



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La planificación de la comunicación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas de servicios financieros

Autores (en el caso de tesis y directores):

Facundo German Andretta

Julieta Godfrid, dir.

Wanda Fraiman, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“La planificación de la comunicación de políticas de Responsabilidad Social Empresaria en empresas de servicios financieros. El caso de Banco Galicia”

Autor: Facundo Andretta DNI 29.506.310

facundoandretta@hotmail.com

cel: 011 155 470-3868

Tutora: Mg. Julieta Godfrid

Co-tutota: Mg. Wanda Fraiman

JULIO 2016

INDICE

1. Introducción	Pág. 3
A. Objetivo General.....	Pág. 5
B. Objetivos Específicos.....	Pág. 5
2. Metodología	Pág. 6
3. Marco Teórico	Pág.8
A. Definición de Responsabilidad Social Empresaria.....	Pág.8
B. Contexto normativo referente a la RSE en la República Argentina.....	Pág.16
C. Organizaciones Financieras Argentinas y su incursión en la RSE	Pág.21
D. Comunicación y RSE.....	Pág.29
E. La planificación en la comunicación de las políticas de RSE.....	Pág.34
4. Caso de estudio - Banco Galicia	Pág.35
A. Introducción.....	Pág.35
B. Historia de Banco Galicia.....	Pág.36
C. Responsabilidad Social en Banco Galicia.....	Pág.39
D. Comunicación de la RSE de Banco Galicia.....	Pág.44
5. Análisis de la planificación y la comunicación de las acciones de RSE en Banco Galicia	Pág.64
6. Conclusiones	Pág.69
7. Bibliografía	Pág.73
8. Anexos	Pág.77

1. Introducción.

Algunos autores consideran que la Responsabilidad Social Empresarial tomó mayor visibilidad en ámbitos empresariales e intelectuales a partir de la década de 1970, cuando en una conferencia Milton Friedman afirmó y desligó a todas las empresas acerca de la responsabilidad social que deberían tener frente a las necesidades de la sociedad. El autor mencionaba que las organizaciones privadas solamente tienen que abocarse a realizar actividades con fin de lucro.

Pero casi dos décadas antes, Howard Rothmann Bowen (1953) escribió el libro "*Social responsibilities of the businessman*", el cual puede tomarse como las premisas conceptuales de lo que sería la Responsabilidad Social Empresarial. En esta bibliografía el autor estableció los lineamientos de la relación entre los hombres de negocios y la sociedad. En uno de sus apartados la definió como "las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad" (Bowen, 1953: 18).

A partir de 1990 el concepto de Responsabilidad Social Empresarial comenzó a estar en boga no solo en el ámbito intelectual y corporativo, sino que tuvo mayor repercusión en la sociedad en general. Organizaciones gubernamentales y no, iniciaron distintas acciones relacionadas con este tipo de políticas. Es así como en Ecuador el año 2003, representantes de nueve bancos con presencia mundial desarrollaron las directrices denominadas "Principios de Ecuador"¹. En el marco de la organización internacional Banco Mundial, estas entidades bancarias firmaron este documento el cuál promulgaba:

Nosotros, las Entidades Financieras de los Principios del Ecuador (EPFI), hemos adoptado dichos principios para garantizar que los proyectos para los que prestamos financiación y asesoramiento se

¹El 4 de junio de 2003, nueve bancos de siete países comunicaron la adopción de los "Principios de Ecuador", una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con el financiamiento de proyectos de desarrollo.

llevan a cabo de manera socialmente responsable, y que reflejan la aplicación de prácticas rigurosas de gestión ambiental. Reconocemos la importancia del cambio climático, la biodiversidad y los derechos humanos, y creemos que, en la medida de lo posible, deben evitarse los efectos negativos en los ecosistemas, las comunidades y el clima afectados por la realización de los proyectos. Cuando dichos impactos sean inevitables, deberán minimizarse, mitigarse y/o compensarse (Principios de Ecuador, 2003: 2).

En el presente trabajo buscamos analizar la planificación y las acciones de comunicación de las políticas de Responsabilidad Social llevadas a cabo por entidades financieras. Para esto, analizaremos particularmente el caso de Banco Galicia.

En principio, estableceremos los conceptos principales que definen la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las diversas perspectivas desde las cuales es abordada. Mencionaremos el recorrido realizado por las entidades financieras argentinas en la implementación de acciones de RSE desde su surgimiento hasta la actualidad. Profundizaremos en el desarrollo llevado a cabo por el caso de estudio.

Creemos que la relación entre los bancos y la sociedad ha tomado una importancia de tal magnitud, que las decisiones de los mismos repercuten en distintos niveles de la vida de la comunidad. Es ahí donde se torna imprescindible que estas empresas asuman este rol con responsabilidad y no solo trabajen en búsqueda de su rentabilidad, sino que también deben implementar acciones favorables al crecimiento, desarrollo y bienestar de las personas que viven dentro de su mismo territorio.

Con el objetivo planteado buscamos analizar las políticas implementadas en el transcurso del año 2014 dado que en ese período, el Banco Galicia cumplió 10 años desde el inicio de sus acciones de Responsabilidad Social. De esta manera nos focalizamos en este lapso temporal pero también tomaremos como referencia procesos y acciones que fueron desarrollando en el transcurso de esa década.

Hemos detectado que pocos estudios han abordado el campo de la planificación comunicacional sobre acciones de RSE en el marco de las Ciencias de la Comunicación. Asimismo, hemos verificado que en general se analiza a la RSE como una herramienta generadora de valor y reputación institucional. Es en esta línea que nos preguntamos si la comunicación de las acciones que llevó a cabo el Banco Galicia tienen una planificación pre establecida, si el esquema de comunicación mantiene un plan integrado entre todas las comunicaciones que emite el Banco y cuál es la estructura con la que cuenta la empresa para poder desarrollar un plan integral de comunicación de las acciones de RSE.

Creemos que el éxito de las políticas de Responsabilidad Social, no solo se logran con el cumplimiento de las metas de la acción, sino que es fundamental mantener un plan comunicacional integral, abarcando la comunicación interna y externa. La hipótesis que orienta nuestro trabajo es que el desarrollo de un plan integral de comunicación, es la base fundamental para garantizar el éxito de una política de Responsabilidad Social Empresaria.

Este trabajo también pretende generar un entendimiento más amplio y profundo de la realidad social del campo de estudio. Buscamos una concientización de las empresas de servicios financieros que actualmente no llevan a cabo ninguna política o acción de Responsabilidad Social.

A. Objetivo General:

Analizar la planificación de la comunicación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial implementadas por entidades financieras en la Argentina, a partir del caso de estudio Banco Galicia, durante el 2014.

B. Objetivos específicos:

- Indagar las políticas de RSE del Banco Galicia durante el 2014.

- Constatar la estrategia y la planificación comunicacional de las políticas de RSE implementadas por el Banco Galicia durante el 2014.
- Determinar la forma que adquiere la estructura que implementa el Banco Galicia para llevar a cabo las acciones de RSE.

2. Metodología:

Esta tesina propone trabajar desde una metodología cualitativa a partir del estudio de caso (Stake, 1994). Para eso relevamos los distintos materiales de comunicación con los que contaba el Banco Galicia al año 2014, documentos extras obtenidos en proceso de investigación y la realización de una entrevista en profundidad a un miembro de la empresa.

Al proponer el estudio de un caso en particular, recortamos el campo de estudio a una unidad social única (Yin, 1989). Esta elección singular dentro del universo de acción, se debe a que consideramos que el Banco Galicia es la entidad con mayor antigüedad en la gestión de RSE en el sistema financiero Argentino. No solo por su experiencia implementando acciones de estas características, sino también, por la diversidad de dispositivos comunicacionales vigentes que lo diferencian del resto. El análisis de caso es el principal recurso metodológico para verificar empíricamente aquellos postulados de autores que han investigado sobre el tema y responder nuestros interrogantes.

Por otro lado, relevamos los dispositivos comunicacionales que tenía la entidad, como así también los contenidos que se divulgaban en ella. Se erigieron entonces como fuentes de información: documentos y canales digitales, material gráfico, comunicaciones internas de Banco Galicia y medios especializados en Responsabilidad Social. El principal documento de análisis fue el informe anual de RSE que publicó de manera digital el Banco Galicia, denominado "Informe de Sustentabilidad". El Banco considera a este informe como el dispositivo principal de comunicación de sus acciones de Responsabilidad Social.

Por otro lado, entrevistamos en el mes de agosto de 2015, a una responsable de la gerencia de Responsabilidad Social de Banco Galicia. La iniciativa de dialogar con un miembro de la organización se debe a tener una voz representativa del Banco que nos cuente acerca de la planificación de la comunicación de las acciones de RSE, en el caso que la tuvieran. La selección de la entrevistada, Catalina Jones, se realizó teniendo en cuenta que el Banco coordina todas sus políticas de RSE de manera centralizada en ésta gerencia. Desde la gerente de área, como los distintos responsables del sector y sus respectivos colaboradores, eran quienes tenían a cargo la gestión de toda la RSE de Banco Galicia.

La entrevista en profundidad nos permitió obtener información de primera mano acerca de los hechos, actos, comportamientos, usos, costumbres y principalmente, la voz oficial del caso de estudio. La entrevista a un miembro de la organización nos brindó la posibilidad de “obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales” (Alonso, 1999: 226).

Según Martín Zucchelli, el surgimiento de la planificación de la comunicación se relaciona con las políticas de desarrollo. En este punto nos parece importante mencionar la concepción integral de planificación situacional abordada por Carlos Matus (2007) en su publicación MAPP, Método Altadir de Planificación Popular. El autor manifiesta que el método integra tres niveles:

Primer Nivel: Método Planificación Estratégica Situacional (PES), aplicable por el nivel de Estado Mayor.

Segundo Nivel: Método Zopp (siglas en alemán) o PPOO (siglas en español) que es un método de planificación por proyectos orientados hacia objetivos. Se entiende por “proyecto” cualquier tarea humana creativa. Se trata de un método más simple que el PES y de gran utilidad en los niveles intermedios que tienen buena capacidad, técnica propio o pueden obtener soporte de equipos técnicos.

Tercer Nivel: Método “Altadir” de Planificación Popular (MAPP), diseñado para planificar en la base y hacer efectivas las

propuestas sobre descentralización y participación de la comunidad. Es un método aún más simple que “Zopp” (2007: 5).

Estos conceptos nos sirvieron en tanto una herramienta metodológica para el análisis de la planificación de la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por el Banco Galicia.

De estas tres categorías que manifiesta el autor, podemos afirmar que el segundo nivel sería el adecuado como opción metodológica para el análisis.

3. Marco Teórico

A. Definición de Responsabilidad Social Empresaria

Si bien nuestro trabajo basó su análisis en la planificación de la comunicación de las políticas de RSE, consideramos pertinente desarrollar los conceptos básicos que definen a la Responsabilidad Social Empresaria.

En los últimos 20 años se ha escrito una amplia bibliografía abocada al análisis y definición de éstas acciones. Para comenzar podemos afirmar que una de las definiciones más globalmente difundida es la del *World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)* en español, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo:

[...] es el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general (2002: 3).

Es amplia la bibliografía como así la también las diversas visiones y posturas que asumen los mismos autores. Dentro de este abanico de miradas, podemos distinguir dos visiones antagónicas las cuales agruparían al resto. Si bien presentan algunos matices, encontramos que

finalmente tienen una posición similar a alguna de estas dos. Por un lado, se presenta una postura más crítica que pone en discusión la pertinencia de las empresas para asumir este rol social más allá de su fin comercial. Por otro lado, nos encontramos con autores que comulgan con la idea que la empresa debe cumplir un rol socialmente responsable para con la sociedad y el medioambiente en el cual se encuentran inmersos.

En cuanto a la primera visión, diversos autores han puesto de manifiesto que la empresa no debería cumplir otro rol que no sea el de fortalecer sus negocios, incrementar sus ganancias y cumplir sus objetivos comerciales. Es decir, solamente deben tener un fin de lucro y todas sus actividades deben estar alineadas a este objetivo, dejando las políticas sociales en manos del estado u otro tipo de organizaciones.

En esta línea, Milton Friedman, un acérrimo defensor de políticas neoliberales, afirmó que la Responsabilidad Social de las empresas es aumentar sus utilidades:

[...] el hombre de negocios, autoseleccionado o señalado directa o indirectamente por los accionistas, es llamado a ser simultáneamente legislador, ejecutivo y jurista. Es él quien decidirá a quién imponer impuestos, por qué monto y con qué propósito, y es él quien dispondrá de lo recaudado- todo esto guiado solamente por exhortaciones generales que le llegan “desde arriba”, para contener la inflación, mejorar el ambiente, luchar contra la pobreza, etcétera (1970: 2).

También, apoyando esta visión, nos encontramos con Juan Pedro Sulbarán, quien concluyó su artículo “El concepto de responsabilidad social de la empresa” con la siguiente afirmación:

Concluimos este sencillo estudio sobre la responsabilidad social de la empresa enfatizando que el cumplimiento de su misión es la principal responsabilidad de la organización empresarial y, a menos que la cumpla, no puede ni debe llevar a cabo ninguna acción social de trascendencia. Una empresa quebrada no es un patrono deseable y es improbable además que resulte un vecino

útil en una comunidad por cuanto no creará nuevas fuentes de trabajo ni contribuirá de manera eficaz al desarrollo socio-económico de la región donde opera (2006: 236).

En ésta línea James Fieser afirmó que las empresas no deben asumir principios morales más allá de lo que las leyes la obligan. Es así como planteó tres puntos principales:

- 1) Una obligación moral es válida sólo en el caso en que pueda razonablemente esperarse que el agente la ejecute.
- 2) En nuestra sociedad no puede esperarse que los hombres de negocios asuman obligaciones más allá de lo que la ley requiere.
- 3) En consecuencia, en nuestra sociedad los hombres de negocios no tienen obligaciones morales por encima de lo que la ley requiere (1996: 457).

Entre otros autores, también podemos mencionar el concepto de “Creación de valor inteligente” desarrollado por Michael Jensen:

La maximización del valor ilustrado emplea gran parte de la estructura de la *Stakeholder Theory*, pero acepta la maximización del valor a largo plazo de la empresa como el criterio para hacer las concesiones requeridas entre sus *stakeholders* y especifica la búsqueda del valor o la maximización del valor a largo plazo como el objetivo de la empresa. Esta propuesta resuelve en consecuencia los problemas resultantes de los múltiples objetivos que acompañan a la *Stakeholder Theory tradicional* (2000: 8).

En contraposición, otros autores apoyan la postura que las empresas tienen la responsabilidad de asumir un rol preponderante en el desarrollo sustentable de la sociedad y el medio ambiente en el que desempeñan sus negocios. Bernardo Kliksberg, desarrolló el concepto de “Las Empresas Narcisistas”, denominó de esta manera a las organizaciones encerradas en sí mismas, que no rendían cuentas a nadie y solo se focalizaban en maximizar sus ganancias:

Buena parte de las empresas en América Latina tienen esa visión, que la empresa solo existe para producir lucro a sus propietarios y solo debe ser responsable ante ellos.

Desde ya que la empresa debe producir lucro, es legítimo. Tiene que haber una retribución al esfuerzo, porque es demasiado importante la empresa privada como institución de la sociedad. Eso es real, es demasiado importante como para no asumir responsabilidades frente a 300 mil chicos que mueren por año por causas absolutamente evitables, o como para no ayudar a las políticas públicas en ese campo central (Conferencia magistral, La Responsabilidad Social Empresaria. Clave del siglo XXI, 2008).

Por otro lado, asumiendo una postura más crítica a las intenciones de las empresas al momento de desarrollar las acciones de Responsabilidad Social, Marcelo Saguier afirmó:

Se presenta a la RSE como un conjunto de medidas técnicas formuladas por algunas grandes empresas con el fin de minimizar las malas prácticas empresariales y mejorar las dimensiones sociales, ambientales y de Derechos Humanos de los negocios. Es decir que el potencial de la RSE reside en su capacidad para la “resolución de problemas”; para remediar los impactos indeseados de algunas prácticas empresariales (2010: 117).

En el ámbito regional, poniendo el foco sólo en América Latina, Haslam (2004) señaló que la RSE surge originalmente en los EE.UU. y en Europa y fue traída a América Latina en la década de los noventa por las organizaciones multilaterales (OCDE, BID, PNUD y OEA), empresas y fundaciones privadas extranjeras, instituciones educativas y algunas redes internacionales y nacionales de organizaciones de la sociedad civil. Por otro lado, en su desarrollo afirmó que en Latinoamérica se presentan 3 tendencias:

- 1) La actividad del sector privado es relativamente débil, siendo realizada la mayoría de las actividades de promoción de RSE por las Asociaciones y Grupos Industriales.
- 2) El involucramiento de los gobiernos en actividades de RSE y la promoción de las mismas es también relativamente débil.
- 3) La preocupación e involucramiento del público en general (*Stakeholders*) parece ser mayor que las categorías anteriores (2004: 4).

Luego de la crisis del modelo de Estado de Bienestar, el Estado atraviesa un proceso de reconfiguración de su rol y sus funciones como garante de los derechos fundamentales de la sociedad. En consecuencia se produjo un desmembramiento del Estado materializado en privatizaciones, flexibilización laboral, descentralización administrativa y despidos masivos en empresas del estado y en organismos públicos. Paralelamente sucedió un avance del ámbito empresario y grupos económicos sobre las empresas del Estado. De alguna u otra manera, muchos empleados de compañías, por propia iniciativa comenzaron a realizar acciones de beneficencia o de asistencia frente a sectores de la sociedad que atravesaban mayores necesidades. Por su parte, el Estado transitaba este proceso de cambio en sus funciones por lo que no cumplía su rol garantizando derechos fundamentales a la sociedad. Es así como desde la propia iniciativa de empleados de las empresas privadas comenzaban a realizar acciones sociales para contribuir a mitigar estas nuevas necesidades sociales, gran parte generadas por las políticas neoliberales. En línea con esta transformación del Estado, Oszlak señala:

Fenómenos como la desregulación y apertura de mercados, el ajuste del estado y la economía, la desocupación y flexibilización laboral, la privatización de empresas y servicios públicos, la descentralización administrativa y la integración regional, han redefinido los roles tradicionales del Estado Nacional - principalmente sus funciones benefactoras y empresarias- replanteando a la vez el papel del mercado, la empresa privada, los actores y espacios sub- y supra-nacionales. Estos procesos

han contribuido a conformar distintas modalidades de un capitalismo desorganizado y difuso, pero hegemónico respecto de otras formas de organización económica (1997: 3).

Los autores Rotter y Camerlo también consideraron que las acciones de RSE son una especie de respuesta de las organizaciones a las demandas sociales que tiene la ciudadanía frente a sus crecientes necesidades y la falta de respuesta por parte del Estado:

Podríamos comenzar definiendo la RSE como un conjunto de prácticas sustentadas en un discurso de intervención de las empresas en la esfera social, que es presentada ante la sociedad como si estuviese persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones; entre ellas, el impacto sobre el medio ambiente y las localidades donde se asientan, cuestiones relativas a las condiciones de trabajo y aspectos éticos del comportamiento de la empresa. La RSE es una práctica de tipo voluntaria que en general es realizada por grandes empresas (especialmente multinacionales) y que, además, adopta distintos enfoques de acuerdo a los diferentes contextos históricos culturales donde se desarrolla (2005: 5).

Con la evolución de las demandas sociales, muchas empresas comenzaron a incursionar en el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social, dando origen a las “Empresas Filantrópicas”. Denominando así a las organizaciones emergentes que comienzan a realizar acciones de Responsabilidad Social respondiendo antes distintas necesidades de la sociedad civil en la cual se encontraban inmersos.

En Argentina, así como en otros países de América latina, la RSE como intento de diferenciación de la filantropía empresaria se inició durante la década de los noventa, al mismo tiempo que sucedían los cambios en la forma de vinculación entre lo privado y lo público y la creciente relevancia que adquirieron las empresas como consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación (Roitter y Camerlo, 2005).

Fundamentalmente, la instalación del capital transnacional introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas (Vargas Niello, 2006).

En el año 1999 en Davos, se llevó a cabo la firma del Pacto Global. Dicho Pacto define un rango de principios que las empresas interesadas en ser socialmente responsables deben tender a cumplir. La orientación general del Pacto está acorde con los denominados Objetivos del Milenio de la ONU, aprobados en la Cumbre del Milenio del año 2000, que consisten entre otras cosas en:

Terminar con el hambre y la pobreza extrema; las enfermedades más graves para toda la humanidad; poner fin al analfabetismo; reducir drásticamente la mortalidad infantil; alcanzar la igualdad de género y proteger el medio ambiente entre otros objetivos (OPGA, 2004: 3).

Argentina firmó su adhesión a estos principios en octubre de 2003 y actualmente más de 500 empresas de nuestro país adhieren a este pacto.

Según el documento elaborado con motivo de la adhesión de nuestro país al Pacto Global, las empresas privadas que se adhieren están de acuerdo en que desarrollar prácticas de RSE implica:

Apostar a un profundo cambio cultural que se manifieste en nuevas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social, tanto al interior de la empresa como en su relación con el medio (clientes, proveedores, comunidad, etc.). Las empresas constituyen, por su propia fuerza, un actor indispensable a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo de un país más sustentable e inclusivo. Cada vez más se requiere de su participación en el espacio público de una forma más proactiva y sinérgica para fortalecer la ciudadanía y la democracia (OPGA, 2004: 5).

Por último, resulta pertinente dejar de manifiesto que en línea con lo mencionado en los últimos párrafos, el Pacto Global lo deja

específicamente aclarado, “Apostar a un profundo cambio cultural” (OPGA, 2004: 5). Las empresas son un actor principal en la economía de la sociedad y por lo tanto en la vida diaria de cada ciudadano que comparte tiempo y espacio con esta organización. Aquellas empresas que por la naturaleza del negocio que ejercen, tienen una acción negativa contra el medio ambiente, deben asumir un rol responsable y bogar por el uso racional de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. Para nosotros la Responsabilidad Social Empresaria es un conjunto de políticas que la empresa debe asumir como parte de su misión y visión.

Es decir, debe estar inmersa dentro de la propia cultura de trabajo de esa organización. Es un compromiso que debe asumir toda su estructura, desde los directivos y accionistas, hasta sus colaboradores de menor rango. Las actividades comerciales que desarrolle la empresa, además de perseguir un fin de lucro, deben contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Además de hacer de la RSE parte de su cultura de trabajo, las empresas deben llevar a cabo acciones puntuales focalizadas a contribuir con el bien común de los ciudadanos y el medio ambiente. Estas acciones deben tener netamente un fin social, por fuera de cualquier objetivo comercial que tenga la empresa.

Suele tomarse a la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social, como una acción de marketing estratégico. Es decir, toman estas acciones con un fin comercial o de construcción de reputación. Si bien, es posible que como efecto secundario, la implementación de acciones de RSE genere un impacto positivo en la imagen de la empresa, este no debería ser el objetivo primordial a la hora de llevar a cabo una política de Responsabilidad Social. Eliseo Verón señala “Un objeto significativo, en si mismo, admite una multiplicidad de análisis y lecturas; por si mismo, no autoriza una lectura antes que otra”(1993: 128). La comunicación de las acciones de RSE tendrá tantas interpretaciones como público que reciba el mensaje.

Para analizar qué es la Responsabilidad Social Empresarial, también debemos definir concretamente quienes son los *Stakeholders* o en su traducción en español como “grupos de interés”. Este es un concepto que

lo introdujo en el ámbito de las organizaciones Ronald Edward Freeman detallando lo siguiente:

Proponemos dos definiciones de *stakeholder*: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (*Stanford Research Institute*), pero es más específica. Acepción amplia: Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros. Acepción restringida: Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia <empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros> (1984: 118).

De esta manera, se identifica a los grupos de interés que serán alcanzados por las acciones de RSE que desarrolle la empresa. Esto es, al momento de comenzar a pensar en implementar una política de RSE toda organización debe definir quienes son o por cuales grupos están conformados los *stakeholders* que se relacionan con la organización.

B. Contexto normativo referente a la RSE en la República Argentina.

Antes de empezar a mencionar las distintas normas que regulan o bien están relacionadas con las acciones de RSE, debemos mencionar que casi todas las normas que existen hasta la fecha de presentación de este trabajo, son de carácter voluntario y no obligatorio. Resulta ser, *a priori*, al menos contradictorio el publicar una norma que por su naturaleza es de cumplimiento obligatorio, como lo es una ley, pero en su contenido

se aclara que el acatar lo reglamentado queda a voluntad de las empresas.

A continuación haremos un breve resumen de las normativas vigentes relacionadas con la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Es relevante destacar que al año 2015 no existe una normativa de alcance nacional, solamente existen reglamentaciones a nivel provincial.

En el año 2007 la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires promulgó la Ley 2594 de Balance Social y Ambiental. A continuación transcribimos los cuatro artículos de la Ley que son el tronco central de la misma y definen su objetivo y alcance:

Artículo 1°.- El objeto de la presente ley es la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sustentables por parte de las organizaciones aquí comprendidas, fijándose para ello el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA).

Artículo 2°.- La presentación del BRSA será voluntaria salvo para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la Resolución SEPyME N° 147/06, concordantes y complementarias. En este último caso, la presentación del BRSA será obligatoria.

Artículo 3°.- Aquellas empresas que voluntariamente presenten su BRSA y que no estuvieren obligadas por ley a su presentación, podrán obtener beneficios promocionales, establecidos por vía reglamentaria, relacionados con acceso a créditos y programas especiales, incentivos para la innovación tecnológica y otros que establezca la autoridad de aplicación. Los beneficios promocionales establecidos conforme a la presente ley no alcanzarán a las empresas que obligatoriamente deban presentar el BRSA.

Artículo 4°.- Se encuentran comprendidas dentro del alcance de la ley todas las empresas que tengan domicilio legal en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y desarrollen

su actividad principal en la ciudad con al menos un año de actividad en la misma en el momento de vigencia de esta ley, sean nacionales o extranjeras (LCABA, 2007).

En el 2011 en Rio Negro se sanciona la Ley 4531, cuya normativa crea el Programa de Responsabilidad Social y Ambiental de la Provincia de Rio Negro. Dicho programa prevé la emisión de un Certificado de Responsabilidad Social y Ambiental. Nos encontramos con una ley de cumplimiento optativo. Dado que no obliga a las empresas a respetar esta norma, sino que solo enmarca las condiciones que debe cumplir una organización para obtener el certificado. Los aspectos a respetar para recibir el Certificado de Responsabilidad Social y Ambiental se basarán en indicadores que evalúan y valoran las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas con su comportamiento.

En el 2011 la Provincia de Salta promulgó el Decreto 517/11 quien presenta por primera vez el concepto de Balance Socio Ambiental. Esta normativa si bien tiene fuerza de Decreto/Ley, es mucho más completa que otras dado que es de cumplimiento obligatorio por todas las empresas radicadas en la Provincia de Salta y si éstas tienen sucursales en otras provincias también deberán presentar el Balance de sus otras filiales. Por otro lado, incluye una auditoria de cumplimiento, que el resto de las normativas no lo incluye. Su objeto es promover el desarrollo de conductas socialmente responsables en las organizaciones en general.

La provincia de la Rioja, con la sanción de la Ley 9013/11 crea el Instituto Provincial de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable, ente autárquico provincial, cuyos objetivos son: comunicación, promoción y difusión, capacitación, sensibilización, investigación y desarrollo, implementación, evaluación y monitoreo de acciones de responsabilidad social.

A nivel nacional, en el 2011 mediante el Decreto N° 2083/11 se crea la Subsecretaria de Responsabilidad Social dependiente del Poder Ejecutivo Nacional en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social. Dicha Subsecretaría posee dos direcciones: la Dirección Nacional de Promoción

de la Responsabilidad Social y la Dirección Nacional de Acreditación de Organizaciones. Este organismo define a la Responsabilidad Social como:

[...] una forma de gestión definida por la relación ética y transparente relacionada con el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales [...] (DNPRS, 2011).

Prevé, además, la creación de redes de intercambio, monitoreo de iniciativas y divulgación de resultados, la creación de un registro de empresas, entidades y organizaciones administradoras que mantengan relación de trabajo con su propia jurisdicción, la creación y fortalecimiento de una red interinstitucional de servicios con la participación del sector público y las organizaciones de la sociedad civil promoviendo la inserción y adaptabilidad social de los beneficiarios

En el mes de octubre de 2012 se promulga en la Provincia de Mendoza la Ley provincial de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), N°8488. Esta ley tiene como objeto promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general radicadas en la Provincia de Mendoza. Para ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE). Esta ley parte de una iniciativa del Parlamento Abierto llevado a cabo en febrero de 2012 en San Rafael. Resulta cuasi anecdótico que en ese parlamento solo participó el Grupo Sancor Seguros, siendo que esta iniciativa debería partir de las empresas privadas. El resto de las instituciones que formaron parte de este parlamento pertenecían al Estado u Organizaciones sin fines de lucro. Si bien la presente ley establece un marco normativo, no es de carácter obligatorio, por lo tanto la presentación de un plan responsable y sustentable de trabajo es netamente voluntariosa. Lo cual deja librado a la predisposición de los empresarios el llevar a cabo acciones sustentables y socialmente responsables. Solo las empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos trabajadores se

encuentran obligadas a presentar el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria.

A continuación transcribimos el artículo N° 4 de la ley que define el contenido que deberá presentarse en el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental:

Art. 4º – A los efectos de la presente ley, se entiende por balance social y ambiental al instrumento para informar, medir y evaluar, en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento (Legislatura de Mendoza, 2012).

Iniciativas no promulgadas

Como mencionamos anteriormente, a nivel nacional no existe ninguna norma que obligue a las empresas a desarrollar una política de RSE, pero nos parece relevante destacar un proyecto de Ley presentado en abril de 2012 por la senadora María Laura Leguizamón: Ley de obligatoriedad de confección de balances sociales para empresas estatales y aquellas en las que el Estado tenga participación accionaria. Uno de los puntos fundamentales en los que hace hincapié el proyecto de ley, es que los funcionarios públicos que se encuentren al frente de las empresas del Estado o aquellos que representen la participación accionaria del Estado Nacional en personas jurídicas mixtas, serán los responsables de publicar o hacer publicar las metas que durante su período de ejercicio estimen alcanzar en relación al desarrollo sostenible en materia de Responsabilidad Social Empresaria y su correspondiente impacto en el Balance Social.

A modo de breve conclusión de este punto, resulta pertinente aclarar la relación entre lo que se denomina Balance socio ambiental o Balance social y la Responsabilidad Social Empresaria. Entendemos que esta es una primera iniciativa por parte de los distintos niveles del Estado, en su campo provincial como el nacional. Si bien, actualmente no existen normas que obliguen a las empresas a realizar acciones socialmente responsables, la oportunidad de presentar un balance social o socio ambiental, le brinda la oportunidad a las empresas de legitimar sus acciones de RSE a través de una regulación, que aunque de cumplimiento optativo, en el caso que las empresas opten por presentarlo, el acto de hacerlo contribuirá a la legitimación de sus acciones de RSE. Por eso, si bien no se puede englobar a todas las políticas de RSE ante la sola presentación de un balance social, creemos que el presentarlo es parte de llevar adelante un programa de Responsabilidad Social.

C. Organizaciones Financieras Argentinas y su incursión en la RSE

Las Instituciones Financieras tienen una larga historia, y han ido reconfigurando sus funciones y modalidades a lo largo de los años. Los primeros bancos como se conocen en la actualidad aparecieron en la época del renacimiento en ciudades como Venecia, Pisa, Florencia y Génova. El auge del sistema financiero y el mayor crecimiento en su historia se dio a partir de la década de 1960 y 1970 en países de Europa y EEUU. En América Latina este crecimiento sucede principalmente a partir de la década de 1980, con la inserción de Bancos Internacionales y la apertura masiva de sucursales a lo largo de los distintos territorios.

El nacimiento formal de las organizaciones financieras en la República Argentina se remonta a las dos últimas décadas del siglo XVIII.

Hasta 1881 el sistema monetario y financiero argentino estaba caracterizado por la convivencia de una multiplicidad de monedas emitidas por distintos bancos del país o extranjeros. En 1881 se instauró una moneda nacional y se la vinculó al patrón oro pero la convertibilidad fue efímera y continuaron circulando lo que

contemporáneamente llamaríamos cuasi-monedas, distintas al signo monetario nacional. Sólo después de renovadas crisis asociadas en muchos casos al endeudamiento externo, a principios del siglo XX, el país pudo volver al patrón oro y establecer un vínculo rígido entre el saldo del balance de pagos y la cantidad de dinero suspendido entre 1914 y 1927 y, finalmente abandonado en diciembre de 1929 (BCRA, 2015).

En 1935 se creó el BCRA. Post crisis de 1929 y luego de varios intentos fallidos por la instauración de una ley que cree una organización rector del sector monetario y financiero.

Producto de la reforma monetaria y bancaria de 1935 nace el Banco Central de la República Argentina (BCRA) como una entidad mixta con participación estatal y privada, que tenía entre sus funciones la exclusividad en la emisión de billetes y monedas y la regulación de la cantidad de crédito y dinero, así como la acumulación de las reservas internacionales, el control del sistema bancario y actuar como agente financiero del Estado (BCRA 2015).

En el período comprendido entre 1946 y 1957, se nacionalizó el Banco Central (decreto-ley 8503/46), el sistema se caracterizó por la nacionalización de los depósitos bancarios y la regulación de casi toda la operativa del sistema financiero, incluida la tasa de interés. El Banco Central comenzó a depender directamente del Poder Ejecutivo.

De 1957 a 1968, el sistema se rigió por el decreto Ley 13.127/57, cuya base fue la restitución de los depósitos a los bancos y la recuperación de la autarquía del Banco Central de la República Argentina (BCRA), manteniendo el carácter de banco estatal.

El 15 de enero de 1969, se dicta la Ley 18.061, la cual rigió el sistema bancario desde 1969 hasta 1977. Esta ley puso a todo el sistema financiero bajo el control del Banco Central.

Durante la última dictadura cívico-militar (1976-1983) se produjo la liberalización del sistema financiero local. Reduciendo la participación e

intervención del Estado en el sistema financiero. El gobierno de facto dejó que los mercados locales e internacionales actuaran con la mayor libertad posible. El famoso “Libre juego de las reglas del mercado”. Posteriormente, en 1993 se sancionó un nuevo sistema legal para las entidades financieras, que preveía una mayor independencia para el Banco Central con respecto a la Tesorería General de la Nación y con respecto al manejo de la actividad financiera privada.

Como resultado, el sistema financiero argentino pasó por un proceso de profundas transformaciones desde 1977 hasta la crisis de 2001-2002. Estas modificaciones tendieron a apoyar el modelo económico centrado sobre la valorización financiera. Convirtiéndose en un sistema más concentrado y extranjerizado, con una estructura poco adecuada para acompañar un proceso de desarrollo económico. A partir de 2002, se producen cambios importantes tanto en la política monetaria y cambiaria como en el discurso oficial en materia de política económica.

En diciembre de 2001 se produjo la debacle financiera en la Argentina, siendo los bancos los principales destinatarios de los reclamos y agresiones que mantenía un importante sector de la sociedad luego que el gobierno de Fernando De la Rúa (1999-2001) haya decretado el “corralito” financiero. Como consecuencia de esta crisis, y debido a distintas resoluciones del Banco Central, las entidades bancarias se apoderaron de los depósitos de sus clientes y no les permitían extraer ese dinero de sus cuentas. En términos comunicacionales, este momento generó que la relación entre la sociedad y los bancos se haya roto totalmente y se conviertan así en las empresas con mayor reputación negativa en todo el país. Es en estos años donde las acciones de RSE comienzan a ser tenidas en cuenta por los bancos, ya que las mismas eran vistas como un puente de reconciliación con la sociedad.

Dado que esta crisis en la relación entre las entidades financieras y la sociedad sucedió hace no más de una década y media, no se han desarrollado en el ámbito académico análisis profundos de esta estrategia de los bancos de utilizar la RSE como puente reconciliador con la sociedad. Si bien, es posible hallar ciertos antecedentes que pueden colaborar con el análisis que aquí se presenta, la planificación

comunicacional de las acciones de Responsabilidad Social ejercidas por empresas de servicios financieros no han sido objeto de análisis dentro de nuestra casa de estudio al año 2015.

A nivel global existen diversos análisis realizados por instituciones educativas que pueden contribuir con el presente trabajo, porque brindan una información aproximada sobre el estado de la comunicación de acciones de RSE en entidades financieras.

Uno de los proyectos que podemos mencionar es el denominado “*Corporate Social Responsibility in Latin America: The Financial Services Perspective*”(2012) realizado por la Universidad de Columbia entre enero y abril de 2012 y contó con el apoyo del *Bank of America*. Este trabajo consistió en analizar las acciones emprendidas por los siguientes bancos en todo Latinoamérica: *Banco Galicia, Bancolombia, BBVA, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, Itaú Unibanco, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, Santander, Scotiabank y UBS*.

Dentro del análisis que realizó la universidad de Columbia, constató cómo estos bancos tuvieron en cuenta algunos lineamientos sobre la RSE y el cuidado del medio ambiente generados por organismos internacionales. Algunos de esos lineamientos son:

Global Reporting Initiative (GRI): El GRI es un conjunto de normas establecidas por las Naciones Unidas y un grupo de Organizaciones Sin fines de lucro de Estados Unidos. Estas normas reportan datos relacionados con los derechos de rendimiento económico, de desempeño ambiental y de desempeño social.

United Nations Global Compact: El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es un acuerdo voluntario establecido en el 2000, el mismo establece que los miembros participantes deben defender los 10 principios básicos relacionados con los derechos humanos laborales, el medio ambiente y las prácticas de corrupción. Este pacto también publica directrices sobre RSE y pone en vigencia una red de intercambio de información para ser utilizado por las empresas, ONGs, grupos de trabajo y agencias de Naciones Unidas para compartir ideas sobre la mejora en las prácticas corporativas.

Declaración de proyectos de carbón: Esta es una organización que depende de la ONU y trabaja con más de 3000 empresas y ciudades de todo el mundo. Fue creada con el fin de medir y divulgar las emisiones de gases de efecto invernadero, efectos sobre el agua y los riesgos del cambio climático. A través de la medición de estos datos y transparencia acerca de los impactos ambientales, esta organización es capaz de ayudar a las corporaciones a administrar mejor el carbono y proteger el medio ambiente de futuros riesgos ambientales.

Principios de Ecuador y del Carbono: Establecidos en el año 2003 y 2007 respectivamente, fueron creados para mitigar los riesgos asociados a sus actividades de préstamo y financiación de proyectos electrónicos, de grandes infraestructuras, proyectos industriales y proyectos relacionados con el carbono. Estos principios brindan las directrices de un compromiso con la financiación responsable.

Resumidamente el trabajo de la Universidad de Columbia (Adam Quinton y Equipo, 2012) afirma:

- La mayoría de los bancos de Latinoamérica realiza acciones de filantropía y RSE.
- Lo más utilizado son programas de voluntariado porque son más fáciles de medir y comunicar. Toda la comunicación interna y externa se basa en informar los logros alcanzados con estos programas.
- Solo algunos ofrecen educación financiera.
- La línea de préstamos como “Microcrédito” para pequeños emprendimientos es considerada parte del programa de RSE.
- Los pequeños bancos tienen programas más específicos sobre alguna temática o necesidad puntual de la sociedad en la que se encuentran inmersos.

En septiembre de 2014 la organización sin fines de lucro WWF (*World Wildlife Fund for Nature*, en español: Fondo Mundial para la

Naturaleza) ha desarrollado una guía para incorporar la sustentabilidad en las entidades financieras. Como base fundamental para el desarrollo de esta guía la WWF toma los principios *Environmental, Social and Governance* (ESG) desarrollados en el pacto mundial de la ONU celebrado en junio de 2004 (*“Who Cares Wins”*). En la guía se manifiesta la importancia del cambio de actitud y de acciones por parte de las entidades financieras, para contribuir al desarrollo sustentable de las sociedades. Para esto es fundamental tomar como principios de base de comportamiento los establecidos en el *Environmental, Social and Governance*.

En su guía la WWF sugiere elaborar primero una estrategia de ESG para luego desarrollar el modelo de funcionamiento y la estructura organizacional.

Este documento contiene abundante información y están claros los lineamientos desarrollados en la guía como normas a seguir para el desarrollo de acciones de RSE en entidades financieras.

A nivel local, luego de la profunda crisis de principios de siglo que azotó al sistema financiero y a la economía en general en Argentina, las organizaciones financieras sufrieron un gran debilitamiento de su imagen. Es por esto que intentaron revertir esta imagen comenzando a implementar iniciativas abocadas a responder necesidades latentes en la sociedad.

En el año 2009, Ernesto Larrache², realizó una investigación, a la cual tituló “Responsabilidad Social Empresaria en el Sistema Financiero Argentino”:

A los fines de la elaboración de este documento se relevó, para cada una de las 83 entidades que componen el sistema financiero argentino, toda la información de acceso público disponible a septiembre de 2009. Se fijó como premisa fundamental que quien desarrolla políticas o estrategias de RSE hace pública tal

² Ernesto Larrache es inspector de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del Banco Central de la República Argentina (BCRA) y es docente del Programa Integral de Capacitación en Supervisión del BCRA. Se graduó como Contador Público en la Universidad Católica Argentina y realizó un Master en Finanzas en la Universidad del CEMA.

situación, en consecuencia, se asumió que las entidades que no publican información sobre RSE no poseen política alguna en esta materia.

A septiembre de 2009 se observa una baja difusión de aspectos relacionados con la responsabilidad social en el sistema financiero argentino. Los resultados del relevamiento evidencian que en la mayor parte de las entidades predomina la ausencia de acciones en la materia, o bien, la realización de acciones desarticuladas. Sobre un total de 83 entidades activas a septiembre de 2009, 6 poseen políticas integrales de RSE estratégica (de las cuales 3 presentan Balance Social y 3 no), 31 realizan acciones desarticuladas vinculadas a RSE y 46 no realizan acción alguna en la materia.

De lo expuesto se desprende que las entidades que desarrollan políticas integrales de RSE estratégica representan el 8% del total de entidades, de las cuales el 4% publica Balance Social y el 4% no publica ese tipo de instrumento (Larrache, 2009: 1).

En este mismo informe, Larrache aclaró que las entidades financieras estatales no poseen políticas integrales de RSE a la fecha. A su vez señaló: “los bancos públicos realizan acciones de filantropía corporativa que consisten en donaciones a grupos sociales de bajos recursos, otorgamiento de becas escolares y universitarias, fomento de la cultura y el deporte”(2009: 15).

En cuanto a las entidades financieras del ámbito privado mencionó que solamente tres: Banco Galicia, Banco Hipotecario y Banco Patagonia desarrollaban estrategias de RSE. Nos parece importante destacar en este punto, ya que coincidimos con la mirada de Larrache (2009) de analizar de manera integral las acciones de RSE, que el autor mencionó a los bancos Macro y Superville, como organizaciones que realizaban acciones de Responsabilidad Social, pero no lo hacían de una manera estratégica y planificada, es decir, no poseían un plan integral articulado con distintas áreas de la organización que le otorgaran a las acciones que realizaban un marco institucional, más que meras acciones aisladas de asistencialismo.

Al momento del análisis, hicimos un pequeño relevamiento de las acciones de RSE que realizaron las distintas organizaciones financieras, a nivel general podemos decir que las acciones implementadas no tienen que ver con su negocio. Es decir, no instrumentaban acciones de responsabilidad social abocadas a responder las necesidades de la sociedad en cuanto a materia de financiamiento u otros servicios financieros de difícil acceso para determinado público. Es probable que ésta carencia que encontramos fue una de las causas que llevó a un grupo de profesionales y ONGs a crear PROFAESS (Promoción de Finanzas Alternativas para la Economía Social y Solidaria). Según menciona en su página web:

PROFAESS comenzó en el año 2011 como un grupo de instituciones y personas con antecedentes de trabajo en proyectos de desarrollo social y económico. Interesados en generar alternativas de financiamiento para sectores con escaso o inadecuado acceso a servicios financieros, y pilares asentados en la ética y la sostenibilidad.

Entre los objetivos que se plantea PROFAESS se encuentra financiar proyectos sostenibles que cumplan con pautas éticas establecidas para fomentar una sociedad más justa, humana, solidaria y cuidadosa del medioambiente. Este objetivo no forma parte de los objetivos de los programas de RSE de las entidades financieras argentinas (2011).

La crisis financiera del 2001 marcó un antes y un después en el sistema financiero argentino. Dos años después, la pionera en acciones de RSE fue el Banco Galicia a través de una iniciativa de sus empleados y ex empleados en crear lo que luego se denominó PRIAR. Posteriormente, en el año 2004, la empresa decidió crear de manera institucional el área de Responsabilidad Social Corporativa, siendo el primer banco de capitales nacionales en generar un sector específico para gestionar las acciones sociales que realice la organización.

Por esto, es que es el objetivo de este trabajo fue relevar la planificación y las acciones llevadas a cabo por el Banco Galicia al

cumplirse una década de la creación del área específica encargada a gestionar las acciones de Responsabilidad Social de la empresa.

D. Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial.

Introducción

De las distintas corrientes de la Ciencia de la Comunicación que se han desarrollado en el siglo pasado, mencionaremos las que consideramos pertinentes para el análisis de nuestro estudio de caso. Desarrollaremos algunos conceptos sobre dos puntualmente, que nos sirvieron de base conceptual para determinar el modelo de comunicación utilizado en los mensajes que emite el Banco Galicia a través de sus diversos canales.

Podemos pensar que quizás, en distintos mensajes que emitió el Banco utilizaban determinado modelo de comunicación, pero no fue el fin de este trabajo realizar un análisis en profundidad del modelo utilizado, solamente quisimos destacar un estilo marcado de comunicación que notamos y que se replicaba en casi todos los canales y dispositivos que utilizaba la empresa.

La comunicación en las acciones de RSE se encuentra presente desde el inicio hasta el fin de todos sus procesos. Atraviesa toda la planificación y el desarrollo de la acción. Por esto es que consideramos pertinente definir algunos conceptos básicos de dos corrientes fundamentales dentro de las distintas escuelas de la Ciencia de la Comunicación.

Modelos de comunicación utilizados en las acciones de RSE.

Como bien sabemos, el estudio de la Ciencia de la Comunicación es relativamente joven teniendo en cuenta otras ciencias, como por ejemplo las denominadas “Ciencias duras”. Los primeros trabajos de investigación se han llevado a cabo en Europa y principalmente en EEUU.

Teniendo en cuenta el avance de los nuevos medios de comunicación, básicamente los desarrollados en medios digitales, observamos que en organizaciones que llevan a cabo acciones de Responsabilidad Social, la comunicación de las mismas pueden ser agrupadas dentro del modelo lineal de Laswell (1948). Así también estas comunicaciones son elaboradas con una intención real y concisa, es por esto que podemos tomar al “Enfoque semiótico”, por un lado, con el desarrollo hecho por Peirce (1978) respecto del signo trídico, pero fundamentalmente, sobre la teoría de semiosis social de Eliseo Verón (1993). En ésta última, la construcción de sentido es fundamental en la producción de los mensajes al momento de comunicar las acciones de RSE.

Es en este apartado donde mencionaremos los principales postulados de estas corrientes que consideramos útiles para el análisis de la construcción de la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social.

El modelo de Laswell

Laswell (1948) proponía estudiar la comunicación desde su estructura y funciones. Este autor planteó un modelo lineal de comunicación definido de la siguiente manera: Emisor- mensaje – medios - receptor – efecto. Este es un modelo descriptivo que establece ámbitos de análisis de los actos comunicativos, los cuáles podían ser descriptos a partir de responder 5 Preguntas: ¿Quién dice?, ¿Qué dice?, ¿En qué Canal?, ¿A quién? y ¿con qué efecto?

El autor planteó un modelo lineal caracterizado por un estímulo – respuesta. Este autor es uno de los que se han dedicado al estudio de comunicación de masas. Publicó su artículo más importante “Estructura y función de la comunicación de masas” en 1948, en un contexto bélico – plena segunda guerra mundial – y analizó la comunicación de las mediaciones periodísticas como mensajes formadores de opinión pública. Sus planteos se encuentran trazados por conceptos conductistas ya que intenta explicar los efectos de persuasión que tienen estos mensajes.

Entre las funciones de la comunicación, destaca la de vigilancia y control del entorno, la transmisión de los valores de identidad de una cultura, la cohesión social, etc. Entiende la persuasión informativa y la propaganda como la acción que llevan a cabo los formadores de opinión al inducir al público hacia lo que consideran ellos como los mejores objetivos de progreso y libertad.

El enfoque semiótico

Entendemos como semiótica a la teoría que tiene como objeto de estudio los signos. Se encarga de estudiar la presencia de estos en la sociedad. En la génesis de esta teoría podemos afirmar que “signo” refería a una cosa mayor de la cual éste había sido extraído. Por ejemplo: Una hoja de un árbol (Pierce, 1978). En este sentido, signo estaría vinculado estrechamente con dos figuras de retórica: La metonimia por la cual se designa un objeto por una palabra designativa de otro y sinécdoque por la cual se emplea la parte por el todo o el todo por la parte. Uno de los autores más importantes que estudiaron esta ciencia es Charles Sanders Pierce (1978), quien definía al signo o representante a toda cosa que sustituye a otra representándola para alguien, bajo ciertos aspectos y en cierta medida. Este autor, filósofo, lógico y matemático norteamericano, fue el primero en intentar una sistematización científica del estudio de los signos. Estableció los principios de la Semiótica o Teoría de los signos. En su trabajo, Pierce presentó una construcción triádica del signo con relación al referente, es decir a la cosa a la que se refiere o designa el signo, este mismo puede ser clasificado en:

- a) Icono, cuando mantiene una relación directa con su referente, o la cosa que produce el signo. Ejemplo, suelo mojado, indicio que llovió; huellas indicio del paso de un animal o una persona.
- b) Índice, cuando posee una semejanza con su referente, por ejemplo, una fotografía, una estatua.
- c) Símbolo, cuando la relación con el referente es arbitraria, convencional. Las palabras habladas o escritas son en su mayoría

símbolos. Cuando pronuncio los fonemas que corresponden a mesa, por ejemplo el sonido complejo que emitió designa un determinado objeto. La palabra escrita, dibujada -mesa- que representa aquellos fonemas, por tratarse de un signo.

Y agregó 3 niveles del signo:

Primer nivel: Sintáctico, cuando se refiere a las relaciones formales de los signos entre sí.

Segundo nivel: Semántico, cuando engloba las relaciones de significado entre signo y referente (es el nivel denotativo, del significado primero ó léxico, o sea, ya consignado en diccionario o código).

Tercer nivel: Pragmático, nivel que implica la relación de significante con el intérprete, o sea, con aquel que utiliza los signos (en términos lingüísticos es el nivel de la connotación, de los significados de flagrados por el uso efectivo del signo).

