajos. La auditoría ambiental puede formar parte de la auditoría financiera, la auditoría de cumplimiento o la auditoría operativa, y debe valorar aspectos como: iniciativas para prevenir, disminuir o remediar daños al medio ambiente; la conservación tanto de los recursos sostenibles como la de los no sostenibles; o el impacto de las leyes y regulaciones medioambientales. Pueden mencionarse por ejemplo las siguientes normas emitidas al respecto: norma 5110 —orientación para la ejecución de auditorías de actividades con una perspectiva medioambiental y norma 5120— auditoría ambiental y auditoría de la regularidad, y las auditorías del rendimiento.

En definitiva, la presentación de información integrada abriría una nueva era a la auditoría del sector público, facilitando la realización de las auditorías operativas, así como lograr su cometido en el desarrollo sostenible de las organizaciones. Los informes emitidos por los Órganos de Control Externo podrían recoger una opinión sobre el equilibrio de los aspectos económicos, sociales y medioambientales en las actuaciones de las administraciones públicas.

6. CONCLUSIONES

La información integrada pretende una orientación holística y global de información, tratando así de superar las carencias de los modelos históricos centrados en la información financiera y la fragmentación de la información en distintos tipos de informes, como el financiero, social y medioambiental. Pero además de integrar toda la información relevante en un informe único, la información integrada pretende introducir un cambio en la cultura organizativa, de modo que el eje sobre el que gira la estrategia de la empresa es el proceso de creación de valor. Entre los cambios pretendidos con este nuevo modelo se encuentran la utilización de la información estratégica (económica, social y medioambiental) en la toma de decisiones diaria y el fortalecimiento de las relaciones con los distintos stakeholders.

Las administraciones públicas tienen encomendada la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, pero debe buscarse que esos servicios sean eficientes y sostenibles. Es decir, la administración debe cooperar y dar ejemplo en el cuidado de los recursos a su alcance, no sólo financieros, sino naturales o relacionales. A pe-

sar de las características propias del proceso de creación de valor de una administración pública, el marco conceptual de la información integrada elaborado por el IIRC puede aplicarse también en ese ámbito, sin perjuicio de realizar alguna adaptación mínima derivada las particularidades propias de estas entidades. Pueden mencionarse por ejemplo las diferencias entre el capital intelectual de una empresa y una administración, o la capacidad normativa e impositiva que las administraciones tienen, y que puede considerarse un recurso más al servicio de las mismas para el cumplimiento de sus actividades de prestación de servicios.

En la aplicación de los principios fundamentales destaca el principio de relación con los grupos de interés, ya que mejorar las relaciones con los ciudadanos y hacerles partícipes de la gestión estratégica y del proceso de creación de valor debe ser uno de los objetivos de la información integrada. Conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios se torna en un aspecto fundamental en este nuevo modelo, puesto que lo importante es evaluar el impacto de las actividades de la organización, desde una perspectiva amplia que incluya no sólo el aspecto financiero sino también social y medioambiental.

En relación al contenido, el informe integrado puede contener los mismos elementos definidos en el marco conceptual. Junto a los resultados e impacto financiero debe mostrarse el impacto y outcome social y medioambiental. Para dar cuenta de esto, las administraciones pueden servirse de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia, de modo que la rendición de cuentas adopte una visión global y holística de la entidad. De hecho, la relevancia de contar con indicadores de gestión, como herramienta de rendición de cuentas en estas entidades, ha sido reconocida en los marcos normativos e institucionales.

En la actualidad, la información integrada es voluntaria tanto para empresas como para administraciones, con algunas excepciones para países en los que se requiere que se elabore el informe integrado, como es el caso de las empresas en Sudáfrica. En el ámbito del sector público administrativo, todavía son escasas las administraciones que han llevado alguna iniciativa, a pesar de las recomendaciones de instituciones como la CIPFA o el Grupo de Directores Financieros de las Universidades Británicas. Una de las entidades que ha implantado el informe integrado y que quiere dar ejemplo de los beneficios que la misma puede reportar es el Grupo del Banco Mundial. La literatura recoge igualmente reco-

mendaciones de académicos e investigadores que ven en este nuevo modelo una oportunidad clara para mejorar la gestión y rendición de cuentas de las administraciones públicas. Estas circunstancias permiten dilucidar que la información integrada puede verse como un reto futuro para las administraciones públicas, tanto a nivel nacional como internacional, con implicaciones claras también en el ámbito de la auditoría y fiscalización de cuentas.

El camino a recorrer para alcanzar la meta de la información integrada es sin duda largo, con importantes dificultades a superar, pero es una medida más en aras a alcanzar la racionalización de los recursos y la eficacia de las administraciones públicas, por lo que esperamos que el tiempo consiga ganar la batalla. Ni qué decir tiene que la implantación de los informes integrados facilitará enormemente la labor de fiscalización a llevar por los Órganos de Control Externo.