Resulta oportuno mencionar en este punto el análisis desarrollado por el Semiólogo y Filósofo Eliseo Verón en su Teoría de los Discursos Sociales (1993). Verón trabajó en una teoría que explique el funcionamiento de los discursos en la sociedad, sus modos de producción, de recepción y de análisis. Además, que explique su circulación social y que dé cuenta de la importancia de la dimensión discursiva en la construcción social de lo real. Verón retomó el modelo triádico de Peirce (1978) y lo aplicó a la semiosis social. Para éste autor la semiosis social es entendida como la dimensión significativa de los fenómenos sociales.

La teoría de los discursos sociales (Verón, 1993), presenta una doble hipótesis de los modos de funcionamiento de la semiosis social: A) toda producción de sentido es social, es decir, todo proceso significativo descansa sobre condiciones sociales de producción; B) Todo fenómeno social contiene un proceso de producción de sentido, es decir, todo funcionamiento social tiene una dimensión significativa constitutiva). Es solo en el nivel de la discursividad donde el sentido manifiesta sus

determinaciones sociales y los fenómenos sociales develan su dimensión significativa. Es en la semiosis donde se construye la realidad de lo social. El análisis de los discursos sociales permite el estudio de la construcción social de lo real.

Si queremos comprender la definición de semiosis social que hace Verón (1993), debemos tener en cuenta que existen, reglas de generación y reglas de lectura: las primeras son denominadas gramáticas de producción y las segundas, gramáticas de reconocimiento. Las reglas que componen estas gramáticas describen operaciones de asignación de sentido: estas operaciones consisten en la búsqueda de marcas presentes en la materia significativa. Se habla de marcas cuando la relación entre las propiedades significantes y sus condiciones productivas no es clara; en cambio, se habla de huellas cuando la relación queda claramente establecida.

Retomando la base de estudio de la semiótica, en los últimos años la cercanía entre esta disciplina y la comunicación de masas se ha afianzado aún más gracias a las tecnologías avanzadas utilizadas en el campo de las artes audiovisuales. Esto ha generado que la semiótica deba comenzar a estudiar el significado de los signos en el mundo de la informática y la inteligencia artificial. Posiblemente esto exigirá una unificación entre el lenguaje coloquial y las nuevas tecnologías, y un amplio estudio de estas consecuencias podrá colaborar con un mayor entendimiento de las relaciones entre sociedades.

Podemos pensar que la semiosis y la comunicación se encuentran en un mismo ámbito en lo teórico y metodológico, pero ambas se encuentran en niveles de configuración diferentes. La semiosis es el entramado sígnico construido en los procesos de construcción de sentido, pero cualquier acción que realice una persona es una comunicación, un proceso de producción de construcción de sentido y por eso lleva consigo un proceso de comunicación, aunque no depende únicamente de ella, es decir, una cosa es la acción sígnica o semiosis y otra la acción en sí, la materia significativa. Por lo tanto, mientras el conocimiento de la acción es materia semiótica, la posibilidad de la acción y la acción misma corresponde al nivel de la comunicación.

E. La planificación en la comunicación de las políticas de RSE

Planificar es el segundo paso luego de definir el objetivo de una acción. Primero definimos el “que” vamos hacer y luego el “cómo” hacerlo. Y es en respuesta de este segundo que surge la planificación de toda acción.

La planificación es la etapa en la cual se debe definir los distintos procesos que se van a llevar a cabo para el desarrollo de la acción. La misma se debe diagramar teniendo en cuenta los siguientes niveles de esquematización:

Plan -> Programa -> proyecto -> Actividades -> Tareas

Según Ander-Egg (1991) podemos definir a estos niveles de la siguiente manera:

Plan: Refiere al aspecto global de todas las actividades del proceso de desarrollo dentro de un período determinado y pueden ser a corto, medio y largo plazo. Un plan tiene un carácter general, fijando objetivos y metas generales, e identificando los medios que se emplearán para su obtención, áreas prioritarias, utilización de recursos, asignación de tareas, funciones y responsabilidades.

Programa: Hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen.

Proyecto: Conjunto de actividades que constituyen la unidad más pequeña y concreta que forma parte de un programa y que se puede realizar con independencia de otros proyectos. El proyecto fijará objetivos operativos y metas a corto plazo, detallándose las actividades para obtener esos objetivos o metas.

Actividades: Agrupan las distintas tareas que se deberán llevar a cabo para concretar la realización de cada proyecto. Las actividades también tendrán un objetivo único.

Tareas: Refiere a cada acción que se debe realizar para llevar a cabo una actividad. Es el nivel más bajo de acción de un plan.

Podríamos encuadrar esta diferenciación como tres niveles del proceso de planificación:

Planificación general: El nivel de concreción es bajo y, con respecto a la temporalización, con vistas a medio y largo plazo. En esta planificación se recogen todos los elementos: fines, objetivos, metas, medios, instrumentos, recursos, evaluación y el conjunto de programas que deben llevarse a cabo para alcanzar los fines que se buscaban y cumplir los objetivos.

Planificación específica: Hace referencia concreta al programa encaminado al logro de una parte específica de los objetivos que se hallan enumerados en el Plan. Aumenta el nivel de concreción con referencia a una planificación general.

Planificación concreta: Se refiere a las actividades concretas y específicas que son necesarias para llevara adelante un determinado proyecto. Esta planificación enumera el conjunto de actividades a realizar. Es el mayor nivel de concreción dentro de la planificación.

4. Estudio de Caso: Banco Galicia

A. Introducción

Banco Galicia es uno de los dos primeros bancos de capitales nacionales más importante del país. Por su estructura, sucursales, dotación de empleados, capital de negocios y alcance. Las acciones de Banco Galicia cotizan en las bolsas más importantes del mundo. En cuanto a su injerencia en el ámbito de la Responsabilidad Social, al

momento de realizado el análisis, la empresa contaba con una gerencia específica destinada a la gestión de estas políticas. Además, tenía una fundación que forma parte del programa de voluntariado de sus empleados, y se encontraba adherida al Pacto Global, Principios de Ecuador, integran el Proyecto CDP o *Carbon Disclosure Project* y por último adhieren al *Global Reporting Initiative* (GRI), cuya plantilla es utilizada para la elaboración de su Informe de Sustentabilidad anual.

En este apartado buscamos presentar el caso de estudio, su estructura organizacional y su metodología de gestión de la Responsabilidad Social. Luego transcribiremos el análisis realizado a sus principales canales de comunicación y la planificación en el armado de su dispositivo comunicacional más importante, el Informe de Sustentabilidad anual.

B. Historia de Banco Galicia

Banco Galicia fue fundado en 1905 siendo el directorio conformado por miembros de las familias Escasany, Ayerza y Braun Menéndez. Luego de algunos años de comenzar sus actividades iniciaron sus operaciones de bolsa. Recién a partir de 1958 se comenzó a expandir territorialmente. Inauguró sus primeras 3 sucursales. Pero su expansión más importante comenzó a partir de 1980 cuando realizaron la apertura de alrededor de treinta sucursales en poco más de dos años. Con el correr del tiempo la empresa generaba nuevas sociedades cuyos negocios estaban relacionados con los servicios financieros. En 1999 se crea Grupo Financiero Galicia, el cual toma la posesión accionaria de Banco Galicia e incorpora nuevas empresas vinculas al Banco y al Grupo Financiero Galicia. De esta manera comenzó a cubrir, a través de estas empresas, todos los servicios financieros siendo proveedores y prestadores de servicios dentro de las mismas empresas del grupo. Es así como nacieron: *Sudamericana Holding S.A.* una sociedad holding de compañías de seguros de vida y retiro y participa en el negocio de emisión de certificados de depósitos a través de *Galicia Warrants S.A.* Otra de sus empresas es Tarjetas Regionales, una sociedad holding de compañías de

tarjetas de crédito y créditos de consumo de marcas propietarias y bajo sistema cerrado. Galicia Valores Opera en el ámbito de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y del Mercado de Valores de Buenos Aires desde noviembre de 1990. Galicia Administradora de Fondos, es una empresa que desde el año 1958 se dedica a la administración de los fondos comunes de inversión: Fima. Distribuidos por Banco Galicia a través de sus múltiples canales (red de Sucursales, Galicia *Home Banking* y Centro de Inversiones, entre otros). Además desarrolla otros negocios a través de *Net Investment S.A.* y Galicia Administradora de Fondos S.A.

Al momento de realizado el análisis, Banco Galicia tenía casi 400 sucursales bancarias y contemplando todas las empresas vinculadas al Grupo Financiero Galicia, empleaba a más de 11.000 personas. Sus ingresos anuales superaban los \$3.000MM y sus activos alcanzaron los \$60.000MM (Informe de Sustentabilidad Anual, 2014).

- Cultura Corporativa.

Según la consultora internacional, *Great Place to Work*³, Banco Galicia se encuentra dentro de las 5 mejores empresas del país con mejor reputación dentro de sus empleados. Uno de los aspectos fundamentales para lograr un buen clima laboral, es el otorgamiento de beneficios adicionales a sus trabajadores, para incentivar su desarrollo personal y económico. En la página web del Grupo Financiero Galicia, pudimos encontrar mencionado algunos de los beneficios que otorga la empresa a sus empleados:

- Bienestar: promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Salud: promoción de un ambiente seguro y saludable.
- Futuro: asistencia para que todos puedan llevar adelante sus proyectos.

³ *Great Place to Work* es una consultora internacional, con sede principal en USA. Nació en el año 1981 apoyada por la publicación de sus informes, su repercusión se esparció por todo el mundo. Actualmente es reconocida por realizar evaluaciones a empresas en todo el mundo analizando su clima laboral y calidad de trabajo.

- Beneficios Internos Programados (BIP): eventos y descuentos para cada estilo de vida.
- Fundación Banco Galicia: junto a los empleados y sus familias.

Según se detalla en el informe anual de Responsabilidad Social correspondiente al año 2014 que emitió Banco Galicia⁴, la empresa contaba con un código de ética firmado por un número importante de empleados (66% de la totalidad de los empleados del banco), los mismos consisten en:

Principios:

- Práctica y defensa de la honestidad, la ética y el cumplimiento de las normas legales junto con una gestión prudente.
- Obtener un nivel de rentabilidad consistente con el capital invertido.
- Satisfacer necesidades de ahorro, crédito, inversión y servicios financieros de la familia y las empresas argentinas.
- Mantener una línea de servicios amplia y actualizada, que incluya toda la cadena de valor.
- Contribuir con la realización humana y socioeconómica de colaboradores y de la comunidad.
- Innovar a través de las nuevas tecnologías.
- Mantener una cultura institucional integradora.

Código de ética:

- Derechos humanos e igualdad de oportunidades.
- Protección de los fondos y los bienes del Banco.
- Cuidado de la calidad de los servicios.
- Relaciones de parentesco en el lugar de trabajo.
- Lugar de trabajo y fuerza de trabajo libre de drogas.
- Higiene, ambiente y seguridad.

⁴ Se adjunta en anexo el informe, el mismo se encuentra disponible en: www.galiciasustentable.com.ar

- Seguridad, buen trato y no violencia.
- Confidencialidad de legajos del personal.
- Confidencialidad de la información de la organización y de los clientes.
- Transparencia de la información.
- Prevención de delitos.
- Objetividad en los negocios y conflicto de intereses.
- Prevención de lavado de activos.
- Obsequios y donaciones.
- Relaciones con gobiernos.
- Sana competencia.

C. Responsabilidad Social en Banco Galicia.

Los primeros pasos del Banco en materia de Responsabilidad Social se dieron en el año 2002, por iniciativa de los propios empleados del Banco. Estos veían afectada a la comunidad con la que compartían diariamente, debido a la profunda crisis financiera y económica que atravesaba el país. Es por esto, que la motivación de ayudar de los empleados llevó a que se organizaran para comenzar a realizar acciones solidarias. En aquel momento el Banco solo prestaba sus canales de comunicación interna y les otorgaba disponibilidad de tiempo para que puedan llevar a cabo estas acciones. Posteriormente, estos empleados fueron organizándose de una manera más formal, dando origen al PRIAR (Programa Interactivo de Ayuda por Regiones). Ya en el año 2004 el Banco le da una identidad formal dentro de su estructura y crea la Gerencia de Responsabilidad Social Empresaria. Al momento del análisis el Banco canalizaba a través de esta gerencia todas las acciones solidarias que emprendía.

Una vez creada la Gerencia de RSE, la misma definió tres ejes fundamentales sobre los cuales iban a desarrollar las acciones de RSE: Educación – Trabajo – Salud.

En cuanto a Educación, se focalizaban en formación de nivel superior y financiero. Respecto al eje Trabajo, estaban abocados a

incentivar el emprendedurismo. Por último, en Salud sus acciones se destinaban a la prevención de desnutrición infantil y a proveer tecnología a instituciones de sanidad.

Para poder llevar a cabo las políticas definieron tres modalidades de trabajo:

- 1- Programas Insignias: Son los proyectos desarrollados internamente por la gerencia del Banco, con la colaboración de toda la estructura su estructura (Colaboradores, directores, voluntarios, etc.). Estos programas son los proyectos centrales que lleva a cabo el Banco y son duraderos. No tienen una finalización, sino que se prolongan en el tiempo con el correr de los años. Cambian los ámbitos territoriales de ejecución o los beneficiarios, que pueden ser distintas comunidades u organizaciones pero se mantienen los objetivos y la metodología de trabajo.
- 2- Alianzas estratégicas: Estos proyectos consisten en llevar a cabo alianzas con instituciones del tercer sector con fines benéficos o solidarios, dando apoyo en proyectos puntuales.
- 3- Apoyos institucionales: Esto está relacionado con mecenazgos o apoyos del tipo patrocinios o “sponsoreos” en eventos benéficos. Si bien siguen realizando algunas acciones bajo esta modalidad, el Banco destina su mayor presupuesto y recursos a los programas insignias. Los apoyos institucionales son cada vez menos, y están abocados netamente a colaborar en algún evento solidario puntual (Catalina Jones, 2015).

Para un mejor análisis de la política de Responsabilidad Social de Banco Galicia, hemos entrevistado a Catalina Jones, quien es una de las principales coordinadoras de los distintos programas que lleva a cabo el Banco. Licenciada en Relaciones Internacionales, se incorporó al Banco Galicia en 2012. Además de ser coordinadora general de los programas de RSE, también era la encargada de la realización del informe anual de

RSE, principal comunicación de las acciones que llevó a cabo la institución.

Jones nos comenzó contando como estaba compuesta la gerencia, el crecimiento que habían tenido durante estos 10 años y nos planteó que el Banco no habla de Responsabilidad Social sino de Sustentabilidad. Afirmó: “Las políticas de RSE del Banco se alinean en tres ejes fundamentales: Educación, Trabajo y Salud.”(Catalina Jones, 2015).

De la entrevista podemos mencionar algo que nos pareció relevante apuntar, ya que marca la visión de la empresa, en cuanto las acciones de Responsabilidad Social. Jones mencionó en reiteradas oportunidades la palabra “Negocio”, “El negocio del Banco”, “La sustentabilidad es parte del negocio”, “...la estrategia de sustentabilidad del Banco está alineada con la estrategia de negocio del Banco, no solo que está alineada sino que también la integra...” y una frase que nos pareció muy interesante para destacar es “... un segmento del mercado que no estaba cubierto...” “...es la primera iniciativa que alimenta directamente al negocio...” (Catalina Jones, 2015) al momento de referirse al último programa insignia lanzado en el año 2015 y en vigencia, el cual está destinado a la mezzofinanciación⁵ de proyectos. Este es un servicio más que brindaba el Banco al momento del análisis. Es un préstamo que otorgaba bajo este programa de RSE, luego de una década de realizar acciones que no estaban relacionadas directamente con el negocio de la empresa, podemos afirmar que el mismo no era más que una nueva modalidad de la línea de préstamos del Banco, aunque con una flexibilización en sus requisitos de solicitud. Es decir, que luego de 10 años de realizar acciones que no pertenecían directamente al rubro en el cual desarrolla su negocio el Banco, cuando decidieron llevar a cabo un programa social que esté íntimamente relacionado con su *expertise*, definen trabajarlo como una línea de crédito más del Banco, donde solamente flexibilizan levemente los requisitos y mantienen una tasa de interés sólo apenas por

⁵ Dentro del ambiente financiero, se denomina mezzofinanciación a las líneas de préstamos destinadas a inversiones con fines socialmente responsables, es decir, cuyos fines se encuentran dentro de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

debajo de lo habitual. Lo cual dista mucho de ser un “programa de préstamos sociales”.

La coordinadora de Banco Galicia nos comentó: “En el 2001 se empiezan a manifestar en los empleados del Banco, acciones solidarias, sobre todo en localidades más afectadas por la crisis” (2015). Haciendo un recorrido por estos 10 años de gestión formal de la RSE y teniendo en cuenta la génesis de éstas políticas, refiriéndonos solamente a Banco Galicia, pudimos ver como la organización mutó en su visión. Al comienzo las actividades que se realizaban eran, netamente acciones solidarias por fuera de la visión de negocio del Banco. Se trabajaba sobre necesidades puntuales que tenía la sociedad en ese momento. Con el correr de los años lo que hizo el Banco fue incorporar estas acciones a la estructura de la organización, darle un marco más formal, una identidad específica dentro del organigrama y de a poco alinear estas políticas al negocio del Banco. De esta manera se fue soslayando el espíritu solidario con las acciones que llevaban de trasfondo un objetivo comercial. Las acciones que deberían ser netamente solidarias, terminaron siendo acciones comerciales que contribuían a la imagen y los objetivos comerciales de la organización. Esto lo encontramos en línea con lo que plantea Juan Pedro Sulbarán (2006), cuando el autor afirmaba que la Empresa puede llevar a cabo acciones de RSE siempre y cuando cumpla su misión como Empresa, es decir, maximizar sus ganancias.

Toda organización que quiera desarrollar una política de RSE, debe definir como uno de los puntos centrales, el presupuesto destinado a estas acciones. Banco Galicia contaba al año 2013⁶ con un patrimonio neto de \$6.740 millones (Informe de Sustentabilidad, 2013: 11). “El presupuesto anual destinado a la Gerencia de Sustentabilidad es de \$30.000.000”(Catalina Jones, 2015).

Es de público conocimiento que los Bancos obtienen anualmente una rentabilidad muy alta. Tomando esto como premisa, podemos afirmar que del 2013 a la actualidad el patrimonio del banco creció. Si bien tenemos un desfase entre, la cifra oficial del patrimonio del año 2013 a

⁶ No hemos encontrado una actualización patrimonial posterior a esta fecha. El responsable de la organización entrevistado dijo desconocer el mismo.

la actualidad, podemos afirmar que si tomamos el presupuesto para la gerencia de RSE del año 2015, representa menos de un 0,5% del patrimonio neto que tenía la empresa en el año 2013.

Con el transcurso de los años, la distribución del presupuesto de RSE fue cambiando. “Actualmente el 65% del presupuesto está destinado a los programas insignia, el 25% a alianzas estratégicas y el 10% a apoyos institucionales y eventos solidarios” (Catalina Jones, responsable de Banco Galicia, 2015).

PRIAR – Programa de Voluntariado Corporativo.

El Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR) nació en el año 2002 por iniciativa voluntaria de los colaboradores del Banco para dar una respuesta solidaria a quienes se encontraban más desprotegidos. Al momento del análisis, continuaban trabajando en proyectos solidarios. Constituido como la Asociación Civil “Ayudando a Ayudar”, su misión era dar soluciones a las necesidades de los sectores más marginados y vulnerables de la sociedad, a través de proyectos sustentables en instituciones del área educativa, de salud o recreación.

Los proyectos PRIAR eran de mediano plazo y consistían en impulsar mejoras de infraestructura y equipamiento en comedores, escuelas, hogares, hospitales de todo el país, con la colaboración de distintos sectores del Banco, proveedores, clientes y amigos.

A partir del año 2013 se reorganizó la estructura del PRIAR. Se le otorgó un orden similar al instrumentado en el Banco, con coordinadores zonales y regionales, líderes de mandos medios, *team leaders* y colaboradores.

Según nos informó Catalina Jones, los proyectos llevados que se llevaban a cabo en el PRIAR eran acompañados institucionalmente por el Banco. Estos proyectos eran propuestos por los mismos colaboradores, quienes tenían que cumplir con determinados requerimientos y armar un documento que desarrolle: el tipo de necesidad, defina claramente los objetivos y las actividades que se van a desarrollar para el cumplimiento de los mismos. Se debía planificar el trabajo que se iba a realizar y el

equipo que lo iba a integrar, todo esto se presentaba en una carpeta formal al directorio, que serían quienes, junto con la Gerente de RSE del Banco tomen la decisión, si acompañaban el proyecto o no. Es importante destacar que los proyectos debían auto sustentarse. Esto quiere decir que el Banco apoyaba desde su estructura institucional y ponía a disposición los canales de comunicación que tenía, pero los recursos económicos debían ser conseguidos por el mismo proyecto.

D. Comunicación de la RSE de Banco Galicia

Estructura organizacional encargada de la comunicación

Este es un punto importante a tener en cuenta y por lo que nos comentó la representante de Banco Galicia que entrevistamos, Catalina Jones, es donde mayores modificaciones se tienen que realizar. Según nos informó en la entrevista, la comunicación de los programas y los proyectos de RSE estaban a cargo de diversas personas. Según Catalina, ella se encargaba de la parte de prensa y elaboración de informes internos. Por otro lado, quién estaba como encargado de PRIAR cumplía también la función de gestionar los contenidos en Redes Sociales. En cuanto a los canales de comunicación interna, coordinaban la generación de los mensajes con el área específica del Banco encargada de Comunicación Interna. Por último, en cuanto a la página web, la empresa contaba con otra área responsable de actualizar los contenidos de la web institucional. Ellos mismos eran los encargados de actualizar la web específica de la gestión de RSE que tiene el Banco.

Teniendo en cuenta la envergadura del Banco que es objeto de nuestro análisis, su estructura, con casi 400 sucursales, con presencia en todo el país, pudimos observar a *prima facie* una desorganización en el manejo de la comunicación de las políticas de RSE. El Banco decidió darle tal importancia a estas acciones que ha creado una gerencia específica para trabajarla. Se debe tener en cuenta también, que el éxito de un programa de RSE no solo se basa en la puesta en marcha y la consagración de la acción, sino también en la elaboración de una

excelente comunicación tanto interna como externa para hacer llegar a sus *stakeholders* como al público en general, los avances o resultados de las acciones desarrolladas.

La responsable que pertenece a la gerencia de Responsabilidad Social de Banco Galicia nos mencionó que el área contaba con una red de voluntarios en toda la empresa, que incluye a todas las sucursales y áreas del Banco. Esto abarca también a los sectores específicos que trabajaban la comunicación de la organización, cómo el área de Comunicación Interna. La responsable afirmó que dado que se encontraban en el mismo espacio físico, trabajaban junto a esta área en la conformación de la agenda de comunicación interna. Pero, la redacción de los contenidos estaba a cargo de los miembros de la gerencia de RSE y no de analistas especializados en comunicación. Es decir, nos encontramos con una distribución de las funciones de gestión de los contenidos de comunicación en distintas personas.

En el año 2015 han incorporado un nuevo empleado para que trabaje las instancias de comunicación dentro de la gerencia de Responsabilidad Social del Banco. Pero esta incorporación no trajo aparejado la centralización de la gestión de los contenidos, sino que sigue vigente la problemática de mantener distribuida esta tarea en distintas personas. Esta persona que se incorporó al equipo de trabajo, desempeñaba algunas tareas comunicacionales, pero se encontraba por fuera de las áreas que trabajaban específicamente en la comunicación de la organización⁷. Este nuevo colaborador tampoco se encargaba de la elaboración del informe anual, la redacción de comunicados de prensa y la gestión de contenidos de medios digitales, ya que estas funciones se encontraban distribuidas en otras personas.

Desde nuestra visión creemos que para mantener lógica y coherencia comunicacional en toda la organización, incluyendo las acciones de RSE, la gerencia debería incorporar como voluntario a un representante de cada área de comunicación, tanto las implicadas en la

⁷ El Banco tiene diversas áreas que están relacionadas íntimamente con la comunicación organizacional: Gerencia de Relaciones Institucionales, Gerencia de Comunicación, Area de comunicación interna, Prensa y Canales Digitales.

comunicación interna como la externa. Estas personas deberán conformar un gabinete de comunicación de RSE, quienes en conjunto definirán la agenda de comunicación, la generación de contenidos, el “qué”, el “cómo” y sobre todo el estilo de redacción, para mantener una coherencia en cada uno de sus dispositivos. Este gabinete debería estar conformado por representantes de las distintas áreas específicas abocadas a la gestión de la comunicación, las mismas se encuentran ubicadas físicamente en el edificio de la casa central del Banco, lo cual facilita para las reuniones de gestión. Este gabinete debería tener como líder responsable al nuevo colaborador que trabaja específicamente la comunicación dentro de la Gerencia de RSE. Ahora, también es importante mantener una comunicación fluida con lo realizado por las distintas sucursales. Para esto, lo mejor es unificar el flujo de información, es decir, al momento del análisis la gerencia de RSE contaba con un responsable regional por sucursales, quien reportaba a un responsable general de sucursales el cual recibía los avances de los proyectos que se iban desarrollando. Nosotros consideramos que este responsable general debería ser quien transmita la información al gabinete de comunicación, para que estos elaboren los mensajes y sean informados por los canales de comunicación vigentes, tanto internos como externos.

De esta manera nos encontramos con una formalización del flujo de información como así también una gestión organizada para la generación de contenidos a comunicar.

A continuación presentamos un ejemplo de flujo de comunicación que debería tener el gabinete de comunicación de la gerencia de RSE:



En el cuadro de flujo de comunicación observamos la ubicación que debe tener cada voluntario de otras áreas que mencionamos anteriormente tienen relación con las actividades de comunicación que lleva a cabo la Gerencia de RSE. Además, el responsable regional de la gerencia es el nexo fundamental entre los voluntarios de cada sucursal y la gerencia que se encuentra ubicada físicamente en la casa matriz del Banco. A nuestro entender, el Responsable de Comunicación de RSE debe ser la cabeza principal que organiza toda la información disponible y coordina junto con el resto de los voluntarios de cada área, la transmisión de esta información por los distintos canales.

Cuando comenzamos con el relevamiento del material disponible, notamos que en general, los dispositivos utilizados y los mensajes elaborados por parte de la empresa presentaban una comunicación unilateral de la organización hacia la comunidad o sociedad en general. Es decir un modelo lineal de comunicación al estilo Shannon y Weaver (1981). Una vez avanzado el análisis y el relevamiento sobre la comunicación de la empresa, pudimos observar que internamente se lleva a cabo un intercambio comunicacional más fluido y participativo. De hecho, en la elaboración del Informe Anual de Sustentabilidad, la empresa contrató una consultora externa para colaborar en el armado del mismo. Esta consultora verificó la cantidad de información disponible y analizó el cumplimiento de las variables de la grilla GRI G4. El mismo informe y las variables utilizadas no permiten un ida y vuelta con el público lector, por esto es que afirmamos que el modelo comunicacional utilizado es lineal.

En cuanto a la comunicación externa si bien no es preponderante la utilización de medios de comunicación masiva, a excepción de revistas especializadas en RSE, en el resto de las comunicaciones, específicamente en las desarrolladas en nuevos dispositivos como son los digitales, por la naturaleza misma de la herramienta utilizada, le permite al público mantener un *feedback* continuo y a todo momento. Aunque sus mensajes no estén confeccionados para generar una interacción con sus lectores, éste último contesta igualmente a los mensajes publicados. Esto

se puede observar en al menos los perfiles de redes sociales que ha abierto la organización para comunicar a sus seguidores y público en general las acciones que realizan, los proyectos que se llevan a cabo y en algunos casos la solicitud de colaboración con esos proyectos.

Al observar los contenidos publicados en las redes sociales, notamos que el público casi no participaba de los mismos. Solo apoyando con un “Me gusta”, acción típica de la red social Facebook, pero esta misma plataforma da la posibilidad de comentar los contenidos que se publican, o mismo desde el usuario que publica, o sea el Banco, podría generar encuestas, o concursos para incentivar alguna acción por parte del público, pero no lo hacían. En su esquema de comunicación optaban por informar, asumiendo un modelo de comunicación lineal, donde buscaban transmitir información y que la misma sea internalizada por el receptor.

Este modelo lineal de comunicación fue utilizado por el Banco históricamente en cada uno de sus dispositivos y canales de comunicación. Pero si tenemos en cuenta puntualmente la gestión de dispositivos digitales, específicamente las redes sociales, nos encontramos con el intento de romper con ese modelo de comunicación, pero al momento del análisis, consideramos que no lograron profundizar este cambio de modelo.

En un apartado subsiguiente analizaremos en profundidad la utilización de estos dispositivos, pero resulta pertinente destacar en este punto que la empresa optó por una comunicación lineal a través de canales comunicacionales, que por su propia naturaleza y lógica permiten y requieren un *feedback* constante con el lector.

Canales de comunicación de las acciones de RSE del Banco Galicia

En este apartado buscamos analizar los diversos canales y dispositivos con los que contaba el Banco y cómo utilizaba los mismos para la transmisión de información relacionada con las acciones de Responsabilidad Social. También veremos cómo eran utilizados todos los canales de comunicación disponibles y de alguna manera intentaremos

dilucidar si el plan de comunicación utilizado para las acciones de Responsabilidad Social, estaba en línea con la estrategia utilizada en la comunicación de los productos y servicios, es decir, alineada con su estrategia de comunicación del negocio.

Resulta imprescindible destacar que un ámbito importante de la comunicación de las acciones de RSE es la comunicación interna. La fluidez con la que se comunicaba entre los distintos colaboradores y más teniendo en cuenta la estructura organizativa del Banco y específicamente la gerencia de RSE. Nos encontramos con una Casa Central que nucleaba y comandaba todas las acciones de RSE y su respectiva comunicación, tanto interna como externa. A su vez, contaban con colaboradores regionales y por sucursal, con quienes mantenían un canal fluido de comunicación para estar informado, tanto uno como el otro, de los avances y gestión diaria de las acciones de RSE.

Para poder ordenar mejor el análisis dividimos el mismo en dos ámbitos. La comunicación interna por un lado y la comunicación externa por el otro. Las dos resultan de extrema importancia para el éxito de los proyectos de RSE. A su vez, los dos ámbitos comunicacionales deberían estar integrados en el Plan de Comunicación de la gerencia. Resulta imprescindible para toda organización mantener coherencia y unificados los estilos de mensajes que se brinda tanto interna como externamente.

Comunicación Interna

El crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos 15 años en todos los niveles, tanto en dotación de personal, como en expansión territorial realizando la apertura de cientos de sucursales, generó también la necesidad de fortalecer su comunicación interna. De esta manera se buscaba mantener una transmisión fluida y eficaz de la información entre sus colaboradores teniendo en cuenta las distancias físicas.

Para responder a esta creciente necesidad, la empresa buscó generar diversos canales de comunicación interna. Algunos fueron mutando en cuanto a contenido y formato, otros dejaron de existir para

evolucionar en una nueva herramienta. Al año 2014 la empresa contaba con estos dispositivos de comunicación interna:

- Intranet “e-company”: Dentro de este dispositivo tienen un espacio específico para la gerencia de RSE.
- Cartelera en espacios comunes (comedor, cocina, etc.)
- Newsletters a sucursales
- Red de Corresponsales de Comunicación interna con referentes en cada una de las sucursales
- “Notigal” magazine digital de actualización bimensual. Allí se encuentran notas sobre temas relacionados con la sustentabilidad en cada edición
- Calendario “El entusiasmo” de actualización mensual. Donde se comunican los hechos relevantes del mes. (Informe Anual de Sustentabilidad, 2014: 52)

En la entrevista Jones nos aclaró que a principios de año la gerencia de RSE se juntaba con los encargados del sector de comunicación interna para diagramar el calendario de comunicación y según nos dice textualmente “Les decimos cuales son las cosas que nos interesan comunicar a los empleados” (Catalina Jones, Responsable de Banco Galicia; 2015).

Por otro lado, nos comentó que su fuente de información era la página web específica que tiene el Banco sobre RSE, “www.galiciasustentable.com.ar”. Es decir, que de este dispositivo se desprendían el resto de los mensajes que eran transmitidos tanto interna como externamente.

Solamente pudimos tomar vista de algunos de los dispositivos de comunicación interna, por decisión de la empresa, no pudimos hacer copia ni imagen de ninguno de ellos. Pero hemos podido observar y lo confirmamos con los dichos de Catalina, que en cuanto a comunicación interna, no habían desarrollado un plan específico de comunicación. El cual incluya proyectos de comunicación de comunicación interna, con sus respectivas actividades, tareas y recursos disponibles (Ander-Egg, 1991).

La comunicación interna era llevada a cabo de manera específica frente a lo que se requería comunicar en cada momento determinado. Utilizaban como fuente de información la página web, esto quiere decir que unificaban el mensaje externo con el interno. Sucede que debemos tener en cuenta que el público interno no es el mismo que el externo. Si bien, es correcta la unificación de la información, no debemos perder de vista que el público interno era también quien formaba parte del voluntariado corporativo.

A modo de conclusión parcial podemos afirmar que la empresa cuenta con varios dispositivos y espacios disponibles para la comunicación interna, pero los mismos deberían trabajarse bajo un plan integral de comunicación, que permita llevar un seguimiento de los programas y proyectos comunicacionales de las políticas de RSE.

Comunicación Externa

Al momento de analizar los dispositivos de comunicación externa, no pudimos obviar la afirmación que la coordinadora hizo en la entrevista: “Nuestro principal medio de comunicación es la página web específica www.galiciasustentable.com.ar” (Catalina Jones, 2015)

Al considerar esto, pudimos inferir que su modelo de comunicación es lineal y unidireccional. La empresa buscaba transmitir información y no recibir *feedback* por parte de sus lectores.

Como canales externos de comunicación que tenía el Banco al momento del análisis podemos mencionar los siguientes:

- Página web institucional del Banco
- Página web específica de RSE
- Carteleras en sucursales
- Folletería gráfica
- Redes Sociales
- Prensa en medios especializados
- Informe Anual de Sustentabilidad

Comunicación digital – Página web www.galiciasustentable.com.ar

Lo primero que debemos destacar es que Banco Galicia era el único Banco de capitales nacionales que cuenta con una página web específica destinada a la comunicación de sus acciones de Responsabilidad Social. Esto implica por un lado, la relevancia que tenía para la empresa la comunicación de sus acciones de RSE y por el otro, la disponibilidad de un canal de acceso público, ilimitado y de información permanente. La principal característica de los medios digitales es la inmediatez con la cual se transmite un mensaje y llega a sus receptores. Para poder analizar de una mejor manera las particularidades de este dispositivo, nos parece pertinente determinar algunas de las variables que debe contar un sitio web de Responsabilidad Social de un Banco:

- El sitio debe tener la misma estética y formato de navegación que tiene el sitio institucional de la empresa.
- Debe ser de fácil acceso y la información disponible en no más de dos “clics”.
- Deben estar comunicados claramente los programas y proyectos que lleva a cabo el Banco. Divididos por temas y ámbitos de injerencia.
- Es fundamental que el sitio cuente con diversas posibilidades de participación y comunicación por parte del lector. Es decir, establecer canales de *feedback* dentro del sitio web.
- La información debe ser actualizada periódicamente.

Estas son las variables que nos permitieron determinar comunicacionalmente el nivel de calidad de la página web. Pero no debemos perder de vista el objetivo que tiene la empresa con el desarrollo de este canal. Nos resulta, al menos curioso, que sea el único Banco que

ha desarrollado una página web específica para la comunicación de sus acciones de RSE.

El sitio web específico de RSE utilizaba la misma estética y navegación que tenía la página institucional del Banco. Como es típico en la comunicación de la RSE, predominaba la utilización del color verde.

Nuevamente nos encontramos con un estilo de comunicación lineal, donde el usuario que visita el sitio podía navegar y conocer las características de los distintos programas que llevaba a cabo el Banco. Pero para solicitar información o hacer algún requerimiento, solo tenía una sección de “contacto” con un formulario a completar donde se puede describir el motivo por el cual se está comunicando.

Podemos destacar de este sitio que mencionaba en su totalidad los distintos programas que llevaban a cabo, lo cual permite tener una información pormenorizada de su gestión.

Por otro lado, era posible descargar los distintos Informes de Sustentabilidad anual, emitidos desde el año 2005 a la fecha, accediendo a los mismos de manera *on line*.

El poseer un sitio web específico para sus políticas de Responsabilidad Social, genera un mayor impacto en el público al momento de transmitir los mensajes. No es lo mismo comunicar las acciones dentro de una sección particular de la página web institucional, a otorgarle tal importancia que determinó la creación de una web específica. Esta decisión fue acompañada por la generación de otros dispositivos también específicos para estas acciones, como ser un perfil en redes sociales, diferenciado del institucional. Esto nos marcó una clara intención de darle una mayor fuerza a la comunicación de las políticas de RSE. Indefectiblemente a mayor comunicación de mensajes que hablan de un Banco preocupado por el bienestar de su sociedad, mayor va a ser la imagen positiva de la institución frente al público.

Como breve conclusión podemos decir que al momento del análisis www.galiciasustentable.com.ar era el sitio principal de información al público. Consideramos que era el primordial por el contenido que lo integraba y la descripción detallada de toda la gestión de RSE del Banco. Pero observamos que no se estaba utilizando todas las ventajas que

brindaba este tipo de dispositivo. Se podrían incluir desde imágenes audiovisuales como testimonios de los beneficiarios de los programas. Contar de primera fuente las acciones que lleva a cabo el Banco fortalece de sobremanera el mensaje que transmite. Por último, en la página institucional del Banco, los canales de contacto que tenía el cliente para con la empresa, ocupaban un rol destacado en la web, no así en www.galiciasustentable.com.ar. El contener de manera visible y resaltada las posibilidades de contacto ofrecidas al público fomenta la participación de éste.

Informe de Sustentabilidad anual.

El Banco anualmente emitía un informe de sustentabilidad donde manifestaba toda la información correspondiente a los planes, proyectos y actividades que se llevaron a cabo durante el año en materia de Responsabilidad Social Empresaria. En estos informes encontramos editoriales de los directivos, testimonios de los beneficiarios de los planes implementados, detalles de los proyectos, descripción de los canales de comunicación con los diversos públicos y toda la información sobre la gestión anual del Banco en materia de Responsabilidad Social Empresaria. Aunque este tipo de información no es la única que vamos a encontrar en el informe, sino que también el mismo cuenta con importantes espacios destinados a información institucional y comercial:

En Banco Galicia entendemos que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un modelo de gestión integral y transversal a toda la entidad, el cual implica una forma de hacer negocios que considera el comportamiento ético como eje de toda nuestra práctica empresarial. Nuestro compromiso con una gestión sustentable nace de la convicción de que Banco Galicia sólo podrá desarrollarse de la mano de una estrategia a largo plazo que considere el ambiente y el entorno social. La RSC se apoya en los principios y propósitos -que guían la conducta de todos los colaboradores- y se concreta en nuestras políticas, prácticas y programas. En este marco, el Informe de Sustentabilidad

constituye una herramienta clave para el desarrollo de nuestros planes de acción, su evaluación y la identificación de oportunidades de mejora (Informe de Banco Galicia, 2010: 7)

El Informe era la pieza comunicacional, junto con la página web, más importante que emite el Banco. La diferenciación entre ambos dispositivos, la página web y el presente informe, era la periodicidad de actualización, como también el trabajo de planificación que se realiza atrás del armado del Informe de Sustentabilidad.

La empresa le otorgaba tal protagonismo a este informe que el mismo se emite en formato digital y gráfico en material de alta calidad. De esta manera era presentado a los directores del Banco, a los principales accionistas, proveedores, medios de prensa especializado y público de interés.

Con el pasar de los años el informe fue mutando de formato, hasta llegar al actual. En su última versión, se encontraba aplicada la grilla *Global Reporting Initiative* (GRI), esto generaba que deba cumplir con requisitos de elaboración y presentación de acuerdo a requerimientos internacionales.

Para el armado del mismo la empresa contrató una consultora externa. Es aquí donde pudimos encontrar como se mezclaban las distintas visiones sobre la RSE. La consultora contratada era una empresa dedicada al marketing y la comunicación. Sus objetivos comunicacionales suelen ser generalmente comerciales. Entonces, si tenemos en cuenta que el informe era elaborado por una consultora de éstas características, pareciera que el objetivo del mismo contiene un tinte comercial o de marketing institucional. Si bien, consideramos que para generar concientización y trabajar sobre el éxito de los programas de RSE es muy importante la comunicación de los mismos, el contratar a especialistas en comunicación comercial genera un solapamiento entre los objetivos comerciales de comunicación y el fin de transmitir a los distintos públicos de interés los avances y trabajos desarrollados durante el año.

“Nuestro objetivo fue seleccionar los temas relevantes para nuestro negocio en materia de sustentabilidad...”(Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia 2014: 2). Esta cita hace referencia a la segunda oración que contiene el Informe de Sustentabilidad anual correspondiente al año 2014. Este informe no fue uno más que el resto de los años. Se elaboró un informe especial en honor a los 10 años de gestión de RSE de manera institucional. Pero no queremos alejarnos mucho de esa frase que citamos, porque refleja de manera clara y concisa la visión que tenía el Banco sobre la RSE. No es casual la utilización de la palabra “negocio”. Las acciones de RSE que llevaba el Banco nunca están por fuera de sus intereses comerciales. Lo mencionamos anteriormente también, en la entrevista con la Responsable de RSE, utilizó en más de una oportunidad la frase “nicho de mercado” (Catalina Jones, 2015) al momento de referirse a los *stakeholders* específicos de los programas de RSE.

En la presentación del Informe, se menciona que el mismo atraviesa distintas etapas: Identificación – Priorización – Conclusiones de la Priorización – Validación - Revisión. “En esta etapa identificamos los aspectos y otros asuntos relevantes para el Banco basándonos en los impactos de nuestras acciones en los públicos internos y externos, y en sus actividades.” (Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia 2014: 3). Así se describe en el documento la primera instancia. Aquí pudimos ver la mirada narcisista de la Empresa, como mencionaba Bernardo Kliksberg (2008), la organización seleccionaba los temas que le interesaba o mejor dicho, que le servía al Banco comunicar, hablaban de su propio interés y no del interés del público. En esta selección de contenido a comunicar era inevitable que la empresa realice una manipulación sobre esos temas. Esto nos llevó a pensar que se buscaba fortalecer la imagen institucional, haciendo una selección de contenido, evitando comunicar netamente lo que esté relacionado con sus políticas de RSE. El seleccionar infiere descartar, en ese recorte de contenidos, es donde entran en juego las condiciones de producción de un mensaje que finalmente, al llegar al público entran en juego las condiciones de reconocimiento de ese mensaje (Verón, 1993).

A continuación presentamos un extracto de los tres primeros ítems de la matriz de temas de interés para el armado del Informe de Sustentabilidad:

	IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD DE BANCO GALICIA	DEFINICIÓN DEL NIVEL DE RELEVANCIA POR EL GRUPO OPERATIVO	ASPECTO DE GRI RELACIONADO	GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS EN EL TEMA
ECONOMÍA Y ESTRATEGIA	Presencia en el mercado.*	Estratégico	EC Presencia en el mercado	Accionistas
	Transparencia en la comunicación.*	Estratégico	S0 Lucha contra la corrupción	Accionistas Colaboradores Clientes Comunidad
	Gestión Integral del riesgo.*	Estratégico	S0 Lucha contra la corrupción FS Cartera de productos FS Auditoría	Accionistas Colaboradores Clientes Comunidad

* Fuente: Informe de Sustentabilidad Anual de Banco Galicia (2014).

Los tres primeros temas, remiten directamente a un contenido comercial. Nos preguntamos ¿Cuál es la relación directa entre “Presencia en el mercado” y las acciones de RSE que haya realizado el Banco en el año 2014. Nos cuestionamos lo mismo en tanto a “Transparencia en la comunicación” y “Gestión Integral del riesgo”. Al observar la última columna, pudimos ver que la información era dirigida a los accionistas, evidenciando que el interés principal de dichos reportes se centraba en los contenidos relevantes para los inversores, directamente vinculados al negocio de la empresa. Mientras que el público en general no se encontraba entre los principales destinatarios del mensaje. Pudimos inferir que el mismo se podría transmitir como un informe interno, dado que tanto el emisor como el receptor involucrado pertenecen a la misma organización.

En esta misma línea nos parece interesante mencionar el siguiente párrafo:

Como todos los años, realizamos una investigación de mercado sobre el Informe de Sustentabilidad con el objetivo de medir la recepción e impacto de esta publicación en los grupos de interés quienes opinaron, en términos generales, sobre diseño, organización contenido, claridad, cantidad de la información reportada, y relevancia de la información del Informe (Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia 2014: 11).

Si realizamos un intercambio de roles y nos ponemos en posición de un responsable de RSE y nuestra intención sería realizar una encuesta, ¿Qué buscaríamos descubrir con esta metodología de relevamiento? ¿Realizar una encuesta previa a la implementación de una acción de RSE no debería ser con el fin de descubrir las necesidades que atraviesa el grupo de interés y determinar las problemáticas que sufren? En este caso, Banco Galicia realizaba una encuesta, según palabras que utiliza el informe del Banco, hacen una “investigación de mercado” (Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia 2014) con el fin de determinar el impacto comunicacional y de imagen que tendrá la información vertida en el Informe Anual. En palabras de Marcelo Saguier (2010) el Banco lo que buscaba era mitigar la imagen negativa que tenía la organización por el tipo de negocio al que se dedicaba, es por eso que en cada instancia de sus procesos al momento de llevar a cabo acciones de RSE buscaban medir y controlar el impacto comunicacional y de imagen que tenía la empresa.

Resulta interesante ver como se reitera esto que mencionábamos anteriormente, en cuanto al narcisismo de las empresas (Kliksberg, 2008), el punto 2 del Informe de Sustentabilidad ocupa 13 páginas de las cuales, solamente las últimas dos hablan de la gestión de Responsabilidad Social de la empresa, definido en su último sub-ítem como “Gestión de riesgos sociales y ambientales”. Todo el contenido anterior, hablaba netamente de las funciones que cumplen los directivos, el organigrama de la empresa y otras informaciones institucionales, comerciales y de alcance que tiene el negocio. Sobre esto nos preguntamos, ¿Cuál es el objetivo de incluir esta información en un Informe de Sustentabilidad, un dispositivo comunicacional que debería tener el fin de comunicar los avances y resultados de las acciones de Responsabilidad Social que lleva a cabo la empresa? En este punto es interesante recordar en qué momento histórico el Banco inició sus acciones de RSE. Transcurridos 10 años de gestión de estas políticas, pareciera que se mantienen los mismos objetivos planteados en el inicio. Marcelo Saguier (2010) afirmó que las políticas de RSE son utilizadas a modo de lo que actualmente se

denomina *greenwashing*⁸ (Bazillier y Vauday, 2013) sobre los impactos negativos que tiene la organización en la sociedad.

El tercer punto del informe está definido como “Actor Social”. Podríamos decir que en esta sección el informe comenzó a referirse netamente al ámbito social y las acciones y programas que tenía el Banco en el marco de su política de Responsabilidad Social. Si bien es la sección que más información al respecto contiene, pero comienza hablando de la situación económica y nuevamente da un informe de resultados económicos del sistema financiero argentino. Luego de esta introducción a la economía financiera de nuestro país, se detalla en el informe los premios recibidos por algunos programas sociales. Así también, nos parece interesante destacar que presentan un cuadro de doble entrada donde se mencionan los distintos canales de diálogo que se tuvieron con los grupos de interés.

El punto cuatro, denominado “Clientes”, vuelve nuevamente a dar información respecto al negocio del Banco, sus resultados económicos, volumen de préstamos colocados y otra información respecto a los productos que comercializa la empresa.

Esta diagramación del Informe de Sustentabilidad se repitió en los subsiguientes puntos:

5 – “Empleados” aquí se habla acerca de la dotación con la que cuenta el banco, evaluaciones de desempeño, tasa de ausentismo y demás temas relacionados a la gestión de los recursos humanos.

6 – “Comunidad” aquí nuevamente se tocan temas relacionados con las acciones de RSE y se realiza una explicación de los distintos programas vigentes, las condiciones de implementación, algunos resultados y avances. A este espacio solamente se le destinaron tres carillas de las ochenta y cuatro con las que cuenta el Informe.

7 – “Proveedores” aquí literalmente no dice nada más que le otorgan una cuenta sin cargo a los proveedores activos.

⁸ Bazillier, R. y Vauday, J. (2013) señalan que el término *greenwashing* es utilizado para identificar las prácticas de las empresas que intentan, a través de acciones de RSE, mitigar los impactos de imagen negativa por el accionar que tiene el negocio de su empresa.

8 – “Ambiente” En este último punto nuevamente se retoman temas relacionados con su política de RSE y se detalla la tabla GRI utilizada para el armado del informe, la gestión y cuidado del medio ambiente que lleva a cabo la empresa, la adhesión a pactos internacionales relacionados con el cuidado del medio ambiente y por último se mencionan las normas internacionales de cumplimiento optativo a las cuales adhiere.

A modo de breve conclusión sobre el análisis del Informe de Sustentabilidad, podemos decir que pareciera que la intención de este documento era ser un dispositivo comercial y como un extra incluir contenido social que estaba relacionado con la política de Responsabilidad Social que implementaba la empresa. Su estilo comunicativo es formal en la escritura de sus textos e informal en cuanto al diseño. Por lo observado podemos afirmar que el público objetivo al cual apuntaban con esta comunicación era a los directivos del Banco, inversores y relacionados. Dado que encontramos demasiada información sobre resultados, volumen y capacidad de negocio, que no tiene que ver con políticas de Responsabilidad Social.

Consideramos que sería de mayor utilidad un informe que realmente esté destinado al público en general, conteniendo exclusivamente información sobre toda la gestión de RSE que realiza el Banco, desde su proceso inicial hasta los resultados finales o los avances de los distintos programas. Sería bueno también incluir testimonios y/o entrevistas tanto de los voluntarios que participan de los programas como así también los beneficiarios de los mismos.

A partir de nuestro análisis se puede observar que el Informe de Sustentabilidad Anual no brinda información suficiente sobre las políticas de RSE de la empresa, más bien por el contrario, se vuelca allí información netamente comercial, en vinculación con la lógica de negocios de la empresa.

Redes Sociales.

Los avances en las últimas décadas de la comunicación digital implicaron un gran cambio en cómo se relacionan las empresas con sus clientes y el público en general. A comienzos del siglo nacieron las plataformas digitales denominadas: redes sociales. Incentivadas por el crecimiento de las conexiones de banda ancha y acceso a la conectividad, en el marco de este vertiginoso desarrollo digital, las redes sociales alcanzaron una importante adhesión en todos los estratos sociales. Si el celular mantenía a las personas conectadas donde quieran que estén, la creación de los *smartphone* dio una gran oportunidad a los creadores de las redes sociales de mantener a los usuarios conectados las 24hs los 365 días del año. En un comienzo, estas plataformas, como bien fueron denominadas, cumplían solamente un rol social, de mantener informados a los usuarios acerca de lo que otros usuarios hacían y que éstos últimos decidían contar al resto a través de este espacio. Es así, como lo privado comenzó a ser público en todos los ámbitos y ordenes de la vida (Arfuch, 2002)⁹ rompiendo con lo postulado por Edward Hall (1969), creador del término “Proxémica” el cual define la forma en la que los seres humanos organizamos nuestros espacios geográficos y de esta manera nos desarrollamos y relacionamos interpersonalmente. La proxémica está dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación a través de las relaciones de proximidad y de alejamiento entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Es por esto último que consideramos que las redes sociales rompen con esta organización, porque al estar presente en las personas de manera continua, llegan a ellos información de gente que no conocen o que jamás tuvieron ningún tipo de relación de presencia cercana. Es una nueva forma de relacionarse privadamente pero de manera impersonal.

⁹ Arfuch (2002) habla de “espacio biográfico” como horizonte de inteligibilidad, es decir, analiza con que estrategias los sujetos se construyen, cuál es el efecto de los discursos sobre ellos mismos, cómo se negocia el poder de ideologías específicas a través de la historia personal.

Es en esta oportunidad de poder estar presente de manera continua y cercana donde las empresas comienzan aprovechar este espacio y a transmitir toda la información que deseen, a bajo costo, a toda hora y todo lugar. Aprovechando no solo la disponibilidad de tiempo y espacio, sino también las innumerables ventajas que brinda la red digital.

En este marco de crecimiento incipiente de las redes sociales, muchas empresas se embarcaron en la apertura de cuentas en cada una de las plataformas. Estas organizaciones se incorporaron al mundo de las redes sociales sin tomar conciencia del impacto comunicacional que generara este canal: mayor exposición, actualización de información constante, multiplicación de reclamos y disponibilidad las 24hs todos los días del año.

Banco Galicia derivó la gestión de sus redes sociales institucionales a una consultora externa, especializada en la generación de contenidos para estos canales. Los empleados abocados a atender reclamos por canales digitales fueron capacitados especialmente para la gestión de estos dispositivos. En lo que atañe a Galicia Sustentable, como dijimos anteriormente, la empresa decidió como parte de su política de RSE, generar una página web específica para ésta área. Lo mismo definió para sus canales de atención en redes sociales. Se creó una cuenta específica en la red social Facebook y otra en Twitter. En este caso, la gestión de los contenidos era interna. Como nos informó la Responsable de RSE que entrevistamos, la misma persona que se encargaba de gestionar los programas de PRIAR, era la encargada de comunicar en las redes sociales. Si bien, la cantidad de seguidores era ínfima en comparación con las cuentas institucionales del Banco (Galicia Sustentable contaba con un 3% de los usuarios totales que tenía la cuenta institucional del Banco), la comunicación debe estar en línea con los mensajes emitidos por el resto de los canales comunicacionales y el estilo de comunicación del Banco.

Por la naturaleza de las plataformas sociales, la participación de los usuarios es inherente a estos dispositivos. Aquí nos encontramos con un canal de comunicación muy distinto al resto de los canales que utilizaba la gerencia de RSE. Dado que por su naturaleza el público participaba

constantemente de los mensajes que emitía Galicia Sustentable, de manera positiva o negativa.

La actualización periódica de la información es un factor fundamental en la gestión de las redes, porque los usuarios navegan en la plataforma varias veces al día consultando nueva información. Como positivo podemos afirmar que encontramos publicaciones continuas, lo cual genera un dinamismo óptimo para la gestión de la cuenta. Se encontraba equilibrada la presencia de información, con esto queremos decir, que no saturaban al público con contenidos intrascendentes, sino que todos los días actualizaban el perfil con distinto tipo de información. Encontramos contenidos sociales como así también información sobre la participación en los distintos programas de RSE que estaban llevando a cabo en el Banco. Se comunicaban los avances y hasta se instaba al público a ser partícipes de estos programas. Estas iniciativas no eran llevadas a cabo en el resto de los canales de comunicación, por eso mencionábamos, que por la naturaleza de la plataforma, el público participaba en los contenidos, pero aquí el Banco iba más allá de la participación en los mismos, abría al público el juego a participar de sus propios programas de RSE generando un sentido de identificación y de cercanía con quienes participan.

Podemos inferir que la información sobre RSE brindada a través de las redes sociales, permitía una comunicación más fluida con los grupos de interés, y asimismo le daba la posibilidad a la empresa recibir un *feedback* de las iniciativas impulsadas por el Banco. A partir de éste análisis, consideramos que la comunicación de políticas de RSE por parte de la empresa mejoraría significativamente si aplicaran este tipo de estrategia comunicacional y vínculo con sus destinatarios para el resto de los dispositivos. Además, fomentar la participación del público, mostrando los avances y los resultados de los programas que se llevan a cabo, es probable que consecuentemente se logre un efecto secundario favorable en la imagen del Banco.

5. Análisis de la planificación y la comunicación de las acciones de RSE en Banco Galicia

En el año 2008 los organizadores de los Premios Eikon¹⁰ le otorgaron al Banco Galicia un premio por el “Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2007” el cuál correspondía a la categoría “Comunicaciones financieras o con los inversores”.

Al otorgar el premio, Eikon publicó un documento firmado por Constanza Gorleri, Gerente de Responsabilidad Social de Banco Galicia, quien describió en detalle cómo era elaborado el informe anual premiado. Este documento nos sirvió de material de análisis para verificar los procesos que se llevaron a cabo en la elaboración del informe:

La secuencia de trabajo de este nuevo reporte constó de diversas etapas: la identificación de temas clave a comunicar, la definición del modelo de Reporting, la recopilación de información, la selección de contenidos por capítulo, la redacción y posterior validación de los borradores y, por último, la verificación externa y publicación del mismo. Todas éstas fueron planificadas con un esquema de tiempos preestablecidos a fin de cumplir con el plazo pautado para la elaboración del Informe. A su vez, estas etapas siguieron las mejores prácticas locales e internacionales de elaboración de Informes de RSC (Constanza Gorleri, 2008).

En el análisis no pudimos obviar que el informe fue realizado por el Banco, es decir, hablaban de sí mismo, el intento de buscar cierta “objetividad” ateniéndose en la elaboración del mismo a la grilla *Global Reporting Initiative* (GRI, 1997) pierde su lógica cuando la responsable de la organización afirmó que realizaban una manipulación de la información desde el proceso inicial hasta las revisiones finales. Esto es, el Banco elaboró un informe sobre su propia gestión, publicó los temas que los mismos responsables definieron comunicar, la forma y la cantidad, pero

¹⁰ Los Premios Eikon son administrados y entregados desde 1998 por la revista Imagen. El jurado está integrado por diversos profesionales del área de la comunicación, tanto del ámbito académico como de instituciones relacionadas con la comunicación institucional.

bajo la supuesta legitimación de armar el mismo en base al *Global Reporting Initiative* (GRI, 1997).

Luego de tomar las primeras decisiones sobre la estructura del informe y el mensaje que buscábamos transmitir, mantuvimos numerosas reuniones con las diferentes áreas involucradas en la cadena de valor de la empresa para recoger los datos más sobresalientes sobre las acciones que agregaron valor social a su gestión, definir la información a destacar y plantear metas próximas. La elaboración del Informe fue visualizada como un trabajo de articulación entre la Gerencia de RSC con el Directorio y otras Gerencias; principalmente: R.R.H.H., Marketing Minorista y Mayorista, Riesgo, Compras y Planificación Estratégica (Constanza Gorleri, 2008).

En este fragmento nos interesa destacar la capacidad de integrar de manera horizontal y vertical las estructuras de la organización. Al comienzo marcamos nuestra posición sobre qué es la RSE y como la misma debe ser parte de la cultura organizacional de la empresa. Hacer partícipe a todas las áreas de la empresa en la política de la RSE es el mejor camino para lograr que las acciones de Responsabilidad Social, sean parte de la cultura de la organización.

En cuanto al público objetivo del informe, Gorleri aclaró de manera certera quienes eran: “Los principales grupos de interés de Banco Galicia están compuestos por nuestros clientes, empleados, proveedores y la comunidad, entendiendo a tal como la sociedad en general y comprendiendo -entre otros actores- a analistas, periodistas especializados, accionistas e inversores” (Gorleri, 2008).

Al momento de definir la importancia de la comunicación, la Responsable de RSE de Banco Galicia afirmó:

Trabajar en la comunicación, desde la perspectiva de la RSC, nos parece una decisión estratégica porque la concebimos como un proceso complejo y dinámico de relaciones que atraviesa los

vínculos de los individuos y las organizaciones. Es, además, una herramienta fundamental para generar cambios positivos como así también para motivar a la organización y a sus diferentes grupos de interés a realizar acciones sustentables a través de la difusión de los resultados ya obtenidos. Estamos convencidos que la comunicación y la participación están íntimamente relacionadas porque sabemos que difundir las políticas, los programas y las acciones es una manera de impulsar y consolidar lo realizado (Constanza Gorleri, 2008).

Sin dudas que la comunicación es una pieza fundamental para el éxito de toda política de RSE, pero si tenemos en cuenta la versión publicada del Informe de Sustentabilidad, notamos que los contenidos no estaban focalizados en contar los programas y acciones realizados, sino que pareciera que el objetivo del informe fue transmitir otros resultados que poco tienen que ver con los programas de RSE.

Sin embargo, la representante de Banco Galicia afirmó que el objetivo de este informe anual era:

Favorecer la construcción de temas comunes para así estrechar los vínculos -tanto a nivel interno como externo- y consolidar, precisamente, la generación de redes portadoras de capital social. Su objetivo general fue el de comunicar los valores, la filosofía de negocios, el desempeño y las prácticas que reflejan nuestra labor -desde el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa- plasmada en resultados y hechos concretos (Constanza Gorleri, 2008).

La gerente de RSE del Banco señaló que el desarrollo del informe les llevó aproximadamente seis meses. Si consideramos que el informe refleja lo realizado anualmente, y la elaboración del mismo tomó seis meses, casi que el informe se fue realizando con el correr de las actividades, en paralelo a la implementación de los proyectos.

Le consultamos a nuestra entrevistada, la coordinadora Catalina Jones, cómo definen estructuralmente la planificación de la comunicación de las acciones de RSE y nos comentó lo siguiente:

Etapa 1 - La planificación comienza con una reunión entre el Grupo Operativo, conformado por colaboradores de distintas áreas, y la comunidad de líderes: integrada por altos mandos de distintas áreas del Banco y por último representantes de los grupos de interés compuesta por: Empleados, Clientes Empresas, Clientes Individuos, Proveedores y la Comunidad, representada por Organizaciones de la Sociedad Civil y la prensa. Esta reunión tiene como objetivo establecer un listado de posibles proyectos que serán presentados al directorio para que analice la viabilidad y factibilidad de implementación de cada proyecto.

Etapa 2 – El directorio define los proyectos que se van a implementar. Luego el grupo operativo, la comunidad de líderes y el resto de los actores que participan de las acciones de RSE ponen en marcha los distintos proyectos (Catalina Jones, 2015).

En este punto nos parece interesante destacar que los proyectos elegidos son los que el directorio define como de “Interés para el Banco”, esto se menciona específicamente en el informe de sustentabilidad de 2014 en la página 10¹¹. Aquí podemos mencionar que los temas seleccionados no son definidos como de “interés público para la sociedad” sino solo de interés para el Banco, esto no quiere decir que estas acciones no contribuyan al bienestar de la sociedad, simplemente queremos diferenciar la posición que toma el Banco en cuanto a la definición de sus acciones de RSE y cómo son comunicadas.

La Etapa 3 incluyó la puesta en marcha e implementación de los proyectos. De esta instancia pudimos analizar que los mismos fueron comunicados a través de los distintos canales y dispositivos que tenía desarrollado el Banco:

¹¹ Ver anexo informe anual 2014.

- Intranet, revistas internas, espacios comunes
- *Newsletters* a clientes y sucursales
- *On line*: páginas web, redes sociales. Notas sobre sustentabilidad en buenosnegocios.com
- Medios de comunicación gráfica
- Red de Corresponsales de Comunicación interna con referentes en cada una de las sucursales
- Sitio digital interno Innov@rte.
- Notigal, notas sobre temas relacionados con la sustentabilidad en cada edición.

En la etapa 3, focalizada en la comunicación interna¹², la comunicación se presentó unidireccional. Donde se transmitió netamente la mirada institucional que le quiso dar la gerencia a las acciones de RSE. Aquí destacamos la uniformidad en el mensaje y su contenido. La construcción de un sentido de pertenencia e identidad de la organización para con sus empleados. El mensaje es totalmente integrador, hablaba siempre de un “Nosotros”.

Etapa 4 – Finalizado el año evaluamos internamente la elaboración del informe anual, los temas que se van a comunicar y cómo van a comunicarse. No solo hay una evaluación interna, sino que también la empresa contrató una consultora externa para que analice comunicacionalmente el informe elaborado. Esta consultora tiene a carga la evaluación del cumplimiento de los ítems correspondientes a la grilla GRI G4 elaborada por la ONU como guía de cumplimiento para las empresas que realicen acciones de RSE (Catalina Jones, 2015).

En el desarrollo de estas etapas pudimos analizar que se cumplieron las distintas instancias que deben desarrollarse al momento de planificar la comunicación de un plan. Encontramos una

¹² La entrevistada permitió observar los canales de comunicación interna pero no autorizó la inclusión de este material en el presente trabajo.

primera instancia de diagnóstico, donde se presentó el estado de situación y las diversas opciones para elegir los programas de RSE a desarrollar. Posteriormente organizaron el plan de acción, manteniendo una fuerte comunicación interna y optimizando los recursos de comunicación externa, principalmente haciendo foco en las herramientas digitales disponibles. Por último desarrollaron un informe anual que resume todas las acciones realizadas durante el año, incluyendo información de la empresa, de los actores partícipes de las acciones de RSE llevadas a cabo y los resultados obtenidos.

Como punto a mejorar, en la instancia de diagnóstico se deberían profundizar los procesos para realizar una apertura a la sociedad. De esta manera cualquier actor social, sea un ciudadano común o una ONG puedan presentar proyectos de bien público para que sean tomados en cuenta por la organización. Durante el año analizado, los programas y proyectos que se evalúan y posteriormente se llevan a cabo, son netamente iniciativas de miembros de la organización.

6. Conclusiones

La crisis financiera de finales de 2001 provocó una caída abrupta de la imagen de los Bancos en la sociedad Argentina. Si bien, el sistema bancario como institución en sí, no gozó nunca de una imagen positiva innata, históricamente han ocurrido diversos hitos financieros que llevaron a mantener una imagen neutra o negativa de cualquier banco. La crisis del 2001 no solo afectó la imagen de los bancos por haberse apoderado de los depósitos de sus clientes, sino que los mismos empleados de los bancos sufrían la situación por cómo eran increpados por los clientes y en muchos casos, porque tenían familiares que también habían sido afectados por esta crisis.

El desafío más grande en materia de comunicación para estas empresas era recomponer su imagen luego de una crisis institucional de esta envergadura. La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina, había comenzado a crecer en la década de los noventa. En principio, en

empresas que por su industria y producción afectaban al medio ambiente. Luego tímidamente se fueron sumando empresas de distintos sectores.

Sería muy ingenuo de nuestra parte, no relacionar el deterioro de la imagen de los bancos post crisis del 2001 con el comienzo de acciones de RSE por parte de estas empresas, prácticamente a los meses de ocurrido tal estallido. Si bien, particularmente en nuestro caso de estudio, la iniciativa surgió de los empleados que se vieron afectados por familiares y amigos víctimas de la crisis, rápidamente el Banco Galicia adoptó como propia esta iniciativa y la capitalizó institucionalmente. Primero otorgando espacio y tiempo de su estructura y posteriormente creando la gerencia de Responsabilidad Social.

De los elementos encontrados y analizados, los contenidos de los distintos mensajes que emite Banco Galicia respecto de su política de RSE, podemos inferir que éste tipo de acciones han sido utilizadas como una estrategia comunicacional para reconstruir la imagen positiva de la empresa. Con el correr de los años, podemos observar como la estrategia de marketing de los bancos pasó de focalizarse en los servicios que brindaba a comunicar los beneficios que pueden obtener los clientes utilizando los servicios del banco. Estos beneficios están focalizados en otorgar a sus clientes la posibilidad de viajar o de obtener descuentos en espacios de esparcimiento y ocio, siempre y cuando el cliente utilice los servicios que brinda el Banco. Esta estrategia tampoco fue arbitraria o de casualidad. Los bancos utilizaron estos beneficios como herramienta para mejorar su imagen y a su vez fidelizar a sus clientes en el uso de sus productos y servicios.

Es por esto que consideramos que la decisión de iniciar una política de RSE es parte de una estrategia integral del Banco Galicia para mejorar su imagen frente a la sociedad. En línea con esta definición que hacemos, podemos encontrar a la comunicación principal que tiene el Banco Galicia, su Informe de Sustentabilidad Anual, donde la información que se prioriza habla de sí mismo, de su reputación, sus resultados comerciales y en un lugar secundario acerca de los programas de RSE que lleva a cabo, de los avances y resultados de los mismos.

En respuesta a nuestros interrogantes iniciales hemos detectado que el Banco Galicia cuenta con una importante estructura para diagramar un plan integrado de comunicación de sus acciones de RSE, pero la misma no se encuentra bien organizada dado que las tareas destinadas a la gestión de contenidos de los distintos canales de comunicación es llevada a cabo por diversos recursos que, además de gestionar esos contenidos, realiza otras tareas no relacionadas con la comunicación. Al comienzo nos preguntábamos si el Banco contaba con un plan integral de comunicación para sus acciones de RSE. En respuesta a este interrogante podemos señalar que si bien se observa una importante planificación para el armado del Informe de Sustentabilidad Anual, no se utilizan los mismos procesos para la gestión de los otros dispositivos comunicacionales. Es decir, cuando hablamos de un plan integral, nos referimos a la diagramación macro de la estrategia comunicacional, incluyendo cada uno de los dispositivos utilizados para transmitir información. En nuestro estudio de caso, notamos que la planificación es singular para cada dispositivo en particular. En el análisis, nos encontramos que en la planificación comunicacional del Informe de Sustentabilidad Anual predomina un objetivo comercial y no el solo fin de comunicar los avances y resultados de la gestión de Responsabilidad Social del Banco. No así en la comunicación desarrollada a través del canal redes sociales, allí el estilo de comunicación y las oportunidades de participación del público son muy distintas a las implementadas en los otros canales de comunicación. Los contenidos que se publican en este dispositivo, tienen relación directa con los programas que implementa la empresa y son publicados en la página web, pero la forma en que es transmitida la información es diferente en el caso de las redes sociales al resto de los medios comunicacionales.

Por eso afirmamos que la estrategia llevada a cabo en las redes sociales, se debería replicar en el resto de los dispositivos y todos deberían ser parte del plan integral de comunicación, donde el objetivo sea netamente informar las acciones de RSE que lleva a cabo el Banco, los avances y resultados de los distintos programas vigentes y por último fomentar la participación de todo el público y la comunidad en general.

Finalmente nos encontramos con elementos que nos llevan a realizarnos algunos nuevos interrogantes para investigaciones futuras: ¿Cuáles son los motivos intrínsecos que incentivan a una organización a comenzar a implementar programas de RSE? En el caso que una empresa utilice a la RSE como una estrategia comunicacional con el fin de contribuir a su reputación e imagen positiva, ¿Puede ser tomado negativamente por el público dado que este lo interprete como un artilugio comercial?

Por último, esperamos con esta tesis haber brindado algunos aportes que contribuyan a la comprensión de la comunicación en el sector corporativo, y la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresaria como parte de las nuevas estrategias comunicacionales.

7. BIBLIOGRAFIA

- Quinton A. y Equipo. (2012). Corporate Social Responsibility in Latin America: The Financial Services Perspective, Columbia University School of International and Public Affairs Team. New York.
- Alonso Rivas, J., Fernández, A., García, I., Martínez, E., Rivero, L., Ruiz, S. y Solé, M.L. (1999). Comportamiento del consumidor. Esic, 2ª edición, Madrid.
- Ander-Egg E. (1995) El proceso de programación sus frases y momentos en Introducción a la planificación. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Ander-Egg, E. (1989) Introducción a la Planificación. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Ander-Egg, E. (1991) Introducción a la planificación. 13ª edición. Madrid: Siglo XXI.
- Arfuch, L. (2002) El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Argos y Medical Animation. (2007-2009). Visible body: Discover human anatomy. New York, EU.: Argos y Publishing.
- Banco Central de la República Argentina. (2015). Historia. El sistema monetario y bancario argentino antes de la creación del Banco Central.
- Bazillier, R. y Vauday, J. (2013). The greenwashing machine: is CSR more than Communicaton.
- Bowen, H. R. (1953) Social responsibilities of the businessman, New York: Harpe.
- Fieser, J. (1996) "Do Business Have Moral Obligations Beyond What the Law Requires?", Journal of Business Ethics, Vol.15. p.457-468
- Freeman, R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder. Approach, Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York Times Magazine, 13/9/1970. P 2

- Hall, E. (1969) "The Hidden Dimension", Anchor Books Editions, USA.
- Haslam P. A. (2004) The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean. Focal. P. 4-5
- Jensen, M.C. (2000) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: Beer, M. and Nohria, N. (ed). Breaking the code of change. Boston: Harvard Business School Press. P. 8-21.
- Kaufman, R.A. (1980) Planificación de Sistemas educativos. Trillas.
- Kliksberg B. (2008) Conferencia magistral, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CLAVE DEL SIGLO XXI. Santa Fe.
- Kliksberg B. (2009) "Más ética, más desarrollo", 19va. Edición, Buenos Aires: Temas.
- Larrache, E. (2009) Responsabilidad Social Empresa en el Sistema Financiero Argentino. Buenos Aires.
- Lasswell, H. (1948). The Structure and Function of Communications in Society. The Communication of Ideas. Lyman Bryson. New York.
- Lazarsfeld, P. (1994) The People's Choice. How the Voter Makes Up his Mind in the Presidential Campaigning.
- Marchioni, M. (1984) Planificación social y organización de la comunidad. Popular.
- Matus, C. (1972) Estrategia y Plan, México: Siglo veintiuno.
- Matus, C. (2007) MAPP Método Altadir de Planificación Popular, Buenos Aires: Lugar.
- Muñoz Corvalan, J. (2012) "Proceso de planificación para la elaboración de programas", en Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Oszlak, O. (1997) ESTADO Y SOCIEDAD: ¿NUEVAS REGLAS DE JUEGO?. Reforma y Democracia, CLAD, No. 9, Caracas.
- Peirce, C. S. (1978) Fragmentos de La Ciencia de la semiótica, Buenos Aires: Nueva Visión. (Cartas a Lady Welby, 1, 7, 8, 9 -12 octubre, 04; 14 dic.04; 23 dic. 08; mar. 09).

- Roitter, M., y Camerlo, M., (2005) "Corporate social action in a context of crisis: reflections on the argentine case", en SANBORN, C. y PORTOCARRERO, F. (coord.), Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University, USA.
- Saguier, M. (2010). En el banquillo de los acusados: Empresas transnacionales y violaciones de derechos humanos en América Latina. Revista de Negocios Internacionales. Vol. 3 N° 3 - Pp. 117 – 118
- Shannon, C.E.; Weaver, W. (1981) Teoría matemática de la comunicación. Madrid: Forja.
- Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dir.). Handbook of qualitative research (pags. 236-247). London: Sage
- Sulbarán J. P. (2006) El concepto de responsabilidad social de la empresa. En Revista de Economía N° 10. Págs. 236-240.
- Vargas Niello, J. (2006) "Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde las perspectiva de los consumidores", Documento de Proyecto, CEPAL. Santiago de Chile.
- Verón, E. (1993) La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad. Barcelona: Gedisa.
- WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). (2002) *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey*. Génova: WBCSD. P. 3
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: Sage.

OTRAS FUENTES

- <http://ifsw.org/policies/>, 2015
- http://legislrj.dyndns.org/consultas/in_consley.php, 2015
- <http://profaess.com.ar/>, 2015
- <http://wwf.panda.org/es/>, 2015

- <http://www.bcra.gov.ar/BCRA/bcraIns020400.asp>, 2015
- <http://www.consejosalta.org.ar/2011/02/decreto-n%C2%B0-51711-responsabilidad-social-y-balance-socio-ambiental/>, 2015
- http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf, 2015
- <http://www.gfgsa.com/es/Static/History>, 2015
- <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas>, 2015
- <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/191053/norma.htm>, 2015
- <http://www.legisrn.gov.ar/LEGISCON/conleystanwp.php>, 2015
- http://www.premioseikon.com/?page=biblioteca_casos, 2015
- http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf, 2015
- <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html>, 2015

8. Anexo

Transcripción de entrevista a Catalina Jones (Coordinadora de proyectos de RSE de Banco Galicia).

¿Qué es la RSE para Banco Galicia?

A partir del año pasado (2014) dejamos de hablar de Responsabilidad Social Corporativa y empezamos hablar de Sustentabilidad. Es un cambio que se dio por una cuestión de maduración. Entendimos que por tendencias internacionales la sustentabilidad era una etiqueta más real de lo que nosotros hacemos en la gerencia. Siempre desde el banco se tuvo la mirada puesta en el desarrollo sustentable. Nosotros entendemos el desarrollo sustentable como lo que se entiende como triple gestión, donde conviven, el crecimiento económico, incorporando el impacto social y ambiental que esta actividad genera. Esto se puede dar porque la estrategia de sustentabilidad está alineada a la estrategia de negocio. No solamente está alineada, sino que la integra. En el último informe de sustentabilidad, en el punto Banco Galicia como actor social ahí vas a poder ver algunos ejemplos de la integración que nuestro trabajo tiene con el resto de las áreas del banco. El negocio no puede ir separado ni puede dejar de mirar cual es el impacto que está generando al momento de realizar el negocio. En términos de lo social, nos interesa poder tener una política social eficiente, porque como banco estamos insertos en una sociedad y eso es importante. No podemos sesgar el impacto que generamos en la sociedad.

¿Cuándo comenzaron las acciones de RSE?

En el año 2002 post crisis, comienzan a manifestarse distintas acciones de solidaridad por parte de empleados del Banco en sucursales sobre todo en localidades donde la crisis pegó más fuerte. En ese momento, Constanza (Gorleri) fue quien logró detectar estas actividades que se llevaron a cabo, entonces surgió la necesidad de, estamos

haciendo cosas, hagámoslas ordenadas. En el año 2002 se crea nuestro programa de voluntariado corporativo, que se llama PRIAR (Programa de interacción y ayuda por regiones). Tiene una particularidad el PRIAR, ya que es una asociación civil que se llama “Ayudando ayudar”. Es un hito único como Banco. El PRIAR ya lleva más de 189 proyectos desarrollados en todos estos años desde que se creó. Más de 30 proyectos en marcha. El año pasado se decidió definir una estructura de la red de voluntarios. Cada una de las regiones tiene un coordinador zonal, que tiene contacto directo con un referente del área nuestra. Desde el año 2011 venimos manejando tres modalidades de trabajo en el marco del PRIAR: Por un lado las campañas mensuales que se establecen todos los meses atadas al calendario social. Y tenemos además dos tipos de acompañamientos diferentes. Lo que nosotros denominamos proyectos PRIAR y otra los “Todos somos protagonistas”. Los proyectos PRIAR surgen de los mismos empleados. El PRIAR funciona gracias a los colaboradores del Banco. Los proyectos tienen que poder auto sustentarse y se tiene que establecer un cronograma de visitas y de actividades.

¿Cómo definen a los *stakeholders* o el público objetivo sobre el que van a trabajar?

Cuando surge la gerencia se decide trabajar en tres ejes de trabajo: La Educación, La Salud y El Trabajo. Después dentro de cada uno se desprenden las temáticas. En educación nosotros ponemos el foco en educación superior y educación financiera. También trabajamos en educación rural y capacitación docente. En términos de Empleo, trabajamos mucho lo que es capacitación en emprendedurismo. En términos de Salud, trabajamos en dos temáticas, que entendemos que son donde el banco puede generar una mayor capacidad de incidencia. Y que son problemáticas grandes de la Argentina, que son la prevención de la desnutrición infantil y todo lo que tiene que ver con implementación de mejoras de aparatología, infraestructura y recursos hospitalarios en instituciones de salud. Los beneficiarios finales, en realidad nosotros establecemos beneficiarios directos e indirectos. Los indirectos van a ser

siempre la comunidad. Cada uno de los beneficiarios, de cierta forma se van a reconocer a lo largo de los trabajos. Tenemos además, tres modalidades de trabajo, que son los programas insignias, las alianzas estratégicas y los apoyos institucionales. Programas Insignias: Son los proyectos desarrollados internamente por la gerencia del Banco, con la colaboración de toda la estructura su estructura (Colaboradores, directores, voluntarios, etc.). Estos programas son los proyectos centrales que lleva a cabo el Banco y son duraderos. No tienen una finalización, sino que se prolongan en el tiempo con el correr de los años. Cambian los ámbitos territoriales de ejecución o los beneficiarios, que pueden ser distintas comunidades u organizaciones pero se mantienen los objetivos y la metodología de trabajo. Alianzas estratégicas: Estos proyectos consisten en llevar a cabo alianzas con instituciones del tercer sector con fines benéficos o solidarios, dando apoyo en proyectos puntuales. Apoyos institucionales: Esto está relacionado con mecenazgos o apoyos del tipo patrocinios o sponsoreos en eventos benéficos. Si bien siguen realizando algunas acciones bajo esta modalidad, el Banco destina su mayor presupuesto y recursos a los programas insignias. Los apoyos institucionales son cada vez menos, y están abocados netamente a colaborar en algún evento solidario puntual. Hoy por hoy, el 66% del presupuesto se lo llevan los programas insignias, el 30% las alianzas estratégicas y el resto los apoyos institucionales. Esto te define, por eso nosotros a la comunidad en un todo nosotros la tomamos como una *stakeholders* del banco, junto con los accionistas, junto con los clientes, los colaboradores y los proveedores. Esos son los cinco grupos de interés que el Banco reconoce.

¿Cómo surgen los proyectos que se van a llevar a cabo?

Nuestros trabajos surgen de una necesidad no atendida. Hacemos mucha investigación. Trabajamos mucho buscando indicadores. Los proyectos tienen una durabilidad y prolongación en el tiempo. Son los proyectos insignia que comienzan y no tienen discontinuidad. Si, han surgido nuevos programas insignias, como el programa de

mezofinanciación, que arrancó en mayo de este año y eso lo estoy coordinando yo. Salvo que nuestras realidades cambien, los programas insignias se van a seguir desarrollando.

¿Tienen una persona que se dedique a la planificación de la comunicación?

Tenemos una persona que se dedica hacer la planificación anual de la comunicación y que organiza la comunicación mensual, se lanzan campañas, gacetillas, redes sociales etc. Se establece de acuerdo al calendario social que nosotros establecimos. En términos de comunicación, ya habiendo sostenido a lo largo de todos estos años los programas, lo que hacemos es establecer a lo largo del año un calendario de comunicación que nos ayude a empoderar, la llegada de estos programas a la sociedad. No todo el mundo conoce lo que hacemos, más allá de todo lo que comunicamos, también hay que darse a conocer en todos los lados. Porque mucha gente puede beneficiarse de lo que hacemos y muchas veces no lo hacen porque no conocen que el programa existe.

Con Galicia Sustentable han creado una identidad paralela a la imagen institucional, ¿Esta iniciativa surgió dentro de la gerencia de RSE?

Nosotros trabajamos integrado con el resto de las áreas, pero todo manejamos internamente, desde la comunicación hasta el presupuesto. Esto no significa que trabajemos aislados. Dependemos de la gente que maneja la web del banco para poder actualizar nuestra propia web, estamos incorporados en el calendario de comunicación del banco, tanto interna como externamente. Trabajamos con asuntos institucionales, con asuntos públicos. Todo lo manejamos desde nuestro espacio, pero articulando con el resto de las áreas. Porque realmente entendemos que la sustentabilidad es parte del negocio, por eso no podemos hacer un rancho aparte. Tenemos que estar integrados a cual es la estrategia de

comunicación del banco, como es el manejo de redes sociales. Que se está comunicando desde asuntos institucionales, que hace asuntos públicos.

¿Cómo está compuesta la estructura de comunicación del área?

Hasta el año pasado había una persona específica encargada de la comunicación. Esa persona se fue del Banco y hoy por hoy, la comunicación. Actualmente la comunicación está dispersa. Hay una persona que justamente la que coordina PRIAR, tomo todo lo que es redes sociales, yo tomé lo que era la parte de presentación, premios y notas de prensa. Ahora hace dos semanas se incorporó una chica que va a trabajar toda la parte de comunicación de programas. Independientemente que esté dispersa, todos trabajamos todo. Todos apuntamos a que se comunique de la mejor manera. La idea en un futuro es que esta persona que se incorporó nueva se haga cargo de toda la comunicación del área.

¿El presupuesto destinado a comunicación lo definen desde la gerencia?

Si también. Nosotros tenemos un presupuesto global que es de \$30.000.000. Internamente tenemos división de ese presupuesto. Los proyectos se llevan casi todo el presupuesto y después se divide el resto.

¿Cómo trabajan la comunicación interna?

Lo trabajamos junto con nuestros vecinos de box, son los chicos de comunicación interna del banco y a principios de año nos juntamos con ellos y le decimos cuales son las cosas que nos interesan comunicarles a todos los empleados. Establecemos calendarios de comunicación y además como área tenemos destinado un espacio en la intranet del banco.

¿El proyecto de la mezofinanciación es el primer proyecto de RSE que tiene el banco relacionado con su actividad?

Exactamente, es la primera iniciativa que alimenta directamente al negocio. Nosotros notamos a mitad del año pasado, principalmente por nuestra capacitación de emprendedores, que había un cierto target del mercado, que quería crecer pero los productos que hoy ofrece el sistema financiero no estaban a la altura. Hay muchos requisitos para solicitar un préstamo que tenes que presentar obligatoriamente, desde garantías, balances, planes de negocio, etc. Encontramos un potencial nicho entre el microcrédito y el crédito normal, personas que pueden generar negocio, escala, rentabilidad, pero que no logran porque no pueden acceder al crédito. Empezamos a investigar en el exterior las tendencias internacionales. Existe la banca ética, la inversión socialmente responsable. Hicimos un estudio del contexto, de que es lo que hay. A nosotros nos interesa que las personas que buscan estos préstamos, tengan una solución a problemas de impacto social y ambiental. La escalabilidad tiene que estar de la mano de generar un impacto social y ambiental positivo. Al momento de seleccionar los proyectos utilizamos los mismos criterios que usamos al momento de analizar nuestros propios proyectos. Una vez definidos estos criterios, comenzamos a reunirnos con las distintas áreas del banco que los necesitábamos de aliados estratégicos para realizar este programa. No porque hayamos desarrollado este programa para captar clientes, todo lo contrario. Es porque ellos entienden la necesidad de ese segmento. También nos juntamos con la gente de evaluación crediticia para flexibilizar los requisitos a presentar para sacar un préstamo. Hicimos un *check list* de mínima para poder solicitarlo. Generamos formularios donde los solicitantes solamente tienen que completar para que le sea más fácil poder llevar a cabo su proyecto.

INFORME PREMIOS EIKON 2008

CATEGORÍA 10: Comunicaciones financieras o con los inversores

PROGRAMA: Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2007

ENTIDAD: Banco Galicia.

DEPARTAMENTO: Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa

PERSONA/S RESPONSABLE/S DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:

Constanza Gorleri

Categoría 10: Comunicaciones financieras o con los inversores

Programa: Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2007

1. Introducción

Banco Galicia es una entidad financiera que provee servicios de pago y crédito, bajo sus distintas formas, a más de 1,6 millones de personas y -aproximadamente- a 43.500 empresas. A través de su amplia red de distribución se encuentra presente en todas las provincias del país; siendo -a la vez- el lugar de trabajo de más de 5.000 personas. Es uno de los principales bancos privados del sistema financiero y, de acuerdo con el Banco Central de la República Argentina, es el tercer banco privado del país en depósitos totales.

En Banco Galicia entendemos que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) promueve las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y la consideramos como parte de nuestra cultura organizacional. Bajo este marco, en el año 2005 iniciamos un proceso de análisis y sistematización de la gestión social que involucró un gran compromiso de todas las áreas y culminó con la elaboración del primer Informe, consolidando el tratamiento transversal de la RSC en la entidad. Al año siguiente, con la creación de la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, comenzamos un proceso de mejora continua a través de la aplicación de estándares internacionales y la inclusión gradual de indicadores que permitieron medir, en el segundo Informe, el impacto social de la Entidad.

Este año, con la publicación del Informe de RSC 2007, cumplimos con un nuevo desafío: la transición a los lineamientos internacionales que propone la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Social (Global Reporting Initiative – GRI). Mediante este instrumento buscamos rendir cuentas de una gestión empresarial que integra la sostenibilidad en todos los aspectos del negocio.

Este proceso nos permite impulsar una mayor sistematización de la información cuantitativa disponible, identificar oportunidades de mejora en aspectos de gestión social y ambientales relevantes, y poner en marcha acciones específicas con el objetivo de lograr un mayor alineamiento con la estrategia de RSC del Banco.

Trabajar en la comunicación, desde la perspectiva de la RSC, nos parece una decisión estratégica porque la concebimos como un proceso complejo y dinámico de relaciones que atraviesa los vínculos de los individuos y las organizaciones. Es, además, una herramienta fundamental para generar cambios positivos como así también para motivar a la organización y a sus diferentes grupos de interés a realizar acciones sustentables a través de la difusión de los resultados ya obtenidos. Estamos convencidos que la comunicación y la participación están íntimamente relacionadas porque sabemos que difundir las políticas, los programas y las acciones es una manera de impulsar y consolidar lo realizado.

Los destinatarios del Informe son los grupos de interés que interactúan con una organización y que, directa o indirectamente, la afectan y son afectados por ella. Los principales grupos de interés de Banco Galicia están compuestos por nuestros clientes, empleados, proveedores y la comunidad, entendiendo a tal como la sociedad en general y comprendiendo -entre otros actores- a analistas, periodistas especializados, accionistas e inversores.

Al igual que en los años anteriores, el objetivo de este Informe es favorecer la construcción de temas comunes para así estrechar los vínculos -tanto a nivel interno como externo- y consolidar, precisamente, la generación de redes portadoras de capital social. Su objetivo general fue el de comunicar los valores, la filosofía de negocios, el desempeño y

las prácticas que reflejan nuestra labor -desde el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa- plasmada en resultados y hechos concretos. Asimismo, en este reporte buscamos reforzar y abrir nuevos canales de diálogo con los distintos grupos de interés, de manera que sea una herramienta para que, junto a nuestros públicos, mejoremos nuestro desempeño sustentable y la forma de comunicarlo. Por cierto, cumplimos con el tiempo que nos establecimos como meta -alrededor de seis meses- para su elaboración; contando desde la recolección de la información hasta su publicación.

La comunicación interna del Informe fue desarrollada a través de un envío personalizado del mismo a los gerentes e inversores de la entidad y la intranet (e-company) fue utilizada para poder llegar a todos los empleados de la entidad. La dimensión externa fue abordada con el envío del Informe a analistas, determinados clientes, organizaciones de la sociedad civil y prensa especializada (ésta también recibió gacetillas) y, en forma simultánea, con la difusión de newsletters para la banca individual y la empresaria. También utilizamos nuestra página web (www.e-galicia.com) y lo hemos subido a páginas Web referentes de la Responsabilidad Social Corporativa como la del Pacto Global, la del Global Reporting Initiative (GRI) y la de Corporate Register, una base de datos con los Reportes de RSC de todas partes del mundo. A su vez, algunas de las organizaciones sociales con las cuales poseemos alianzas -CONIN, FUNDES, Conciencia, FOC, entre otras- incluyeron en sus páginas web un banner de nuestro Informe 2007, el cual conducía a los interesados al documento.

En ciertos casos, llevamos adelante publicidades en medios masivos de comunicación, básicamente, en secciones de medios gráficos relacionadas con la RSC. Además, se imprimieron numerosas versiones resumidas para ser llevadas a encuentros donde el Banco actúa como promotor o auspiciante principal, entre otras funciones.

Con respecto a las acciones soportes del plan comunicacional, encargamos un estudio del Informe de RSC 2007 para: medir la recepción; diagnosticar el impacto de la comunicación en el conocimiento de la valoración que le da el Banco a la temática; obtener una calificación

en atributos como contenido, relevancia de la información, diseño, claridad y cantidad de la información, diagnosticar el impacto y temas de principal interés; auditar la opinión de los receptores de la comunicación de este tipo de información y la imagen de Banco Galicia; enumerar los cambios propuestos para el próximo Informe y medir el interés por recibir la publicación del año que viene.

También hemos intervenido en diversos congresos vinculados con la temática de la RSC; entre otros, IDEA , CPA , Pacto Global de Naciones Unidas y Banco Mundial. En estos contextos, hemos aprovechado la oportunidad para hablar sobre el proceso de elaboración de este documento específico.

2. Ejecución del plan

La secuencia de trabajo de este nuevo reporte constó de diversas etapas: la identificación de temas clave a comunicar, la definición del modelo de Reporting, la recopilación de información, la selección de contenidos por capítulo, la redacción y posterior validación de los borradores, y, por último, la verificación externa y publicación del mismo. Todas éstas fueron planificadas con un esquema de tiempos preestablecidos a fin de cumplir con el plazo pautado para la elaboración del Informe (seis meses).

A su vez, estas etapas siguieron las mejores prácticas locales e internacionales de elaboración de Informes de RSC. Esto incluyó un “Análisis de Materialidad” para determinar los contenidos relevantes para la empresa y sus grupos de interés a incluir en el Informe de RSC; y un benchmarking de buenas prácticas de reporting y RSC en el sector financiero para identificar oportunidades de mejora en la gestión y la comunicación.



Luego de tomar las primeras decisiones sobre la estructura del Informe y el mensaje que buscábamos transmitir, mantuvimos numerosas reuniones con las diferentes áreas involucradas en la cadena de valor de la empresa para recoger los datos más sobresalientes sobre las acciones que agregaron valor social a su gestión, definir la información a destacar y plantear metas próximas. La elaboración del Informe fue visualizada como un trabajo de articulación entre la Gerencia de RSC con el Directorio y otras Gerencias; principalmente: R.R.H.H., Marketing Minorista y Mayorista, Riesgo, Compras y Planificación Estratégica.

Tras la selección del material que ingresó en el tercer Informe, comenzamos la etapa de redacción y validación de los borradores y así las demás áreas recibieron la información que iba a ser comunicada para que pudieran proponer algún tipo de cambio o sugerencia. Por medio de las lecturas sucesivas de los avances del trabajo y de los concomitantes ajustes, muchas veces derivados de la interacción con los departamentos específicos, llegamos a la versión final del documento.

Algunos de los ajustes estuvieron dirigidos a incrementar la replicabilidad de los contenidos presentados para poder brindar datos que faciliten las comparaciones interanuales en todas las áreas de la compañía. Con el objetivo de seguir profesionalizando el trabajo respecto a la RSC, este año utilizamos -para la elaboración del Informe- la Guía G3 de GRI con su suplemento para el sector financiero. Esta Guía es un modelo reconocido por las principales organizaciones a nivel mundial, y promueve una mayor sistematización, transparencia y precisión en la gestión y comunicación del desempeño económico, social y ambiental de la entidad.

En paralelo, dado que su publicación estaba planeada para el mes de Abril, lanzamos el Informe con la nueva identidad visual del Banco. También definimos las opciones que -en términos de diseño- queríamos implementar; fijando algunos criterios básicos a partir de un trabajo de investigación en relación con los reportes anuales disponibles. Para su implementación, trabajamos con una empresa de diseño y comunicación, Chiappini + Becker, que se encargó de plasmar nuestra propuesta. Algunas de sus tareas, estuvieron orientadas a la creación del diseño del documento, la selección y el desarrollo de las fotografías.

Por otra parte, la verificación y auditoría de responsabilidad de una consultora externa, Price Waterhouse & Co., que se encargó de verificar los indicadores de sostenibilidad. Quienes realizaron esta tarea tuvieron que entrevistar al personal del Banco responsable de la generación y la recopilación de los indicadores considerados; revisar la documentación y los sistemas ejecutados para recoger y consolidar la información y aplicar pruebas diseñadas para determinar la razonabilidad de las bases y los criterios de los datos relativos a los indicadores que fueron sujeto de la verificación. Esto permitió garantizar la transparencia de los contenidos del Informe, agregando valor para todos los públicos al cual está dirigido.

En cuanto a las dificultades del desarrollo de este Informe, podemos mencionar que nuestra intención -desde un primer momento- fue que su lanzamiento coincidiera con la publicación del balance financiero de la empresa. La razón de esta decisión era alinear este proyecto con la idea de la triple línea de resultados: financieros, sociales y medio ambientales. Así, entre otras consecuencias, quienes estuvieron implicados en este proceso tuvieron que trabajar horas extras para alcanzar dicho propósito.

Además, aunque este tema fue particularmente trabajado en el transcurso del primer Informe hacia el segundo, buscamos que las áreas pudieran brindar aquella información pertinente desde la perspectiva de la RSC. Por ello, la articulación de nuestras tareas y la comunicación de las mismas con los diferentes referentes de las demás áreas del Banco fueron dos puntos clave durante el 2006.

Por último, un desafío en la elaboración de nuestro tercer Informe fue la transición a la Guía G3 de GRI que implicó una mayor precisión y

exhaustividad en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Esta tarea nos permitió sistematizar iniciativas de RSC y detectar nuevas oportunidades de mejora en la gestión y comunicación de nuestro desempeño económico, social y ambiental.

3. Evaluación/ Pruebas

Luego de difundir el Informe de RSC 2007 encargamos un estudio de mercado independiente, telefónico y con una muestra compuesta por 420 casos -formada por empresas, individuos, ONGs, prensa, contactos del directorio, proveedores, entre otros- que recolectó información de gran utilidad y relevancia para Banco Galicia (ver anexo "Investigación de Mercado. Impacto del Informe 2007").

Entre los principales hallazgos, podemos mencionar que la calificación del diseño del Informe recibió un 9,05; el modo por el cual la información fue organizada un 8,93; cuán completo fue el Informe un 8,46; la claridad de la información presentada un 8,73, la relevancia de la información un 8,23 y el contenido del Informe un 8,40. Asimismo, la valoración de los temas más impactantes está en el siguiente orden: nuestros clientes (25,4%), nuestra comunidad (23,5%), nuestros empleados (20,9%), medio ambiente (18,3%) y nuestros proveedores (11,9%).

Finalmente, también debido a las gacetillas mandadas, el Informe favoreció el interés de los medios masivos en la comunicación de la labor del Banco Galicia en RSC (ver anexo "Medios de Prensa"). Asimismo, muchos de los que recibieron el Informe -y en respuesta a la carta del Presidente del Banco que invitaba a realizar devoluciones- nos enviaron opiniones muy valiosas respecto al documento enviado que servirán para las próximas publicaciones.

4. Categoría

Aplicamos a la categoría 10 por diversas razones. En primer lugar, porque somos una entidad financiera y, en concordancia, pensamos que

todas las comunicaciones que llevamos adelante se vinculan -de una forma u otra- con las actividades que desempeñamos en nuestro negocio. En segundo lugar, porque el Informe de RSC es un reporte anual que está dirigido, entre otros públicos y tal como se expone en esta categoría, a los analistas, los periodistas especializados, los accionistas y los inversores. En efecto, el público de los inversores resulta primordial puesto que en la actualidad se presencia una tendencia -cada vez más marcada y progresiva- que manifiesta que ellos buscan invertir en empresas que cumplen con los parámetros de la RSC dado que consideran que esto brinda una mejor posibilidad de hacer negocios. En correspondencia, valoran las entidades que trabajan al respecto y que, a la vez, comunican las acciones puntuales de su gestión porque reconocen que la RSC incrementa su rentabilidad a largo plazo.

INFORME COMPLEMENTARIO 2014

1 INTRO DUCCION



- 1.1. Análisis de materialidad
- 1.2. Participantes del proceso de relevamiento de información
- 1.3. Principales resultados de la encuesta a los grupos de interés
- 1.4. Código de Ética

1.1. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-43, G4-DMA, G4-45

SIGUIENDO LA GUÍA G4 DE GRI, LA NORMA ISO 26000, EL ESTÁNDAR AA1000SES DE ACCOUNTABILITY, IBASE Y OTROS LINEAMIENTOS INTERNACIONALES, TRABAJAMOS EN LA SELECCIÓN DE LAS ACCIONES Y ASPECTOS DE SUSTENTABILIDAD QUE SON MATERIALES PARA EL BANCO Y NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS, DE MANERA DE COMUNICAR EFICAZMENTE NUESTRO DESEMPEÑO ANUAL.

En Banco Galicia realizamos un análisis de materialidad siguiendo los principios de la Guía G4 de GRI: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. Nuestro objetivo fue seleccionar los temas relevantes para nuestro negocio en materia de sustentabilidad, y relacionarlos con las opiniones de nuestros grupos de interés respecto a lo que quieren conocer sobre el desempeño anual del Banco.

Para ello, desarrollamos un ejercicio en el cual evaluamos de forma interactiva y dinámica con públicos internos y externos la relevancia de las acciones y programas de sustentabilidad que implementamos en el año, siguiendo las etapas de la Guía G4 de GRI e incluyendo a su vez las directrices del Balance Social de IBASE, el estándar AA1000SES de AccountAbility, la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

Las etapas fueron las siguientes:

1. Identificación:

En esta etapa identificamos los aspectos y otros asuntos relevantes para el Banco basándonos en los impactos de nuestras acciones en los públicos internos y externos, y en sus actividades.

Las herramientas utilizadas para la identificación fueron, entre otras, los

contenidos de los Informes de Sustentabilidad anteriores, la Estrategia de Sustentabilidad, el Plan Estratégico, la Memoria Financiera, el Código de Gobierno Societario, normativas y lineamientos nacionales e internacionales a los que el Banco adhiere, y las opiniones de los grupos de interés.

Además de estas fuentes internas y externas, realizamos encuentros con el Directorio y los Gerentes de Área, donde la Gerencia de Sustentabilidad presentó las principales acciones que realiza el Banco dentro de su estrategia de sustentabilidad, y organizamos reuniones individuales con empleados del Banco que desempeñan acciones de sustentabilidad con el objetivo de identificar las actividades realizadas.

2. Priorización:

En esta instancia seleccionamos los temas materiales a ser incorporados en el Informe de Sustentabilidad en base al listado de asuntos identificados previamente.

Las instancias de este proceso, que comenzó en 2013, fueron las siguientes:

- Taller con el Grupo Operativo, conformado por empleados de todas las áreas del Banco responsables del relevamiento de la información para el Informe de Sustentabilidad, donde se priorizaron los temas clasificándolos en:

“estratégicos”, “relevantes” o “poco relevantes” para la gestión de sustentabilidad del Banco.

- Actividad con la Comunidad de Líderes, donde se analizaron los temas seleccionados como “estratégicos” por el Grupo Operativo y los ponderaron y jerarquizaron, haciendo foco en la rendición de cuentas.
- Consulta a los grupos de interés, a través de una encuesta telefónica a 50 representantes de empleados, clientes, proveedores, organizaciones de la sociedad civil y prensa.
- Evaluación del Directorio donde se seleccionó individualmente los temas que consideraban de mayor importancia por grupo de interés.