7. REFERENCIAS

- ABEYSEKERA, I. (2013): A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), pp. 227-245.
- ADAMS, S., & SIMNETT, R. (2011): Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), pp. 292-301.
- BARTOCCI, L. and PICCIAIA, F. (2013): «Towards Integrated Reporting in the Public Sector», in BUSCO, C., FRIGO, M.L., RICCABONI, A., QUATTRONE, P. (eds.) (2013): *Integrated Reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer, London, pp. 191-203.
- CHEN, J. and ROBERTS, R.W. (2010): Toward a more coherent understanding of the organization-society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research. *Journal of Business Ethics*, 97 (4), pp. 651-65.
- COHEN, S. and KARATZIMAS, S. (2015). Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), pp. 449-460.
- COMISIÓN DE COORDINACIÓN DE LOS ÓRGANOS PÚBLICOS DE CONTROL EXTERNO DEL ESTADO ESPAÑOL (1992): Principios y normas de auditoría del sector público. Disponible en www.txostenak.es/pdf/PNASP.pdf (consultado el 12 de septiembre de 2017).

- DUMAY, J., GUTHRIE, J., and PUNTILLO, P. (2015): «IC and public sector: a structured literature review», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 16, n.º 2, pp. 267-284.
- EBRAHIM, A. (2003): «Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs». *World Development*. 31 (5), pp. 813-829.
- ECCLES, R. and KRZUS, M. (2010): *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, (John Wiley).
- ECCLES, R.G., KRZUS, M.P., & WATSON, L.A. (2012): Integrated Reporting requires integrated assurance. *Effective Auditing for Corporates: Key Developments in Practice and Procedures*, pp. 161-178.
- ECCLES, R., KRZUS, M. and RIBOT, S. (2015): Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement, *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), pp. 8-17.
- FLORES, F., LIZCANO, J.L., MORA, M., & REJÓN, M. (2012): Información Integrada: propuesta de un modelo. *Revista de AECA*, 100, pp. 32-36.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI (2013): G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standards Disclosures.
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, IIRC (2013): The International <IR> Framework. <http://www.theiirc.org/> (consultado el 12 de Julio de 2017).
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC) and BLACK SUN (2014): Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting. Black Sun Plc-IIRC, Available at: <http://integratedreporting.org/> (accessed 12 July 2016).
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC) and CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (2016): *Integrated thinking and reporting. Focusing on value creation in the public sector. An introduction for leaders*. CIPFA.
- INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS BOARD, IPSASB (2014): Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities. IPSASB.
- KAPLAN, R. (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), pp. 353-370.

- KARATZIMAS, S. and COHEN, S. (2014): Tracing the future of reporting in the public sector: New trends in the quest of satisfying users' needs. Paper to the EGPA Annual Conference, 10-12 September, Speyer, Germany.
- KATSIKAS, E., MANES-ROSSI, F. and ORELLI, R. (2016): *Towards Integrated Reporting: Accounting Change in the Public Sector*, Springer, Cham, Switzerland.
- KEARNS, K.P. (1994): The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public administration review*, 185-192.
- KONG, E. (2008): The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.
- LEV, B., & GU, F. (2016): *The end of accounting and the path forward for investors and managers*. John Wiley & Sons.
- LIZCANO, J.L., FLORES MUÑOZ, F., & REJÓN LÓPEZ, M. (2011): El informe integrado: primeras aproximaciones de aplicación. El caso español. Disponible en http://www.aeca.es/comisiones/rsc/estudio_empirico.pdf (consultado 1 de septiembre de 2017).
- MANES ROSSI, F. (2017a): Setting the Context for Integrated Reporting in the Public Sector, in E. KATSIKAS, MANES ROSSI, F. and ORELLI, R.L. (eds.): *Towards Integrated Reporting: Accounting change in the Public Sector*, (Springer Briefs in Accounting), pp. 1-24.
- MANES ROSSI, F. (2017b): Principle, Concepts and Elements of Integrated Reporting, in E. KATSIKAS, MANES ROSSI, F. and ORELLI, R.L. (eds.): *Towards Integrated Reporting: Accounting change in the Public Sector*, (Springer Briefs in Accounting), pp. 65-94.
- MOORE, M. H. (1995): *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Mass. Harvard University Press.
- MOORE, M.H. (2000): Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 183-204.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (2004): ISSAI 5130: *Desarrollo Sostenible: El Papel de las Entidades Fiscalizadoras Superiores*. Disponible en <http://www.intosai.org> (consultado el 1 de septiembre de 2017).

- RIVERA-ARRUBLA, Y.A., ZORIO-GRIMA, A. and GARCÍA-BENAU, M.A. (2016): El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), pp. 144-155.
- ROBERTS, R.W. (1992): Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), pp. 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. *Revista de Contabilidad*, 19(2), pp. 252-260.
- SIMNETT, R. and HUGGINS, A.L. (2015): Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), pp. 29-53
- VELTRI, S. and SILVESTRI, A. (2015): The Free State University integrated reporting: a critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), pp. 443-462.
- DE VILLIERS, C., RINALDI, L. and UNERMAN, J. (2014): Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp. 1042-1067.
- WARING, C.G. and MORGAN, S.L. (2007): Public Sector Performance Auditing in Developing Countries. Incluido en *Public Sector Governance and Accountability Series: Performance Accountability and Combating Corruption*. Washington, DC, USA: *The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank*, pp. 323-358.