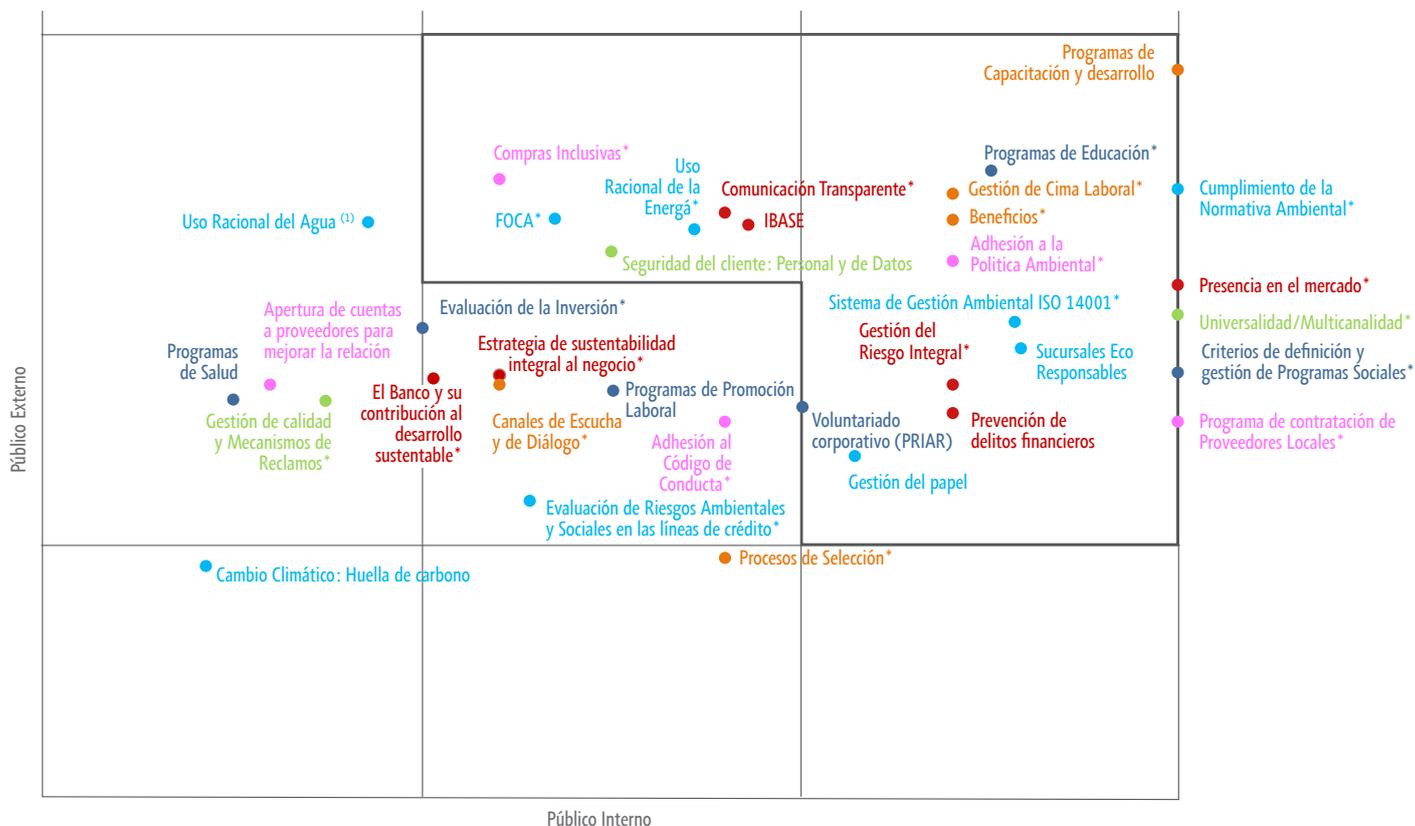
Conclusiones de la priorización

Estos ejercicios dieron como resultado la Matriz de Materialidad que presentamos a continuación y el siguiente cuadro de análisis. La Matriz incluye los temas “estratégicos” y los seleccionados adicionalmente por el Directorio y la “Comunidad de Líderes” por ser claves para la gestión del Banco. El cuadro presenta la categorización de los temas luego de la priorización por parte de todos los grupos que participaron de esta etapa y su relación con los aspectos de la Guía G4 de GRI. A partir de este análisis, elaboramos la Tabla de contenidos GRI seleccionando los aspectos relevantes resaltados dentro del cuadro.¹

1. Los aspectos relacionados con el desempeño y gestión del gobierno corporativo como también temas relacionados con el perfil del Banco y alcance del Informe no fueron tenidos en cuenta en este proceso ya que son contenidos obligatorios a comunicar en un Informe según la Guía G4 de GRI.

Matriz de Materialidad de Aspectos Estratégicos

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA



G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA

	IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD DE BANCO GALICIA	DEFINICIÓN DEL NIVEL DE RELEVANCIA POR EL GRUPO OPERATIVO	ASPECTO DE GRI RELACIONADO	GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS EN EL TEMAS
ECONOMÍA Y ESTRATEGIA	Presencia en el mercado.*	Estratégico	EC Presencia en el mercado	Accionistas
	Transparencia en la comunicación.*	Estratégico	SO Lucha contra la corrupción	Accionistas Colaboradores Clientes Comunidad
	Gestión Integral del riesgo.*	Estratégico	SO Lucha contra la corrupción FS Cartera de productos FS Auditoría	Accionistas Colaboradores Clientes Comunidad
	Prevención de delitos financieros y programas de capacitación en prevención de lavado de dinero/anticorrupción.	Estratégico	SO Lucha contra la corrupción	Accionistas Colaboradores Clientes Comunidad
	Estrategia de Sustentabilidad integral al negocio.*	Estratégico		Accionistas Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad Ambiente
	Principales resultados e indicadores cuantitativos (Modelo IBASE).*	Relevante	EC Desempeño económico LA Empleo LA Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Accionistas Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad Ambiente
	Respeto por los Derechos Humanos: evaluación e inversión.	Relevante	HR Inversión HR Evaluación	Comunidad
	Aspectos legales: multas, sanciones y reclamos ante organismos externos.	Relevante	HR Discriminación HR Libertad de asociación y negociación colectiva HR Trabajo infantil HR Trabajo forzoso HR Derechos de la población indígena HR Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos SO Mecanismos de reclamos por impacto social SO Prácticas de competencia desleal SO Cumplimiento regulatorio PR Cumplimiento regulatorio	Accionistas Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad Ambiente
	Impactos económicos indirectos a partir del desarrollo del negocio. ²	Relevante	EC Impactos Económicos Indirectos	Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad
	Diálogo y compromiso con nuestros grupos de Interés.	Relevante		Accionistas Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad Ambiente

2. Los impactos económicos indirectos incluyen los efectos adicionales generados por el negocio, como: desarrollo económico en zonas con elevada incidencia de pobreza, mejora o deterioro de las condiciones sociales o medioambientales, disponibilidad de productos y servicios para personas con bajos ingresos, generación de empleo dependientes de las cadenas de proveedores o de distribución, impacto económico de la utilización de bienes y servicios, etc.

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA

	Adhesiones y trabajo conjunto con organizaciones interdisciplinarias.	Relevante	SO Política pública	Accionistas Colaboradores Comunidad Ambiente
	Premios y reconocimientos recibidos y entregados.	Poco Relevante		Colaboradores Clientes Proveedores Comunidad
CLIENTES	Universalidad en la atención a todos los segmentos de clientes. ^{3*}	Estratégico	PR Etiquetado de los productos y servicios	Colaboradores Clientes
	Desarrollo de productos orientados para cada perfil de cliente. ³	Estratégico		Colaboradores Clientes
	Gestión de la Calidad y mecanismos de reclamos.*	Estratégico	PR Etiquetado de los productos y servicios	Colaboradores Clientes
	Seguridad del cliente: personal y de datos.	Estratégico	PR Salud y seguridad del cliente PR Privacidad del cliente	Colaboradores Clientes
	Servicio Éminent.	Relevante		Colaboradores Clientes
	Préstamos a individuos.	Relevante		Colaboradores Clientes
	Promociones y beneficios.	Relevante		Clientes
	Empresas vinculadas: Tarjetas Regionales y Efectivo Sí.	Relevante	PR Etiquetado de los productos y servicios	Colaboradores Clientes
	Accesibilidad para personas con discapacidad.	Relevante	SO Comunidades locales	Clientes Comunidad
	Responsabilidad en las comunicaciones de marketing y publicidad.	Relevante	PR Comunicaciones de mercadotecnia	Colaboradores Clientes
	Comercio exterior.	Relevante	PR Etiquetado de los productos y servicios	Colaboradores Clientes
	Seguros.	Poco Relevante		
	EMPLEADOS	Gestión del Clima Laboral.*	Estratégico	LA Mecanismos de Reclamos sobre Prácticas Laborales
Procesos de selección.*		Estratégico	LA Empleo	Colaboradores
Programas de Capacitación y Desarrollo.		Estratégico	LA Capacitación y educación HR Inversión FS Cartera de productos	Colaboradores
Canales de escucha y diálogo con los empleados y la alta gerencia.*		Estratégico	LA Relaciones entre los trabajadores y la dirección	Accionistas Colaboradores
Programas de Beneficios.*		Relevante	LA Empleo	Colaboradores
Métodos de evaluación de rendimiento y desempeño.		Relevante	LA Capacitación y educación	Colaboradores
Reconocimientos a colaboradores destacados.		Relevante	LA Capacitación y educación	Colaboradores

3. Los temas definidos como estratégicos por el Grupo Operativo fueron redefinidos por la Comunidad de Líderes en un solo aspecto: Universalidad y Multicanalidad.

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA

EMPLEADOS	Salud y seguridad ocupacional.	Relevante	LA Salud y seguridad en el trabajo	Colaboradores
	Canales de comunicación y mecanismos de reclamos.	Relevante	LA Mecanismos de Reclamos sobre Prácticas Laborales	Colaboradores
	Procedimientos de denuncias anónimas para empleados.	Relevante	LA Mecanismos de Reclamos sobre Prácticas Laborales	Colaboradores
	Fundación, Club y Mutual de Banco Galicia.	Relevante		Comunidad
	Programas y Actividades orientados a la conciliación vida-trabajo.	Relevante		Colaboradores
	Acciones que promuevan la diversidad y la inclusión.	Relevante	LA Diversidad e igualdad de oportunidades	Colaboradores Comunidad
COMUNIDAD	Criterios de definición y gestión de Programas Sociales.*	Estratégico	SO Comunidades locales	Comunidad
	Evaluación y articulación de la inversión.*	Estratégico	SO Comunidades locales	Comunidad
	Programas de Educación.*	Estratégico	LA Diversidad e igualdad de oportunidades	Comunidad
	Voluntariado corporativo (PRIAR).	Estratégico		Colaboradores Comunidad
	Programas de Promoción Laboral.	Estratégico		Comunidad
	Programas de Salud.	Estratégico		Comunidad
	Cantidad de beneficiarios impactados y alcance de los programas.	Relevante	SO Comunidades locales	Comunidad
	Diálogo con grupos de interés sobre la acción social.	Relevante	SO Mecanismos de reclamos por impacto social	Comunidad
	Iniciativas para mejorar el acceso de personas desfavorecidas a los servicios financieros.	Relevante	FS Cartera de productos SO Comunidades locales	Clientes Comunidad
	Programa de Redondeo Solidario en articulación con clientes.	Relevante	FS Cartera de productos	Comunidad Clientes Colaboradores
	Premio a la Gestión Solidaria del Campo.	Relevante		Comunidad Clientes
	Acciones sociales destinadas a los indígenas.	Relevante	HR Derechos de la población indígena	Comunidad
	Políticas Públicas: contribución a partidos políticos y ayudas de gobiernos.	Poco Relevante	SO Política pública	Comunidad Accionistas Colaboradores
PROVEEDORES	Proceso de contratación de proveedores locales.*	Estratégico	EC Prácticas de adquisición	Colaboradores Proveedores Comunidad
	Adhesión a la Política Ambiental.*	Estratégico	EN Evaluación ambiental de proveedores	Proveedores Ambiente

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA

	Adhesión al Código de Conducta.*	Estratégico	LA Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores HR Evaluación a los proveedores en materia de Derechos Humanos	Proveedores Comunidad
	Compras responsables.*	Estratégico		Colaboradores Proveedores Comunidad
	Apertura de cuentas a proveedores para mejorar la relación (beneficios financieros).	Estratégico		Proveedores
	Comunicación y diálogo.	Relevante		Colaboradores Proveedores
	Capacitación y Desarrollo.	Relevante		Proveedores
	Evaluación ambiental de proveedores.	Relevante	EN Evaluación ambiental de proveedores	Proveedores Ambiente
	Evaluación social de proveedores (laborales y derechos humanos).	Relevante	LA Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores HR Evaluación a los proveedores en materia de Derechos Humanos SO evaluación del impacto social en los proveedores	Proveedores Comunidad
	Capacitación a personal de seguridad en Derechos Humanos.	Relevante	HR Medidas de seguridad	Proveedores Comunidad
	Beneficios.	Poco Relevante		Proveedores
	Mecanismos de reclamos.	Poco Relevante		Proveedores
AMBIENTE	Cumplimiento de la normativa ambiental.*	Estratégico	EN Cumplimiento regulatorio	Accionistas Ambiente
	Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.*	Estratégico	EN Cumplimiento regulatorio	Ambiente
	Sistema de evaluación de riesgos ambientales y sociales en el área de créditos (SGA).*	Estratégico	EN Productos y servicios FS Cartera de productos FS Auditoría FS Activismo Accionarial	Clientes Ambiente
	Uso racional de energía (Metas Energéticas).*	Estratégico	EN Energía	Ambiente
	Uso racional de agua (SGA).	Estratégico	EN Agua	Ambiente
	Gestión del Papel (separación, reciclado) (SGA).	Estratégico	EN Materiales	Ambiente
	Cambio climático: huella de carbono.	Estratégico	EN Emisiones	Colaboradores
	Fondo de Conservación Ambiental: energías renovables (uso racional de energía).*	Relevante	FS Cartera de productos	Ambiente

G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27, G4-DMA

AMBIENTE	Sucursales Eco-Responsables (Ampliación del alcance del SGA).*	Relevante	EN Productos y servicios	Cientes Comunidad Ambiente
	Disposición de cartuchos de toner.	Relevante	EN Efluentes y residuos	Ambiente
	Gestión de residuos electrónicos.	Relevante	EN Efluentes y residuos	Ambiente
	Diálogo con grupos de interés sobre la gestión ambiental de Banco Galicia.	Relevante	EN Mecanismos de reclamos en materia ambiental	Ambiente
	Gastos e inversiones ambientales.	Relevante	EN General	Ambiente
	Créditos para mejoras ambientales.	Relevante	EN Productos y servicios FS Cartera de productos	Cientes Ambiente
	Presencia Internacional: Principios de Ecuador, Naciones Unidas, Corporación Financiera Internacional.	Relevante		Accionistas Ambiente
	Biodiversidad.	Relevante	EN Biodiversidad	Ambiente
	Transporte de bienes, servicios y personal.	Relevante	EN Transporte	Colaboradores Ambiente
	Mecanismos de Reclamos ambientales: redes sociales, sitio Web galiciasustentable.	Relevante	EN Mecanismos de reclamos en materia ambiental	Ambiente

* Temas incluidos en la "Matriz de temas estratégicos" por ser seleccionados por el Directorio y la Comunidad de Líderes en función a su vinculación con un aspecto clave en la gestión del Banco.

Todos los temas ubicados en esta Matriz de Materialidad serán publicados en el Informe de Sustentabilidad 2014 en su versión impresa. Por su parte, los temas relevantes y mayor información sobre temas estratégicos serán reportados dentro de los documentos complementarios digitales y en la información publicada dentro de la web de galiciasustentable.com.

Además, con el fin de respetar el principio de trazabilidad, Banco Galicia decidió que en el informe complementario digital incluirá los temas definidos como "poco relevantes", dándoles a estos un espacio reducido dentro de los documentos.

3. Validación:

G4-43, G4-45

Durante noviembre de 2014, en el marco del lanzamiento del Informe de Sustenta-

bilidad 2014, el Grupo Operativo se reunió para analizar y validar los temas seleccionados en el ejercicio anterior. Esta actividad tuvo como objetivo reafirmar la Matriz de Materialidad, y las acciones y programas que fueron definidos como "estratégicos" y "relevantes" en el período anterior.

Para ello, los participantes estudiaron:

- El abordaje de los temas en el Informe de Sustentabilidad 2013, clasificándolos entre "Excelente", "Muy Bueno", "Suficiente" e "Insuficiente".
- Selección de las acciones destacadas de sustentabilidad desarrolladas por el Banco en 2014 que responden a los temas "estratégicos" y "relevantes" definidos.

Este ejercicio determinó que el abordaje de los temas en el Informe de Sustentabilidad 2013 fue "Excelente" y "Muy Bueno" para la mayoría de los casos, y

validó que los temas seleccionados en el análisis de materialidad 2013 continúan siendo los adecuados para comunicar la gestión de sustentabilidad del Banco en el Informe 2014.

A su vez, durante el ejercicio se trabajó en la definición de las acciones destacadas de 2014 que dan respuesta a esos temas materiales y en la detección de oportunidades de mejora en la presentación y comunicación de la información. De esta forma, el Banco tendrá en cuenta los resultados de este espacio para comunicar esas acciones y programas enumerados.

4. Revisión:

G4-43, G4-45

La revisión interna de contenidos del Informe fue realizada primero por la Gerencia de Sustentabilidad y el Grupo

Operativo, y luego por los medios del Banco⁴. Por su parte, la publicación es verificada externamente por la consultora PWC Argentina quien realiza las siguientes acciones:

- Verifica la veracidad de toda la información publicada tanto en el Informe impreso como en los documentos complementarios según indican en su

informe de seguridad independiente.

- Verifica el proceso de este Análisis de Materialidad, el cumplimiento de los principios de la Guía G4 de GRI y chequea que los indicadores reportados en la Tabla de Contenidos GRI estén referenciados correctamente en las páginas del Informe y documentos complementarios para dar respuesta a cada uno de manera precisa.

Además, en el marco del lanzamiento del Informe, realizamos una encuesta a grupos de interés para conocer su opinión sobre estos documentos y sus expectativas para futuras publicaciones.

1.2. PARTICIPANTES DEL PROCESO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

EL INFORME DE SUSTENTABILIDAD SE REALIZA GRACIAS AL APOORTE DE UN GRUPO OPERATIVO CONFORMADO POR COLABORADORES DE TODAS LAS ÁREAS DEL BANCO QUIENES SON RESPONSABLES DEL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN A PUBLICAR.

Miembros del Grupo Operativo

1. Alejandra Iglesias - Gestión del Talento - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
2. Ana Parimbelli - Compensaciones - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
3. Andrea Goñi - Comunicación Interna y Cultura - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
4. Araceli Daga - Gestión del Talento - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
5. Aurora García - Asesoría Impositiva - Planeamiento
6. Carlos Pantano - Calidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
7. Casandra Giuliano - Asesoría de Personal - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
8. Catalina Jones - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
9. Cecilia Vuletich - Análisis Crediticio - Créditos
10. Constanza Gorleri - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
11. Diego Furno - Planeamiento Negocios Mayoristas - Banca Mayorista
12. Etienne Ducrot - Relaciones con Inversores - Relaciones Institucionales
13. Fabián Selas - Compras y Contrataciones - Servicios Corporativos Integrados
14. Federico Gorza - Proyecto de Beneficios Totales - Banca Minorista
15. Fernando Giannoni - Segmentos - Banca Minorista
16. Florencia Bozzini - Comunicación Interna y Cultura - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
17. Florencia Tinazzi - Productos - Banca Minorista
18. Giselle González - Seguros - Banca Minorista
19. Hernán Caporale - Ingeniería y Mantenimiento - Servicios Corporativos Integrados
20. Hugo Campisi - Ingeniería y Mantenimiento - Servicios Corporativos Integrados
21. Ignacio Alonso - Compensaciones - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
22. Johanna Castro - Control de Gestión - Planeamiento
23. Jorge Casafus - Compras y Contrataciones - Servicios Corporativos Integrados
24. Jorge Pérez Fleming - Riesgo Operacional - Gestión del Riesgo
25. Jorgelina Palotti - Administración y Servicios al Personal - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
26. Karen Schachter - Productos - Banca Minorista
27. Karina Calafato - Productos - Banca Minorista
28. Karina Gallop - Segmentos - Banca Minorista
29. Laura Fernández - Administración y Servicios al Personal - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
30. Leticia Guolo - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
31. Liliana Castillejo - Segmentos - Banca Minorista
32. Marcela Flaquer - Procesamiento Masivo - Servicios Corporativos Integrados
33. Marcelo Verdugo - Ingeniería y Mantenimiento - Servicios Corporativos Integrados
34. María Alejandra González - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
35. María Florencia Pereira - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
36. María Laura Tortorella - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

4. Participan activamente del proceso el Directorio, Presidente, Gerente General y Gerentes de áreas.

- 37. Mariana Ageitos - Comunicación Interna y Cultura - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
- 38. Mariana Minutella - Productos - Banca Minorista
- 39. Martín Ramírez - Sustentabilidad - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
- 40. Matías Fenner - Productos - Banca Minorista
- 41. Matías Soroet - Planeamiento Negocios Mayoristas - Banca Mayorista

- 42. Mercedes Ojeda - Productos - Banca Minorista
- 43. Pablo Lucente - Tarjetas Regionales - Vinculadas
- 44. Rodolfo Crescini - Operaciones - Servicios Corporativos Integrados
- 45. Santiago Langan - Gestión del Talento - Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
- 46. Xavier Blanco - Contaduría - Planeamiento Estratégico y Control de Gestión

1.3. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS GRUPOS DE INTERÉS

G4-26, G4-27, G4-DMA

COMO TODOS LOS AÑOS, REALIZAMOS UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO SOBRE EL INFORME DE SUSTENTABILIDAD CON EL OBJETIVO DE MEDIR LA RECEPCIÓN E IMPACTO DE ESTA PUBLICACIÓN EN LOS GRUPOS DE INTERÉS QUIENES OPINARON, EN TÉRMINOS GENERALES, SOBRE DISEÑO, ORGANIZACIÓN CONTENIDO, CLARIDAD, CANTIDAD DE LA INFORMACIÓN REPORTADA, Y RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN DEL INFORME.

En esta investigación, realizada entre mayo y julio de 2014, mediante encuestas telefónicas, tuvo una muestra de 261 casos compuesta por: Individuos, Empleados, Empresas, Proveedores, Representantes de Prensa y ONGs.

Destacamos los siguientes resultados:

- La “educación” es el eje principal donde debería destinar mayores recursos el Banco Galicia. En menor medida el

“acompañamiento a emprendedores” y “la salud”.

- El 43 % recuerda alguna acción de sustentabilidad del Banco, sobre todo lo que tenga que ver con el medio ambiente, el reciclado y recolección de residuos, y con programas de inversión social.
- De manera guiada, el “Programa del emprendimiento a la Pyme” destaca sobre los demás, en un segundo grupo encon-

tramos, “Alianza con organismos sociales”, “Becas universitarias” y “Redondeo solidario”.

- Los principales aspectos para poner foco en el futuro: “canales de comunicación y contacto” y “seguridad del cliente personal y de datos”.

1.4. CÓDIGO DE ÉTICA

G4-41, G4-44, G4-56, G4-57, G4-58, G4-S03, G4-S04, G4-PR3, G4-DMA

3.525 COLABORADORES FIRMARON DIGITALMENTE EL CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA DURANTE 2014, LO QUE REPRESENTA AL 66 % DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL BANCO. EN 2014 NO RECIBIMOS DENUNCIAS POR INCUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO.

Para conocer el Código de Ética completo, ingresar en:

galiciasustentable.com/

GaliciaSustentable/EMPLEADOS/

[Codigo_de_Etica_Bco_Galicia_BS_As_SA.pdf](#)

Para reforzar el conocimiento del Código de Ética de todos nuestros colaboradores, implementamos capacitaciones en las principales temáticas que complementamos con formación en Derechos Humanos.

Horas de formación en Derechos Humanos relevantes para sus actividades	Horas de duración del curso	Participantes		Horas de capacitación	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Código de ética	0.33	191	204	63	67
Taller Valores - Derechos Humanos	1.00	7	19	7	19
TOTALES		198	223	70	86

2 GOB GOBIERNO POR TIVO

- 2.1. Perfil y experiencia del Equipo de Dirección del Banco
- 2.2. Capacitaciones al Equipo de Dirección en 2014
- 2.3. Estructura de la Organización
- 2.4. Comités y Comisiones
- 2.5. Mecanismos de comunicación entre la Dirección Estratégica y los grupos de interés
- 2.6. Mecanismos de evaluación
- 2.7. Mecanismos de remuneración
- 2.8. Transparencia en la gestión
- 2.9. Gestión integral del riesgo
- 2.10. Gestión de riesgos sociales y ambientales
- 2.11. Aspectos legales: multas y reclamos



EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO POR LA SUSTENTABILIDAD HACE POSIBLE GESTIONAR EL NEGOCIO CON UNA MIRADA EN EL LARGO PLAZO. ESTA GESTIÓN SE COMPLEMENTA CON LAS EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS EN MATERIA ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL, QUE MUESTRAN NUESTRA RESPONSABILIDAD POR LOS IMPACTOS QUE GENERAMOS EN TODOS NUESTROS PÚBLICOS.

2.1. PERFIL Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN DEL BANCO⁵

G4-34, G4-38, G4-LA12

Directorio

- El 80% de los Directores son argentinos.
- El 100% de los Directores son hombres.
- La edad promedio es 62 años.

Sergio Grinenco

Italiano. 66 años. Licenciado en Economía graduado de la Universidad Católica Argentina. Ingresó al Banco en 1977 en el Área Financiera. Luego se desempeñó como Subgerente del Área de Planeamiento Estratégico, estuvo a cargo de Galicia Capital Markets S.A., fue responsable del Departamento de Relaciones con Inversores Institucionales, y en 1998 fue designado Contralor de Gestión (CFO) del Banco. Desde 2002 forma parte del Directorio del Banco, ocupando el cargo de Vicepresidente entre 2003 y 2012, fecha a partir de la cual fue designado Presidente.

Pablo Gutiérrez

Argentino. 56 años. Licenciado en Administración de Empresas graduado en la Universidad de Buenos Aires. Se encuentra vinculado al Banco desde 1985, participando de las áreas de Organización, Gerencia de Productos, Gerencia Financiera, Mercado de Capitales, Comercio Exterior, Planeamiento y Gerencia de Crédito. Se desempeñó como Gerente de Banca Privada y Gerente de Riesgo y Director Titular del Banco desde 2005 a 2012. Desde el 2013 ocupa la vicepresidencia del Banco.

Guillermo Juan Pando

Argentino. 66 años. En el inicio de sus 43 años de trayectoria en el Banco desarrolló funciones en el área de Sucursales pasando en el año 1974 a la Gerencia de Créditos, donde asumió sucesivamente los cargos de Gerente Departamental de Crédito, Gerente de Área de Administración de Créditos y Gerente de Banca de Empresas, hasta abril del 2003 cuando es nombrado Director Titular del Banco.

Raul H. Seoane

Argentino. 61 años. Licenciado en Economía. Desde su ingreso al Banco en 1988 hasta 2003, ocupó el puesto de Gerente de Presupuesto y Planeamiento. Luego se desempeñó como Gerente de Contraloría de Gestión hasta 2012, año en el que fue nombrado Director Titular del Banco.

Pablo María Garat

Argentino. 62 años. Abogado graduado en la Universidad de Buenos Aires. Es Director Titular del Banco desde abril de 2004.

Luis María Ribaya

Argentino. 62 años. Abogado graduado en la Universidad de Buenos Aires. Ingresó al Banco en 1971 y desde entonces se desempeñó en las siguientes áreas: Sucursales, Negocios de Exterior, Operaciones Financieras, Inversiones, Mesa

de Dinero, Mesa de Cambios, Negocios Inmobiliarios, Gerente del Área Financiera y es Director del Banco desde 2001.

Ignacio Abel González García

Argentino. 70 años. Contador Público Nacional graduado en la Universidad de Buenos Aires y Posgrado en Auditoría de la Drew University, New Jersey. Es Director Titular del Banco desde abril de 2010.

Directores Suplentes:

No independientes:
C. Enrique Martín y Oscar J. Falleroni.
Independientes:
Enrique García Pinto, Juan C. Fossatti y Augusto R. Zapiola Macnab.

Gerente General

G4-39

Daniel Antonio Llambías

Argentino. 68 años. Contador Público Nacional graduado en la Universidad de Buenos Aires. Inició sus 48 años de actividad en la entidad en el Departamento Exterior, ha participado en el área de Crédito de Grandes Empresas y desempeñado sucesivamente funciones como Gerente de Productos, Gerente el Área Comercial y Director Ejecutivo de Negocios Mayoristas. Se desempeñó como Director Titular del Banco desde septiembre de 2001 hasta agosto de 2009, fecha en la cual fue designado Gerente General del Banco, cargo que ocupa en la actualidad.

5. Ninguna de las personas que integran el Equipo de Dirección pertenece a minorías nacionales, étnicas, religiosas o lingüísticas.

G4-34, G4-38, G4-LA12

Gerentes de Área

- El 100% de los Gerentes de área son argentinos.
- El 100% de los Gerentes de área son hombres.
- La edad promedio es 53 años.

Bruno Folino - Gerente de Planeamiento

Argentino. 49 años. Contador Público Nacional en la Universidad de Buenos Aires. Realizó un Posgrado en Derecho Tributario en la Universidad Austral y una Maestría SLOAN en la Universidad Stanford, Estados Unidos. Trabaja en Banco Galicia desde 1997 donde desempeñó funciones dentro de la Gerencia de Asesoría Impositiva hasta ser nombrado Gerente de Planeamiento y Control de Gestión en 2003.

Pablo María León - Gerente de Finanzas

Argentino. 50 años. Licenciado en Finanzas en la Universidad de Palermo. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo en IAE Business School, el Program for Executive Development en IMD Suiza y el Programa de Dirigencia Empresarial. Ingresó al Banco como Administrativo en 1987, ocupando sucesivamente los cargos de: Operador Senior, Jefe de Derivados y Gerente de Administración de Activos. Desde 2009 se desempeña como Gerente de Finanzas.

Miguel Ángel Peña - Gerente de Consumo

Argentino. 53 años. Licenciado en Sistemas en la Universidad Tecnológica Nacional. Realizó el Programa de Alta Dirección en IAE y Advanced Management Program en Harvard Business School. En 1994 asumió como Gerente de Desarrollo de Sistemas, en 2004 asume como Gerente de Servicios Corporativos y en 2014 asume como Gerente de Consumo.

Juan Carlos L'afflito - Gerente de Gestión de Riesgo

Argentino. 56 años. Contador Público en la Universidad de Buenos Aires. Se encuentra vinculado al Banco desde 1978. Ocupó varias posiciones como Auditor y Analista de Riesgo. En 1997 se desempeñó como Gerente de Riesgo Empresas y en 2004 como Gerente de Área Créditos. Desde 2009 es Gerente de Gestión de Riesgo.

Juan Sarquis - Gerente de Banca Mayorista

Argentino. 57 años. Licenciado en Economía en la Universidad Católica Argentina. Ingresó al Banco en 1975 ocupando varias posiciones. Desde 1981 desempeñó sucesivamente funciones como: Asistente de Gerente de Sucursales, Oficial de Créditos en Casa Matriz, Gerente de Sucursales, Gerente de Distribución y Gerente de Banca Minorista. Actualmente se desempeña como Gerente de Banca Mayorista.

Marcelo Poncini - Gerente de Créditos

Argentino. 53 años. Licenciado en Administración en la Universidad de Morón. Realizó el Programa Management en la Universidad San Andrés. Ingresó al Banco como Investigador de Mercado en 1983. Ocupó distintas posiciones en Distribución Directa y Auditoría. Desde 1997 se ha desempeñado en: Gerencia de Administración de Créditos y Gerencia de Créditos Empresas. En 2009 asumió como Gerente de Créditos.

Rafael Berges - Gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

Argentino. 51 años. Ingeniero en la Universidad de Buenos Aires. Realizó el MBA – IDEA y el Programa de Alta Dirección en IAE. Se desempeñó sucesivamente como: JP y Jefe de RRHH en Techint, Director de RR en Sheraton Hotel, Director de RRHH en Allergan y Director de RRHH en Telefónica Argentina. En 2010 ingresó a Banco Galicia como Gerente de Desarrollo Organizacional y RRHH.

Gastón Bourdieu - Gerente de Servicios Corporativos Integrados

Argentino. 58 años. Licenciado en Administración Agraria en la Universidad Argentina de la Empresa. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo en IAE y el Programa en Alta Dirección en la Universidad Torcuato Di Tella. Con 33 años de trayectoria en el Banco, comenzó su carrera como Responsable de Administración de Campos en Este de Tucumán y Oeste de Santiago del Estero y Responsable de la oficina de Tucumán, para luego desempeñarse como: Asesor Agropecuario, Gerente de Sucursal en Concordia y Tucumán, Gerente Zonal, Subgerente y, luego, Gerente de la Red de Sucursales. En 1998 asume como Gerente Departamental del Negocio PyMEs y Agropecuario, en 2004 como Gerente de Banca de Empresas, en 2009 como Gerente de Banca Mayorista y en 2014 Gerente de Servicios Corporativos Integrados.

Fabián Kon - Gerente de Banca Minorista

Argentino. 56 años. Contador Público Nacional en la Universidad de Buenos Aires, graduado en Escuela de Negocios, CEO's Program en Kellogs School of Business de España y Líderes Sociales en la Universidad Torcuato Di Tella. Fue CEO y presidente de Galicia Seguros desde 2006 hasta 2014, cuando comienza a ser Gerente de Banca Minorista de Banco Galicia.

Sebastián Juan Pujato - CEO y Presidente de Galicia Seguros

Argentino. 53 años. Ingeniero Industrial en la Universidad de Buenos Aires. Realizó el Programa de Alta Dirección en IMD Suiza y postgrado en la Universidad Austral. Comenzó su carrera en el Banco realizando una pasantía en Funciones Comerciales para luego ser Auxiliar y, más tarde, Subgerente Departamental. En 2003 asumió como Gerente Departamental. Fue desde 2008 hasta 2014 Gerente de Consumo, año que asume como CEO y Presidente de Galicia Seguros.

2.2. CAPACITACIONES AL EQUIPO DE DIRECCIÓN EN 2014

G4-42, G4-43, G4-LA9, G4-LA10

• 13 espacios de formación para Directores y Gerentes de área

• 168,3 horas de formación para Directores y Gerentes de área

CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
"PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO" DICTADO POR ZENÓN BIAGOSCH	RAFAEL PABLO BERGES GASTÓN BOURDIEU BRUNO FOLINO SERGIO GRINENCO PABLO GUTIÉRREZ FABIÁN ENRIQUE KON JUAN CARLOS L'AFFLITTO PABLO MARÍA LEÓN CASTRO DANIEL ANTONIO LLAMBIAS GUILLERMO JUAN PANDO MARCELO PONCINI LUIS MARÍA RIBAYA JUAN HORACIO SARQUIS RAÚL HÉCTOR SEOANE	1 HORA
CONFERENCIA "EL DESARROLLO DEL TALENTO EN EL SIGLO XXI" DICTADA POR CLAUDIO FERNÁNDEZ ARAOZ	RAFAEL PABLO BERGES GASTÓN BOURDIEU BRUNO FOLINO SERGIO GRINENCO PABLO GUTIÉRREZ JUAN CARLOS L'AFFLITTO PABLO MARÍA LEÓN CASTRO DANIEL ANTONIO LLAMBIAS	1:30 HORAS
CONFERENCIA "GREAT PLACE TO WORK"	RAFAEL PABLO BERGES GASTÓN BOURDIEU BRUNO FOLINO FABIÁN ENRIQUE KON JUAN CARLOS L'AFFLITTO PABLO MARÍA LEÓN CASTRO DANIEL ANTONIO LLAMBIAS MARCELO PONCINI JUAN HORACIO SARQUIS	1:30 HORAS
CONFERENCIA "CONTEXTO POLÍTICO Y ECONÓMICO" DICTADA POR ENRIQUE SZEWAACH Y CARLOS PAGNI	RAFAEL PABLO BERGES GASTÓN BOURDIEU	2 HORAS
CONFERENCIA "VACA MUERTA: REIMAGINANDO ARGENTINA. UNA MIRADA NO CONVENCIONAL HACIA EL 2035" DICTADO POR PABLO PEREIRA	RAFAEL PABLO BERGES DANIEL ANTONIO LLAMBIAS	1:30 HORAS
TALLERES DE INNOVACIÓN. DICTADOS POR ESTANISLAO BACHRACH	JUAN CARLOS L'AFFLITTO FABIÁN ENRIQUE KON MARCELO PONCINI	4 HORAS
TEDX GALICIA	RAFAEL PABLO BERGES GASTÓN BOURDIEU FABIÁN ENRIQUE KON DANIEL ANTONIO LLAMBIAS	4 HORAS
SHRM 2014 ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION - SHRM	RAFAEL PABLO BERGES	32 HORAS
COUNCIL OF THE AMERICAS 2014 - CAC	PABLO MARÍA LEÓN CASTRO	5 HORAS
SEMINARIO SOBRE POLÍTICA ESTRATÉGICA DE LAVADO DE ACTIVOS Y OTROS DELITOS COMPLEJOS - CLIENTING	GUILLERMO JUAN PANDO RAÚL HÉCTOR SEOANE	9 HORAS
COMPLIANCE FORUM 2014 - DIÁLOGO SECTOR PÚBLICO / PRIVADO SOBRE INSPECCIONES SANCIONES Y CONTROL - FORUM	GUILLERMO JUAN PANDO RAÚL HÉCTOR SEOANE	8 HORAS
22º CONGRESO INTERNACIONAL DE TARJETAS DE CRÉDITO - AMBA	FABIÁN ENRIQUE KON	9 HORAS
6º CONGRESO NACIONAL DE CRÉDITO Y RECOBRO - CMS	MARCELO PONCINI	14 HORAS

2.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

G4-35, G4-46

Gerencia de Sustentabilidad

G4-36

A mitad de 2014, en el marco de su 10º aniversario, la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa cambió su nombre a Gerencia de Sustentabilidad. No se trató de un simple cambio de denominación: el nuevo nombre pretende reforzar la transversalidad del desarrollo social y ambiental a toda la estrategia de negocio y la cadena de valor de la organización. Como entidad financiera, en Banco Galicia impulsamos un modelo de gestión sustentable que integra a todos nuestros grupos de interés. El nuevo nombre refuerza el rol estratégico del tema y su alineación a las tendencias globales.

La Gerencia de Sustentabilidad es la responsable de la coordinación, comunicación y capacitación de la gestión de sustentabilidad del Banco tanto internamente como fuera de la entidad⁶. En particular, su función es la de integrar a las distintas áreas en una misma visión de la sustentabilidad, e impulsarlas a identificar desafíos y oportunidades específicos de sus actividades para la creación de valor social y ambiental.

Está conformada por un equipo de 8 personas y depende de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

Su Gerente, Constanza Gorleri, tiene una comunicación fluida y constante el Directorio y Comité de Gerentes de área manteniendo al gobierno corporativo informado de las acciones y desempeño en materia de sustentabilidad. Durante 2014 se reunió con la Dirección Estratégica en abordando principalmente los siguientes temas: el proceso de elaboración del Informe de Sustentabilidad, el análisis de materialidad y definición de aspectos estratégicos para la gestión de sustentabilidad, planificación anual de las acciones a implementar, rendición de cuentas de los programas de inversión social, estrategia de medioambiente y programa de voluntariado corporativo del Banco.

Todos los miembros de la Gerencia se capacitan permanentemente en temas de inversión social y aspectos relacionados con la gestión sustentable de nuestro negocio. En particular, en 2014 Constanza participó en un curso intensivo de una semana en Harvard Business School denominado “Aligning Sustainability with Corporate Performance”.

Al cierre del ejercicio, las siguientes Gerencias reportan al Gerente General de Banco Galicia:

Gerencia de área de Banca Minorista: tiene como misión diseñar, planificar e implementar la visión, estrategias, políticas y objetivos para los negocios de la Banca Minorista y para cada uno de los segmentos de clientes y de los canales de distribución, así como definir y controlar objetivos comerciales. De esta Gerencia, a su vez, dependen: Banca Privada, Segmentos, Productos y Publicidad, Sucursales, Supervisión Operativa de Sucursales y Planeamiento y Programa de Fidelización Quiero!.

Gerencia de área de Banca Mayorista: tiene como misión diseñar, planificar e implementar la visión, estrategias, políticas y objetivos para los negocios de la Banca Mayorista y para cada uno de los segmentos de clientes (empresas corporativas, medianas, agropecuarias y del Sector Público), y de los productos, así como definir y controlar objetivos comerciales. De esta Gerencia, a su vez, dependen: Banca Agropecuaria, Banca Corporativa, Banca Empresas, Sector Público, Productos y Marketing Mayorista, Mercado de Capitales y Banca de Inversión y Análisis y Planeamiento de Negocios Mayoristas.

Gerencia de área de Finanzas: tiene como misión planificar y administrar la correcta utilización de los recursos financieros y demás objetivos de la Tesorería proveyendo la adecuada financiación para el desarrollo de los negocios de Banco Galicia, estableciendo y gestionando las políticas de captación y fondeo dentro de los parámetros establecidos por las políticas de riesgo de Banco Galicia.

Asimismo, administra los recursos de corto plazo y la cartera de inversiones, asegurando la correcta instrumentación de las operaciones.

De esta Gerencia, a su vez, dependen: Gestión de Activos y Pasivos, Operaciones Financieras, Relaciones Bancarias Internacionales y Soporte y Gestión de la Información.

Gerencia de área de Servicios Corporativos Integrados:

tiene como misión diseñar, planificar e implementar las estrategias y políticas para las Áreas de Sistemas, Organización, Operaciones, Compra de Bienes y Servicios, Infraestructura y su mantenimiento, así como la seguridad física y de la información de Banco Galicia, con el propósito de garantizar y mantener el soporte logístico para el funcionamiento y la operatoria del mismo. De esta Gerencia, a su vez, dependen: Operaciones, Sistemas, Organización, Ingeniería y Mantenimiento, Seguridad de la Información y Administración y Seguridad.

Gerencia de área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos:

tiene como misión diseñar, planificar e implementar estrategias y políticas de Recursos Humanos, así como definir y controlar metas de administración de los recursos humanos de Banco Galicia con el propósito de garantizar prácticas homogéneas, la disponibilidad de personal competente y motivado y un adecuado clima laboral. De esta Gerencia, a su vez, dependen: Administración de Recursos Humanos, Asesoría de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Cultura, Estrategia de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano, Compensaciones, Calidad y Sustentabilidad.

Gerencia de área de Planeamiento Estratégico y Control de Gestión:

tiene como misión planificar, coordinar y controlar el desarrollo y mantenimiento de las actividades de presupuesto, planeamiento y control de gestión, contabilidad e impuestos, y la comunicación y vinculación con los inversores institucionales, analistas y calificadoras de riesgo. De esta Gerencia, a su vez, dependen:

6. Para más información ver dentro del capítulo de “Banco Galicia como Actor Social” en el Informe de Sustentabilidad 2014.

G4-35, G4-46

Contaduría, Asesoría Impositiva, Planeamiento y Control de Gestión, Rentabilidad y Asignación de Recursos, Relaciones con Inversores y Desarrollo Estratégico y Nuevos Negocios.

Gerencia de área de Créditos:

tiene como misión desarrollar y proponer las estrategias de políticas de crédito y de otorgamiento, así como dirigir y controlar las actividades de origen del crédito, su seguimiento, control y recupero de la cartera morosa, con el propósito de asegurar la calidad de la cartera, la eficiencia en costos y tiempos y la optimización del recupero, minimizando las pérdidas por riesgo de incobrabilidad y optimizando la eficiencia en el proceso y la obtención de los negocios. De esta Gerencia, a su vez, dependen: Análisis Crediticio, Otorgamiento Empresas, Otorgamiento Individuos, Recupero Crediticio de Clientes, Recupero de Cartera e Información y Gestión del Área.

Gerencia de área de Gestión del Riesgo:

tiene como misión analizar los riesgos en todas sus dimensiones: financiero, operacional, crediticio, reputacional y estratégico asegurando el cumplimiento de las políticas internas y normas vigen-

tes; que el Directorio conozca los riesgos a los que está expuesto, proponiendo las coberturas de los mismos diseñando y proponiendo políticas y procedimientos para su control y mitigación; administrando el proceso que se utilizará para evaluar la relación entre los recursos propios disponibles y los recursos necesarios para mantener un adecuado perfil de riesgo. De esta gerencia a su vez dependen: Riesgo de Crédito Mayorista, Riesgo de Crédito Minorista, Riesgo Financiero, Riesgo Operacional, Riesgo Compañías Vinculadas, Información y Análisis de Riesgo y Desarrollo y Administración de Modelos.

Gerencia de Asesoría Legal:

tiene como misión asesorar y determinar la conducta a seguir para la realización de negocios de Banco Galicia dentro de las normas vigentes, a fin de asegurar su legalidad y evitar pérdida de derechos, indemnizaciones y/o sanciones.

Gerencia de Relaciones Institucionales:

tiene como misión dirigir y controlar las actividades de Prensa y Promoción de la Imagen Institucional, asesorando a las distintas áreas.

Las siguientes Gerencias departamentales reportan al Directorio:

Gerencia de Auditoría:

tiene como misión evaluar y monitorear la efectividad de los sistemas de control interno con el fin de asegurar el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

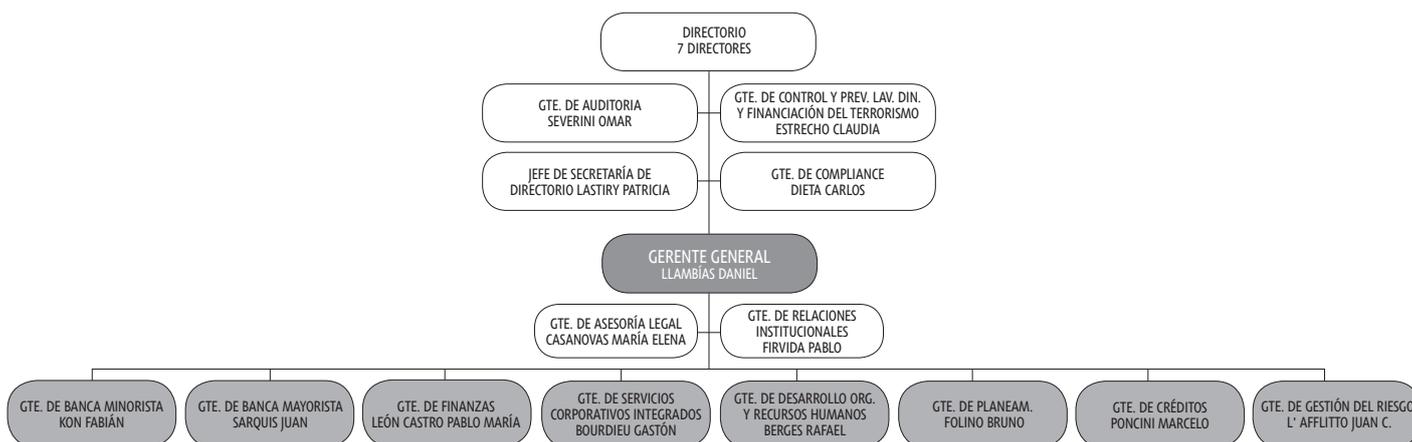
Gerencia de control y prevención del lavado del dinero y financiación del terrorismo:

tiene como misión coordinar y supervisar el cumplimiento de las políticas establecidas por el Directorio en materia de Control y Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo para minimizar riesgos reputacionales, asegurando el cumplimiento de normas vigentes y estándares internacionales.

Gerencia de Compliance:

tiene como misión de monitorear el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables al Banco, sus empresas vinculadas y personas físicas, a fin de prevenir sanciones económicas y/o penales, y minimizar el impacto reputacional.

Gerencia General



Banca Minorista



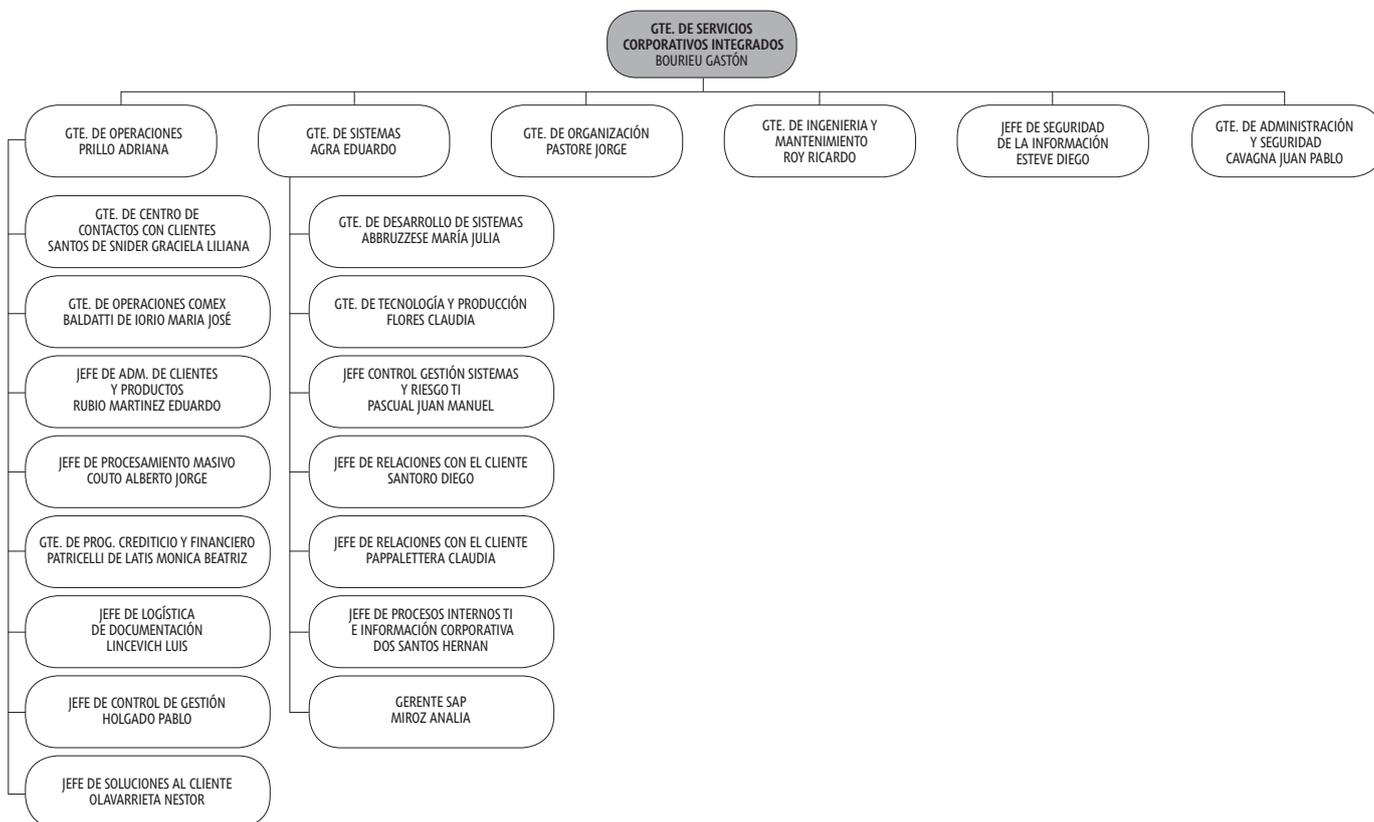
Banca Mayorista



Finanzas



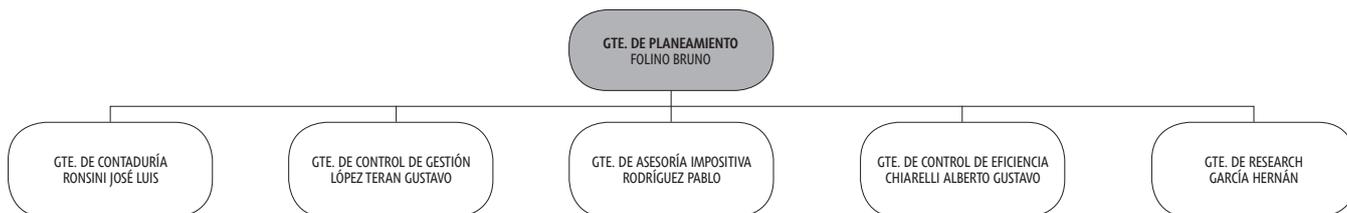
Servicios Corporativos Integrados



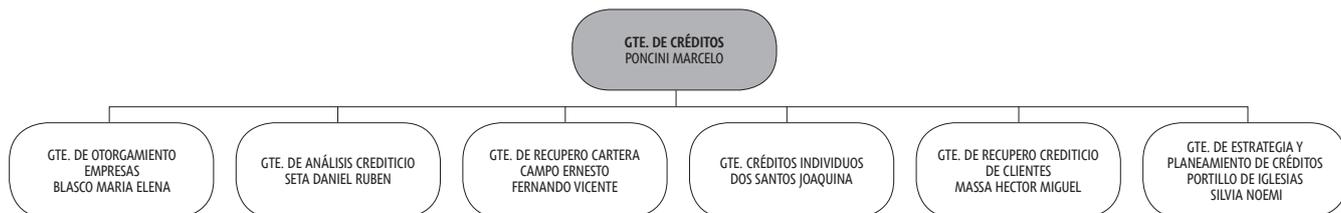
Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos



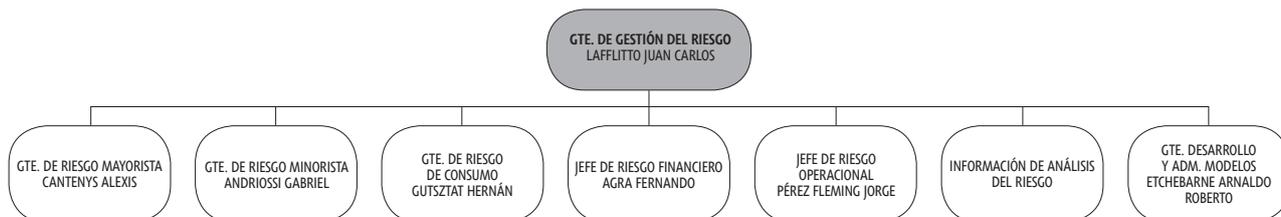
Planeamiento



Créditos



Gestión del Riesgo



2.4. COMITÉS Y COMISIONES

G4-34, G4-35, G4-38

El Directorio y la Alta Gerencia del Banco se organizan en los siguientes Comités y Comisiones los cuales son espacios de intercambio vinculados con temáticas particulares que abordan todos los aspectos de la conducción del negocio y la implementación de la estrategia de sustentabilidad.

Estos están conformados por Directores, Gerente General y Gerentes de área, y no cuentan con miembros independientes. Se reúnen formalmente al menos dos veces por semana e informalmente todos los días y son responsables de la administración general de Banco Galicia, adoptando todas las decisiones necesarias para ese fin. Todos los grupos de interés del Banco están contemplados en los Comités y Comisiones del Banco siendo que a través de estos contemplamos todas sus inquietudes y necesidades.

Comisión de Administración del Riesgo: está constituida por cinco Directores Titulares, el Gerente General, los Gerentes de Área de Gestión del Riesgo y Planeamiento y el Gerente de Auditoría Interna. Tiene a su cargo la aprobación de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración de riesgos, con sus planes de contingencias; el establecimiento de los límites específicos por exposición de cada riesgo y la aprobación, cuando sea pertinente, de los excesos temporarios de los límites así como tomar conocimiento de las posiciones de cada riesgo y el cumplimiento de las políticas. Se reúne al menos una vez por bimestre. Sus resoluciones se resumen por escrito en actas.

Comisión de Crédito: está constituida por siete Directores Titulares, el Gerente General, los Gerentes de Área de Créditos y de Gestión del Riesgo. Los Gerentes de las Áreas de Banca Mayorista, Banca Minorista y Finanzas estarán presentes en la medida en que la cuenta bajo aprobación de dicha comisión corresponda a alguna de las mencionadas gerencias. Su función es aprobar y suscribir las siguientes operaciones: Calificaciones y otorgamientos de operaciones de clientes/grupos, cuyo nivel de riesgo supere el 2,5% de la RPC individual del Banco al mes de diciembre próximo pasado con actualización anual. Se reúne al menos una vez por semana. Las operaciones aprobadas quedan consignadas en actas fechadas y firmadas.

G4-34, G4-35, G4-38

Comisión de Gestión de Activos y Pasivos (Asset and Liability Committee o ALCO):

el Comité está integrado por cinco Directores Titulares, el Gerente General, los Gerentes de las Áreas de Banca Minorista, Banca Mayorista, Finanzas, Gestión del Riesgo y Planeamiento. Tiene a su cargo analizar la marcha de los negocios de Banco Galicia, desde el punto de vista financiero, en cuanto a la captación de recursos y su colocación en diferentes activos. Asimismo, es responsable del seguimiento y el control de los descargos de liquidez, tasas de interés y monedas. También tiene a su cargo analizar junto a las áreas de negocios, medidas relativas a la gestión de los descargos de tasas de interés, moneda y plazo, a fin de maximizar los resultados financieros y cambiarios dentro de las políticas de riesgo y de utilización del capital, y proponer al Directorio modificaciones de dichas políticas si resultare necesario. El Comité se reúne al menos una vez por mes. Sus resoluciones se confeccionan por escrito en actas.

Comité de Sistemas:

está constituido por tres Directores Titulares, el Gerente General, el Gerente de Área de Servicios Corporativos Integrados y el Gerente de Sistemas. Tiene a su cargo supervisar y aprobar los planes de desarrollo de sistemas nuevos y sus presupuestos, supervisar el control presupuestario de los desarrollos; aprobar los diseños generales de la estructura de sistemas, de los procesos principales y de los sistemas, que se implementen y supervisar la calidad de las prestaciones, dentro de las políticas establecidas por el Directorio. Se reúne al menos una vez por trimestre, pudiendo existir reuniones extraordinarias cuando existan temas que requieran su urgente tratamiento. Sus resoluciones se resumen por escrito en actas.

Comité de Auditoría:

de acuerdo a la normativa del Banco Central de la República Argentina, el Banco conformó un Comité de Auditoría compuesto por dos Directores y el Gerente de Auditoría Interna. El Comité tiene a su cargo supervisar la suficiencia

y adecuación y el eficaz funcionamiento de los sistemas de control interno, de modo que quede asegurado el cumplimiento de todas las normas del Banco presentadas al Banco Central y a las entidades autorreguladas del mercado de capitales. El Comité se reúne como mínimo una vez por mes. Sus resoluciones quedan asentadas en actas que se transcriben en libros rubricados.

Comité de Control y Prevención del Lavado de dinero y del Financiamiento del Terrorismo:

está integrado por dos Directores Titulares, el Gerente General, el Gerente de la Unidad Antilavado (UAL), el Gerente de Auditoría Interna, los Gerentes de Área de Gestión del Riesgo, de Créditos, de Finanzas, de Banca Mayorista, de Banca Minorista y de Servicios Corporativos Integrados. Los Señores Síndicos podrán ser invitados a concurrir a cualquiera de las reuniones convocadas por este Comité. En cumplimiento de las normas del Banco Central, se han designado a los Directores Titulares Sr. Guillermo J. Pando y Lic. Raúl H. Seoane, como funcionarios responsables titular y suplente, respectivamente, del control y prevención del lavado de dinero y del financiamiento del terrorismo. Asimismo, el Gerente de Área de Finanzas, es el funcionario con competencia en operaciones de intermediación financiera. El Comité es responsable de planificar, coordinar y velar por el cumplimiento de las políticas que en la materia establezca y haya aprobado el Directorio. El Comité tiene un régimen de reuniones de, al menos, una por bimestre y sus decisiones deben ser documentadas en un libro de actas.

Comité para la Integridad de la Información:

se encuentra integrado por cinco Directores Titulares (dos de ellos revisten el carácter de independientes), el Gerente General, los Gerentes de Área de Planeamiento y de Gestión del Riesgo, el Gerente de Auditoría Interna y los Gerentes de Departamento de Contaduría, de Gestión de Activos y Pasivos, de Relaciones Institucionales y de Asesoría Legal

y el Responsable Titular de Relaciones con el Mercado. Los Señores Síndicos podrán ser invitados a concurrir a cualquiera de las reuniones convocadas por este Comité. También está presente, en las reuniones que celebra, un integrante del Comité creado al mismo efecto por Grupo Financiero Galicia. Asimismo, cuando se considere necesario, el Comité podrá convocar a funcionarios de distintas áreas de Banco Galicia. Este Comité está constituido a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto por la Ley Sarbanes-Oxley de los EE.UU. El Comité se reunirá trimestralmente o en la medida que existan temas que requieran su tratamiento. Sus resoluciones se resumen por escrito en actas.

Comité de Recursos Humanos:

está integrado por dos Directores Titulares, el Gerente General y el Gerente de Área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Tiene a su cargo los nombramientos y designaciones, las transferencias, rotaciones, el desarrollo, las dotaciones y las retribuciones del personal comprendido en los niveles salariales equivalentes a Hay 9 y superiores. También tiene a su cargo la evaluación y aprobación de las políticas que fije el Directorio en materia de incentivos, respetando las definiciones establecidas por el Comité de Gestión del Riesgo, para garantizar una prudente toma de riesgos por parte de los evaluados. Asimismo, aprobará el pago de estos incentivos con la participación de los Gerentes de Área de Gestión del Riesgo y de Planeamiento. El Comité se reúne semestralmente o en la medida que existan temas que requieran su tratamiento. Sus resoluciones se resumen por escrito en actas.

Comité de Planeamiento y Control de Gestión:

está integrado por cinco Directores Titulares, el Gerente General y los Gerentes de Área de Gestión del Riesgo y Planeamiento y el Gerente de Auditoría Interna. Los Señores Síndicos podrán ser invitados a concurrir a cualquiera de las reuniones convocadas por este Comité. Tiene a su cargo el análisis, definición y

G4-34, G4-35, G4-38

seguimiento del balance y de los resultados consolidados y el seguimiento presupuestario trimestral por Área. Asimismo, tiene a su cargo la aprobación, con la participación del Gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, de los índices de cumplimiento que serán utilizados en el proceso de evaluación del personal y del monto presupuestado para el pago de incentivos anuales. Se reunirá al menos una vez por mes. Sus resoluciones se resumirán por escrito en actas.

Comité de Gestión de Segmentos y Negocios:

está integrado por tres Directores Titulares, el Gerente General y los Gerentes de Área, Gerentes Departamentales y demás funcionarios cuya participación se considere conveniente en relación a los temas a tratar y sean especialmente convocados. Tiene a su cargo el análisis, definición y seguimiento de negocios y segmentos. Se reunirá al menos una vez por trimestre. Sus resoluciones se resumirán por escrito en actas.

Comité de Crisis:

está integrado por cinco Directores Titulares y por el Gerente General. Asimismo, el Comité podrá convocar a aquellos funcionarios cuya participación se considere conveniente en relación a los temas a tratar. Tiene a su cargo la evaluación de la situación ante una crisis de liquidez y decidir las acciones a implementar tendientes a su resolución. Se reunirá cuando el Directorio lo convoque y sesionará en forma permanente hasta la finalización de la situación de crisis de liquidez. Sus resoluciones se resumirán por escrito en actas.

Comité Financiero - Banca de Consumo:

está integrado por dos Directores Titulares, el Gerente General, los Gerentes de Área de Finanzas y de Gestión del Riesgo y los Gerentes de Operaciones Financieras y de Mercado de Capitales. Asimismo, el Comité está integrado por el Gerente General y el Gerente Financiero de Tarjetas Regionales S.A. y por el Gerente Financiero de Compañía Financiera Argentina S.A. Los integrantes del Comité

podrán solicitar la presencia de funcionarios de otras Áreas o de las Compañías por temas que así lo ameriten. Tiene a su cargo realizar un análisis de la evolución financiera y las necesidades de fondeo de las empresas de financiación al consumo, así como analizar la evolución de la cartera y la evolución de la liquidez y sus políticas y evaluar alternativas de fondeo. Se reunirá como mínimo bimestralmente. Sus resoluciones se resumirán por escrito en actas.

Mensualmente, el Directorio toma conocimiento de las decisiones de las Comisiones y de los Comités, lo que se registra en actas.

2.5. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

G4-37, G4-45, G4-49, G4-50

El gobierno corporativo del Banco se mantiene informado permanentemente de las opiniones, niveles de satisfacción y expectativas de los grupos de interés a través de los Gerentes de Área, quienes presentan en los espacios de intercambio

los resultados de estudios y encuestas que realizamos en el Banco. Esta información es una herramienta más en la toma de decisiones sobre la estrategia del negocio en pos de la sustentabilidad. En todos los casos en los cuales los

grupos de interés han presentado denuncias ante los canales de comunicación internos del Banco o hacia entidades públicas, el gobierno corporativo fue notificado e informado sobre el seguimiento del caso.⁷

2.6. MECANISMOS DE EVALUACIÓN

G4-44

En Banco Galicia la Dirección Estratégica es evaluada a partir del Sistema Hay para la descripción y evaluación de los puestos, a fin de asegurar que la compensación esté asociada a los niveles de responsabilidad.

En materia de sustentabilidad, el gobierno corporativo del Banco es evaluado anualmente a través del cumplimiento de los 16 objetivos planteados en 2011 que alcanzan todos los grupos de interés. De estos objetivos se desprenden acciones concretas con indicadores de cumplimen-

to que son analizados anualmente. Si bien el ejercicio de evaluación no es auditado externamente, todos los indicadores relacionados con la gestión de sustentabilidad del Banco que son comunicados externamente son revisados por la consultora PWC.

7. Para más información sobre las denuncias y sanciones al Banco durante 2014 ver la sección de Aspectos legales: multas y sanciones.

2.7. MECANISMOS DE REMUNERACIÓN

G4-51, G4-52, G4-53, G4-DMA

El Comité de Recursos Humanos es el encargado de fijar la política de compensaciones del personal de Banco Galicia. Cada cambio en la política se eleva al Comité de Recursos Humanos para su consideración. Dicho Comité revisa y valida una vez al año la política de compensaciones. Utilizamos los siguientes sistemas de remuneración variable:

- 1) Esquema de Incentivos Comerciales y/o por Comisiones para las áreas comerciales.
- 2) Esquema de Bono Anual para los niveles gerenciales, jefaturas y resto de los colaboradores que no están incluidos en el esquema de incentivos comerciales. El Bono Anual se determina en función al desempeño individual

y a los resultados del Banco en general, y se abona en el primer trimestre del ejercicio siguiente. Para determinar la remuneración variable de la Alta Gerencia y la Gerencia Media, se utiliza el Sistema de Evaluación de Gestión Gerencial. El mismo ha sido diseñado con la inclusión de KPIs (Key Performance Indicators) tanto cualitativos como cuantitativos. Particularmente los cuantitativos son construidos respetando como mínimo tres aspectos:

- Resultados.
- Volumen o tamaño del negocio.
- Proyección: son indicadores que protegen el negocio a futuro (Ej.: calidad, satisfacción del cliente interno y externo, cobertura de riesgos, clima laboral, etc.). El peso o la incidencia de cada uno

de ellos es monitoreada y ajustada anualmente en función de la estrategia aprobada por el Directorio. La interacción de estos tres aspectos busca darle consistencia a los incentivos de resultados y crecimiento con los umbrales de riesgos definidos por el Directorio. El único instrumento que se utiliza para el pago de remuneración variable es el pago en efectivo. No existen instrumentos basados en acciones.

Además, analizamos los estudios de mercado realizados por consultores externos, a partir de los cuales es política de Banco Galicia compensar a sus colaboradores en base al 75 % del mercado de referencia para Directores y Gerentes de Áreas, y al 50 % para el resto de los colaboradores.

2.8. TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN

G4-2, G4-56, G4-57, G4-58, G4-S03, G4-PR1, G4-PR3, G4-DMA

El sistema bancario está altamente regulado. Todas nuestras operaciones se rigen por la normativa del BCRA⁸, el Código de Prácticas Bancarias, la Comisión Nacional de Valores y el Código de Autorregulación Publicitaria.

Código de Gobierno Societario de la Comisión Nacional de Valores (CNV)

Nuestros principios de gobierno corporativo responden al Código de Gobierno Societario requerido por las Normas de la Comisión Nacional de Valores (Nuevo Texto Ordenado 2013). Éste Código incorpora lineamientos y recomendacio-

nes que buscan darle mayor transparencia a la gestión empresarial a través de conceptos de buen gobierno corporativo.⁹

Ley Sarbanes-Oxley (SOX)

Elaborada por el senador demócrata Paul Sarbanes y el diputado republicano Michael Oxley en Estados Unidos, la ley Sarbanes-Oxley (SOX) tiene como objetivo generar un marco de transparencia para las actividades y reportes financieros de las empresas que cotizan en Bolsa de Nueva York, y darle mayor certidumbre y confianza a inversionistas y al propio Estado. Afecta directamente a

toda empresa pública de los Estados Unidos y sus subsidiarias en todo el mundo, así como empresas extranjeras que coticen en cualquier Bolsa de Valores en los Estados Unidos.

Asociación de Bancos Argentinos¹⁰

Nucleamos las actividades relacionadas con el vínculo con el gobierno y las políticas públicas a través de la Asociación de Bancos Argentinos.

Comunicación responsable

Adherimos al Código de Autorregulación Publicitaria para promover la comunicación responsable.¹¹

2.9. GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

G4-2, G4-14

Para una mejor gestión, tenemos definido con el aval de la dirección del Banco, i) el "apetito a riesgo de la entidad"; y ii) "indicadores de riesgo" claves, que permiten seguir cada uno de los riesgos críticos del Banco bajo tres ópticas diferentes: independiente, estresada e integral.

Asimismo, definimos las políticas corporativas, alineadas con el apetito a

riesgo objetivo, a efectos de mitigar los riesgos identificados, a saber:

- **Financieros:** al efecto de mantener adecuados niveles de liquidez y solvencia, identificamos los siguientes factores de riesgo sujetos a gestión y control: continuidad y estabilidad de las fuentes de fondeo (depósitos, deuda, líneas de financiamiento, otras fuentes de fondeo); precio de mercado de activos financieros

y/o productos derivados con cotización en mercados de valores; cotización de monedas extranjeras; fluctuación de las tasas de interés activas y pasivas.

Diseñamos e implementamos una nueva metodología para la determinación de los límites para las operatorias de intermediación de títulos valores que contempla la Política de Riesgo de Mercado. Esta nueva metodología para la determinación del

8. <http://www.bcra.gov.ar/>

9. Para ver el Código de Gobierno Societario de Banco Galicia ingresar en: <http://www.cnv.gob.ar/>

10. <http://www.aba-argentina.com/>

11. <http://www.conarp.org.ar/codigoconarp.pdf>

apetito al riesgo, contribuye a la transparencia del máximo riesgo que el Banco está dispuesto a tolerar para esta categoría de riesgo.

Conjuntamente con la asistencia de una consultora externa, estamos llevando adelante el “Proyecto Datamart” para lograr una optimización de los procesos que involucrados en la elaboración del “Tablero de Control de Riesgo Financiero”, con el objetivo de automatizar la carga de datos, el tratamiento de la información y la generación de reportes, con subsiguiente ahorro de costos y tiempos de proceso.

Con el objetivo de estimar el “capital económico” que cubre el “riesgo de tasa de interés”, derivado de la estructura de la hoja de balance del Banco, implementamos el “Gestor de Riesgo Estructural de Balance”, aplicando una metodología de simulaciones estocásticas de escenarios. Esta herramienta de gestión, permitirá una medición eficiente de las necesidades de capital requeridas para cubrir el riesgo que surge de las fluctuaciones en las tasas de interés de mercado y su impacto en los diferentes períodos de maduración de activos y fuentes de fondeo, que devengan tasas fijas de interés. La estimación adecuada de las necesidades de capital, contribuye a fortalecer la solvencia de la entidad y a una mejor utilización de los recursos económicos disponibles.

- **Operacionales:** buscando minimizar el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas de los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos (incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación).

Implementamos un modelo de gestión del riesgo operacional inherente a sus productos, actividades, procesos y

sistemas relevantes, los procesos de tecnología y seguridad de la información así como los riesgos derivados de las actividades subcontratadas y de los servicios prestados por proveedores.

Para llevar adelante esta tarea el Banco cuenta con distintas herramientas de gestión:

- **Autoevaluaciones:** se realiza una autoevaluación cuantitativa de los riesgos operacionales.
- **Eventos de pérdida:** se registran en una base las pérdidas operacionales.
- **Indicador de apetito al riesgo:** se monitorea la pérdida operacional y el umbral de tolerancia definido.
- **Indicadores de gestión:** a través de indicadores se monitorea la gestión de los riesgos.

Antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, evaluamos adecuadamente su riesgo operacional inherente.

Como estrategia de protección, contamos con un plan de continuidad de negocios y un plan de continuidad de sistemas, destinados a asegurar una rápida respuesta ante eventuales incidentes que puedan poner en riesgo la continuidad operativa de Banco Galicia.

Asimismo a través, del Comité de riesgo operacional legal y el Comité de riesgo operativo, exponemos los resultados y avance de la gestión, y establecemos recomendaciones para su control y mitigación de los riesgos.

- **Crediticios:** minimizando el riesgo de incumplimiento total de las obligaciones financieras contraídas por parte de sus clientes o contrapartes. Aprobamos las políticas y procedimientos acerca del Riesgo de Crédito, verificamos el cumplimiento de las mismas y evaluamos en forma continua e integral los riesgos asumidos según el Apetito de Riesgo

definido por el HD y los accionistas tanto del Banco como de sus subsidiarias. También monitoreamos permanentemente la cartera mediante diversos indicadores. A su vez, trabajamos a la par de las Áreas Mayoristas y Minoristas con el fin de evaluar y monitorear la rentabilidad de los distintos negocios para mantenerla alineada al riesgo asumido y en función del consumo de capital. Las gestiones de los Riesgos de Crédito Mayorista y Minorista se estructuran teniendo en cuenta los segmentos que integran las respectivas Bancas. En el caso de las compañías vinculadas, el riesgo es evaluado y controlado por Riesgo Compañías Vinculadas.

Durante 2014, con el fin de potenciar el Informe Sectorial que se hace en Riesgo de Crédito Mayorista, hemos analizado proveedores y acordado finalmente con la consultora Claves Información Competitiva S.A. el desarrollo conjunto de un scoring de unos 40 sectores de la economía, que nos permitirán tener una visión externa y con base estadística. Buscamos construir un indicador que refleje las fluctuaciones de los sectores contemplando la estructura, la coyuntura y las perspectivas de cada uno de ellos con el objetivo de ser utilizado como input para los análisis de Riesgo de Concentración, Raroc por sector económico y como parte del cálculo del Rating Empresas.

Por otro lado, y como parte del proyecto de instaurar una mayor cultura de riesgo y entendimiento del consumo de capital dentro de la Banca Mayorista, dictamos charlas y cursos y trabajamos en la puesta en funcionamiento de un simulador de tasas mínimas por cliente que tenga en cuenta no sólo la rentabilidad del cliente sino también los gastos en los que se incurre para su atención y el capital que consume por las operaciones vigentes y cotizadas.

2.10. GESTIÓN DE RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES

G4-2, G4-14, G4-DMA

Banco Galicia se ha comprometido a incorporar criterios para la administración de riesgos ambientales y sociales en sus decisiones vinculadas a operaciones crediticias. Para ello es intención del Banco alinearse con las mejores prácticas internacionales y con la mejora continua de los procesos de administración de riesgos ambientales y sociales.

A continuación se describen los mecanismos utilizados para llevar a cabo los controles ambientales y sociales.

Política de gestión de riesgos ambientales y sociales

La política para la administración del Riesgo Ambiental describe la visión y misión de Banco Galicia en su compromiso para la provisión de productos financieros de manera ambientalmente responsable.

Los objetivos específicos de la política ARA (Administración de Riesgo Ambiental) en Banco Galicia son los siguientes:

- ▶ Integrar consideraciones y criterios ARA en el proceso de otorgamiento de productos financieros a clientes;
- ▶ Proporcionar una guía sobre la posición respecto de la gestión ambiental que Banco Galicia adoptará en las actividades del negocio:
- ▶ Asegurar el cumplimiento de los Principios de Ecuador según lo comprometido por el Banco.
- ▶ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos ambientales y sociales de Instituciones Financieras Internacionales con las que el Banco trabaja;
- ▶ Establecer un efectivo marco de trabajo para la emisión de reportes relacionados con temas ambientales en el proceso de crédito de Banco Galicia.

Banco Galicia se compromete a integrar la evaluación de riesgos ambientales y sociales en el marco del proceso de toma de decisiones crediticias.

Banco Galicia se compromete a evaluar y revisar los potenciales riesgos ambientales y sociales de todas aquellas transacciones que involucren actividades de financiación en los cuales la Política ARA sea aplicable.

Para todas las actividades de financiación donde se identifiquen riesgos materiales a través del enfoque ARA, Banco Galicia solicitará al cliente buscar medidas de mitigación y/o compensación y/o desarrollar en conjunto recomendaciones para direccionar estos riesgos.

Banco Galicia se compromete a reportar las actividades ARA de acuerdo a los Principios de Ecuador y considerar los requisitos específicos provenientes de Instituciones Financieras para el Desarrollo internacionales.

Banco Galicia aplicará la política de administración del riesgo ambiental definida en el presente manual a todas las solicitudes de crédito por montos considerados como Cartera Comercial, de acuerdo a lo así definido por el Banco Central de la República Argentina. Asimismo, será tenida en cuenta en casos de altas de nuevos clientes, aún sin solicitud de crédito.

Clasificación de transacciones sujetas a administración ambiental

A continuación se describe el enfoque que Banco Galicia adoptará para realizar la evaluación de riesgos ambientales y sociales en las operaciones de crédito.

Las transacciones a ser evaluadas deberán clasificarse dentro de alguna de los siguientes tipos:

1. **Exclusión.**
2. **Alta de nuevos clientes, sin solicitud de crédito.**

3. Operaciones de capital de trabajo.

- 1) Acotadas (monto de cada línea de crédito menor a \$5.000.000).
- 2) Con monto de alguna de las líneas de crédito igual o mayor a \$5.000.000.

4. Operaciones de largo plazo (extraordinarias).

- 1) Fondeo de Organismos internacionales.
- 2) Acotadas (monto de cada línea de crédito menor a \$5.000.000).
- 3) Con monto de alguna de las líneas de crédito igual o mayor a \$5.000.000.

5. Operaciones Principios de Ecuador.

Sistema de evaluación ambiental

Banco Galicia utiliza como soporte para el análisis un software “Sistema de Evaluación Ambiental”, adaptando las funcionalidades originales de la herramienta a las necesidades específicas de las políticas y procesos de Banco Galicia.

Desde el punto de vista funcional, la herramienta permite llevar a cabo una gestión de los riesgos a través de una aplicación sistemática de políticas, guías y mejores prácticas. Por cada evaluación emite un reporte con los resultados. De esta forma la herramienta se integra al Análisis Ambiental como parte del proceso de Créditos del Banco Galicia.

Principios de Ecuador y organismos de contralor

Adicionalmente al cumplimiento regulatorio local establecido por el Banco Central de la República Argentina y el cumplimiento de la legislación vigente, Banco Galicia se compromete a estar alineado con los “Principios de Ecuador”.

2.11. ASPECTOS LEGALES: MULTAS Y RECLAMOS

G4-2, G4-57, G4-58, G4-PR4

Durante el año 2014 no se registraron denuncia ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Además, no se recibió ninguna solicitud de análisis sobre mensajes publicitarios de Banco Galicia en el Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP) durante 2014.

Ante la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor y Arbitraje de Consumo, dependiente de la Secretaría de Comercio de la Nación; Banco Galicia recibió 168 denuncias en la Ciudad de Buenos Aires y 769 en el interior del país, y tuvo las siguientes multas:

- 2.000 pesos en Tucumán.
- 3.000 pesos en Tierra del Fuego.
- 7.000 pesos en Salta.

3 SO ACTOR C A I A L



- 3.1. Evolución de la Economía y del Sistema Financiero
- 3.2. Identificación, dialogo y compromiso con nuestros grupos de interés
- 3.3. Premios y reconocimientos
 - 3.3.1. Premios y reconocimientos en sustentabilidad
 - 3.3.2. Premios y reconocimientos a Banco Galicia por acciones de publicidad y marketing
 - 3.3.3. Reconocimiento a la excelencia. Premios entregados por el Banco
- 3.4. Alianzas
- 3.5. Adhesiones y trabajo conjunto con Organizaciones Interdisciplinarias

3.1. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA Y DEL SISTEMA FINANCIERO

G4-2, G4-DMA

La economía

El año 2014 se caracterizó por la baja volatilidad en los mercados financieros internacionales. Sin embargo, el retiro gradual del estímulo monetario de la Reserva Federal de los Estados Unidos, junto con una marcada caída de los precios de las commodities y en particular del petróleo, repercutió negativamente sobre el valor de los activos de mayor riesgo. Mientras que las bolsas de los países desarrollados avanzaron en promedio un 2%, las de los mercados emergentes retrocedieron casi un 5%.

Una vez finalizado el programa de compra de activos de la Reserva Federal, la consolidación de la recuperación de la economía estadounidense sentó las bases para que el mercado especule con una suba de la tasa de referencia. Estas expectativas hicieron caer los precios de las commodities en torno a un 18% y, especialmente, el del petróleo, que cayó un 46% en 2014. Las mejores perspectivas económicas en los países desarrollados, en general importadores de petróleo, junto a un mayor retorno esperado en los bonos de dichos países, generaron una reversión de los flujos de capitales en mercados emergentes, y una elevada presión sobre sus monedas. Como contracara de este movimiento de capitales se verificó una caída de unos 80 puntos básicos (pb) en la tasa de interés de los bonos a 10 años norteamericanos, que cerró el 2014 con un rendimiento en torno a 2,2%.

En cuanto al nivel de actividad global, las economías desarrolladas se expandieron a una tasa estimada de 1,8% en 2014, destacándose Estados Unidos y el Reino Unido con un crecimiento de 2,2% y 3,2%, respectivamente. Europa habría finalizado 2014 con un crecimiento en su producto de 0,8%, retomando el sendero positivo luego de una caída en 2013 de 0,4%. Por su parte, las economías emergentes desaceleraron su ritmo de expansión, al crecer un 4,4% en 2014 frente al 4,7% en 2013.

En síntesis, en 2014 el contexto interna-

cional se caracterizó (sobre todo hacia la segunda parte del año) por un encarecimiento del dólar a nivel global, una moderada reversión del flujo de capitales en economías emergentes, y un deterioro de los términos de intercambio de la región. En relación a este último aspecto, los precios de los principales productos de exportación de la Argentina en promedio finalizaron un 10% por debajo de 2013, según el Índice de Precios de Materias Primas que elabora el Banco Central de la República Argentina (Banco Central).

En el plano local, 2014 fue un año en el que la economía absorbió cierto deterioro del contexto internacional y un reajuste parcial de precios relativos a nivel local. Ambos factores determinaron un débil desempeño de la actividad económica en general. Algunas estimaciones privadas reflejan una contracción en torno a un 2,5% en 2014, cifra que contrasta con la expansión de 3,2% de 2013. Si bien la caída en el nivel de actividad tuvo lugar durante todo el año, se vio profundizada durante el segundo semestre, lo que dejaría un arrastre negativo superior al 1% para 2015. Cabe destacar que las cifras de actividad económica elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos serían compatibles con un crecimiento nulo del Producto Bruto Interno (PBI) en 2014, aunque aún no se dispone de información respecto al cuarto trimestre del año.

La debilidad generalizada de la actividad económica comenzó a repercutir negativamente sobre la dinámica del empleo. La tasa de desempleo para el cuarto trimestre de 2014 ascendió al 6,9% de la población económicamente activa, desde el 6,4% observado en el mismo trimestre de 2013.

En el plano monetario, los principales agregados mantuvieron una marcha moderada, ubicándose nuevamente por debajo del crecimiento nominal de la economía. La base monetaria finalizó el año con una expansión anual de 22,5%, 1,3 puntos porcentuales (pp) por

debajo del crecimiento de 2013. En particular, este agregado monetario se expandió en \$85.368 millones, que se explican casi exclusivamente por el incremento en la financiación al Tesoro Nacional (\$161.508 millones) y, en menor medida, por las compras de divisas (\$48.334 millones), a diferencia de lo que ocurriera en 2013, en que el Banco Central fue vendedor neto de divisas. Por su parte, las operaciones de pases implicaron una contracción de \$26.809 millones, al tiempo que las operaciones de Letras y Notas del Banco Central (Lebacs y Nobacs, respectivamente) fueron contractivas en \$94.639 millones. Esta tendencia se reflejó también en el desempeño del M2 privado (circulante en poder del público, cajas de ahorro y cuenta corriente del sector privado) que se expandió un 25,6% respecto de 2013, que compara con un crecimiento de 24,6% en dicho año. El M2 total (que incluye los depósitos del sector público), por su parte, finalizó 2014 con una expansión de 29,5%, luego de crecer un 27,1% anual en 2013.

En relación a la dinámica de las tasas de interés domésticas, las mismas evolucionaron al ritmo de las decisiones de política monetaria adoptadas durante los primeros meses del año. Si bien las tasas de interés de las captaciones a plazo finalizaron el año en niveles similares a los de diciembre de 2013, el incremento evidenciado durante el primer semestre fue el reflejo de la tensión cambiaria de fines de 2013 y comienzos de 2014, y del incremento de las tasas de referencia del Banco Central de los primeros meses de 2014. Durante el segundo semestre, la estabilidad cambiaria y la recomposición de la liquidez de los bancos permitieron descomprimir la presión sobre las tasas de mercado. En particular, la tasa Badlar que alcanzó un máximo en el año de 26,3% en abril, promedió en diciembre un valor en torno al 20%.

El tipo de cambio de referencia del Banco Central pasó de \$6,518 a \$8,552 por dólar, entre el 30 de diciembre de 2013 y el 30

G4-2, G4-DMA

de diciembre de 2014 (lo que equivale a una depreciación del 31,2%), mientras que el tipo de cambio promedio pasó de \$6,319 a \$8,550.

La inflación en 2014 fue de 23,9%, según la edición del Índice de Precios al Consumidor Nacional Urbano (IPCNU) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), superior al 10,9% que reportara el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del INDEC, el año previo. Por su parte, el Índice de Precios Internos Mayoristas (IPIM) registró un aumento de 28,3%. Cabe mencionar que también existen estimaciones privadas de inflación que determinan una tasa sensiblemente superior a la mencionada.

En el plano fiscal, los recursos tributarios -incluyendo la seguridad social- acumularon en 2014 un fuerte crecimiento de 36,3% anual, frente a la expansión del 25,9% interanual (i.a.) registrada en 2013. Por su parte, el gasto primario se expandió un 43,4% anual en 2014 y de esta forma, el sector público nacional registró un déficit primario de \$38.562 millones, equivalente a 0,9% del PBI, lo que implica un deterioro respecto del déficit primario de \$22.479 millones en 2013 (0,7% del PBI). Luego del pago de intereses, por \$71.158 millones, el déficit financiero ascendió a \$108.720 millones, equivalente al 2,5% del PBI.

Con relación al sector externo, durante 2014 la cuenta corriente del balance de pagos habría registrado un déficit de unos US\$5.500 millones (el déficit acumulado al tercer trimestre del año ascendió a US\$3.266 millones). En este sentido, el déficit estimado para el año representaría un leve deterioro en relación al registrado en 2013, que ascendió a US\$4.786 millones. Medido en relación al PBI, el desbalance representaría 1 pp. Este deterioro en parte se debió a una disminución del superávit comercial del año, que registró un saldo positivo de US\$6.687 millones, US\$1.317 millones inferior al resultado alcanzado en 2013.

Las exportaciones registraron una caída del 11,9% respecto del año previo, explicado por una merma en torno al 9,8% de las cantidades, reforzado por un retroceso del 2,5% en los precios. Esta

caída de las cantidades exportadas marca un importante repliegue respecto del 3% de crecimiento observado en 2013.

Por su parte, las importaciones también mostraron una fuerte contracción en relación al año anterior, al caer un 11,4% anual, luego de crecer un 8,3% en 2013. Esta contracción estuvo explicada por una caída en torno al 12% en las cantidades adquiridas, morigerada parcialmente por un incremento del 1% en los precios. Las compras de automóviles y de piezas fueron los dos rubros que más retrocedieron con un 49% y 21%, respectivamente.

En este contexto, la cuenta capital del sector privado no financiero (según las estimaciones del Mercado Único y Libre de Cambios o MULC) registró un egreso neto de divisas de US\$237 millones en 2014, cifra que compara con un ingreso neto de US\$2.290 millones en 2013. Al 30 de diciembre de 2014, las reservas internacionales del Banco Central ascendían a US\$31.443 millones, US\$843 millones por encima de lo observado a fines de 2013.

El Sistema Financiero

En este marco la intermediación financiera evolucionó a menor ritmo, aspecto reflejado por el ratio préstamos al sector privado en relación con el PBI, indicador de profundidad del sistema financiero, que bajó 1,0 pp en el año, ubicándose en 13,3%.

Los préstamos totales del sistema financiero al sector privado crecieron un 20,0% respecto de fines de 2013, alcanzando \$591.064 millones. El rubro de mayor expansión fue el de préstamos al consumo, conformado por préstamos otorgados a través de tarjetas de crédito y préstamos personales, con un incremento del 26,9%, finalizando el año en \$239.892 millones. En cuanto a los préstamos comerciales de corto plazo, compuestos por adelantos en cuenta corriente y documentos a sola firma, el crecimiento fue del 18,9%, alcanzando los \$164.091 millones. Los créditos prendarios subieron sólo un 2,9%, con un saldo final de \$32.761 millones, mientras que los préstamos hipotecarios

finalizaron en \$48.688 millones, con un aumento del 8,7%. Por su parte, la exposición al sector público representaba el 8,3% del activo a noviembre de 2014 (última información disponible), reduciéndose interanualmente 0,5 pp.

Los depósitos totales del sistema financiero crecieron un 30,0% durante el año, alcanzando los \$967.753 millones. Los depósitos del sector privado no financiero aumentaron el 31,6%, ascendiendo a \$711.747 millones, mientras que los depósitos del sector público alcanzaron los \$253.753 millones, con un crecimiento del 25,4%. Dentro de los depósitos del sector privado, los depósitos transaccionales finalizaron en \$370.328 millones, creciendo un 34,8%, y los depósitos a plazo fijo finalizaron en \$316.448 millones, creciendo un 28,4%.

En diciembre la tasa de interés promedio por depósitos a plazo en pesos de hasta 59 días de los bancos privados fue de 21,37%, registrando una suba i.a. de 186 pb, mientras que en cuanto a las tasas activas, la correspondiente a adelantos en cuenta corriente fue de 30,80% (+ 321 pb en el año) y la de créditos a sola firma fue de 24,20% (+ 182 pb en el año).

En noviembre de 2014 las entidades financieras subieron los niveles de liquidez (con relación a los depósitos totales) respecto del año anterior, ratio que en promedio alcanzó el 26,4%. En términos de solvencia, el patrimonio del sistema financiero creció \$47.695 millones, lo que implica un aumento de 40,8%. La rentabilidad del sistema fue equivalente al 4,2% del activo (+ 1,1 pp), mientras que el retorno sobre patrimonio neto fue del 33,6% (+ 6,1 pp).

En los primeros 11 meses del año, los resultados por intereses y por servicios representaron el 5,8% y el 4,3% del activo, respectivamente. Por otro lado, los gastos de administración aumentaron del 7,1% al 7,4% del activo, mientras que los cargos por incobrabilidad se mantuvieron en el 1,0% del activo.

La cartera irregular de financiaciones del sector privado no financiero alcanzó el 2,0% en noviembre de 2014, 0,3 pp

G4-2, G4-DMA

superior respecto al mismo mes del año anterior. La cobertura con previsiones de las financiaciones del sector privado en situación irregular se mantuvo en 140%, nivel similar al del año anterior.

En cuanto a la composición del sistema financiero, al 30 de noviembre de 2014, había 81 entidades financieras, entre entidades bancarias y no bancarias. De ese total, 65 eran bancos, 53 de los cuales eran privados. A su vez, de estos últimos, 33 eran bancos privados de capital nacional y 20 eran bancos extranjeros. Los bancos públicos eran 12 y las entidades financieras no bancarias 16.

La concentración del sistema, medida por la participación de mercado en depósitos del sector privado de los diez primeros bancos, alcanzó el 75,9% al 30 de noviembre de 2014, similar porcentaje al registrado al mismo mes de 2013.

Con datos a septiembre de 2014, (última información disponible), el sistema financiero empleaba 105.816 personas, lo que representaba un aumento del 0,7% en el año.

Perspectivas

En 2015 se espera un escenario económico y financiero signado por la dinámica electoral. La evolución de las expectativas respecto de las acciones de política económica de la próxima administración tendrá un rol primordial a lo largo del año. El mercado de cambios podría

continuar reflejando la necesidad de administrar la escasez de divisas, hecho que podría seguir afectando la evolución de la actividad económica y el empleo. La posibilidad de que durante el año la economía logre cierta penetración en el mercado internacional de capitales representa una oportunidad y permitiría, al mismo tiempo, estabilizar las expectativas en los meses más cercanos a la transición política del cuarto trimestre. El contexto internacional podría aportar cierta volatilidad en la medida en que se intensifique la presión sobre las monedas de la región y sobre los términos de intercambio.

Si bien los precios de las exportaciones en promedio se encontrarían por debajo de lo observado en 2014, las expectativas de la cosecha son optimistas, superando incluso la producción del último año. Por otro lado, las modestas perspectivas de crecimiento de la economía brasileña -principal socio comercial de la Argentina- otorgarían menos impulso a las exportaciones y a la industria nacional (particularmente la automotriz).

En el balance de riesgos locales se destacan la dificultad de retomar tasas de crecimiento positivas en un contexto de marcada restricción de divisas, y los efectos que sobre las expectativas económicas puede generar la dinámica cambiaria, particularmente en los meses previos a las elecciones presidenciales. El sistema financiero, por su parte, continuaría incrementando la intermediación

con el sector privado, aunque con tasas de crecimiento nominales de préstamos y depósitos similares a las de 2014, aunque más moderadas que en los años anteriores.

En materia de solvencia, los resultados netos contribuyen a mantener niveles de capitales mínimos acordes con las regulaciones del Comité de Basilea. La carta orgánica del Banco Central le da mayor poder a la autoridad monetaria en cuanto al direccionamiento del crédito, lo que podría generar un impacto negativo en el margen financiero. Las comisiones, generadoras de ingresos por servicios, que tienen un importante peso dentro de los ingresos operativos, continuarán sujetas, tanto por tipología como por precio, a la aprobación del Banco Central. Al mismo tiempo, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, las entidades financieras continuarán trabajando sobre la contención de los gastos de administración.

Los indicadores de calidad de cartera podrían sufrir marginalmente algún deterioro en 2015, aunque los niveles de cobertura de cartera irregular se mantendrán en niveles prudenciales.

En síntesis, consideramos que en 2015 el sistema financiero, que goza de excelentes indicadores fundamentales, tendría un resultado económico positivo, aunque el contexto macroeconómico en el corto y mediano plazo será clave para su evolución futura.

3.2. IDENTIFICACIÓN, DIALOGO Y COMPROMISO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

G4-24, G4-25, G4-26

Buscamos siempre conocer a nuestros grupos de interés para poder establecer relaciones de largo plazo que maximicen el impacto positivo que generamos hacia ellos y viceversa. Es por eso que mapeamos nuestros públicos clave teniendo en cuenta que ellos son todas las personas, instituciones, organizacio-

nes y empresas que están vinculadas a nuestras operaciones y gestión del negocio.

De esta forma, identificamos sus perfiles y características a partir de tres variables: responsabilidad en cuanto a los derechos y obligaciones establecidos

entre el grupo y el Banco, influencia del grupo sobre el Banco, y cercanía en la relación cotidiana. Además, establecemos canales de comunicación a la medida de cada uno de ellos, comunicando y dialogando sobre sus temas de interés respectivamente.

GRUPO DE INTERÉS	CANALES DE DIÁLOGO	COMPROMISO ASUMIDO	FUNDAMENTACIÓN DEL GRUPO DE INTERÉS EN BANCO GALICIA
ACCIONISTAS Grupo Financiero Galicia S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Asamblea de accionistas. Página Web con información legal, estatutaria y reglamentaria. 	COMPROMISO CON EL BUEN DESEMPEÑO	Sustento de capital del Banco haciendo los aportes correspondientes cuando el negocio o las necesidades regulatorias lo requieren.
CLIENTES Personas, familias, estudiantes, profesionales, emprendedores, pequeñas y grandes empresas, comercios, organismos públicos y privados, y organizaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de satisfacción. Estudios de campo. Estudios comparativos de satisfacción al cliente. Centro de Contactos con Clientes. Grupos Focales. Participación en el mercado. Boletines y Newsletters. Encuentros con clientes. Buenosnegocios.com Bancogalicia.com 	COMPROMISO CON LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	La adquisición de los productos y servicios del Banco por parte de los clientes da razón al negocio y es la fuente de ingresos de la entidad.
COLABORADORES Seleccionados sin distinción de raza, color, religión, origen, nacionalidad, edad, sexo o estado civil.	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones anuales. Notigal. Intranet (E-Company). Servicios al Personal. Grupos Focales. Encuesta de Clima. Entrevistas de seguimiento de carrera. Reuniones con asesores. 	COMPROMISO CON EL DESARROLLO	Son actores fundamentales para el éxito del negocio y un elemento inherente a la responsabilidad del Banco como generador de empleo y capital social.
COMUNIDAD Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs).	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de seguimiento. Informes de gestión. Diagnósticos de situación. Evaluación de los programas. Visitas de campo. Participación en Jornadas y Seminarios. Reuniones periódicas. Creación de espacios de intercambio. Redes sociales. 	COMPROMISO CON EL PROGRESO Y LA EQUIDAD SOCIAL	Son aliados fundamentales que aportan conocimiento específico sobre el contexto socio-económico y las necesidades de las comunidades para implementar eficientemente nuestra inversión social.
Beneficiarios de los programas sociales impulsados por el Banco.	<ul style="list-style-type: none"> Participación en espacios de Intercambio nacionales e internacionales. Capacitaciones. Reuniones. Acciones de concientización. 		Son los destinatarios finales de los recursos movilizados por el Banco y de los programas implementados.
Organismos Internacionales. Organizaciones públicas. Instituciones académicas. Organizaciones empresarias. Medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones. Conference calls. Capacitaciones online. 		Son los expertos que nos ayudan a realizar proyectos y programas en beneficio de nuestros grupos de interés.

G4-24, G4-25, G4-26

<p>PROVEEDORES Empresas pequeñas, medianas y grandes proveedoras de productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta de Proveedores. • Atención de Consultas y Reclamos. • Visitas. • Guía de Proveedores Sustentables. 	<p>COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA</p>	<p>Son un eslabón importante en la cadena de valor, de ahí que es prioritario que ofrezcan de manera responsable productos y servicios de calidad y valor.</p>
<p>AMBIENTE Organismos internacionales. Organizaciones ambientales. Investigadores y academia. Colaboradores, clientes, proveedores y comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Pacto Global. • UNEP FI. • Principios de Ecuador. • Conferencecalls. • Galiciasustentable.com 	<p>COMPROMISO CON LA EFICIENCIA</p>	<p>Es el entorno en el cual desarrollamos nuestras acciones, tanto a nivel corporativo como particular de cada uno de nuestros grupos de interés.</p>

3.3. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

3.3.1. Premios y reconocimientos en sustentabilidad

- Banco Galicia reconocido entre las 10 empresas líderes en gestión orientada a la sustentabilidad en el marco del Premio a la Ciudadanía Empresaria en la categoría Gestión de Empresas Sustentables de AMCHAM.
- Ganadores del Premio Eikon de Oro al Informe de Sustentabilidad en la Categoría Comunicaciones Financieras o con Inversores.
- Reconocimiento por el compromiso sostenido de Banco Galicia con la Red Argentina del Pacto Mundial de Naciones Unidas manifestado en la presentación de las Comunicaciones de Progreso en los últimos nueve años.
- Obtuvimos el 5° puesto en el Ranking de Gestión Sustentable de la Revista Apertura.
- Recibimos el Premio al Emprendedor Solidario del Foro Ecuménico Social por el Programa de Prevención de la Desnutrición Infantil.
- Mención especial a la Gestión de Programas de Inversión Social de la Asociación Cristiana de Empresas.
- Obtuvimos el puesto número 39 sobre 100 del ranking de empresas socialmente responsables del “Libro blanco de RSE” de la Revista Mercado.

3.3.2. Premios y reconocimientos a Banco Galicia por acciones de publicidad y marketing

Fuimos premiados por reconocidas instituciones por nuestras campañas publicitarias y acciones de marketing:

- Premio Buenos Anuncios: Oro para la publicidad de “Altoparlante” y “Mil nombres” de Y&R en la categoría Servicios y Oro para “Control” y “Vestidor” de Y&R en la categoría Hombres.
- EFFIE (Eficiencia Publicitaria): Plata para la publicidad “Marcos y Claudia entre la gente” de Y&R en la categoría Servicios Financieros.

3.3.3. Reconocimiento a la excelencia. Premios entregados por el Banco

XII Premio La Nación-Banco Galicia a la Excelencia Agropecuaria 2014

Distingue a hombres, mujeres y empresas del campo que se destacan por su trabajo, esfuerzo, e innovación en las distintas actividades vinculadas con el sector. En esta edición se presentaron 211 proyectos.

Los ganadores 2014 para cada categoría fueron:

- Mejor Productor Porcino: Cabaña Argentina, Pacuca S.A. – Carnes Porcinas Seleccionadas S.A.
- Mejor Agricultor: Alberto L. Marchionni S.A.
- Mejor Frutihorticultor: El Parque Papas S.R.L.
- Mejor Educador: Asociación FEDIAP
- Mejor Bodeguero: Cardon Del Valle S.R.L.
- Mejor Trabajo De Investigacion: CEPEA y Programa de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía - UBA
- Mejor Fabricante De Maquinaria Agricola: Pla S.A
- Mejor Forestador: Novartis Argentina S.A. y GMF Latinoamericana S.A.
- Mejor Industria Agroalimentaria: La Moraleja S.A.
- Mejor Innovacion Y Desarrollo: AgrocerePic Argentina S.A.
- Mejor Productor Ganadero: Ganadera La Paz
- Mejor Productor Lechero: La Ramada S.A.
- Mejor Propuesta Agroturistica: Cultivos y Cosecha S.A.
- Mejor Cabañero: Alberto Guil
- Mejor Extension Agropecuaria: Facultad de Ciencias Veterinarias UNLPam (Universidad Nacional de La Pampa) // Centro de Reproducción y Transferencia de Biotecnología en Rumiantes Menores.
- Mejor Gestion Ambiental: Ovis XXI S.A

Premio al periodismo agropecuario CAPA-Banco Galicia

Identifica y estimula a los mejores periodistas especializados en el sector agropecuario. En esta edición se decidió premiar a la “nueva sangre” del periodismo agropecuario en Argentina.

- Provincia de San Juan: José Correa
- Provincia de Mendoza: Natalia Pautasso
- Provincia de Misiones: Rita Saucedo
- Provincia de Salta: Néelson López
- Provincia de Entre Ríos: Sofía Ponce
- Provincia de Tucumán: Gabriela Medina
- Provincia de Córdoba: Gustavo Mathieu
- Provincia de Santa Fe: Regina Depetris Sujovirsky
- Provincia de Río Negro: María Verónica Benjamín
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Javier Lanari
- Provincia de Buenos Aires: Ciríaco Torres Suhette

VIII Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo 2014

Premia a Organizaciones de la Sociedad Civil representativas de distintos puntos del país por su labor social en las categorías Alimentación, Educación, Promoción Laboral, Salud y la nueva categoría Medioambiente; orientados a comunidades rurales con menos de 20.000 habitantes.

Durante 2014, 86 programas presentados fueron evaluados por un jurado de reconocida trayectoria, que consideró los criterios de replicabilidad, sustentabilidad e innovación de cada programa. Los ganadores recibieron una estatuilla y un estímulo de \$25.000.

Los ganadores y menciones de 2014 fueron:

ALIMENTACIÓN

- Premio: Programa Alimentario del PLUS (PAP) – Fundación PLUS – Movimiento Ciudadano de Participación Libre por la Unidad y la Solidaridad. Alcance Nacional
- Mención Especial: Reserva Alimentaria “El Porvenir” - Fundación Agrupar - Alcance región NE de Argentina.

EDUCACIÓN

- Premio: Educación Intercultural Bilingüe en Escuelas Rurales Indígenas - Fundación Escolares - Alcance región NO de Argentina.
- Mención Especial: Universidad de la Puna WarmiHuasiYachana - Asociación WarmiSayajsunqo - Mujeres perseverantes de la Puna - Alcance Puna de Salta y Quebrada, Puna de Jujuy.

PROMOCIÓN LABORAL

- Premio: Manos Hacedoras del Norte - Biblioteca Popular Senderos del Norte - Alcance región Norte de Argentina.
- Mención Especial: Cambio Rural - Asociación Civil Mesa Azucarera y de Desarrollo Rural Santafesino - Alcance Colonia Isleta, Villa Ocampo, Provincia de Santa Fe.

MEDIOAMBIENTE

- Premio: Trabajo y Discapacidad “Proyecto Compromiso Ambiental en Calchaquí y Zona” - Fundación Marcelo Rossini - Alcance Provincia de Santa Fe.
- Mención Especial: Programa de Aguas - Nutrired.org contra la desnutrición Asociación Civil - Alcance Nacional.

SALUD

- Premio: Programa Provincial de Salud Ocular - Fundación Oftalmológica del NOA (FUNDANOA) - Alcance región NOA, NEA, Centro y Cuyo de Argentina.
- Mención Especial: Red de Jóvenes - Proyecto Surcos para la Promoción de la Salud, Asociación Civil - Alcance localidades rurales de Chaco, Misiones y Santa Cruz.

Premio DAIA - Banco Galicia

Reconoce a personas y organizaciones que se han capacitado y que contribuyeron al desarrollo de programas de la Shoá/Holocausto, posibilitando la efectiva incorporación de las temáticas en las currículas escolares.

- Por DAIA Córdoba: Lic. Javier Florian, Fonseca Monroy
- Por DAIA Mar del Plata: Prof. Ángela Raimondi
- Por DAIA Paraná: Prof. Cristina Ponde
- Por DAIA San Juan: Prof. Beatriz Vaisbein de Berdicevski
- Por DAIA Tucumán: Prof. Laura Bravo
- Por DAIA Santa Fe: Prof. Mauro Germán Martínez

Premio Mentores

Este premio busca reconocer el potencial de crecimiento sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas y contribuir al mismo, evaluando el negocio y las capacidades de los empresarios para llevarlo adelante.

En su edición 2014, los MENTORES fueron: Banco Galicia, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, CN23, Microsoft y MATERIABIZ.

En el 2014 tuvimos 421 inscriptos. De estos, se definieron 8 finalistas y entre ellos el ganador del Premio.

GANADOR DEL PREMIO MENTORES 2014:

Sergio Magistrali, General Automations, www.ga-srl.com.ar. Desarrollo de dispositivos industriales.

FINALISTAS:

- Ramiro Exequiel Nanni, Royal Padel, www.royalpadel.com.ar. Realizan Paletas de Padel.
- Daniel Cantale, Mubmi Mobility Evolution, <http://mubmi.com/>. Realizan Sillas de ruedas.
- DOMINGO ARIEL SAHILICES, SAHILICESHNOS, www.sahilices.com.ar. Calibración de instrumentos de medición y ensayo, Realizan balanzas de medición.
- Leonardo Barral, 4bidden, www.4bidden.com.ar. Confecciona, produce y comercializa lencería.
- Alejandro Galli, El sol cosmética natural, www.elsolcosmeticanatural.com. Realizan cosmética natural.
- Sergio Magistrali, General Automations, www.ga-srl.com.ar. Desarrollo de dispositivos industriales.
Mariano Delbuono, Estudio G&D, www.estudiogyd.com.ar. Aviones no tripulados, drones, Agricultura de Precisión.
- Anibal Steren, Maquinarias Pecari, www.maquinariaspecari.com.ar. Fábrica de estructuras metálicas y de accesorios para mini cargadoras de construcción

3.4. ALIANZAS

G4-15, G4-16

CON EL FIN DE POSEER UN ROL ACTIVO EN LA SOCIEDAD, A LO LARGO DE LOS AÑOS GENERAMOS ALIANZAS ADHIRIENDO AL TRABAJO DE DISTINTAS ORGANIZACIONES QUE NOS IMPULSAR A CONTINUAR TRABAJANDO Y MEJORANDO.

- 2005: Código de Prácticas Bancarias (Asociación de Bancos y Entidades Financieras de la República Argentina).
- 2006: Consejo Publicitario Argentino¹².
- 2007: Código de Autorregulación Publicitaria, Principios de Ecuador, Grupo de la Fundaciones y Empresas (GDFE), y Grupo de Empresas Comprometidas con Empleabilidad de las Personas con Discapacidad de Argentina.
- 2008: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), CarbonDisclosure Project (CDP) El Banco adhirió con respuesta voluntaria, Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), y Corporate Leadership Council³⁸.
- 2009: Comunicado de Copenhague.
- 2011: UNEP-Fi.
- 2012: Presidencia en GDFE.
- 2013: Voluntare, Red de Voluntariado Corporativo.
- 2014: Secretaría en Red de Pacto Global y Confederación de la Sociedad Civil (CSC).

12. Se retomó la afiliación.

3.5. TRABAJO CONJUNTO CON ORGANIZACIONES INTERDISCIPLINARIAS

G4-15, G6-16

MEDIANTE NUESTRAS ALIANZAS CON INSTITUCIONES ACADÉMICAS, INSTITUCIONES PÚBLICAS, CÁMARAS Y GRUPOS EMPRESARIOS, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y MULTILATERALES, ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESAS PRIVADAS, ESTAMOS PRESENTES EN ESPACIOS DE INTERCAMBIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NEGOCIO SUSTENTABLE.

En 2014, continuamos consolidando su trabajo en la Asociación Civil Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE). A lo largo del año, se profundizó el trabajo que GDFE realiza en pos de cumplir con aquello que constituye su principal labor: promover y movilizar de forma estratégica y eficiente recursos privados en pos del bien público en Argentina. Principalmente se trabajó en la promoción de las mejores prácticas del sector a través de diferentes actividades.

A su vez, este año fuimos elegidos para formar parte de la Secretaría de la Red de Pacto Global (5 miembros) y además somos miembros de la Mesa Directiva, participando de reuniones mensuales. Banco Galicia, como parte de la Delegación de la Red de Pacto Global de Argentina, participó en los distintos Grupos de trabajo que formaron parte de la Consulta Regional Latinoamérica sobre la participación del sector Privado en la Agenda Post 2015 de Naciones Unidas, realizada el 30 de junio y 1 de julio en Cartagena, Colombia.

A nivel nacional, formamos parte de la Confederación de la Sociedad Civil (CSC), una entidad de tercer grado abierto a las federaciones y a espacios colectivos que estén integrados por organizaciones de la sociedad civil (OSCs). Se creó con el objetivo de promover acciones en pos de lograr condiciones para optimizar el rol social de las OSCs, incidir en políticas públicas, promover la generación de bienes públicos y fortalecer la institucionalidad democrática. Actualmente, Banco Galicia asume la Vicepresidencia de la Confederación.

4 CLIENTES



- 4.1. Universalidad y multicanalidad
 - 4.1.1. Rentas Masivas
 - 4.1.2. Servicio Éminent
- 4.2. Calidad
 - 4.2.1. Programa "Cumplimiento de estándares en sucursales"
 - 4.2.2. Encuesta de satisfacción del cliente
 - 4.2.3. Programa Cliente Interno
- 4.3. Productos y Servicios
 - 4.3.1. Préstamos
 - 4.3.2. Tarjetas
 - 4.3.3. Seguros
 - 4.3.4. Comercio exterior
 - 4.3.5. Líneas de financiación
 - 4.3.6. Capacitación a empresas
- 4.4. Promociones y beneficios
- 4.5. Seguridad física y del manejo de información
- 4.6. Financiamiento al consumo
 - 4.6.1. Tarjetas Regionales
 - 4.6.2. Efectivo Sí

4.1. UNIVERSALIDAD Y MULTICANALIDAD

G4-4, G4-8, G4-F56

4.1.1. Rentas Masivas

El 82% de los clientes individuales del Banco pertenecen al Segmento de Rentas Masivas, dividido en Rentas Medias y Rentas Bajas, que representa el 40% de los depósitos de la Banca Minorista y que generó en 2014 el 39% de los ingresos.

Las personas que componen este segmento tienen diferentes perfiles y, como tal, demandan productos y

servicios acorde a sus necesidades. En este marco, creamos servicios de cuentas flexibles y personalizadas, dándole la oportunidad al cliente de elegir qué componentes tener en su cuenta. Continuando en esta línea, y para que más personas puedan acceder a los servicios del Banco, se trabajó fuertemente en el desarrollo de canales alternativos para acercarnos a donde el cliente está como los supermercados, subte y shoppings.

4.1.2. Servicio Éminent

Banco Galicia posee 141.107 clientes Éminent, representantes del segmento Renta Alta del Banco. Para su exclusiva atención, el Banco cuenta con 250 oficinas Galicia Éminent de Atención Exclusiva, 74 de atención semi-exclusiva y 52 espacios y centros exclusivos para poder atender las necesidades de nuestros clientes.

4.2. CALIDAD

4.2.1. Programa "Cumplimiento de estándares en sucursales"

G4-26

En 2014 realizamos nuevamente una Auditoría de Imagen y Servicio con el fin de asegurar un nivel homogéneo de atención en sucursales y cuidar la imagen corporativa. La misma abarcó a 68 sucursales de todo el país y se alcanzó un 94% de cumplimiento de los estándares.

Asimismo, realizamos las encuestas de Cliente Fantasma Éminent, alcanzado 78,8% de cumplimiento, y de Cliente Fantasma NyP llegando a 76% de cumplimiento de estándares.

4.2.2. Encuesta de satisfacción del cliente

G4-26, G4-27, G4-PR5

A partir de 2014 reemplazamos la Encuesta de Satisfacción de Clientes de Banca Minorista y el indicador de Nivel de Calidad de Servicio por la metodología NPS. Además, mantuvimos los estudios de

satisfacción por segmento con comparación con la competencia: Renta Alta, Rentas Masivas, Agro, NyP, PES e Inversores Institucionales.

Todos los sistemas de gestión de calidad continuaron con las siguientes encuestas de satisfacción: Cobranza Integrada Galicia, Leasing, Banca Privada, FIMA y Warrants, incluyendo la pregunta de NPS en cada uno de los estudios.

4.2.3. Programa Cliente Interno

G4-26, G4-27, G4-PR5

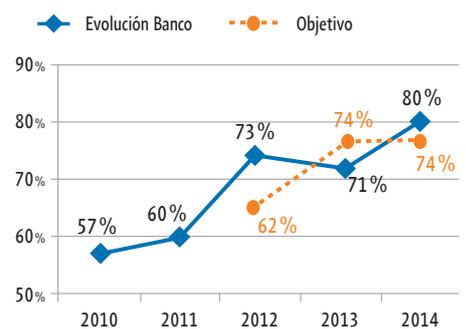
El Programa Cliente Interno (PCI) tiene el propósito de mejorar y consolidar las interfaces entre clientes y proveedores internos que forman parte de la cadena de valor.

La medición de la satisfacción del Cliente Interno se realiza mediante la Encuesta de Nivel de Servicio Interno (ENSI), cuyos resultados están incluidos en el sistema de KPIs de la Evaluación de

Gestión Gerencial (EGG). Adicionalmente, en base a las oportunidades detectadas, los sectores elaboran planes de acción para mejorar sus servicios.

Este año evaluamos los servicios de 43 sectores del grupo. La tasa de respuesta fue de 82% y arrojó los siguientes resultados:

ENSI - Encuesta de Nivel de Servicio Interno



4.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

G4-4, G4-8

4.3.1. Préstamos

G4-EC8

7% SOBRE EL TOTAL DE PRÉSTAMOS OTORGADOS FUERON DESTINADOS PARA FINANCIAR PERSONAS DE BAJOS INGRESOS.

93% DE PRÉSTAMOS PARA FINANCIAR EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Los Préstamos Personales están basados en una filosofía de gestión que trabaja sobre la mejora continua, orientada a brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

En función de profundizar la migración de los clientes a medios automáticos, durante 2014, aumentamos el porcentaje

de participación del canal Home Banking mediante diversas acciones, posicionándolo como el segundo canal en colocación de todo Banco Galicia.

Continuamos enfocados en el proceso de asignación de límites de crédito, lo que nos permite liquidar más del 80% de las solicitudes de manera automática.

Asimismo, a lo largo del año pusimos a disposición la oferta de Préstamos Personales en ATMs a un mayor número de clientes, favoreciendo el acceso a aquellos de bajos ingresos: los clientes pueden acceder al dinero que necesitan desde cualquier cajero automático en cualquiera de nuestras sucursales.

PRÉSTAMOS DE CONSUMO	2012	2013
Préstamos personales de consumo		
Monto total (millones de pesos)	2.520	2.257
Cantidad de operaciones/personas	71.635	66.200
Monto promedio (pesos)	35.185	41.656

Por otro lado, a través de la comunicación A 5590 del BCRA lanzada en junio de 2014, se notificó sobre la regulación por parte del ente sobre las Tasas de Préstamos Personales, fijando topes máximos a cobrar.

4.3.2. Tarjetas

G4-EC8

- › 31% INCREMENTO DE TRANSACCIONES CON TARJETAS
- › \$56.914 MILLONES EN COMPRAS REALIZADAS
- › MÁS DE 1 MILLÓN DE CUENTAS ACTIVAS
- › MÁS DE 167 MILLONES DE TRANSACCIONES
- › 379.205 TARJETAS TITULARES EMITIDAS
- › 328.046 TARJETAS ADICIONALES EMITIDAS

El negocio de tarjetas de crédito y de débito mantuvo un elevado crecimiento en 2014 con un incremento en las compras del 40% respecto a 2013 y más de 167 millones de transacciones en el año, lo cual representó un crecimiento del 5%, manteniendo una participación del 11,5% en el mercado de medios de pago bancarios.

Durante 2014 emitimos más de 379 mil tarjetas titulares y 328 mil tarjetas adicionales, llegando a un total de más de 4 millones de tarjetas. Con 2.500 acuerdos comerciales, otorgamos beneficios a nuestros clientes en 12 mil locales de diversos rubros de todo el país.

4.3.3. Seguros

G4-EC8

A través de los productos de seguros ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de contar con un respaldo que los proteja ante diferentes eventualidades personales y patrimoniales: Seguro de Auto, Seguro de Hogar, Protección Integral Galicia, Seguro de Vida, Seguro de Accidentes Personales y Cobertura Integral de Comercio.

Siempre con el foco puesto en atender las nuevas demandas que surgen en el mercado y ofrecer el producto adecuado para cada necesidad y perfil de cliente, este año incorporamos nuevos productos a la oferta, entre otros el Seguro Protección tecno portátil, que brinda cobertura ante el robo de dispositivos móviles en todo el país y coberturas adicionales en el Seguro de Hogar, como responsabilidad civil a personal doméstico, protección a mascotas, daños por agua.

G4-4, G4-EC8

PRINCIPALES DATOS DE SEGUROS	2012	2013	2014
Cantidad de pólizas vigentes	1.228.000	1.405.719	1.380.859
Monto de pesos de suma asegurada	64.200.000.000	152.875.216.813 ⁽¹⁾	⁽²⁾
Cantidad de pólizas para viviendas	155.000	193.106	152.207
Cantidad de pólizas de seguros de vida	313.000	331.486	332.297
Cantidad de pólizas de seguros patrimoniales	915.000	1.074.591	1.041.394
Cantidad promedio de reclamos de clientes de seguros activos registrados por mes	2.432	3.595	1.323

(1) Este dato corresponde a la cartera de Galicia Seguros y Zurich, sin contar a los seguros comercializados por las compañías: La Caja, Allianz, Assurant e IKE.

(2) En cuanto al monto de pesos de suma asegurada total, se decidió discontinuar el reporte de este dato por no ser representativo del negocio.

RECLAMOS EN SEGUROS	2012	2013	2014
RECLAMOS DESDE EL CALL CENTER			
Bajas	798	7.286	535
Bajas / Modificaciones	14.999	(1)	(1)
Envío de Póliza / Tarjeta de circulación	3.468	3.929	122
Modificaciones / Reintegros	433	8.538	5.973
Siniestros e inspecciones	4.516	4.056	117
RECLAMOS EN SUCURSALES			
Bajas	568	7.046	3.002
Bajas / Modificaciones	9.550	1	(1)
Envío de Póliza / Tarjeta de circulación	2.770	3.177	1.447
Modificaciones / Reintegros	323	5.317	3.945
Siniestros e inspecciones	1.332	1.367	730
TOTAL	38.757	40.717	15.871

(1) Tanto en las postventas de seguros de sucursales como en los de áreas centrales las modificaciones en los valores reportados en 2012 y 2013 se deben a que el subtipo 'Bajas/Modificaciones' dejó de utilizarse. Entonces, los ingresos correspondientes a la antigua tipología fueron re-absorbidos por los tipos: 'Bajas' y 'Modificaciones/Reintegros'.

4.3.4. Comercio exterior

El volumen de comercio exterior gestionado por Banco Galicia fue de 12.022 millones de dólares, lo que representa el 9% de la balanza comercial del país.

En el 2014 fuimos realizando ajustes en la plataforma electrónica, mejorando el envío de archivos adjuntos y varios aspectos del formulario que permitan brindar una herramienta ágil, rápida y segura operando desde la oficina. Junto con el Centro Comex realizamos una acción de migración de las operaciones hacía Galicia Office.

Dentro del programa LEAN se continuaron desplegando mejoras en el proceso espejando el servicio operativo de Comex con los diferentes segmentos buscando mayor eficiencia y servicio al cliente.

Galicia Comex, nuestro sitio especializado de Comercio Exterior, se sigue consolidando con más de 17.000 visitas mensuales convirtiéndose en una página referente en el mercado.

4.3.5. Líneas de financiación

G4-EC8, G4-4

Durante 2014 se colocaron \$4.974.336.236 de pesos en línea productiva, alcanzando un crecimiento de 42% con respecto a lo colocado durante el año 2013.

LÍNEAS DE FINANCIACIÓN A EMPRESAS	
<p>Acuerdo de Financiación con el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)</p>	<p>Objetivo: financiar proyectos de innovación tecnológica correspondientes a las empresas del sector manufacturero/industrial cuya facturación no exceda los 250 millones de dólares.</p> <p>Características comerciales: financiación de bienes de capital nuevos, nacionales o importados que generen una modernización o innovación tecnológica de productos o procesos productivos. Financiación en pesos, tasa fija y un plazo de hasta 5 años, con un período de gracia para el pago de capital según el flujo de fondos del proyecto. Uno de los requisitos es que la empresa, además de adquirir maquinarias y equipos, incorpore bienes intangibles como, por ejemplo, estudios de mercado y tecnologías, desarrollo de actividades de diseño e ingeniería, introducción de sistemas de gestión de la calidad, incorporación de tecnologías de la información y desarrollos tecnológicos necesarios para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial, entre otros. El monto máximo por proyecto es de 4 millones de dólares y se financia el 80% neto de IVA.</p> <p>Resultados: durante 2014 se instrumentó un proyecto de \$222.700 destinado a financiar Proyectos de Inversión que contemplan una instancia de desarrollo de producto, de proceso, modificación y/o mejora tecnológica.</p>
<p>Programas de Crédito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y las Provincias</p>	<p>Desde comienzos de 2007 ofrecemos a nuestros clientes PyMEs de todos los sectores económicos distintas líneas de crédito del BID para financiar el desarrollo de proyectos de inversión de largo plazo.</p> <p>Resultados: durante 2014 se aprobaron operaciones por \$2.412.000 en una línea destinada a financiar proyectos de inversión.</p>
<p>Línea BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior) - Galicia</p>	<p>Línea de crédito destinada a financiar proyectos de inversión a mediano y largo plazo.</p> <p>Objetivo: financiar la adquisición de bienes de capital o proyectos de inversión. Se financia el 80% neto de IVA y hasta un monto máximo de 3 millones de dólares millones o su equivalente en pesos.</p> <p>Características comerciales: préstamo financiero o leasing a tasa variable en pesos o en dólares a 3, 4 o 5 años de plazo.</p> <p>Resultados: durante el 2014 se prestaron \$7.143.983 pesos para financiamiento destinado a empresas de todos los sectores económicos.</p>

4.3.6. Capacitación a empresas

BRINDAMOS CAPACITACIÓN A EMPRESAS PARA ACOMPAÑARLAS DESDE LA INCORPORACIÓN DE CONOCIMIENTO TÉCNICO HASTA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS, PARA ASÍ PODER GENERAR NUEVAS OPORTUNIDADES CON EL APRENDIZAJE DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.	
Instituto Vasco Argentino de Formación Tecnológica	<p>Como impulsores de su fundación, continuamos difundiendo las actividades del IVAFT, una institución autosustentable que cuenta con el apoyo de la Fundación de Banco Galicia y que, desde el año 1994, ofrece capacitación técnica para operarios, técnicos y profesionales.</p> <p>En su Centro de Enseñanza ubicado en la Ciudad de Buenos Aires se dictan más de 60 cursos por año sobre diseño por computadora, automatización y mecanizado convencional y con control numérico C.N.C., entre otros.</p>
Universidad Austral ¹³	<p>El Banco y la Universidad Austral comparten objetivos comunes en cuanto al fomento de la investigación en nuestro país. Desde agosto de 2006 está vigente un acuerdo Marco de Cooperación entre ambas entidades a través del cual el Banco participa en el Proyecto Agronegocios de la Universidad, en carácter de empresa fundadora y como única institución bancaria de capital nacional.</p>
CEIDA ¹⁴	<p>El CEIDA busca formar y capacitar cuadros directivos vinculados a la cadena agroindustrial -producción, comercialización de granos y carnes, proveedores de servicios e insumos, exportadores, periodistas, educadores, funcionarios públicos- que tengan interés en los asuntos públicos y en participar en entidades gremiales empresarias, ONG's, partidos políticos, ámbito gubernamental.</p> <p>Datos cuantitativos: Cantidad de egresados desde los inicios del programa en 2005 hasta diciembre de 2014: 753 egresados Cantidad de cursantes desde los inicios del programa en 2005 hasta diciembre de 2014: 785 cursantes Cantidad de egresados 2014: 30 Cantidad de cursantes 2014: El curso es uno, dividido en primero y segundo año. Curso primer año: 32 y curso segundo año: 30 Total participantes 2014: 62. Cantidad de docentes 2014: 12</p>
Seminario de Cobros y Pagos de Servicios	<p>Este seminario presencial en la Torre corporativa en la Ciudad de Buenos Aires y de videoconferencias con los clientes, fue discontinuado en 2014.</p>

4.4. PROMOCIONES Y BENEFICIOS

Quiero!

682.568 INSCRIPTOS ACUMULADOS
 165.716 CLIENTES INSCRIPTOS EN 2014
 258.550 CLIENTES CANJEADORES EN 2014
 63.773 CLIENTES CON CANJE EN JUEGOS EN 2014
 37.374 CLIENTES QUE VIAJARAN

A partir de 2014 el Programa Quiero! se transformó convirtiéndose en el paraguas de beneficios del Banco. A partir de este año, todas las promociones son sólo para los inscriptos en el Programa, lo cual trae como beneficio capitalizar aún más el valor de la marca Quiero! llegando al cliente con una única oferta mucho más integral.

Quiero! es el Programa de Beneficios en el cual cada cliente tiene la libertad de utilizar sus puntos en descuentos según sus necesidades y preferencias de consumo, dentro de un catálogo abierto de más de 600 marcas, con ahorros desde 10% a 40% que se pueden sumar con otras promociones vigentes como la de Falabella o ¡Vamos los Jueves!.

Durante el año los clientes inscriptos al Programa disfrutaron de canjear puntos por ahorros, productos físicos y viajes a cualquier destino del mundo. Además participaron por sorteos de hasta 1.000.000 de puntos, usaron nuestros juegos que entregaron en total más de

3.000.000 de puntos y participaron en subastas para fechas especiales, como aniversarios, días del niño y de la madre, entre otros.

Los clientes que eligieron Quiero Viajes! pudieron usar sus puntos acumulados para obtener pasajes, contratar hoteles o paquetes turísticos tanto dentro o fuera del país, canjeando puntos y pagando la diferencia en cuotas con nuestras Tarjetas de Crédito.

13. Banco Galicia no financia exclusivamente ningún seminario, programas especiales ni otros cursos de especialización.

14. Centro de Estudios e Investigación para la Dirigencia Agroindustrial.

4.5. SEGURIDAD FÍSICA Y DEL MANEJO DE INFORMACIÓN

Además de la gestión de riesgos financieros, operacionales y crediticios¹⁵ que permiten salvaguardar la seguridad financiera, realizamos capacitaciones a nuestros colaboradores sobre el Sistema de "Vigía Perfil", que hace más eficiente y confiable la determinación de operaciones potencialmente sospechosas de lavado de dinero, para mayor seguridad de nuestros clientes.

Por su parte, para colaborar con la seguridad personal de nuestros clientes y toda persona que se acerque a una sucursal, contamos con barreras visuales a las cajas del 100% de las sucursales; realizamos capacitación para instruir al personal sobre cómo aconsejar a los clientes sobre su seguridad; promovemos desde ADEBA medidas que favorezcan las transferencias electrónicas; trabajamos

desde el BCRA en medidas de concientización; y reforzamos la seguridad en las zonas más afectadas, dentro de las sucursales con más vigiladores y fuera con mayor presencia policial.

4.6. FINANCIAMIENTO AL CONSUMO

G4-4, G4-8, G4-EC8

OFRECEMOS SOLUCIONES DE CRÉDITO Y FINANCIACIÓN PARA EL CONSUMO A TRAVÉS DE LAS COMPAÑÍAS TARJETAS REGIONALES Y EFECTIVO SÍ (COMPAÑÍA FINANCIERA ARGENTINA).

4.6.1. Tarjetas Regionales

G4-EC8

4.447.695 CLIENTES

19.919 MILLONES DE PESOS DE CARTERA DE CRÉDITOS

49.812 MILLONES DE PESOS EN COMPRAS EN COMERCIOS

4.968 EMPLEADOS

2.471.283 PRÉSTAMOS OTORGADOS

2.313 MILLONES DE PESOS DE PRÉSTAMOS OTORGADOS

2.985.218 RESÚMENES EMITIDOS

262 SUCURSALES Y CENTROS DE ATENCIÓN

La Anónima S.A. (Tarjeta del Mar)

- 350 mil tarjetas habilitadas, incluidas Tarjeta La Anónima Visa y Tarjeta La Anónima clásica.
- 20 millones de pesos en préstamos personales.
- Expansión de la cartera de productos: Tarjeta La Anónima, Tarjeta La Anónima Visa Nacional e Internacional, Adicionales, Seguros Banco Galicia (Compra Protegida, Accidentes Personales y Hogar) y Adelantos en Efectivo.

- Realización de la encuesta de Great Place to Work, por cuarto año consecutivo.

Tarjeta Nevada (Tarjetas Cuyanas S.A.)

- Continúa el crecimiento de las operaciones y montos facturados a través del sitio de Internet: preciosbajos.com.
- La revista CIMA superó los 450 mil ejemplares, llegando casi al 94% de los resúmenes emitidos. Además este año incorporamos un suplemento infantil con temas de interés escolares, además de secciones especiales de Turismo y Entre Amigas, con acciones y beneficios para mujeres.
- Superamos más de 210 mil fans en Facebook en el sitio oficial de Tarjetas Cuyanas, posicionándose entre las marcas nacionales con más seguidores en la red, con una dinámica de participación en los concursos, promociones, además de ser un canal de información inmediato.
- Seguimos trabajando en el Programa de Calidad.

- Continuamos realizando convenios corporativos con distintas librerías y casas de uniformes, gimnasios, farmacias, cadena de cines para obtener descuentos, para colaboradores de Mendoza y sucursales en sus compras. También desde el área comercial se lanzaron promociones solo para colaboradores para fomentar el uso del plástico entre nuestra gente y generar ahorros para ellos.
- Este año continuamos con la estructura de nuestra Convención Anual realizando 3 eventos en Marzo y Abril, bajo el nombre "Procesos", en los que participaron 160 colaboradores de todo el país. El objetivo fue trabajar sobre conceptos de trabajo en procesos y eficiencia.
- Implementamos servicios de control psiquiátrico por ausencias prolongadas en Mendoza y sucursales con este tipo de novedades.
- Continuamos en el grupo matriz el programa de Gimnasia Laboral presencial y a través de videos en las sucursales.
- Completamos el calendario de festejos anuales: día de la madre, día del padre, día del niño, festejo por primavera. Estas

15. Para más información ver capítulo "La Dirección Estratégica de Banco Galicia" de este Informe.

G4-4, G4-EC8

celebraciones sirven para aumentar el sentido de pertenencia y es una acción muy valorada por nuestros colaboradores quienes participan activamente de las mismas.

- Logramos implementar el programa de voluntariado corporativo. De esta manera se centran los esfuerzos de RSE en base a una política definida con foco en la niñez y ancianidad. Las ayudas son realizadas por propuesta de nuestra gente de cada plaza al igual que las acciones y ayudas que se realizan. Ser voluntario en Tarjeta Nevada significa querer ser parte del grupo de personas que a diario trabajan por mejorar su entorno creando sociedades más justas. Se realizaron casi 40 acciones en todo el país.
- Este año lanzamos 28 concursos de nuevos cargos. Es una señal de madurez de nuestra cultura y demuestra la necesidad de nuestra gente por mejorar y seguir creciendo en un ámbito de transparencia.
- En noviembre realizamos nuestra fiesta de fin de año 2014. La misma se llevó a cabo en el Estadio del Complejo Arena Maipú. Participaron 1.250 personas de todo el país más 100 invitados externos. Como cada año aprovechamos la presencia de todos para escuchar los mensajes de nuestros Directores y destacamos la labor por sucursales, sectores, reconocemos a los empleados de 10 años de antigüedad y premiamos a los Espiritu Nevada y Nevada de Oro.
- Gracias a las reuniones bimestrales y trimestrales de las Gerencias de RRHH de las empresas del Grupo se han compartido y mejorado prácticas de gestión del Área: Beneficios, Políticas, Proveedores, acciones de motivación, contenido de cursos y efectividad de prácticas (formación virtual, escuelas de desarrollo, concurso de cargos, etc.) implementación de acciones y organización de eventos, formas de medición, criterios de liquidación y administración de remuneraciones, comunicación masiva, tratamiento de casos críticos (ausentismos, casos psiquiátricos, rotaciones) y además para las que tienen lugares comunes se ha abierto la posibilidad de rotar/reubicar entre las compañías personal con funciones similares.
- Completamos el programa anual de las

reuniones “a solas con RRHH” acercando la función de Recursos Humanos a todas las sucursales del país y generando un canal de comunicación bidireccional para estar más cerca de la problemática de nuestra gente.

Tarjeta Naranja

Este año las cuentas habilitadas superaron los 2,5 millones y considerando los poseedores de tarjetas adicionales la compañía tiene 3,7 millones de clientes. En tanto, el total de tarjetas habilitadas es de 7,4 millones incluyendo Tarjeta Naranja, Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja MasterCard y Tarjeta Naranja American Express.

Por su parte, las transacciones aumentaron un 3% y el consumo promedio por cuenta activa se elevó un 31% con respecto al ejercicio anterior.

2014: Reiniciar

El 2014 fue para Tarjeta Naranja el año de re-iniciar, tomando cada día como una hoja en blanco llena de posibilidades. Este concepto inspirador fue claramente definido por David Ruda, presidente de la compañía: “Reiniciar es volver a empezar. Empezar de cero, cambio y fuera, resetear. Es sacudir nuestras mentes de los recuerdos de momentos difíciles y llenar nuestros corazones con nuevos proyectos; ambiciosos, atrevidos, distintos, que nos permitan seguir un camino diferente para arribar a lugares diferentes”.

Esta idea motivó al equipo en su totalidad, con miles de colaboradores que se animaron a sacudir la rutina, despertar nuevas inquietudes y probar caminos distintos hacia el encuentro, puertas adentro y con el cliente.

Verano

El operativo verano integró acciones en los principales centros turísticos del país, con más de 1.200 beneficios como descuentos de hasta el 20% en los mejores restaurantes, Zeta 3 cuotas cero interés en supermercados y estaciones de servicio, y promociones exclusivas en

hoteles, teatros, festivales, entretenimiento, agencias de viaje y empresas de transporte, entre otros.

La marca estuvo presente en la 14ª Edición del Festival Cosquín Rock en Córdoba, con el Domo Naranja, un espacio exclusivo donde se lucieron bandas alternativas, proyección de documentales, presentación de libros y shows de artistas como Favio Posca, entre otros.

Canales alternativos

En el mes de marzo se lanzó Naranja online, la renovada sucursal virtual en tarjetanaranja.com, para Titulares y Adicionales. Las mejoras del sitio permitieron incorporar funcionalidades, como solicitar aumentos de límites transitorios, la gestión de mora personalizada y mejoras en la información de la cuenta, entre otras. La nueva web se adapta a distintos dispositivos móviles, con novedosas mejoras de diseño y contenido.

Al cierre del año, el sitio incrementó su actividad un 25% respecto del año 2013, llegando a 1.175.000 claves otorgadas, más de 300.000 usuarios activos, más de 1.200.000 visitas mensuales y 700.000 consultas de resumen de cuenta.

En redes sociales Naranja mantiene una activa participación con el compromiso de brindar un servicio de atención rápida con calidad y calidez, conversar con su comunidad, y compartir beneficios exclusivos. De esta manera, durante 2014 el sitio oficial de Naranja en Facebook superó los 1.320.000 fans consolidando a la compañía como líder en el rubro financiero. Desde octubre, el canal de Twitter también alcanzó la cima de esta categoría sumando más de 97.000 seguidores en esta red.

Además, incursionamos en dos nuevas redes: Google+ e Instagram. En la primera, con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento de la marca y en la segunda, para tener presencia en una red social en auge y para comunicar experiencia de marca.

G4-4, G4-EC8

Compromiso con nuestros Colaboradores

Tarjeta Naranja sostiene el compromiso de promover el desarrollo continuo de sus Colaboradores, fomentar un clima de alegría, la participación y trabajo en equipo. De esta forma, durante 2014 la compañía reforzó su esfuerzo con la gestión los RR.HH. y continuó posicionándose entre las mejores empresas para trabajar en Argentina.

Para complementar los diagnósticos propios con una mirada externa, en 2014 Naranja participó nuevamente en el reconocido ranking Great Place to Work (GPTW), logrando como resultado el 3° puesto en la categoría de empresas de más de 1.000 empleados. Fieles a la premisa de integrar equipos con colaboradores especializados y proveer las mejores herramientas para gestionar, durante el 2014 se llevaron a cabo 2.292 acciones de formación entre instancias virtuales y presenciales. Para continuar desarrollando a los líderes de la compañía, se implementó el Programa de formación a la Conducción con dos ejes centrales: “Conversando sobre el cambio” y “Gestión del Talento”. El primer bloque estuvo destinado a 476 líderes entre Gerentes, Supervisores, Jefes, Coordinadores y Encargados. En tanto que 154 conductores participaron de instancias de formación e identificación del Talento.

Programas para la comunidad

Tarjeta Naranja entiende que el crecimiento a largo plazo debe acompañarse con una gestión sustentable, que considere e incluya a la comunidad y a los grupos más necesitados. En las múltiples iniciativas que se desarrollaron en 2014 participaron activamente Colaboradores, Clientes y Comercios Amigos. Entre estos programas se destacan:

- Programa de Débito Solidario: desde hace 18 años, Tarjeta Naranja reúne aportes que los Titulares donan a través del débito automático en su tarjeta de crédito, para ser entregados en su totalidad a distintas entidades de bien público. En 2014 se recaudaron \$53.167.001 correspondientes a 339 organizaciones de todo el país.
- Programa Apadrinando Escuelas: para

impulsar la igualdad de oportunidades en niños de escuelas públicas primarias de todo el país, desde 1999 se trabaja junto a Comercios Amigos Padrinos, quienes realizan su aporte económico para cubrir necesidades de niños e instituciones. El año finaliza con 108.809 niños beneficiados de 377 Escuelas apadrinadas por 406 Comercios Amigos.

- Programa Apadrinando Comedores: a través del trabajo de voluntarios colabora con la alimentación, educación, vestimenta y recreación de niños en comedores y merenderos comunitarios de distintas localidades del país. En 2014, 40 comedores apadrinados recibieron alivio, afecto y asistencia para 3.364 niños.
- Con la idea de posibilitar que niños y jóvenes destacados continúen sus estudios, impulsamos el Programa de Becas Nivel Primario y Secundario junto a FONBEC. Este año, 96 Colaboradores apadrinaron con un aporte y su compañía a 100 ahijados de distintas regiones del país.
- Durante el año se reciclaron 120.000 kg de Papel en desuso, cuyo producto fue destinado a los programas de desarrollo social.

4.6.2. Efectivo Sí

G4-EC8, G4-FS14

LA COMPAÑÍA ES UNA ENTIDAD FINANCIERA REGULADA POR EL B.C.R.A., MANTIENE UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN EL MERCADO DE CONSUMO A SEGMENTOS DE INGRESOS MEDIOS Y BAJOS, COMPITIENDO CON BANCOS ESTATALES Y PRIVADOS. AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, LOS CLIENTES ALCANZABAN LOS 440.000, 1.109 EMPLEADOS, 59 SUCURSALES Y 36 PUNTOS DE VENTAS A TRAVÉS DE TODO EL PAÍS.

Compañía Financiera Argentina es una entidad financiera no bancaria líder en el otorgamiento de préstamos personales al consumo sin garantía a nivel minorista, con desarrollo en los negocios de tarjetas de crédito y débito, seguros y microseguros, cajas de ahorro y depósitos dentro del territorio argentino. El solicitante de los productos se caracteriza por tener una relación limitada con los bancos tradicio-

nales y por desear un rápido y fácil acceso a un crédito perteneciendo por lo general a los segmentos de ingresos medio/bajos.

Efectivo Sí Préstamos

- Préstamos Personales: es un producto de préstamo, sin garantía, a sola firma y pagadero en cuotas. Este producto es comercializado principalmente a través de la red de 95 sucursales, telemarketing, comercializadoras, etc.
- Préstamos de Consumo: es un producto de crédito, orientado a la financiación de compras a través de comercios adheridos. Esta línea de negocios permite que los consumidores puedan comprar bienes (electrodomésticos, artículos del hogar, material para la construcción y autopartes) sin utilizar dinero en efectivo ni tarjeta de crédito. Esta línea se comercializa a través una red de comercios adheridos.
- Préstamos por Descuentos de Haberes para Entidades Intermedias: Es una línea de préstamos a afiliados o asociados a entidades intermedias (mutuales, cooperativas, sindicatos, etc.) y a empleados de empresas.

Efectivo Sí Ahorros

- Plazo Fijo: Alternativa de inversión que permite al cliente obtener un rendimiento del dinero invertido, de manera fácil y rápida.
- Caja de Ahorro y Tarjeta de débito: Principalmente destinado a los jubilados que cobran sus haberes a través de Efectivo Sí

Efectivo Sí Tarjetas

- Tarjetas de crédito: la Entidad es emisora de las tarjetas Visa y MasterCard nacional, internacional y Gold.

Efectivo Sí Seguros

- Seguros: En su calidad de agente inscriptorio, Efectivo Sí comercializa distintos tipos de seguros de prestigiosas

G4-4, G4-EC8, G4-FS14

Compañías de Plaza, para cubrir las necesidades de los clientes.

Pago Jubilatorios del ANSES

Esta línea de negocio está orientada a los jubilados y pensionados permitiéndoles contar con la comodidad de cobrar sus haberes en las dependencias de la Entidad.

Publicidad, Promoción e Imagen

La estrategia de comunicación está basada en una llegada directa a clientes y no clientes y soporte de los mensajes a través de medios masivos.

Con el objetivo de fortalecer la imagen de marca, durante el 2014 se mantuvo la publicidad estática en los Torneos de Fútbol de la AFA Final e Inicial y en los

de ascenso Nacional B y B Metropolitana. En su estrategia de desarrollo de canales digitales se lanzó Efectivo Si Online, plataforma en internet que permite a los clientes de la compañía transaccionar en tiempo real desde sus dispositivos digitales. Esta iniciativa viene a completar la oferta de canales electrónicos iniciada con el desarrollo de la página web, la posibilidad de obtener préstamos online y por último la inserción en redes sociales a través de la fan page que finaliza en el año 2014 con un total de 70.000 mil seguidores lo que implica un crecimiento del 40% respecto al año anterior.

El Personal y la Comunidad

La compañía viene encarando acciones tendientes a lograr eficiencia en sus procesos y mejora del clima laboral. Con respecto a este punto, realizó la encuesta

de clima de la mano de Great Place to Work. Durante el año, la compañía puso foco en el reacomodamiento de la estructura acorde a las necesidades del negocio, haciendo foco en los lineamientos estratégicos y adaptándose a las regulaciones del mercado.

Otros

En el presente ejercicio se han puesto en funcionamiento 16 ATM's distribuidos en las principales localidades donde opera la Compañía con el fin de brindar un mejor servicio a nuestros, clientes.

5 EMPLEADOS



- 5.1. Tabla de datos cuantitativos interanual
- 5.2. Respeto
- 5.3. Imparcialidad

5.1. TABLA DE DATOS CUANTITATIVOS INTERANUAL

G4-10, G4-LA1, G4-LA12

INDICADORES DE EMPLEADOS	MUJERES 2014	HOMBRES 2014	TOTAL 2014	MUJERES 2013	HOMBRES 2013	TOTAL 2013	MUJERES 2012	HOMBRES 2012	TOTAL 2012
Total Empleados	2.731	2.643	5.374	2.794	2.693	5.487	2.913	2.821	5.734
Inversión en personal (millones de pesos)	-	-	-	-	-	2.020	-	-	1.592
Distribución por zonas geográficas									
CABA	1.381	1.343	2.724	1.410	1.338	2.748	1.455	1.401	2.856
METRO I	69	147	216	184	144	328	196	144	340
METRO II	85	125	210	137	83	220	146	88	234
METRO III	109	166	275	103	70	173	105	77	182
METRO IV	171	131	302	108	87	195	118	89	207
OESTE	126	72	198	133	75	208	144	74	218
NORTE	101	64	165	110	72	182	122	80	202
SUR	101	90	191	153	80	233	158	80	238
MEDITERRÁNEA	49	73	122	108	161	269	109	176	285
MDP/PATAGONIA	115	67	182	81	135	216	90	139	229
PROVINCIA DE BS. AS.	138	76	214	71	118	189	71	127	198
SANTA FE	68	106	174	77	101	178	135	189	324
CORDILLERA	70	101	171	64	151	215	64	157	221
NEA	148	82	230	55	78	133	(1)	(1)	(1)
Distribución por edad									
Entre 18 y 20 años	3%	3%	6%	0,36%	0,15%	0,26%	0,33%	0,23%	0,56%
Entre 21 y 25 años	197%	217%	414%	8,02%	8,65%	8,33%	5,65%	5,51%	11,16%
Entre 26 y 30 años	620%	579%	1199%	24,27%	24,29%	24,28%	12,40%	12,31%	24,71%
Entre 31 y 35 años	567%	495%	1062%	20,01%	16,97%	18,52%	9,52%	7,43%	16,95%
Entre 36 y 40 años	524%	378%	902%	19,08%	14,78%	16,97%	9,07%	7,32%	16,39%
Entre 41 y 45 años	314%	342%	656%	10,06%	12,18%	11,10%	4,73%	5,47%	10,20%
Entre 46 y 50 años	209%	224%	433%	7,91%	8,28%	8,09%	4,17%	4,10%	8,27%
Entre 51 y 55 años	203%	192%	395%	6,84%	6,98%	6,91%	3,24%	3,33%	6,57%
Entre 56 y 60 años	81%	168%	249%	3,19%	5,98%	4,56%	1,57%	2,60%	4,17%
Entre 61 y 65 años	12%	41%	53%	0,29%	1,63%	0,95%	0,12%	0,87%	0,99%
Más de 65 años	1%	4%	5%	0,00%	0,11%	0,05%	0,00%	0,02%	0,02%

G4-10, G4-LA1, G4-LA12

Distribución por cargo									
Niveles iniciales	1.523	1.131	2.654	1.590	1.162	2.752	1.767	1.295	3.062
Niveles medios	1.010	1.008	2.018	1.020	1.035	2.055	968	1.032	2.000
Niveles de jefaturas	180	450	630	169	440	609	161	442	603
Niveles gerenciales	18	54	72	15	56	71	17	52	69
Edad promedio por Cargo									
Niveles iniciales	34,68	34,85	34,75	35	35	35	34	34	34
Niveles medios	38,38	37,68	38,03	39	38	39	38	37	38
Niveles de jefaturas	43,84	44,46	44,28	47	46	43	44	44	44
Niveles gerenciales	50,56	52,31	51,88	53	55	54	49	51	50
Tasa de rotación									
Menores de 30	11,89%	12,95%	12,42%	7,98%	9,50%	8,73%	-	-	5,53%
Entre 31 y 50	3,19%	4,48%	3,80%	2,62%	3,79%	3,17%	-	-	2,03%
Mayores de 50	8,59%	6,17%	7,19%	7,24%	6,34%	6,72%	-	-	0,59%
Oficinas centrales	6,08%	7,82%	6,94%	4,12%	5,35%	4,72%	-	-	4,32%
Sucursales	6,70%	6,77%	6,74%	5,54%	6,69%	6,11%	-	-	3,83%

(1) En 2012 el indicador representaba "Santa Fe/NEA"

	DISTRIBUCIÓN POR EDAD Y CARGO				2014				2013			
	Niveles Iniciales	Niveles Medios	Niveles Jerárquicos	Niveles Gerenciales	Niveles Iniciales	Niveles Medios	Niveles Jerárquicos	Niveles Gerenciales	Niveles Iniciales	Niveles Medios	Niveles Jerárquicos	Niveles Gerenciales
Mujeres												
Entre 18 y 20 años	3	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	0
Entre 21 y 25 años	187	10	0	0	204	15	0	0	204	15	0	0
Entre 26 y 30 años	447	172	1	0	482	191	0	0	482	191	0	0
Entre 31 y 35 años	318	231	18	0	307	236	16	0	307	236	16	0
Entre 36 y 40 años	208	264	52	0	231	251	53	0	231	251	53	0
Entre 41 y 45 años	136	132	42	4	123	128	32	3	123	128	32	3
Entre 46 y 50 años	89	90	26	4	92	93	32	4	92	93	32	4
Entre 51 y 55 años	84	80	31	8	87	77	24	4	87	77	24	4
Entre 56 y 60 años	42	30	8	1	51	26	10	2	51	26	10	2
Entre 61 y 65 años	9	0	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1
Mayor a 66 años	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

G4-10, G4-LA1, G4-LA12

Hombres								
Entre 18 y 20 años	3	0	0	0	4	0	0	0
Entre 21 y 25 años	192	25	0	0	197	27	0	0
Entre 26 y 30 años	367	207	5	0	406	239	6	0
Entre 31 y 35 años	189	255	51	0	168	251	45	0
Entre 36 y 40 años	74	198	104	2	78	200	113	5
Entre 41 y 45 años	79	142	115	6	85	131	111	6
Entre 46 y 50 años	73	72	66	13	61	74	68	18
Entre 51 y 55 años	67	52	58	15	71	54	52	13
Entre 56 y 60 años	66	48	41	13	69	50	35	9
Entre 61 y 65 años	20	9	10	2	22	9	10	3
Mayor a 66 años	1	0	0	3	1	0	0	2

G4-10, G4-LA1, G4-LA12, G4-LA3

OTROS INDICADORES DE EMPLEADOS POR GÉNERO	2014	2013
Ingresos		
Mujeres	143	75
Hombres	168	99
Total	311	174
Egresos		
Mujeres	206	195
Hombres	218	226
Total	424	421
Cantidad de colaboradores que tomaron licencia por		
Maternidad	213	218
Paternidad	91	105
Total	304	323
Cantidad de colaboradores que continuaron trabajando luego de su licencia¹⁶		
Mujeres	197	207
Hombres	88	102
Total	285	309
Empleados por generación		
Generación Y	2.526	2.269
Generación X	2.418	2.708
Otras generaciones 1947 - 1960		
Mujeres	149	193
Hombres	281	317
Otras generaciones 1939 - 1946		
Mujeres	0	0
Hombres	0	0

16. 160 mujeres y 99 hombres se reincorporaron al trabajo después de que finalizaron su licencia por maternidad o paternidad y siguieron en su trabajo durante los 12 meses después de volver a su trabajo.

DESGLOSE DE INGRESOS POR EDAD Y ZONA GEOGRÁFICA	2014
Por edad	
Entre 18 y 20 años	31
Entre 21 y 25 años	220
Entre 26 y 30 años	77
Entre 31 y 35 años	32
Entre 36 y 40 años	18
Entre 41 y 45 años	7
Entre 46 y 50 años	2
Entre 51 y 55 años	4
Entre 56 y 60 años	1
Entre 61 y 65 años	0
Más de 65 años	0
Por zona geográfica	
CABA	182
Cordillera	22
MDP/ Patagonia	14
Mediterránea	30
Metro I	20
Metro II	11
Metro III	10
Metro IV	20
NEA	15
Norte	23
Oeste	10
Pcia. Bs As	10
Santa Fe	13
Sur	2

SALUD Y SEGURIDAD	MUJERES 2014	HOMBRES 2014	TOTAL 2014	MUJERES 2013	HOMBRES 2013	TOTAL 2013	MUJERES 2012	HOMBRES 2012	TOTAL 2012
Tasa de ausentismo	9,19%	2,49%	5,88%	2,57%	9,85%	6,14%	9,56%	2,59%	5,98%
Tasa de enfermedades ocupacionales	1,82%	0,31%	1,08%	0%	0%	0%	-	-	0%
Cantidad de días perdidos por enfermedad	24.410	8.664	33.064	9.586	24.934	34.520	31.462	10.196	41.658
Tasa de accidentes	16,04%	7,50%	11,84%	14,85%	8,63%	11,80%	-	-	11,34%
Cantidad de días perdidos por accidente de trabajo	60	119	179	166	94	260	548	120	668
Egresos por Fallecimientos	1	3	4	1	2	3	1	2	3

TASA DE ENFERMEDADES POR REGIÓN	2014	2013
CABA	2,32%	2,58%
CORDILLERA	2,05%	1,70%
MDP / PATAGONIA	2,97%	1,99%
MEDITERRÁNEA	0,95%	1,60%
METRO I	4,37%	3,21%
METRO II	3,29%	3,50%
METRO III	2,63%	4,80%
METRO IV	3,05%	2,77%
NEA	1,99%	2,11%
NORTE	1,81%	3,87%
OESTE	3,53%	2,79%
PCIA. BS AS	2,16%	1,56%
SANTA FE	1,22%	0,86%
SUR	4,80%	3,36%
TASA DE ACCIDENTES POR REGIÓN		
CABA	9,71%	0,01%
CORDILLERA	19,13%	0,01%
MDP / PATAGONIA	3,94%	0,06%
MEDITERRÁNEA	18,3%	0,00%
METRO I	21,89%	0,05%
METRO II	8,35%	0,03%
METRO III	15,03%	0,04%
METRO IV	21,63%	0,06%
NEA	6,77%	0,00%
NORTE	13,62%	0,01%
OESTE	15,45%	0,00%
PCIA. BS AS	0,00%	0,07%
SANTA FE / NEA	14,50%	0,00%
SUR	14,37%	0,02%
TASA DE AUSENTISMO POR REGIÓN		
CABA	5,70%	6,22%
CORDILLERA	3,73%	3,45%
MDP / PATAGONIA	4,02%	4,06%
MEDITERRÁNEA	3,97%	4,59%
METRO I	9,22%	8,64%
METRO II	8,03%	6,06%
METRO III	8,06%	9,46%
METRO IV	7,81%	7,16%
NEA	3,27%	3,44%
NORTE	6,91%	9,77%
OESTE	7,15%	6,61%
PCIA. BS AS	3,37%	3,67%
SANTA FE	2,81%	2,37%
SUR	8,14%	7,91%

DIMENSIÓN DE CONFIANZA	PASOS	PRÁCTICAS BANCO GALICIA
CREDIBILIDAD	Seleccionar y dar la bienvenida	Selección
		Oportunidades Galicia
		Programa de JPs
	Inspirar	Innovación
RESPECTO	Hablar	Comunicación Interna
		Gestión del Cambio
	Escuchar	Gestión de Clima
		Conociéndonos cada día más
		Procedimientos de Denuncias anónimas para empleados
	Desarrollar	Capacitación
		Desarrollo
		Evaluación
	Cuidar	Beneficios
		Salud y Seguridad ocupacional
Fundación, Club y Mutual		
IMPARCIALIDAD	Agradecer	Programa de Reconocimiento Gracias!
		Reconocimientos
	Celebrar	Calendario del Entusiasmo
		Premios
	Compartir	Compensaciones

5.2. RESPETO

Hablar

G4-26, G4-27

COMUNICACIÓN INTERNA

Desde la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos entendemos a la Comunicación Interna como una herramienta que acompaña y potencia la estrategia y los cambios culturales que se dan en el Banco, y que nos permite estar informados, sentirnos parte de la organización, celebrar y reconocer a las personas por su trabajo.

Con el objetivo de acercarse a sus colaboradores, comunicar y compartir experiencias que impulsan los valores de compromiso, innovación y entusiasmo, Banco Galicia cuenta con varios canales de comunicación interna.

• **Banco al Día:** A través de esta herramienta de comunicación formal, el Gerente General difunde mensualmente

los temas más relevantes de la compañía y habilita un canal de intercambio. En 2014, Banco al Día cambió de formato. Se lanzó Banco al Día TV, la versión audiovisual del mensaje del Gerente General a los colaboradores en el que él, en persona, repasa los hitos más destacados del mes y anticipa lo que vendrá de una forma clara y cercana. Para cada edición de Banco al Día, se elige especialmente la locación donde será filmado, priorizando que el espacio físico brinde un soporte y contexto al mensaje a transmitir.

Además, con cada envío de Banco al Día el Gerente General ofrece a los colaboradores la posibilidad de responder a esta comunicación mensual y abre una posibilidad de diálogo entre ambos. Así, las preguntas, inquietudes, comentarios o sugerencias que tengan los colaboradores pueden llegar a los niveles de máxima jerarquía y ser respondidas.

• Comunicación de Resultados Trimestrales - Informe de Gestión:

Al cierre de cada trimestre, se realiza una reunión con los niveles gerenciales del Banco, en la que el Gerente General junto al Gerente de Planeamiento comunica los resultados trimestrales del Banco, los principales proyectos en vigencia y los temas más relevantes del período. Los gerentes que se encuentran alejados del punto de reunión participan del encuentro vía videoconferencia. Luego de esta reunión, los 250 asistentes tienen la responsabilidad de compartir estos resultados con sus equipos de trabajo.

Posteriormente, se envía a los asistentes una crónica a los asistentes con un resumen de la jornada, con el objetivo de facilitar el cascadeo de la información entre los líderes y sus equipos. Esta es una oportunidad para que todos puedan realizar preguntas y evacuar dudas y consultas con sus líderes. Asimismo, para asegurar que toda la organización esté al

G4-26, G4-27

tanto de esta información, un mes después de la reunión de resultados, el sector de Comunicación Interna realiza una encuesta en la que evalúa si esta información fue compartida.

- **E-Company:** Se trata del portal digital interno y el principal canal de comunicación masivo interno de Banco Galicia, que además de noticias y contenidos, brinda acceso a herramientas de gestión y administración de personas.

De actualización diaria, informa a todos los colaboradores las últimas novedades de la compañía sobre temas comerciales (campañas, nuevos productos), de procesos, de recursos humanos, de responsabilidad social corporativa, capacitación, nuevas normas y políticas, institucionales, beneficios y actividades internas. Todos los colaboradores del Banco tienen acceso a esta Intranet desde su PC, incluso empleados externos.

El sitio es administrado centralizadamente por el departamento de Comunicación Interna -que produce los contenidos- aunque también cuenta con una red de 50 redactores de diferentes sectores de áreas centrales, que participan como especialistas de lo que sucede con su producto/sector. Además, el Centro de Contacto con Clientes tiene una home particular con información específica de su departamento (ya que su dotación asciende a más de 600 personas).

- **E-Company CCC:** Se trata del portal digital interno propio del Centro de Contactos con Clientes y su principal canal de comunicación masiva interna, que además de noticias y contenidos, brinda acceso a herramientas de gestión y administración de personas.

Se actualiza a diario e informa a todos los colaboradores del CCC las últimas novedades de temas comerciales (campañas, nuevos productos), procesos, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, capacitación, acciones, festejos, nuevas normas y políticas, institucionales, beneficios y actividades internas. Cuenta con la misma estética que la E-Company dirigida a todo el

Banco, pero tiene accesos exclusivos para la audiencia del CCC.

- **Notigal:** Se trata de la revista interna, en la que se publican las noticias destacadas de las iniciativas implementadas por las distintas áreas del Banco. Pasó de ser cuatrimestral en 2011 a bimestral en 2013 y mensual en 2014, lo que le permite brindar contenido más actualizado y acorde a las necesidades de comunicación del negocio, de las personas y de las comunidades específicas. Este año además, migramos a un formato digital reforzando nuestro compromiso con el medio ambiente y nuestro espíritu innovador. Esta nueva característica del canal nos permitió incorporar videos, audios para vivenciar más todas las actividades y novedades del Banco.

También se agregó una edición especial llamada Notigal Kids, que está dirigida a los hijos de los colaboradores, contiene diferentes entretenimientos para los más chiquitos y se publica en dos ediciones: vacaciones de invierno y verano.

- **Newsletter Digital + Beneficios:** Una publicación que permite resaltar los principales beneficios focalizados en las distintas zonas del país, vinculados con las actividades que surgen del Programa + Beneficios. Así, toda la organización puede estar al tanto de las acciones pasadas y las por venir.

- **Galicia TV:** Porque la innovación es una meta importante, Banco Galicia continúa incursionando en el mercado de las redes sociales, brindando tanto a sus clientes como a sus colaboradores, nuevos canales tecnológicos de comunicación a través de su presencia en Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. A nivel interno, el canal Galicia TV, permite introducir el uso de videos para campañas de comunicación interna que refuerzan los canales actuales. Además, cumple funciones de capacitación con videos de tutoriales que son reproducidos y utilizados por los colaboradores.

También se creó "Cultura Financiera", el canal del Banco en YouTube. Esta red social le permite al Banco posicionarse

como referente en educación financiera, ya que mediante videos didácticos se ofrece la posibilidad de enseñar, a todos aquellos que visiten el canal, temas relacionados con el manejo de las finanzas, consejos útiles y respuestas a preguntas frecuentes. De esta forma, se amplían y profundizan las posibilidades de comunicación a través del lenguaje audiovisual.

- **Todo Oídos:** Este año lanzamos Todo Oídos, el primer micro radial de Banco Galicia. Con una periodicidad mensual, Todo Oídos es un espacio creado para llevar la voz del cliente y las reflexiones de los colaboradores a todo el Banco. El objetivo es escuchar para aprender de las propias experiencias y fomentar el debate interno para activar ideas innovadoras que puedan traer soluciones nuevas a los desafíos que se presentan día a día. Un canal transparente que busca introducir la visión del cliente en las agendas para despertar la capacidad de superación.

- **Líder al día:** Teniendo en cuenta la necesidad de reducir la cantidad de mails que los líderes reciben, y a su vez con el objetivo de acercarles información clave para que ellos puedan compartirla con sus equipos y de ese modo apalancar su rol de comunicadores, Líder al Día consolida en un solo mail semanal los temas más importantes de negocio y RRHH con especial foco en las sucursales. Este canal reemplazó el resumen E-Company que era de envío masivo.

- **Red de Corresponsales:** Esta red de corresponsales de Comunicación Interna está compuesta por un colaborador de cada Sucursal. Su selección surgió de un proceso que comenzó con un comunicado en el que se invitaba a los colaboradores interesados a postularse, incluyó luego una votación en cada equipo de trabajo y por último la validación del corresponsal elegido por parte del Gerente de sucursal junto a su Gerente Zonal.

Los corresponsales Galicia propagan y promueven los temas estratégicos que transmiten Comunicación Interna, + Beneficios, sustentabilidad y algunas

G4-26, G4-27

campañas referidas a temas de negocio. Surgieron de las ganas y la necesidad de establecer cercanía con los colaboradores y de la necesidad de satisfacer una demanda manifiesta en una encuesta sobre canales de comunicación. En esta encuesta, los colaboradores destacaron el exceso de mensajes por mail y otras vías y la necesidad de lograr una mayor segmentación de la información por destinatario, establecer prioridades, brindar información de forma unificada y ordenada y generar un canal de comunicación formal para aquellos colaboradores sin acceso a PC.

A su vez, se lanzó una plataforma web para los Corresponsales con el objetivo de que puedan relacionarse entre sí, compartir información y descargarse documentos de interés. Lanzamos la convocatoria para incorporar Corresponsales en áreas centrales y hacer crecer esta red de difusión y feedback de distintas actividades.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Para poder dar respuesta a los distintos proyectos y con la visión de que todos nuestros líderes sean agentes de cambio desarrollamos una estrategia en la que tipificamos las iniciativas en función de su complejidad e impacto y así, definimos los distintos servicios que otorgamos:

A

SERVICIO CON ASIGNACIÓN DE UN RECURSO GdC PARA REALIZAR EL PLAN DE CAMBIO Y TODOS LOS ENTREGABLES ACORDADOS CON EL LÍDER DE PROYECTO

B

SERVICIO CON ASIGNACIÓN DE UN RECURSO GdC PARA REALIZAR EL PLAN DE CAMBIO Y EJECUTAR SÓLO ALGUNOS DE LOS ENTREGABLES ACORDADOS CON EL LÍDER DE PROYECTO

C

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL PLAN DE CAMBIO. LA EJECUCIÓN DE LOS ENTREGABLES A CARGO DEL PROYECTO.

Trabajamos sobre la integración y sinergia en los procesos que compartimos con nuestros socios estratégicos con foco en generar mejores resultados en el momento de emprender acciones. Este año realizamos visitas a nuestros clientes internos, talleres con nuestros colaboradores y generamos procesos integrales de gestión compartida.

La ejecución de este plan se basó además, en la consolidación y desarrollo de un equipo de Gestión del Cambio de alto rendimiento y para ello generamos un plan de formación con Talleres con el Negocio y un benchmark con otras empresas.

Las acciones en los proyectos estratégicos, LEAN y SAP Banking, buscaron principalmente fortalecer nuestros valores culturales: innovación, entusiasmo, cercanía y compromiso; y buscaron inspirar a nuestros colaboradores con propuestas como por ejemplo: La semana de la Mejora Continua e Innovación. Además buscaron, brindar desde la comunicación y desarrollo mensajes unívocos y coherentes hacia toda la organización.

Escuchar

G4-26, G4-27, G4-37, G4-DMA

CONOCIÉNDONOS CADA DÍA MÁS

Son encuentros presenciales donde los colaboradores de sucursales y áreas centrales interactúan con los Gerentes de Área y el Gerente General. En estos encuentros se busca acercar los niveles gerenciales a todos los niveles de la organización o a sectores que se encuentran más alejados por el tipo de función que desempeñan. En el Banco se considera que la comunicación directa con la alta dirección disminuye la distancia entre lo que se dice y lo que se hace. Por lo tanto, estos encuentros permiten hacer partícipes a los colaboradores del negocio del Banco, lograr mayor identificación con los objetivos de la institución y un compromiso más sincero con ellos. Un directivo comunicativo ayuda a generar una imagen de transparencia, credibilidad y despierta confianza. Esta iniciativa ya

lleva más de 4 años ininterrumpidos y ha contado con la participación de más de 2800 colaboradores de todo el país. Este año finalizamos la gira de encuentros con la red de sucursales. Se realizaron más de 50 encuentros en todo el país.

Además, incorporamos la realización de almuerzos en áreas centrales para que quienes tienen más facilidad de llegar en horario. También, incorporamos en algunas ocasiones a representantes de la segunda línea gerencial como anfitriones de los encuentros, con el objetivo de continuar fomentando la cercanía.

PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIAS ANÓNIMAS PARA EMPLEADOS

G4-57, G4-58, G4-LA16, G4-PR4, G4-DMA

Con el objetivo de lograr una mayor transparencia, normalidad y funcionamiento eficiente entre los empleados del Banco se encuentra habilitado un canal para realizar denuncias de tipo anónima sobre cualquier situación anormal que se produzca dentro del ámbito laboral, relacionado con negocios, y/o personas y/o empresas vinculadas con el Banco, ya sea por incumplimientos de normas de conducta establecidas en el Código de Ética y operaciones o acciones contrarias a normas legales o reglamentarias.

Es de acceso restringido y reservado, y pertenece al Gerente de Desarrollo Organizacional y RRHH. Durante 2014 no hemos tomado conocimiento, ni recibimos denuncia alguna.

Desarrollar

G4-DMA

EVALUACIÓN

En el año 2013 se migró el proceso de Evaluación del Banco a nueva herramienta de gestión llamada People Net. Se trata de una plataforma más intuitiva para los usuarios y que permite la extracción, procesamiento y análisis de datos significativos para la gestión de las personas. Hoy sigue vigente, facilitando procesos.

Actualmente coexisten dos sistemas de Evaluación de Desempeño: ERD (Evaluación

G4-DMA

ción de Rendimiento y Desempeño) para colaboradores y mandos medios y EGG (Evaluación de Gestión Gerencial) para miembros de la Comunidad de Líderes.

La Evaluación de Desempeño se encuentra enmarcada dentro del Ciclo de Gestión del Rendimiento y Desempeño, y consta de 3 etapas:

Primera Etapa.

- Fijación de Objetivos y Competencias: Los objetivos y Competencias en el modelo ERD son fijados por cada líder, teniendo en cuenta las responsabilidades y metas de cada colaborador. En el caso del modelo EGG, los objetivos en particular son bajados en cascada ya que conforman los objetivos Banco.

Segunda Etapa.

- Revisión Semestral: La Revisión Semestral permite generar una instancia de feedback formal a mitad de año, durante la cual el colaborador tienen la posibilidad de conocer cuál es la mirada que tiene su líder en relación a los objetivos y competencias planteados a principio de año. Permite generar un espacio de intercambio, a partir del cual es posible de delinear acciones futuras para sostener los logros y realizar un plan de acción para modificar conductas en caso de ser necesario. Esta instancia facilita el reenfoque en los objetivos planteados, para llegar mejor preparados a la instancia de Evaluación Anual.

Tercera Etapa.

- Evaluación Anual: A partir del 2013, se implementó la instancia de calibración previa a la Evaluación Anual. Este ejercicio de calibración tiene como objetivo alinear criterios de evaluación y hacer transparente y equitativa la nota final de Desempeño. Consiste en un comité formado por los Gerentes de Área, sus reportes y RRHH. Una vez calibradas las notas, se dispara formalmente la Evaluación Anual y se invita a los líderes que tengan la charla de fin de año con la gente de su equipo.

Los resultados de las evaluaciones permiten:

- Evaluar el aporte que cada empleado

realizó a la entidad según su puesto de trabajo.

- Optimizar la relación supervisor/ colaborador en un marco de reglas claras y expectativas comunes.
- Reconocer los logros obtenidos e identificar las oportunidades de mejora.
- Posibilitar al colaborador expresar sus necesidades y aspiraciones profesionales.
- Definir su plan de crecimiento profesional.
- Trabajar sobre las áreas de mejora.

Los resultados de la evaluación impactan en los diferentes procesos de Recursos Humanos, facilitando la implementación de acciones para cada colaborador, como sucede en los procesos de búsquedas internas, de promociones y de asignación de becas.

Por otro lado, utilizamos la Encuesta de Upward Feedback (EUF), una encuesta de feedback ascendente donde los colaboradores responden en relación a la percepción que tienen de la gestión de su Jefe como líder. Para resguardar la confidencialidad de las respuestas, se gestiona a través de una consultora externa y es requisito que al menos 3 feedbackers hayan respondido para que el líder reciba su informe. La finalidad de la EUF es mejorar las competencias de liderazgo a partir del feedback recibido por parte de sus colaboradores. Es un proceso que tiene por objetivo ayudar a los líderes a desarrollarse enriqueciendo su autoconocimiento integrando la mirada de la gente de su equipo. La información obtenida facilita la identificación de fortalezas y necesidades de mejora y contribuye a seguir abriendo nuevos espacios de conversación constructivos. Esta práctica, este año se ha extendido alcanzando como evaluados a todos líderes del Banco Galicia (Gerentes de Sucursal en la Red de Sucursales y desde mandos medios hasta el Gerente General en áreas centrales).

Cuidar

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Contamos con un Comité de Salud y Seguridad, integrado por 18 miembros,

colaboradores de diferentes áreas del Banco. Se reunieron durante el año en tres ocasiones para evaluar y llevar a cabo distintas acciones para beneficio de los colaboradores y de todas las personas que ingresan a nuestras oficinas y sucursales. Lo más relevante de estos encuentros fue: la incorporación de una empresa terciarizada especialista en temas de seguridad e higiene, planes de evacuación para sucursales, desarrollo de cursos on line para el cuidado de la voz y prevención de accidentes in itinere y en la oficina, reforzar la imagen visual de los líderes de piso, tomar la decisión del recambio de sillas por ergonómicas, realización de folletos informativos, adquisición de silla de ruedas para cada edificio de áreas centrales, revisión mensual de sillas de rueda y desfibriladores. También la confección de un registro de recepción de credenciales art, y una carpeta con todos los datos referentes a inspecciones en sucursales.

Una de las principales novedades del año fue el lanzamiento del Plan Integral de Seguridad e Higiene para el 100% de los edificios corporativos y sucursales de todo el país. En este marco, visitamos el 95% de los edificios corporativos y sucursales, quedando para enero de 2015 el 5% restante, a partir de las cuales desarrollamos Informes de Higiene y Seguridad, y los correspondientes Planes de Evacuación.

Además este año:

- Desarrollamos un Plan de Emergencia por Sucursal, que incluye el Plan de Evacuación.
- Organizamos un Cronograma de tres Visitas por Sucursal para la continuidad del Plan de Higiene y Seguridad en 2015, en donde dos serán entre otras actividades la ejecución de los Simulacros de Evacuación.
- Comenzamos a organizar un Plan de Mantenimiento de actividades asociadas tales como: Análisis Bacteriológico y Físico-Químico de Agua Potable, Control de Plagas, Informes de Ergonomía, Iluminación, Carga de Fuego, Extintores y Puesta a Tierra.
- Comenzamos con el recambio de las sillas a sillas ergonómicas.

Miembros del Comité

Gerentes de área:

- Gerente de Desarrollo Organizacional y RRHH: Rafael Berges

- Gerente de Servicios Corporativos

Integrados: Gastón Bourdieu

- Gerente de Gestión de Riesgo: Juan Carlos L'Aflitto

Coordinación general: Agustín Araoz

Colaboradores de diferentes áreas que participan activamente:

- Seguridad: Ignacio Vernengo, Alfredo Sepetich

- Ingeniería y Mantenimiento: Romina Fittipaldi, Hugo Campisi, Marcelo Verdugo, Sebastián Amato, Roberto Suárez

- Administración y Servicios al Personal: Laura Fernández, Raúl Giordanengo

- Sustentabilidad: María Laura Tortorella, María Alejandra González, Constanza Gorleri

- Presupuesto y Planeamiento: Mariano Villanueva

- Riesgo Operacional: Jorge Pérez Fleming

Resultados en materia de Salud y seguridad de nuestros empleados contratados

Evaluamos y analizamos los resultados en materia de salud y seguridad de nuestros colaboradores contratados junto con las empresas aliadas.

Presentamos a continuación los datos de los colaboradores independientes que prestan un servicio al Banco y trabajan dentro de nuestras oficinas al 31 de diciembre de 2014.

- Total: 107

- › Mujeres: 54

- › Hombres: 53

- Porcentaje de ausentismo: No se dispone de la información pero se está trabajando para poder contar con la misma.

- Días perdidos: No se dispone de la información pero se está trabajando para poder contar con la misma.

- Número de víctimas mortales de los

cuales la organización es responsable por su seguridad: 0

Política de Seguridad y Salud Ocupacional

La presente política de Seguridad y Salud Ocupacional constituye el marco de referencia de nuestro accionar en la gestión administrativa y de evaluación financiera de Banco Galicia.

El Comité de Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional (CRSSO), dependiente de la Comisión de Riesgo de Banco Galicia, es la máxima autoridad que tiene por propósito facilitar la administración y prevención de los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) asociados con los procesos de negocio de Banco Galicia. Esto incluye la estructura organizacional, actividades de planeación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implementar alcanzar, revisar y mantener la política de Seguridad y Salud Ocupacional en los siguientes aspectos:

Protección del personal: Proteger la salud y el bienestar laboral de nuestro personal, proporcionándoles un ambiente y condiciones de trabajo seguros, y saludables conforme con los requisitos internos y leyes aplicables.

Prevención de riesgos: Identificar los riesgos presentes en todas nuestras actividades y áreas de trabajo, notificarlos al Comité de Seguridad y Salud junto con las medidas de prevención y control correspondientes, con el fin de eliminar o minimizar accidentes, lesiones y/o enfermedades laborales derivados de ellos. Implementar un modelo de gestión basado en la identificación, análisis y evaluación de riesgos e implementación de acciones para su prevención.

Cumplimiento legal y normativo: Implementar y mantener un sistema para el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas nacionales e internacionales relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo que sean aplicables a Banco Galicia.

Clientes y proveedores: Gestionar la

satisfacción de nuestros clientes, proveedores y otras partes interesadas, al cumplir con los requisitos relacionados con los riesgos aplicables especificados y acordados para los proyectos, servicios y obras que apliquen dentro de las instalaciones de Banco Galicia.

Capacitación del personal: Desarrollar planes anuales de formación, entrenamiento y concientización del personal sobre los riesgos y las responsabilidades inherentes a la seguridad y salud ocupacional, a fin de hacerlos partícipes de la efectivización de estas políticas de SSO.

Mejora continua: Propiciar y gestionar la mejora continua de las acciones, procesos y del desempeño relacionado con la seguridad y la salud ocupacional y la implementación de las acciones y programas necesarios, a partir del análisis de las revisiones del Comité de SSO.

Integración ambiental con SGA ISO14001: Identificar e integrar riesgos de SSO con aspectos ambientales específicos a fin de implementar acciones conjuntas.

FUNDACIÓN, CLUB Y MUTUAL G4-LA2, G4-S01

Fundación

Desde 1964 la Fundación Banco Galicia brinda servicios que promueven el bienestar de nuestros colaboradores activos, retirados y sus familias, acompañándolos en las diferentes etapas de su vida personal.

PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN	2014	2013	2012
PLAN DE VACUNACIÓN			
Reintegro por las vacunas establecidas dentro del Plan de Vacunación vigente para los hijos menores de 18 años. El monto a acreditar se relaciona con la cobertura de la prepaga del empleado.			
Cantidad de vacunas	679	580	689
PLAN ESTUDIANTIL			
Entrega de guardapolvos al comienzo del período escolar a los hijos de los colaboradores y además brinda una asignación extraordinaria por hijo.			
Asignación extraordinaria de hasta \$600	2.758	2.647	2.570
Guardapolvos entregados:	844	798	1.286
BECAS ESTUDIANTILES			
Apoyo económico mensual destinado a colaboradores de más de un año de antigüedad para ayudarlos a completar sus estudios universitarios. Las mismas se renuevan cada cuatrimestre			
Total de becas otorgadas	521	409	387
COLONIA DE VACACIONES			
Se realiza en el Club del Banco para los hijos de entre 5 y 13 años de edad. Se mantuvo el subsidio para hijos de colaboradores en el interior del país.			
Cantidad de hijos de colaboradores de Capital y Gran Bs.As. Verano e invierno	642	623	616
Cantidad de hijos de colaboradores del interior verano e invierno	489	410	385
ENTREGA DE MOBILIARIO			
Distribución de muebles, computadoras, impresoras y otros bienes en buen estado -que el Banco dejó de utilizar- a OSCs, escuelas y hospitales.			
Computadoras e impresoras	17	23	19
Muebles varios	460	1.137	2.367
Elementos informáticos y de electrónica	0	28	95
AJUARES			
Entrega de un obsequio a quienes fueron padres para dar la bienvenida al nuevo integrante de la familia.			
Cantidad de ajuares entregados	329	284	277
SUBSIDIOS PARA SITUACIONES DE EMERGENCIA			
Asistencia para quienes solicitan ayuda ante casos críticos. La Fundación analiza las situaciones y procura brindar la contención requerida.			
Cantidad de subsidios entregados	5.895	6.641	6.349

CLUB DEL PERSONAL DE BANCO GALICIA G4-LA2

1.400 Socios Activos, Colaboradores del Banco
73 colaboradores Empresas Vinculadas
183 Socios Vitalicios
1.656 Total de socios
3.237 Familiares de socios Activos
371 Socios Adherentes y sus familiares
5.261 Total general de socios

Como todos los años, nuestros socios disfrutaron de las instalaciones y actividades al aire libre para chicos y grandes que ofrece el Club a lo largo de todo el año.

Desde diciembre a marzo participaron de la temporada de verano socios, familiares e invitados. Para los hijos de nuestros colaboradores organizamos la colonia de verano e invierno. Además, durante mayo realizamos el torneo Metropolitano de

Futbol organizado por el área de RRHH del Banco y el 1º de noviembre el festejo del Día del niño y la familia.

Durante todo el año el Club ofreció sus instalaciones para que niños de escuelas carenciadas de la zona realicen jornadas en forma totalmente gratuita. Por ese motivo este año, recibimos una mención por la labor y compromiso del Club con la comunidad de Pilar.

MUTUAL

G4-LA2

La misión de la Mutual, entidad sin fines de lucro, es mejorar la calidad de vida de sus afiliados, brindando posibilidades de financiamiento para la compra de productos de los comercios y empresas adheridos con ventajas reales respecto de las del mercado. Además, ofrece a sus 834 afiliados, 173 jubilados y 159 adherentes diferentes actividades culturales, deportivas y sociales con precios preferenciales.

Este año pusimos foco en brindar servicios nuevos que satisfagan las necesidades de la mayor parte de los afiliados, teniendo muy en cuenta a los afiliados del Interior que por razones de distancia no pueden disfrutar de ciertas actividades. En este sentido, consultamos a nuestros afiliados para que nos informen sobre empresas locales que crean ser de interés en cada región y nos contactamos con otras mutuales de entidades financieras para organizar acciones conjuntas y de mayor impacto. Así, cerramos un

convenio con Sport Club y La Posada de Qenti, en Córdoba, promoviendo la vida saludable.

Además, como todos los años realizamos sorteos para fechas festivas, organizamos las visitas gratuitas al Teatro Colón, conseguimos descuentos especiales en entradas a diferentes espectáculos, visitamos la Mezquita de Palermo, concretamos convenios con agencias de turismo para paquetes especiales, y realizamos un viaje para jubilados a San Luis y Mendoza.

5.3. IMPARCIALIDAD**Agradecer**

G4-LA2

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO GRACIAS!

A través de siete galardones se reconocen actitudes y conductas que el Banco quiere premiar y fomentar dentro de su cultura.

- **Valor Cercanía:** Gracias por tu Pasión por el Cliente!
Se entrega dos veces en el año y son los líderes de cada equipo quienes eligen a los ganadores. En cada instancia, hay un ganador por sucursal y, en áreas centrales, un ganador cada ochenta personas. Todos los premiados reciben 3.500 puntos Quiero! y una tarjeta de reconocimiento.
- **Valor Innovación:** Gracias por Innovar!
Se entrega una vez en el año. En 2014 se eligió por votación. Más de 600 votos consagraron a 10 ganadores (5 de áreas centrales y 5 de sucursales) entre 400 personas que fueron votadas como innovadoras. Todos los premiados fueron invitados a un encuentro Conociéndonos cada día más exclusivo con el Gerente General y el Gerente de DO y RRHH. Además, recibieron un kit para inspirarlos a continuar innovando que consistió en un juego de ingenio, una libreta y una lapicera para escribir todas sus ideas.
- **Valor Entusiasmo:** Gracias por Inspirarme!
Se entrega dos veces en el año y los ganadores son elegidos a través de una votación de cada equipo de trabajo. En

cada instancia, hay un ganador por sucursal y, en áreas centrales, un ganador cada ochenta personas. Los premiados reciben 2.500 puntos Quiero!.

- **Valor Compromiso:** Gracias por Crecer!
Se entrega dos veces en el año y es un reconocimiento a todas las personas que se hayan graduado. Todos los premiados reciben una lapicera grabada en el momento en que se reciben y cada seis meses se los felicita en la Intranet con una tarjeta.
- **Gracias por tu Gestión Ambiental!**
Se entrega una vez en el año y el sector de sustentabilidad elige a los ganadores. Se premió a las sucursales que participaron del programa Sucursales Eco Responsables. Todos los premiados reciben una tarjeta Big Box Aventura.
- **Gracias por Enseñarme!**
Se entrega una vez al año y elige al mejor capacitador Galicia a través de una votación donde participan todas las personas que se capacitaron en el año. Todos los premiados recibieron la invitación a realizar un curso donde ellos eligieran por 5.000 pesos y participaron de un evento junto al Gerente de DO y RRHH.
- **Gracias por Representarnos!**
Se entrega una vez al año a todas las personas que hayan participado como expositor, panelista u orador en representación de Banco Galicia en un evento.

RECONOCIMIENTOS**Mejores gestiones:**

El Banco cuenta con formas de agradecer y reconocer el trabajo de colaboradores. Desde jornadas de esparcimiento hasta festejos de fin de año, especialmente pensados y organizados para acompañar a los equipos en sus gestiones.

Mejores gestiones trimestrales y anuales:

Con el objetivo de reconocer a las mejores gestiones en relación con nuestros clientes, se realiza este evento que premia a los mejores, puesto por puesto de sucursal, oficiales de empresas y vendedores de la unidad de venta minorista. Como premio reciben dos días de vacaciones en el hotel "Sofitel La Reserva de Cardales" y se realiza un evento de premiación al que asiste el Gerente General y les entrega un premio y agradece en persona por su performance. Este premio se convirtió en un evento al que todo colaborador que tiene contacto directo con clientes quiere asistir.

Por quinto año consecutivo el CCC realizó una entrega de diplomas a las "Gestiones Destacadas", que premia a los colaboradores del CCC que tuvieron las mejores gestiones del año y que cumplieron con los valores del Banco a la hora de atender a los clientes y gestionaron contactos ejemplares. En la instancia de reconocimiento y celebración, los colaboradores

del CCC pasan un momento único y emotivo, en el cual son reconocidos por el compromiso y la dedicación con los que trabajan durante todo el año.

Premio anual a la calidad:

En el marco de las Mejores Gestiones, se lleva a cabo el Premio Anual a la Calidad, que destaca a las tres mejores sucursales de acuerdo al servicio que brindan a los clientes. Así, un promedio de 40 colaboradores son distinguidos con un viaje y estadía completa, además de una cena compartida entre todos los compañeros de la sucursal y un acompañante, de manera tal que sus logros puedan ser celebrados también con sus familiares.

Entrega de medallas de 25 y 40 años:

Todos los años, Banco Galicia reconoce a los colaboradores que cumplen 25 y 40 años en la organización. Se los invita a un cóctel que se lleva a cabo en el edificio corporativo del Banco y en esa instancia, los “cumpleañeros” reciben por parte de los Directores una medalla de oro. También participan en el cóctel los jefes de los agasajados. Con el paso de los años, se ha convertido en uno de los eventos más tradicionales, en donde se disfruta el compartir y se celebra el compromiso con gran emoción.

Celebrar

CALENDARIO DEL ENTUSIASMO

Mediante el “Calendario del Entusiasmo” buscamos celebrar entre todas las fechas que reflejan los valores y la cultura Galicia. En 2014, por tercer año consecutivo, cada colaborador recibió su impreso con fechas de celebración y mensajes creativos. En algunos casos se eligieron fechas emblemáticas del calendario internacional o nacional y en otros, se crearon fechas Galicia. Cada una tuvo su celebración con un objetivo común: ser puntapié de la cultura del entusiasmo, impulsando acciones que encendieran a la gente cada día más. Además, durante cuatro meses se reforzaron mensajes y activaciones en relación a cada valor.

A continuación se detallan cuáles son las fechas y festejos más relevantes del Calendario del Entusiasmo 2014.

8 de Marzo, Día de la Mujer:

Para agasajar a las mujeres, promotores entregaron flores a las colaboradoras y a las clientas, deseándoles un feliz día y también informándoles sobre las promociones vigentes para la ocasión. La acción se extendió a los edificios de áreas centrales y a las sucursales de Rosario, Corrientes, Mendoza, Catedral, Güemes, Florida, Plaza Alemania, Flores, Juramento, La Plata, Golf San Isidro, Luján y Sucursal Matriz. Además, en las 41 sucursales que cuentan con reproductores de música en horarios de atención, se hizo escuchar durante la fecha un compilado de música especialmente seleccionado. Asimismo, el equipo de + Beneficios invitó a todas las mujeres que se encontraban cerca de la Torre a disfrutar de un momento de SPA en el Auditorio, donde podían hacerse las manos y relajarse en un living ambientado especialmente para ellas. Por último, durante la semana, el Banco envió un mensaje a todos los hombres Galicia para recordarles que se acercaba el Día de la Mujer e invitarlos a agasajarlas con algún detalle o sorpresa.

Día de la Innovación:

Se trata de una jornada íntegra creativa dedicada a la generación de ideas enfocadas en resolver distintos desafíos. El objetivo principal es involucrar a los colaboradores para que vivencien las dinámicas de generación de ideas, invitar a los clientes para co-crear ideas y formar a los Líderes e Impulsores de Innovación, ya que ellos son los que facilitaron los Hot Teams. En 2014 se realizó la semana de la innovación. Durante 5 días, el tema de conversación en la organización fue la Innovación. Cada día se publicaron sorprendentes videos y notas que mostraban cómo innovan los colaboradores Galicia, cuáles son los procesos de innovación y cuáles las ideas ya implementadas.

15 de mayo, Día del corresponsal

Galicia:

Con el objetivo de seguir fomentando la cercanía, celebramos el día de los corresponsales mediante un concurso en el que invitamos a todos los corresponsales de sucursales a sacarse una “selfie” con sus compañeros de equipo y enviarlos para después publicarlos en la Intranet.

5 de junio, Día Internacional del Medio Ambiente:

Ya que el compromiso es uno de sus valores fundamentales, Banco Galicia celebró el 5 de junio el Día Internacional del Medio Ambiente. Se realizó un juego de preguntas y respuestas presencial en la Torre y virtual para las sucursales y edificios de todo el país. Los ganadores del “Ambientados” recibieron diversos premios.

Julio - Día del Amigo:

En 2014 la acción por el día del amigo estuvo atada a la campaña de relanzamiento de la tarjeta de débito Galicia y se les brindó a todos los colaboradores un descuento del 20% en restaurantes durante el 20 de julio.

Agosto - Día de la Solidaridad:

PRIAR celebró una vez más el 26 de agosto el día de la solidaridad. Lanzamos una votación de Organizaciones Sociales representantes del trabajo con la Comunidad en Educación, Promoción laboral y Salud, para que los colaboradores puedan votar entre las tres organizaciones sociales propuestas. De esa votación, con un 64% de los votos fue seleccionada la Fundación Natalí Flexer que trabaja misión es mejorar la calidad de vida del niño enfermo de cáncer, promoviendo el acceso al tratamiento adecuado y brindando al niño y su familia las mejores condiciones de soporte y cuidado. La Fundación recibió una donación de \$20.000 que fue posible gracias a la venta de papel que se desecha en áreas centrales del Banco a entidades de reciclado.

Día de la secretaria: 4 de septiembre**Día del Formador Galicia:**

En esta fecha, se les agradece a los 250 integrantes de la Red de Formadores.

Semana de la Salud:

A lo largo de ese período, se llevaron a cabo diferentes propuestas orientadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, así como sus hábitos, y transformarlos en otros más saludables.

Navidad:

Se realizó el encuentro “Nuestra familia nos visita en Navidad”.

PREMIOS

En 2014 ganamos el Eikon de oro en la categoría “Campañas de comunicación interna”, por la campaña de comunicación para la implementación de SAP, Eikon de oro por el mejor Informe de

Sustentabilidad 2013 y el Eikon azul por el evento del Día de la Innovación 2013.

Campaña de comunicación de SAP: “Trasplantando el corazón del Banco”: En el 2011 el Banco definió como parte de su estrategia, impulsar un proceso de transformación tecnológica en busca de utilizar soluciones de estándar mundial. En ese contexto, se eligió SAP como solución innovadora en la industria para reemplazar los sistemas centrales que administran los productos bancarios. Para transmitir la relevancia y desafío de tal transformación tecnológica, se necesitaba una metáfora poderosa. Mediante un Hot Team espontáneo, surgió la metáfora del “Trasplante del corazón del Banco”, que ilustró toda la campaña de comunicación referida a la migración a SAP. Evento - Día de la Innovación: Jornada creativa dedicada a la generación de ideas enfocadas en resolver distintos desafíos creativos. Los objetivos principa-

les fueron poder involucrar a una gran cantidad de colaboradores a que vivencien las dinámicas de generación de ideas, formar a los Líderes e Impulsores de innovación, ya que ellos son los que facilitaron los Hot Teams. En 2014 realizaron 12 Hot Teams, 8 en la torre corporativa y 4 en sucursales (2 de ellas en el interior del país), participaron más de 250 colaboradores, 15 clientes y se generaron más de 1500 ideas.

Compartir**PROGRAMA CONVERSANDO SOBRE COMPENSACIONES**

Para capacitar, comunicar y difundir dentro de la organización la política de compensaciones se impulsa el programa “Conversando sobre Compensaciones” sobre conocimientos teóricos de la administración de compensaciones.

6

COMUNIDAD



- 6.1. Educación
- 6.2. Promoción Laboral
- 6.3. Salud
- 6.4. Acciones de contribución y restauración de Patrimonio Histórico

6.1. EDUCACIÓN - POTENCIAMOS TU TALENTO

G4-501

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE ESTE PROGRAMA ES PROMOVER EL ACCESO A INSTANCIAS SUPERIORES DE EDUCACIÓN A JÓVENES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD QUE CUENTEN CON VOLUNTAD E INTERÉS EXPRESO DE CONTINUAR SUS ESTUDIOS, PERO NO TENGAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS PARA HACERLO.

Estos jóvenes deberán cumplir con algunas de las condiciones a continuación descritas:

- Recursos económicos limitados.
- No recibir otros subsidios (beca) para su educación.
- No estar trabajando al momento de solicitar la beca.
- Contar con oportunidades limitadas por el medio.

Nos focalizamos en acompañar a los jóvenes tanto en lo económico como en el seguimiento a lo largo de la carrera. Los alumnos becados cobran su beca a través del Banco mediante una tarjeta de débito, de manera tal que se incorporan al mercado bancario y desarrollan habilidades de planificación personal y administración del dinero.

Para la selección de los becados, establecemos alianzas con organizaciones sociales especialistas en la temática, que tienen a cargo la presentación de los postulantes que aspiran a formar parte de los Programas, y la designación de un tutor para su acompañamiento y seguimiento académico.

Con el objetivo de enriquecer el Programa mediante el intercambio de experiencias entre becados de distintas provincias y universidades, organizamos encuentros de integración y capacitación en el Banco, con temáticas que agregan valor a su formación y desarrollan competencias que los preparan para el mundo laboral. Además, organizamos encuentros con los tutores para trabajar temas que fortalecen su rol y abordan las problemáticas

más frecuentes en relación a los jóvenes y su acompañamiento universitario. Brindamos a los becados un espacio de Prácticas Profesionales en un área del Banco afín a su carrera para que los estudiantes puedan tener su primera experiencia laboral y desarrollar habilidades necesarias para facilitar su inserción en el mundo del trabajo.

En 2014, 12 OSCs forman parte del programa (Fundación Marista, Asociación Civil Grupo Puentes, Futuros Profesionales Integrar, Forge Foundation, FONBEC, Asociación Civil Liga Solidaria, Fundación Anpuy, Fundación Agrupar, Fundación Brazos Abiertos, Fundación León, Asociación Civil DEMOS y Fundación Reciduca), acompañamos a 187 alumnos que asisten a 26 Universidades Públicas en 14 provincias del país.

6.2. PROMOCIÓN LABORAL - PROMOCIÓN DE LAS MICROFINANZAS

G4-F514, G4-F57, G4-F58, G4-S01

A través del programa de “Promoción de las Microfinanzas”, otorgamos fondos para apoyar Instituciones de Microfinanzas (IMFs) como promotoras de desarrollo social. Nuestro objetivo es contribuir a la disminución de las desigualdades sociales al aumentar las oportunidades de acceso al crédito de las personas excluidas del sistema financiero tradicional. Los destinatarios son personas de bajos recursos que tienen en sus microempresas la principal fuente de ingresos de sus familias. El destino de los microcréditos es para capital de trabajo.

Este año fortalecimos nuestro compromiso, renovando el convenio que firmamos con RADIM (Red Argentina de Institucio-

nes de Microcrédito) con el fin de promover la línea tanto para los socios como no socios de RADIM y acompañarlos en los espacios de formación.

En el marco de esta alianza, durante el 2014, otorgamos préstamos por un monto total de \$5.620.000 a 6 IMFs y acompañamos a la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito en las VIII Jornadas Anuales de Microfinanzas. En dichas Jornadas estuvimos presentes en el Panel de Finanzas Inclusivas con la exposición del Gerente de Créditos del Banco. Además se otorgaron 5 medias becas para el Curso "Gestión y Liderazgo en Microfinanzas".

AÑO	MONTO DE PRÉSTAMOS	INSTITUCIONES A LAS QUE SE FINANCIÓ	
		POR PRIMERA VEZ	RENOVACIÓN
2009	\$1.420.000	3	0
2010	\$1.767.000	1	2
2011	\$6.570.000	4	2
2012	\$3.520.000	1	5
2013	\$3.720.000	0	5
2014	\$5.620.000	0	5
TOTAL	\$22.213.000	9	19

6.3. SALUD

G4-S01

1. Prevención de la Desnutrición infantil

IMPULSAMOS DESDE 2007 EL “PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE LA DESNUTRICIÓN INFANTIL” EN ALIANZA CON FUNDACIÓN CONIN.

El objetivo del programa es generar conciencia sobre la relevancia de la nutrición y los hábitos saludables en los líderes sociales para que puedan multiplicar esta capacitación en las familias de su entorno, a fin de corregir los hábitos inadecuados y alentar o reforzar los beneficiosos. Para ello, en una jornada

de 6 horas de duración, se abordan temas del área pediátrica, estimulación, salud alimentaria y desarrollo afectivo. Esta iniciativa está destinada a líderes sociales como maestros, agentes sanitarios, miembros de asociaciones intermedias y demás referentes para que puedan adquirir un rol central como promotores del desarrollo de su comunidad.

El Programa funciona con Organizaciones Sociales locales que realizan la

convocatoria de los asistentes. Como apoyo a esta tarea, se entregan manuales para las entidades de quienes hayan recibido la capacitación y cuadernillos para que los multiplicadores puedan entregar a las madres.

A lo largo de estos años, llevamos capacitados 5.219 líderes sociales. En 2014, se realizaron 32 capacitaciones en 10 provincias del país y se llegó a 26 nuevas localidades. Además, el 83% de los líderes capacitados recomendarían el programa.

2. Mejoras en hospitales y centros de salud. Aportes directos

HOSPITAL	UBICACIÓN	MEJORA IMPLEMENTADA
Hospital Municipal "Dr. Hector M. Cura"	Olavarría, Buenos Aires	Aparatología: Respirador Puritan Bennet para la Unidad de cuidados Críticos Intensivos de adultos.
Hospital Regional Ushuaia	Ushuaia, Tierra del Fuego	Aparatología: 5 Monitores Multiparamétricos y 2 Sillas de ruedas para la Sala de Internación Pediátrica.
Centro Municipal De Salud "Dr. Ignacio Pirovano"	Tandil, Buenos Aires	Aparatología: Respirador Puritan Bennet para la unidad de terapia intensiva de adultos.
Hospital Municipal de Agudos "Dr. Leonidas Lucero"	Bahía Blanca, Buenos Aires	Aparatología: Cinta ergonómica de grado médico y una camilla de transporte radiotransparente para la Unidad de Cardiología y el Servicio de Emergencias del Hospital.

Hospital de Clínicas	CABA	Aparatología: Electroestimulador para la Unidad de Gastroenterología del Hospital.
Hospital Área Programa Cipolletti "Dr. Pedro Moguillansky"	Cipolletti, Río Negro	Aparatología: Respirador y monitor multiparamétrico para la Unidad de Neonatología.
Centro de Salud Municipal N°2-FOECYT	Godoy Cruz, Mendoza	Aparatología e Infraestructura: Desfibrilador, autoqueratofractometro, dos equipos de rayos x , dos equipos de revelado, dos muñecos de rcp y remodelación del área de espera y de farmacia del Centro de Salud.
Hospital Schestakow	San Rafael, Mendoza	Aparatología e Infraestructura: Remodelación de salas de internación y renovación del mobiliario de habitaciones de la Unidad de Internación Pediátrica del Hospital.
Centro de Atención Primaria de Potrerillos	Luján de Cuyo, Mendoza	Infraestructura: Refuncionalización integral del Centro de Salud, realizando la reparación de la cubierta de tejas por filtraciones. Adecuación de los espacios físicos para optimizar el funcionamiento del sector de internación.
Hospital Oscar Alende	CABA	Aparatología: 3 incubadoras y un colposcopio para la unidad de Neonatología y de Ginecología del Hospital.
Hospital Gandulfo	CABA	Aparatología y Recursos Hospitalarios: Adquisición de tandems de espera, un monitor multiparamétrico, dos computadoras, una heladera bajo mesada, dos laringoscopios , doce camillas y doce sillas de ruedas para la Unidad de Gastroenterología del Hospital.
Hospital de Rehabilitación Respiratoria "M. Ferrer"	CABA	Aparatología: Fibro-Broncoscopio PENTAX para la Unidad de Endoscopia del Hospital.
Hospital Samco Dr. Jaime Ferre	Rafaela, Santa Fe	Aparatología e Infraestructura: Campana y sillón para quimioterapia. Remodelación y obra de la sala de quimio y compra de un aire acondicionado para la Unidad de Oncología del Hospital.
Hospital Gutiérrez	CABA	Aparatología: Adquisición de un equipo de magnetoterapia, un equipo de electroestimulación, un equipo de ultrasonido, una bicicleta electromagnética y una cinta motorizada para la Unidad de Kinesiología.

APORTES A TRAVÉS DE OSCS DE SALUD

HOSPITAL	UBICACIÓN	MEJORA IMPLEMENTADA
Hospital de Agudos "Dr. Cosme Argerich"	CABA	Aparatología: cardiodesfibrilador para el Servicio Quirófano de Guardia.
Hospital Materno Infantil "Carlos Gianantonio"	San Isidro, Buenos Aires	Aparatología: horno de esterilización y secado para el Lactario de Pediatría y el Lactario de Neonatología.
Hospital de Agudos Dr. Juan A. Fernández	CABA	Infraestructura: renovación de pisos, revestimientos, instalaciones, tablero y accesorios, y torres de gases medicinales, de la Planta Quirúrgica.
Fleni	CABA	Aparatología: equipo Cough Assist para Terapia intensiva de la Sede Belgrano.
Hospital Policial "Churrucá - Visca"	CABA	Aparatología: 1 bomba de alta presión inyectora de contraste angiográfico para el Servicio de Hemodinamia, 1 doppler vascular y 1 caja instrumental para el Servicio de Cirugía Vascular.
Hospital Municipal "Julio F. Ramos"	Carlos Casares, Buenos Aires	Aparatología: equipo Arco en C que se usa en el servicio de cirugías del hospital.

6.4. ACCIONES DE CONTRIBUCIÓN Y RESTAURACIÓN DE PATRIMONIO HISTÓRICO

G4-EC7

COMO PARTE DE NUESTRO COMPROMISO CON LA PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL, APOYAMOS A LA BASÍLICA SAN FRANCISCO, SITUADA EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.

La iglesia actual fue construida hacia finales del siglo XVIII, adquirió espléndidas dimensiones hacia mediados del siglo XIX, fue remodelada completamente a principios del siglo XX y, tras un incendio

producido en 1955, fue rehabilitada en 1967. En 2014 acompañamos la restauración del refectorio, el comedor donde antiguamente comían y leían la biblia los monjes franciscanos.

7

PROV EER ORES



- 7.1. Comunicación y diálogo
- 7.2. Beneficios

7.1. COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO

G4-26

La comunicación con nuestros proveedores es esencial para consolidar relaciones de largo plazo, de confianza y mutuo beneficio. Es por eso que dialogamos e informamos a nuestros proveedores a través del portal del Banco (www.e-galicia.com), el Visor de Cuenta Corriente para informarse sobre el circuito de pagos, y un canal de atención especial donde escuchamos sus consultas y/o reclamos.

7.2. BENEFICIOS

Ofrecemos a nuestros proveedores la apertura de una cuenta a su nombre sin costo de mantenimiento mientras sean proveedores activos. Además, para aquellos cuya actividad es un emprendimiento o una Pyme, tienen la posibilidad de sumarse a la oferta de productos del segmento Negocios y Pymes.

8

AMBIENTE



- 8.1. Sistema de Gestión Ambiental (SGA):
Gestión de Emergencias y Contingencias
- 8.2. Programa de Riesgos Ambientales Indirectos
- 8.3. Capacitaciones a responsables de la
gestión ambiental
- 8.4. Fondo para la Conservación Ambiental
- 8.5. Banco Galicia en la Comunidad Financiera
Internacional
- 8.6. Créditos para mejoras ambientales
- 8.7.1. Electricidad - Foco de emisiones
- 8.7.2. Otras acciones para reducir emisiones

8.1. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA): GESTIÓN DE EMERGENCIAS Y CONTINGENCIAS

G4-14, G4-DMA

Durante el 2014 se realizó un simulacro de evacuación de acuerdo con la legislación aplicable en CABA y se optimizó el Proceso del simulacro de derrames de combustible en la zona de descarga de la Torre Corporativa.

8.2. PROGRAMA DE RIESGOS AMBIENTALES INDIRECTOS

G4-14, G4-F56, G4-F510, G4-F511

CRÉDITOS ANALIZADOS EN MATERIA AMBIENTAL Y SOCIAL - APERTURA POR SECTORES ECONÓMICOS

Sector	Monto (M\$)	Monto Participación	Cantidad	Cantidad Participación
Producción primaria	\$ 197.807	22,00%	50	32,05 %
Industria manufacturera	\$ 304.191	37,23%	42	26,92 %
Construcción	\$ 41.800	5,12%	10	6,41 %
Comercio Mayorista	\$ 32.250	3,95%	12	7,69 %
Comercio Minorista	\$ 92.000	11,26%	8	5,13 %
Servicios	\$ 167.101	20,45%	34	21,79 %
Total	\$ 817.149	100%	156	100%

8.3. Capacitaciones a responsables de la Gestión Ambiental

G4-14, G4-LA9, G4-LA10

› CAPACITACIÓN A RESPONSABLES DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

› CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYEN A LA MEJORA CONTINUA DEL SGA

Este año realizamos cursos de capacitación orientados a la mejora continua de nuestro SGA:

Presenciales:

- Normativa ISO 14001 - Auditor Interno: se incorporó al equipo de auditoría un nuevo integrante que fue capacitado como Auditor Interno en Sistema de Gestión Ambiental, según Norma ISO 14001 2004 (Bureau Veritas)
- Plan de Evacuación - Líderes de piso: 137 líderes de evacuación de los pisos de la Torre corporativa recibieron una capacitación sobre los procedimientos de Evacuación y/o respuestas ante emergencias Y sobre el rol del Líder y Supervisor de Piso.
- Evaluación de Riesgo Ambiental en el Análisis Crediticio: Durante este año, 62 oficiales de crédito fueron Capacitados sobre la evaluación ambiental en el análisis del riesgo crediticio

- Jornada de Inducción - Módulo Sustentabilidad: 262 ingresantes al Banco recibieron una inducción sobre los principios, política y acciones del Banco en materia de sustentabilidad.
- Aspectos Ambientales del Trabajo: 48 personas de limpieza y mantenimiento fueron capacitados sobre los aspectos ambientales asociados al desarrollo de las tareas de limpieza y mantenimiento de la Torre.

Online:

- Sistema de Gestión Ambiental: 88 colaboradores realizaron el curso sobre la aplicación de la Norma ISO 14.001 en Banco Galicia, su cumplimiento e implicancias en la operatoria diaria y sobre cómo involucrarse en la misma.

- Evaluación de Riesgo Ambiental en el Análisis Crediticio: 104 Gerentes y oficiales de crédito realizaron el curso sobre la evaluación ambiental en el análisis del riesgo crediticio y sobre el uso de la herramienta Sustainable Finance.
- Curso de Sustentabilidad: Acercar a todos los colaboradores conocimientos sobre: y qué significa la sustentabilidad y porqué el Banco se compromete con el desarrollo sustentable;
- Pautas de Evacuación: 67 líderes y suplentes de edificios centrales realizaron cursos sobre los procedimientos de Evacuación y/o respuestas ante emergencias.

8.4. FONDO PARA LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL

G4-FS10, G4-FS11

QUINTA CONVOCATORIA "PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD EN ARGENTINA"

Menciones Especiales

MENCIÓN ESPECIAL	INSTITUCIÓN	PROVINCIA	TÍTULO DEL PROYECTO
Luciana Raquel Musmeci	Fundación Patagonia Natural	Chubut, Patagonia	Proyecto interinstitucional para la conservación de aves playeras en el norte del golfo San Jorge (Chubut) mediante la aplicación de tres herramientas: investigación, gestión y educación
Leonardo Mario Buria	APN	Nacional, Patagonia	Control poblacional de peces introducidos para la restauración ecológica y la conservación de las especies nativas en la Laguna Blanca.
Ilaria Agostini	Instituto de Biología Subtropical (IBS) - sede Iguazú, CONICET - UNaM	Misiones, NEA	Evaluación genética y sanitaria de una especie críticamente amenazada en Argentina: el mono aullador marrón (<i>Alouatta guariba clamitans</i>)
Jorge Rafael Casciotta	UNLP	Buenos Aires, Centro	El futuro incierto de la maravilla bajo el agua. Un relevamiento de la diversidad de peces en la cuenca del río Iguazú en el área del Parque Nacional Iguazú, Misiones, Argentina.
Nahuel Francisco Schenone	Fudación Bosques Nativos Argentinos para la Biodiversidad	CABA, Centro	Restauración de Biodiversidad en Bosque Atlántico: reforestación y bioindicadores.
José Sarasola	UNLPam	La Pampa, Centro	Conservación del águila coronada (<i>Harpohaliaetus coronatus</i>) en ambientes semiáridos en el centro de Argentina

Jurado quinta edición - 2014

El Jurado estuvo compuesto por la Dra. Silvana Montanelli (Directora de Fauna y Flora Silvestre, Ministerio de la Producción, Provincia del Chubut), la Ing. Agr. Graciela Barreiro (Directora del Jardín Botánico de la Ciudad de Buenos Aires "Carlos Thays" del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), el Ing. Agr. Alfredo Grau (Director del Instituto de Ecología Regional de la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de Tucumán), el Biólogo Santiago D'Alessio (Director Ejecutivo de la ONG Aves Argentinas) y el Museólogo Claudio Bertonatti.

8.5. BANCO GALICIA EN LA COMUNIDAD FINANCIERA INTERNACIONAL

G4-16

DURANTE EL 2014 CONTINUAMOS PARTICIPANDO EN DIFERENTES ESPACIOS INTERNACIONALES VINCULADOS A LA SUSTENTABILIDAD EN EL NEGOCIO FINANCIERO:

G4-16

• Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente - UNEP-FI

Como miembros activos del UNEP-FI para Latinoamérica, durante el 2014 continuamos participando en las conferencias telefónicas mensuales que el organismo realiza donde se exponen diferentes temáticas para trabajar e intercambiar buenas prácticas e información en materia de sustentabilidad.

Además actualizamos información sobre buenas prácticas de nuestro Banco para

incrementar los contenidos de la plataforma en línea de la comisión de banca On-Line Guide to Banking and Sustainability” (<http://www.unepfi.org/bankingguide/>), la cual cuenta con una página web dedicada a cada institución financiera participante.

• Pacto Global - Consulta Regional Latinoamericana sobre la participación del Sector Privado en la Agenda Post 2015

Banco Galicia formó parte de la Delegación de la Red de Pacto Global de

Argentina que participó en los distintos Grupos de trabajo que formaron parte de la Consulta Regional Latinoamericana sobre la participación del Sector Privado en la Agenda Post 2015, en Cartagena, Colombia.

8.6. CRÉDITOS PARA MEJORAS AMBIENTALES

G4-S02

DURANTE 2014 COLOCAMOS 6 CRÉDITOS POR \$2.412.000 DEL PROGRAMA CALIDAD SAN JUAN, DOS DE ELLOS CON ENFOQUE AMBIENTAL.

El Programa consolida la alianza estratégica entre el Estado, la Sociedad Civil, las empresas y los emprendedores locales, con el objetivo de lograr una Provincia más industrializada, con empresas locales que emplean talento y mano de obra local. Esta alianza será la base para la definición e implementación de acciones vinculadas al refuerzo de la competitividad de las Cadenas Productivas de la Provincia de San Juan.

8.7. CAMBIO CLIMÁTICO

G4-EC2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN15 AL G4-EN20, G4-DMA

CONTINUAMOS CON LA MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO CORPORATIVA E COMENZAMOS A IMPLEMENTAR ACCIONES QUE PERMITAN UNA MEJORA DE EFICIENCIA EN EL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA CUYO IMPACTO PERMITA MITIGAR LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO.

Huella de Carbono 2014

Banco Galicia aporta emisiones de gases de efecto invernadero (CO2Eq) a través del consumo de energía eléctrica siendo la principal fuente de emisión. Entendien-

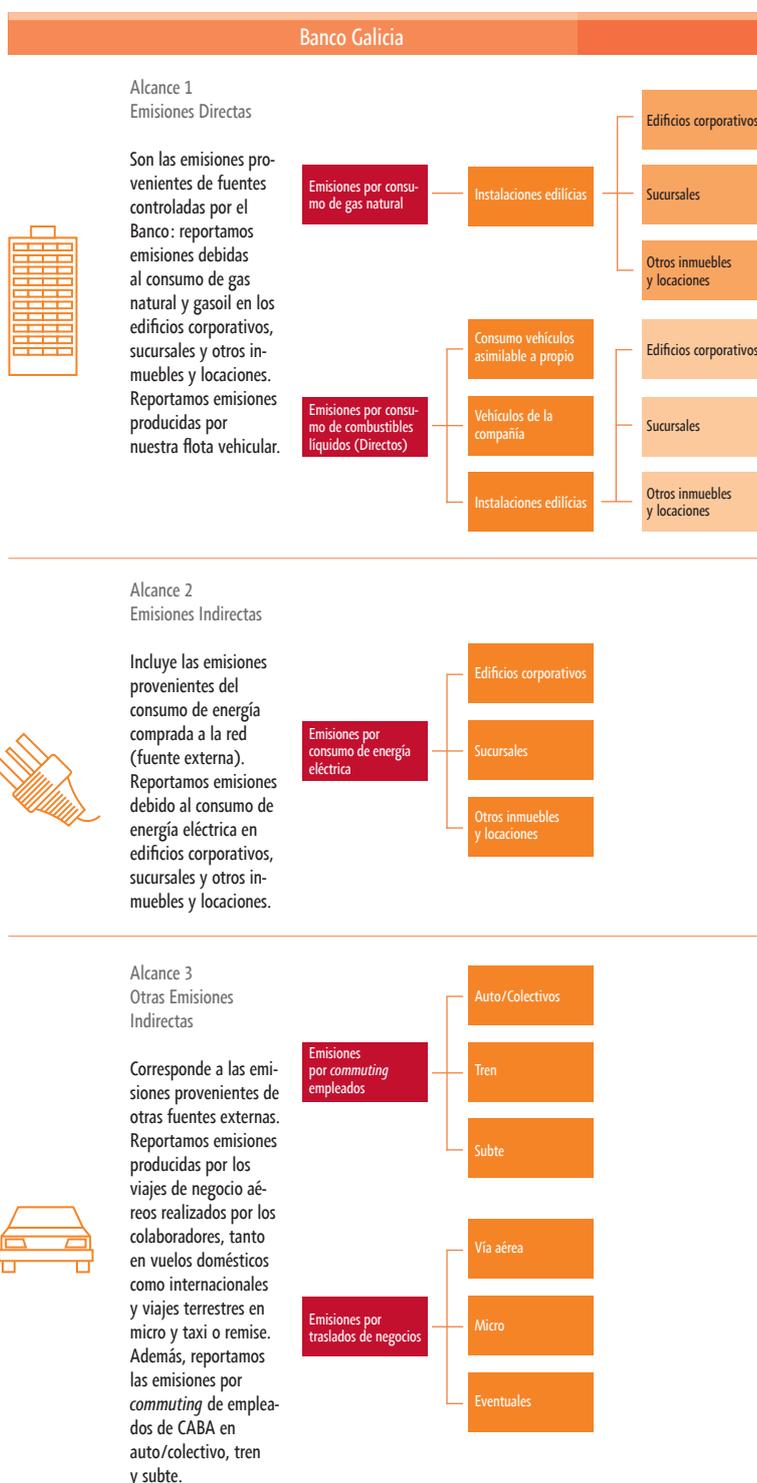
do que la energía eléctrica es un componente central para la operación del negocio y por tanto del crecimiento de la organización somos conscientes que debemos hacerlo logrando mejoras en la forma en que el Banco utiliza esa fuente de energía. Estas mejoras en la eficiencia tendrán necesariamente un impacto positivo en el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.

Por tal motivo este año se llevó a cabo una nueva medición de la Huella de Carbono, manteniendo el alcance

establecido desde año 2012. Estas mediciones nos servirán para iniciar el camino para definir estrategias y acciones de mitigación de gases de efecto invernadero que tengan una relación directa con el consumo de energía eléctrica.

En 2014 actualizamos la información para la publicación de emisiones conforme al Carbon Disclosure Project (organización sin fines de lucro que desde el año 2000 reúne información de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero de empresas).

Alcance de la medición del Carbono en Banco Galicia



Huella de Carbono de Banco Galicia

Emisiones de Gases de Efecto Invernadero en Ton de CO ² eq.		Alcance Todo Banco Galicia		
		2012	2013	2014
Emisiones directas	Alcance 1	1.215	1.081	12.212,76 28.222,19
	Alcance 2	29.932	22.916	
Otras Emisiones Indirectas	Alcance 3	3.665	1.761	4.352,52

Teniendo en cuenta estos valores, en Banco Galicia tenemos un ratio de intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero de 0,36. Esto quiere decir que por cada m² de oficina o sucursales se emitieron a la atmósfera 0,36 toneladas de CO² equivalente.

8.7.1. Electricidad - Foco de emisiones

Del relevamiento de huella de carbono, se puede apreciar que el consumo de electricidad es la mayor fuente de emisiones, como se puede apreciar en el gráfico a continuación:

Comparativo Emisiones Alcance 1 & 2 (Ton CO² eq.)



Es por esta razón que en Banco Galicia trabajamos para reducir el consumo eléctrico mediante el programa de Uso Racional de Energía, Agua y Gas y sus actividades de Eficiencia Energética en Sucursales.

8.7.2. Otras acciones para reducir emisiones

Las reducciones logradas se realizaron en el marco del Programa de Ahorro de Energía y Gas Natural, considerándose una acción indirecta la reducción de emisiones asociadas a la reducción en los consumos.

Sin embargo, cabe destacar que en función de reducir las emisiones indirectas generadas por el Commuting de empleados y buscando fomentar una vida más sana, en la Torre Corporativa hay 42 estacionamientos de bicicleta disponibles, y 81 personas los utilizan en forma alternativa.

9. TABLA DE CONTENIDOS GRI

G4-32, G4-33

A partir de la información publicada en este documento, junto con el Informe complementario disponible en galiciasustentable.com, elaboramos la siguiente Tabla de Contenidos de la Guía G4 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) con los Suplementos Sectoriales para la industria financiera.

En esta Tabla reportamos los asuntos que están relacionados con los temas “estratégicos” definidos en el Análisis de materialidad. A su vez, los aspectos relacionados con el desempeño y gestión del gobierno corporativo como también temas relacionados con el perfil del Banco y alcance del Informe no fueron tenidos en cuenta en este proceso ya que son contenidos obligatorios a comunicar en un Informe según esta Guía.

El Informe de Sustentabilidad fue preparado siguiendo los requisitos de la opción exhaustiva “de conformidad” con la Guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) y el Suplemento Sectorial para la Industria Financiera, obteniendo la verificación de PWC Argentina. Adicionalmente, GRI realizó una verificación sobre la Tabla de Contenidos de la guía G4 de GRI en base al Contenido Básico General G4-32, mediante su servicio “The GRI Content Index Service”⁷⁰. A su vez, presenta la Comunicación sobre el Progreso 2014 dando cumplimiento a los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

A continuación presentamos un resumen de la Tabla GRI que se encuentra completa en galiciasustentable.com/IS2014



GRI Guía G4 - Contenidos Básicos Generales

Contenidos Básicos Generales	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa
Estrategia y Análisis			
G4-1	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupa el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla.	4-5	-
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	6, 9, 16, IC (22-25, 27-29)	-
Perfil de la organización			
G4-3	Nombre de la organización.	10	-
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes.	10-11, 22-23, IC (37, 38-40, 42-45)	-
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	Buenos Aires, Argentina	-
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	Banco Galicia no realiza actividades significativas en el exterior.	-
G4-7	Describa la naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	10	-
G4-8	Indique de qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	10, 11, 22-23	-
G4-9	Determine la escala de la organización, indicando: • número de empleados; • número de operaciones; • ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para las organizaciones del sector público); • capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado); y • cantidad de productos o servicios que se ofrecen.	10, 11, 69	-
G4-10	Número de empleados por contrato laboral y sexo. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores externos y sexo. Tamaño de la plantilla por región y sexo. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores externos, tales como los empleados y los trabajadores subcontratados de los contratistas. Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores (por ejemplo, las contrataciones estacionales en la temporada turística o en el sector agrícola).	34, IC (47-49)	-
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	69 99,26% de empleados con convenio colectivo de trabajo.	-
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización.	56 Ver página 18 y 19 del Informe de Sustentabilidad 2013 de Banco Galicia.	-
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	No se realizaron cambios significativos.	-
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	13, 60	-
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	47, 49, 51, IC (34-35)	-
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales ostenta un cargo en el órgano de gobierno; participa en proyectos o comités; realiza una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias; considera que ser miembro es una decisión estratégica.	29, IC (34-35, 69-70)	-
Aspectos Materiales y Cobertura			
G4-17	Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria.	10 El Informe de Sustentabilidad 2014, al igual que la Memoria y balance del Banco, alcanza a Banco Galicia y sus empresas vinculadas.	-
G4-18	Describa el proceso que se ha seguido para determinar el Contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria.	7-9, IC (3-10)	-
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	9, IC (3-10)	-

Contenidos Básicos Generales	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa
G4-20	Indique la Cobertura de cada Aspecto material dentro de la organización. Hágalo de la siguiente manera: Indique si el Aspecto es material dentro de la organización; Si el aspecto no es material para todas las entidades de la organización (tal como se describen en el apartado G4-17), elija uno de los siguientes enfoques y facilite: una lista de las entidades o grupos de entidades incluidos en el apartado G4-17 que no consideran material el Aspecto en cuestión, o una lista de las entidades o grupos de entidades incluidos en el apartado G4-17 que sí consideran material el Aspecto en cuestión; Señale cualquier limitación concreta que afecte a la Cobertura de cada Aspecto dentro de la organización.	IC (3-10) El Análisis de materialidad alcanza a Banco Galicia y sus empresas vinculadas.	-
G4-21	Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material. Hágalo de la siguiente manera: • Indique si el Aspecto es material fuera de la organización; • Si el Aspecto es material fuera de la organización, señale qué entidades, grupos de entidades o elementos lo consideran así; • Describa también los lugares donde el Aspecto en cuestión es materiales para las entidades; • Indique cualquier limitación concreta que afecte a la Cobertura de cada Aspecto fuera de la organización.	IC (3-10)	-
G4-22	Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	En todos los casos en los cuales la reexpresión de la información afectó la comparabilidad interanual de las tablas presentadas, se detalla su modificación en una nota al pie respectivamente.	-
G4-23	Señale todo cambio significativo en el alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.	No se realizaron cambios significativos.	-
Participación de los grupos de interés			
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	9, IC (30-31)	-
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	9, IC (30-31)	-
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.	8-9, 30-31, 35, IC (3-10, 11, 30-31, 37, 52-54, 66)	-
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la Participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	9, 18-19, 31, 35, 60, IC (3-10, 11, 37, 52-54)	-
Perfil de la Memoria			
G4-28	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	Año 2014	-
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede).	Año 2013	-
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	Anual	-
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria.	76	-
G4-32	Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida. Facilite la referencia al Informe de Verificación externa, si lo hubiere. GRI recomienda la verificación externa, aunque no es obligatoria para que la memoria sea «de conformidad» con la Guía.	70-75, IC (73-77) El Informe de Sustentabilidad fue preparado siguiendo los requisitos de la opción exhaustiva «de conformidad» con la Guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) y el Suplemento Sectorial para la Industria Financiera.	-
G4-33	Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria. Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa. Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación. Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización.	75, IC (73-77)	-
Gobierno			
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	12, IC (13-14, 19-21)	-
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social.	12, IC (16-21), CGS	-
G4-36	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	12-13, 16, IC (16)	-
G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	8, 12, IC (21)	-
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités: ejecutivos y no ejecutivos; independencia; antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno; número de otros puestos y actividades significativas, y naturaleza de tales actividades; sexo; miembros de grupos sociales con representación insuficiente; competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales; representación de grupos de interés.	12, IC (13-14, 19-21)	-
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	12, IC (13)	-
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero; entre otros: si se tiene en cuenta la diversidad, y de qué modo; si se tiene en cuenta la independencia, y de qué modo; si se tienen en cuenta, y de qué modo, los conocimientos especializados y la experiencia en los ámbitos económico, ambiental y social; si están involucrados los grupos de interés (entre ellos, los accionistas), y de qué modo.	12, CGS	-
G4-41	Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a las partes interesadas. Indique, como mínimo: membresía de distintas juntas; tenencia de acciones de proveedores y otros grupos de interés; existencia de un accionista de control; información que revelar sobre partes relacionadas.	12, IC (11), CGS	-
G4-42	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	12-13, IC (15), CGS	-
G4-43	Señale qué medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	8, 12-13, IC (3, 9-10, 15), CGS	-
G4-44	Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas.	12-13, IC (11, 21), CGS Durante 2014 no se registraron cambios en la composición del gobierno corporativo del Banco como consecuencia de la evaluación realizada a sus miembros.	-
G4-45	Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	8, 12-13, IC (3, 9-10, 21) El gobierno del Banco conoce y sigue las mediciones de la gestión de riesgos elaboradas por el Área de Riesgo Operacional.	-
G4-46	Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	13, IC (16-19)	-
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	8, 12	-
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados.	Daniel Antonio Llambías, Gerente General del Banco	-
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	12, IC (21) Banco Galicia considera las "preocupaciones importantes" aquellas manifestaciones de los grupos de interés que puedan impactar en la gestión del negocio o en algún público clave del Banco.	-

Contenidos Básicos Generales	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	8-9, IC (21)	-
G4-51	Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección, de acuerdo con los siguientes tipos de retribución: • retribución fija y retribución variable: retribución basada en el rendimiento, retribución en acciones, primas y acciones de dividendo diferido o acciones transferidas; • bonos o incentivos a la contratación; • indemnizaciones por despido; • reembolsos; y • pensiones de jubilación, teniendo en cuenta la diferencia entre los regímenes de prestaciones y los tipos de retribución del órgano superior de gobierno, la alta dirección y todos los demás empleados. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección.	12, IC (22)	-
G4-52	Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.	12, IC (22)	-
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.	12, IC (22)	-
G4-54	Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	Dado el contexto local en el que se desarrollan las actividades de Banco Galicia, esta información resulta confidencial para salvaguardar la seguridad personal de nuestros colaboradores y los altos mandos de la entidad.	-
G4-55	Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	Respuesta igual a la incluida para el contenido G4-54.	-
Ética e Integridad			
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	10, IC (11, 22), CO	-
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	10, IC (11, 22, 25, 54)	-
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	10, IC (11, 22, 25, 54)	-

GRI Guía G4 – Contenidos Básicos Específicos

Aspectos Materiales	Información sobre el enfoque de gestión e Indicadores	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa
ECONOMÍA				
Desempeño económico	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (27-29)	-
	G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	11, 69	✓ p.75
	G4-EC2	Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático.	63-64, IC (70-72), PA No se registraron en Banco Galicia consecuencias financieras debido a cuestiones relacionadas con el cambio climático.	✓ p.75
	G4-EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.	41, 69 Además del plan de prestaciones establecido según la ley laboral, no existe en Banco Galicia un fondo independiente para tal propósito para nuestros colaboradores.	✓ p.75
	G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	No se recibió ayuda del estado argentino.	✓ p.75
Presencia en el Mercado	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (3-10) Ante el contexto inflacionario que transita la Argentina en este momento, vemos relevante gestionar y comunicar los niveles de salarios y su relación con el SMVM. Por su parte, siendo que Banco Galicia es una entidad financiera de capitales nacionales, el valor por lo local toma una relevancia particular en nuestra gestión.	-
	G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	Todos los salarios del Banco se encuentran por encima del SMVM argentino. El salario inicial estándar supera en un 162,48% el SMVM.	✓ p.75
	G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local, en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	Banco Galicia cuenta con una política de empleo donde se da preferencia a la contratación local, siempre que se cumpla con los requisitos del puesto.	✓ p.75
Consecuencias económicas indirectas	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 44-45, 63-64	-
	G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	44, 46-51, IC (64)	✓ p.75
	G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	27-29, 44, 46, 56, IC (38-40, 42-45)	✓ p.75
Prácticas de adquisición	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (3-10) En Banco Galicia valoramos el impacto en el desarrollo económico que generamos al incluir proveedores Pymes y locales. Es por eso que buscamos comprar responsablemente y sumas año a año a emprendimientos sustentables a través de nuestras compras inclusivas.	-
	G4-EC9	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	56 Banco Galicia no tiene una política de selección basada en la contratación de proveedores locales, entendiendo estos por empresas de las provincias donde se encuentran las sucursales. El 100% de los proveedores de Banco Galicia son empresas nacionales o internacionales con sede en la Argentina.	✓ p.75
MEDIO AMBIENTE				
Materiales	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, IC (3-10, 24, 68)	-
	G4-EN1	Materiales por peso o volumen.	62	✓ p.75
	G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	62. Los sobres reutilizables contienen un porcentaje de papel reciclado.	✓ p.75
Energía	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, 63, IC (3-10, 24, 68)	-
	G4-EN3	Consumo energético interno.	63, IC (70-72)	✓ p.75
	G4-EN4	Consumo energético externo	IC (70-72)	Este indicador resulta no aplicable por la imposibilidad de conseguir información en el mediano plazo luego de haber hecho el relevamiento de las actividades externas al Banco.

Aspectos Materiales	Información sobre el enfoque de gestión e Indicadores	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa	
Agua	G4-EN5	Intensidad energética	63, 65	√ p.75	
	G4-EN6	Reducción del consumo energético.	63, IC (70-72)	√ p.75	
	G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	63, 65, IC (70-72)	√ p.75	
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, IC (3-10, 68)	-	
	G4-EN8	Captación total de agua según la fuente	63 Existen 4 Sucursales con toma de agua por perforación. Su consumo total agregado estimado es menor a los 180m ³ /mes. No resulta una afectación significativa.	√ p.75	
	G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN8	√ p.75	
	G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	66 Banco Galicia cuenta con iniciativas de reciclaje de agua de lluvia en la Sucursal Sustentable Las Palmas.	√ p.75	
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, IC (3-10, 68, 70)	-	
	G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	IC (70-72)	√ p.75	
	G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)	66, IC (70-72)	√ p.75	
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	IC (70-72)	√ p.75		
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	IC (70-72)	√ p.75		
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	IC (70-72)	√ p.75		
G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	IC (70-72)	√ p.75		
G4-EN21	NOX, SOX y otras emisiones atmosféricas significativas.		No aplica. Este indicador no aplica a Banco Galicia siendo que es una entidad financiera y no emite NO, SO y otras emisiones en forma significativa.	√ p.75	
Efluentes y residuos	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, 62, IC (3-10, 68, 70)	-	
	G4-EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino.	Todos los edificios y sucursales se encuentran en zonas urbanas y los efluentes generados son tratados por el servicio sanitario público con excepción de 4 sucursales que vierten líquidos a pozos absorbentes.	√ p.75	
	G4-EN23	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	62 En las sucursales, por una limitación operativa de alcance, no se realizan mediciones aunque sí se gestionan los residuos.	√ p.75	
	G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos.	No se produjeron derrames.	√ p.75	
	G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos i, ii, iii y viii del convenio de basilea2, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	No se importan ni exportan residuos. Los residuos peligrosos son transportados en forma local, son los mismos reportados como residuos peligrosos dispuestos. (G4 EN23).	√ p.75	
	G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentia procedentes de la organización.	Todas las oficinas y sucursales de Banco Galicia se encuentran en zonas urbanas y nuestras operaciones no impactan significativamente en espacios naturales protegidos o áreas de alta biodiversidad no protegidas.	√ p.75	
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, 64, IC (3-10, 24, 68)	-	
Productos y servicios	G4-EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	63-64, 66 Como acción indirecta de mitigación de los impactos de productos y servicios, Banco Galicia busca transformar sus sucursales en Sucursales Eco-Responsables.	√ p.75	
	G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se regeneran al final de su vida útil, por categorías de productos.		No aplica. Por la naturaleza de sus actividades, Banco Galicia no recupera productos ni packaging para volver a ser re-insertados en el ciclo de producción.	√ p.75
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, IC (3-10, 24, 68), PA	-	
Cumplimiento regulatorio	G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	No se recibieron multas.	√ p.75	
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 56, 60, IC (3-10, 24, 68)	-	
Evaluación Ambiental de los Proveedores	G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	56, CO, PA Durante 2014 hemos continuado el proceso de visitas a proveedores para su evaluación social y ambiental. Este año realizamos 4 visitas, resultando satisfactorias, y esperamos seguir ampliando el alcance en 2015.	√ p.75	
	G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN32	√ p.75	
	DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO				
Empleo	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 36, 56, IC (3-10)	-	
	G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.	34, 36, IC (47-50)	√ p.75	
	G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	40-41, IC (56-58)	√ p.75	
	G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	IC (49)	√ p.75	
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (3-10)	-	
	G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos.	Los periodos de preaviso contemplan lo establecido en las leyes laborales argentinas, y tienen relación con el nivel de cambio que tiene la persona en relación al puesto y locación de su nuevo trabajo.	√ p.75	
Capacitación y educación	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 38-39, IC (3-10, 54-55)	-	
	G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	38, IC (15, 68)	√ p.75	
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	10, 38-39, 64, IC (15, 68) Durante 2014, 26 líderes del Banco fueron capacitados en DDHH.	√ p.75	
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y categoría profesional.	39 7-10, 36, IC (3-10)	√ p.75	
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	G4-DMA	Enfoque de gestión	El respeto por las personas y la lucha contra la discriminación son parte esencial de nuestra gestión en Recursos Humanos.	-	
	G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	12, 34, 69, IC (13-14, 47-49)	√ p.75	

Aspectos Materiales	Información sobre el enfoque de gestión e Indicadores	Página/ Respuesta	Omisiones	Verificación Externa
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (22)	-
	G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.	El banco no hace diferencia en el salario entre hombres y mujeres.	√ p.75
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 56, CO, IC (3-10), PA	-
	G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN32	√ p.75
	G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN32	√ p.75
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (3-10, 11, 54)	-
	G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	IC (54)	√ p.75
DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS				
Inversión	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, IC (3-10, 11)	-
	G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	45, 69 La inversión social realizada por Banco Galicia, en el marco de sus tres ejes de trabajo con la comunidad, tiene directa relación con los Derechos Humanos.	√ p.75
	G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	10 Durante 2014, 26 líderes del Banco fueron capacitados en DDHH.	√ p.75
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, CO, IC (3-10), PA	-
	G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN32	√ p.75
	G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.	Respuesta igual a la incluida para el indicador G4-EN32	√ p.75
DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD				
Comunidades Locales	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 44-45, IC (3-10)	-
	G4-S01	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	45, 47, 49, 51, IC (62-63)	√ p.75
	G4-S02	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	44-45, 63-64, IC (70) No se registraron impactos negativos en las comunidades locales por el desarrollo de las operaciones del Banco.	√ p.75
	G4-FS13	Puntos de acceso en áreas poco pobladas o económicamente desfavorecidas por tipo.	10, 23 59% de las sucursales que se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y el 41% en el interior del país.	√ p.75
	G4-FS14	Iniciativas para mejorar el acceso de personas desfavorecidas a los servicios financieros.	25, 27, 48-49, IC (44-45, 63)	√ p.75
Lucha contra la corrupción	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, IC (3-10, 11, 22)	-
	G4-S03	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	10, 12-13, IC (11, 22) Todas las unidades de negocio son analizadas en materia de corrupción.	√ p.75
	G4-S04	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	10, 13, IC (11)	√ p.75
	G4-S05	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	No se registraron durante 2014 casos vinculados a hechos de corrupción en ninguna de las operaciones del Banco.	√ p.75
DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS				
Salud y Seguridad de los Clientes	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 25, IC (3-10, 22)	-
	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	10, 13, 25, IC (22)	√ p.75
	G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	No se reportaron incidentes.	√ p.75
Etiquetado de los productos y servicios	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 25, IC (3-10, 11, 22)	-
	G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	10, 12-13, 25, IC (11, 22) El 100% de los productos, servicios y operaciones del Banco se rigen por la normativa del BCRA, el Código de Prácticas Bancarias y la Comisión Nacional de Valores.	√ p.75
	G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	IC (25, 54)	√ p.75
	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	31, IC (37)	√ p.75
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 25, IC (3-10, 11, 22)	-
Privacidad de los Clientes	G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	No se reportaron incidentes.	√ p.75
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-10, 22, IC (3-10)	-
Cartera de Productos	G4-FS6	Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión y el sector de actividad.	11, 22-23, 69, IC (37, 68)	√ p.75
	G4-FS7	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.	26-29, 48, IC (63)	√ p.75
	FS8	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.	63-64, 68, IC (63)	√ p.75
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, 60, 63-64, IC (3-10, 68), PA	-
Auditoría	FS9	Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos.	60	√ p.75
	G4-DMA	Enfoque de gestión	7-9, CGS	-
Activismo Accionarial	FS	Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales.	63-64, 68, IC (68)	√ p.75
	FS11	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos.	63-64, IC (68) El porcentaje de préstamos sujetos a controles ambientales y sociales es de aproximadamente del 26%, del total de la cartera de activos, de acuerdo con el estado de situación patrimonial consolidado.	√ p.75
	FS12	Política(s) de voto en asuntos medioambientales o sociales en participaciones sobre las cuales la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto.	Banco Galicia no dispone de políticas de voto formales en relación a aspectos ambientales y sociales para entidades sobre las que tiene derecho a voto o actúa como asesor.	√ p.75

10. PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS

El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa internacional cuyo objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en los derechos humanos, laborales y medioambientales y de lucha contra la corrupción.

En Banco Galicia somos uno de los socios fundadores de la Red en la Argentina,

participando activamente desde 2004. Asimismo, durante 2014 formamos parte de la Mesa Directiva local.

Desde nuestra adhesión, elaboramos anualmente una Comunicación sobre el Progreso (COP), disponible en la web pactoglobal.org.ar, que recoge información detallada sobre políticas y las acciones específicas implantadas en materia de sustentabilidad.

Este año presentamos nuestra COP 2014 Nivel Avanzado, a partir del documento realizado por el Pacto Global y la Iniciativa de Reporte Global, en el cual se establece la conexión entre los principios del Pacto y la Guía G4 de GRI.¹⁷

	PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS
Categorías	Principios
Derechos Humanos	Principio 1 - Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia. Principio 2 - Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Trabajo	Principio 3 - Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Principio 4 - Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5 - Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Principio 6 - Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	Principio 7 - Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8 - Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Anti-corrupción	Principio 9 - Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Principio 10 - Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

11. ISO 26000

BANCO GALICIA, HA USADO LA NORMA ISO 26000 COMO GUÍA PARA INTEGRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN SUS VALORES Y PRÁCTICAS.

La Norma de Responsabilidad Social ISO 26000 proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social, y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la

organización. (Extracto de la Sección “Introducción”, Norma Internacional ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social, ISO 26000:2010 (Traducción oficial. Primera edición 2010-11-01).

Bajo principios y recomendaciones, promueve la adopción de criterios de responsabilidad social basada en 7 materias fundamentales: gobernanza, prácticas justas de operación, derechos humanos, asuntos de consumidores, prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad y medioambiente.

Hemos considerado para la elaboración de este Informe de Sustentabilidad 2013 las materias fundamentales y principios de Responsabilidad Social propuestas por esa Guía, así como las prácticas recomendadas para mejorar los resultados en el desempeño de la responsabilidad social.

Utilizamos el documento “GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction” que hacen referencia a la relación entre la Norma ISO 26000 y GRI G4.¹⁸

17. <https://www.globalreporting.org/.../UNGC-G4-linkage-publication.pdf>

18. www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Generales (General Standard Disclosures)

Contenidos Generales	Cláusula ISO 26000
Estrategia y Análisis	4.7, 6.2, 7.4.2
Perfil de la organización	6.3.10, 6.4.1-6.4.2, 6.4.3, 6.4.4, 6.4.5, 6.8.5, 7.8
Aspectos materiales identificados y Cobertura	5.2, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4
Participación de los grupos de interés	5.3
Perfil del Reporte	7.5.3, 7.6.2
Gobierno Corporativo	6.2, 7.4.3, 7.7.5
Ética e Integridad	4.4, 6.6.3

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)

Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Cláusula ISO 26000	
ECONOMÍA			
Desempeño Económico	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EC1 Valor económico directo generado y distribuido.	6.8.1-6.8.2, 6.8.3, 6.8.7, 6.8.9	
	G4-EC2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	6.5.5	
	G4-EC3 Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales.	6.8.7	
Presencia en el Mercado	G4-EC4 Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.		
	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EC5 Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	6.3.7, 6.3.10, 6.4.3, 6.4.4, 6.8.1-6.8.2	
Consecuencias económicas indirectas	G4-EC6 Proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local, en operaciones significativas.	6.4.3, 6.8.1-6.8.2, 6.8.5, 6.8.7	
	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	6.3.9, 6.8.1-6.8.2, 6.8.7, 6.8.9	
Prácticas de adquisición	G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	6.3.9, 6.6.6, 6.6.7, 6.7.8, 6.8.1-6.8.2, 6.8.5, 6.8.7, 6.8.9	
	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EC9 Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	6.4.3, 6.6.6, 6.8.1-6.8.2, 6.8.7	
MEDIO AMBIENTE			
Materiales	G4-DMA Enfoque de gestión	6.5.1-6.5.2	
	G4-EN1 Materiales por peso o volumen.	6.5.4	
	G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	6.5.4	
Energía	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EN3 Consumo de energía dentro de la organización.	6.5.4	
	G4-EN4 Consumo energético externo	6.5.4	
	G4-EN5 Intensidad energética	6.5.4	
	G4-EN6 Reducción del consumo de energía.	6.5.4, 6.5.5	
	G4-EN7 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	6.5.4, 6.5.5	
Agua	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EN8 Captación total de agua según la fuente	6.5.4	
	G4-EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	6.5.4	
	G4-EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	6.5.4	
Emisiones	G4-DMA Enfoque de gestión		
	G4-EN15 Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	6.5.5	
	G4-EN16 Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	6.5.5	
	G4-EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3).	6.5.5	
	G4-EN18 Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	6.5.5	
	G4-EN19 Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	6.5.5	
	G4-EN20 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	6.5.3, 6.5.5	
	G4-EN21 NOX, SOX y otras emisiones atmosféricas significativas.	6.5.3	
	Efluentes y residuos	G4-DMA Enfoque de gestión	
		G4-EN22 Vertimiento total de aguas, según su naturaleza y destino.	6.5.3, 6.5.4
G4-EN23 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.		6.5.3	
G4-EN24 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.		6.5.3	
G4-EN25 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos i, ii, iii y viii del convenio de basilea2, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.		6.5.3	
G4-EN26 Identificación, tamaño, estado de protección y valor en términos de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización.		6.5.3, 6.5.4, 6.5.6	

Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Cláusula ISO 26000	
Productos y servicios	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	6.5.3, 6.5.4, 6.5.5, 6.7.5
	G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se regeneran al final de su vida útil, por categorías de productos.	6.5.3, 6.5.4, 6.7.5
Cumplimiento regulatorio	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	4.6
Evaluación Ambiental de los Proveedores	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	6.3.5, 6.6.6, 7.3.1
	G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	6.3.5, 6.6.6, 7.3.1
DESEMPEÑO SOCIAL: PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO		6.4.1-6.4.2	
Empleo	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo o región.	6.4.3
	G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	6.4.4, 6.8.7
	G4-LA3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	6.4.4
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos.	6.4.3, 6.4.5
Capacitación y educación	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	6.4.7
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	6.4.7, 6.8.5
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y categoría profesional.	6.4.7
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	6.2.3, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA13	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicación de operaciones significativas.	6.3.7, 6.3.10, 6.4.3, 6.4.4
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	6.3.5, 6.4.3, 6.6.6, 7.3.1
	G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	6.3.5, 6.4.3, 6.6.6, 7.3.1
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	6.3.6
DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS		4.8, 6.3.1-6.3.2	
Inversión	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	6.3.3, 6.3.5, 6.6.6
	G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	6.3.5
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6
	G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.	6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6
DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD			
Comunidades Locales	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-S01	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	6.3.9, 6.5.1-6.5.2, 6.5.3, 6.8
	G4-S02	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	6.3.9, 6.5.3, 6.8
Lucha contra la corrupción	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-S03	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	6.6.1-6.6.2, 6.6.3
	G4-S04	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	6.6.1-6.6.2, 6.6.3, 6.6.6
	G4-S05	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	6.6.1-6.6.2, 6.6.3
	DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTO		
Salud y Seguridad de los Clientes	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	6.7.1-6.7.2, 6.7.4, 6.7.5, 6.8.8
	G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.4, 6.7.5, 6.8.8

Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Cláusula ISO 26000	
Etiquetado de los productos y servicios	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	6.7.1-6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.9
	G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.9
	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	6.7.1-6.7.2, 6.7.6
Privacidad de los Clientes	G4-DMA	Enfoque de gestión	
	G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	6.7.1-6.7.2, 6.7.7

12. ANEXO I: PUBLICACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES DE BANCO GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.

Grupo Financiero **Galicia**

CUIT 30-70496280-7

Ciudad de Buenos Aires, 6 de mayo de 2014

Señores
Comisión Nacional de Valores
Presente

Ref.: Publicación de la declaración de adquisición de acciones de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

De mi consideración:

Me dirijo a ustedes en los términos del art. 94 de la Ley N° 26.831, a efectos de adjuntar el aviso conteniendo la declaración de adquisición de acciones de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., para su publicación en el Boletín Diario de los días 6, 7 y 8 de mayo del corriente.

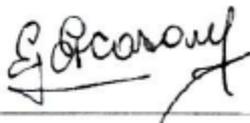
Asimismo, se informa que el aviso será publicado en el Diario La Nación y el Boletín Oficial de la República Argentina, por el mismo plazo y en idénticas fechas.

Sin otro particular, saludo a ustedes muy atentamente.

Grupo Financiero Galicia S.A.
A. Enrique Pedemonte
Responsable Titular de Relaciones con el Mercado

Grupo Financiero Galicia S.A.

Grupo Financiero Galicia S.A. ("Grupo Galicia"), sociedad anónima inscripta en el Registro Público de Comercio bajo el N° 14.519 del Libro 7 de sociedades por acciones, con domicilio legal en Tte. Gral. Juan D. Peron 456, piso 2°, de la Ciudad de Buenos Aires, accionista controlante de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. ("Banco Galicia") con una participación del 99,62229% en su capital social, comunica que con fecha 25 de febrero de 2014 ha decidido realizar una declaración unilateral de adquisición de la totalidad del capital social de Banco Galicia remanente en poder de terceros (la "Declaración"). LA DECLARACION ALCANZA A LA TOTALIDAD DE LAS 2.123.962 ACCIONES ORDINARIAS, ESCRITURALES, DE VALOR NOMINAL PESOS UNO (\$1) Y UN VOTO POR ACCION ACTUALMENTE EN CIRCULACION Y EN PODER DE TERCEROS AL PRECIO EQUITATIVO FIJADO DE \$23,22 (PESOS VEINTITRÉS CON VEINTIDÓS CENTÉSIMAS) POR ACCION, sin otras condiciones. La declaración, cuya aprobación fue resuelta por el Directorio de la Comisión Nacional de Valores el 24 de abril de 2014, se realiza en los términos del art. 94 de la ley 26.831 y está dirigida a todos los tenedores de acciones ordinarias, escriturales, de valor nominal un peso (\$1) y un voto por acción, actualmente emitidas y en circulación de Banco Galicia que no sean de propiedad de Grupo Galicia. Grupo Galicia elevará a escritura pública la presente declaración unilateral de adquisición, lo que implicará de pleno derecho la transferencia de la propiedad de las acciones de Banco Galicia en poder de terceros a favor de Grupo Galicia y el simultáneo retiro de la oferta pública y cotización de las acciones de Banco Galicia. Se informa que Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., con domicilio en la calle Teniente General Juan Domingo Perón 407, Piso 6°, de la Ciudad de Buenos Aires, es la entidad financiera en la cual se depositó el monto correspondiente al valor total de las acciones en poder de terceros y alcanzadas por la presente declaración de adquisición de acciones. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. cuenta con un listado de los accionistas minoritarios con indicación de sus datos personales y de la cantidad de acciones e importes de cada uno.



Eduardo J. Escasany
Presidente
Grupo Financiero Galicia S.A.

13. ANEXO II

Indicador	Empresa vinculada	Resultado 2014	Indicador GRI de la Guía G4 relacionado
Cantidad de Clientes empresas e individuos	Galicia Seguros	Tenemos 3.500.000 de pólizas individuos y 5.000 pólizas empresas.	G4-8
	Efectivo Si	442.322 clientes de Efectivo Si y 147.821 TLA.	
	Tarjeta Naranja	En 2014 las cuentas habilitadas superaron los 2,5 millones y considerando los poseedores de tarjetas adicionales la compañía tiene 3,7 millones de clientes. En tanto, el total de tarjetas habilitadas es de 7,4 millones incluyendo Tarjeta Naranja, Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja Mastercard y Tarjeta Naranja American Express.	
	Tarjeta Nevada	Contamos con 736.302 clientes individuos.	
Cantidad de Empleados total y por género.	Galicia Seguros	Somos 320 colaboradores, y la distribución es 51% hombres, 49% mujeres.	G4-10
	Efectivo Si	Nuestra dotación es de 1.285 personas.	
	Tarjeta Naranja	Empleamos a 3.723 personas, siendo el 65% personal femenino y 35% masculino.	
	Tarjeta Nevada	Tenemos 1.239 empleados, 39% mujeres y 61% hombres. En cuanto a la distribución geográfica, el 34% están en casa matriz y el 66% en las sucursales.	
Cantidad de proveedores y proceso de contratación y evaluación.	Galicia Seguros	Desde el área de compras se manejan aproximadamente 1.300 proveedores. Todas las compras se realizarán a través del departamento de Compras y Servicios Generales de la Gerencia de Operaciones, y deberán contar indefectiblemente con una requisición, una compulsa de precios y adjudicación y una orden de compra de acuerdo a la norma general de compras en vigencia.	G4-26
	Efectivo Si	Tenemos aproximadamente 70 proveedores habituales, con los que desarrollamos una relación comercial. Según me indican desde Compras no tienen un proceso de contratación y evaluación escrito.	
	Tarjeta Naranja	Contamos con 4476 proveedores con facturación durante 2014.	
	Tarjeta Nevada	El departamento de Compras trabaja con 147 proveedores externos con los cuales desarrolla y compara constantemente mediante concurso de precios para mantener una excelente relación de calidad y precio. Se les exige a los proveedores toda la documentación legal necesaria para garantizar el trabajo registrado y seguro de los mismos en cada obra o prestación de servicio.	
Porcentaje de materiales utilizados que son reciclados.	Galicia Seguros	No se cuenta con esta información.	G4-EN2
	Efectivo Si	Este año donamos a la Fundación Garrahan 61.938 Kg de papel y 56 Kg de tapitas de plástico.	
	Tarjeta Naranja	Recolectamos y vendimos 164.286 kg. de papel en desuso, lo que nos permitió recaudar \$129.131 que fueron destinados a la compra de útiles escolares para los niños de los comedores que apadrinamos. Compramos 1183 cartuchos de tóner remanufacturados, evitando la emisión de 9.664 kg. de CO ² a la atmósfera. Esto representa un 59% del total de la compra. Además, todos aquellos plásticos que se imprimen con errores o no son retirados por los Clientes, se envían a destruir a un horno pirolítico de combustión limpia, protegiendo los datos de los clientes y minimizando el impacto ambiental. Durante el 2014 se enviaron a destrucción 720 kg.	
	Tarjeta Nevada	En tarjeta nevada enviamos a reciclar mensualmente más de 5.000 kg de papel y cartón a la Empresa Corpa. Lo recolectado de esa venta es donada mensualmente a Fundación Conin.	