

**LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN
EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
EVIDENCIAS PRÁCTICAS.**

Autor: Elías Alvares, Vítor

La estrategia de responsabilidad social en el ámbito de la administración pública: evidencias prácticas.

ISBN: 978-84-09-27350-8

Depósito Legal: As-00320-2021.

Edición: Junio 2020

Editor técnico: Carolina Pinín Osorio



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	LA ESTRATEGIA DE RSC.PRINCIPIOS BÁSICOS	6
	Concepto: Evolución Cronológica e Institucional.....	6
	Modelos teóricos y otras definiciones	9
	Motivaciones para la RSC.....	23
	Formas de Materialización de la RSC	27
	Dimensión interna de la RSC.....	28
	Dimensión externa de la RSC	30
3	LA ESTRATEGIA DE RS EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	34
	La Administración Pública como promotora de la estrategia de RSC	34
	Factores y motivaciones de compromiso público con la RSC	36
	La RSA. Nuevo reto orientado al ciudadano.....	40
	La estrategia de RSA en la práctica. Líneas de actuación.....	43
	Transformación de las Administraciones Públicas en el contexto de la RSC.....	47
4	METODOLOGIA: PROGRAMAS Y ACTUACIONES	54
	Base de Datos	59
5	RESULTADOS	62
	Trasparencia municipal	63
	Compromiso con el medioambiente y las políticas ecológicas	67
	Atención al ciudadano y a la sociedad	69
6	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	72
	Implicaciones prácticas para la Administración Pública	75
	Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	76
7	BIBLIOGRAFIA	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de la RSE.....	10
Figura 2. Teorías de estudio	11
Figura 3 – Ejemplo de Departamentos específicos y memorias de sostenibilidad.....	20
Figura 4 – Ejemplos de irresponsabilidades de algunas empresas en el ámbito de la RSC.	21
Figura 5. Estrategias de aplicación de la RSC	25
Figura 6. Las presiones del entorno	26
Figura 7. Enfoques de la RS que deben realizar las Administraciones Públicas.....	37
Figura 8. Las cuatro funciones de la Administración Pública	38
Figura 9. Los tres ejes de la transformación	53
Figura 10 - Clasificación de los Ayuntamientos según su población.....	60
Figura 11 - Frecuencia de las variables relacionadas con la Transparencia Municipal.....	64
Figura 12 - Transparencia municipal por tamaño de los Ayuntamientos (I).....	65
Figura 13 - Transparencia municipal por tamaño de los Ayuntamientos (II).....	66
Figura 14 - Transparencia municipal por tamaño de los Ayuntamientos (III).....	66
Figura 15 - Frecuencia de las variables relacionadas con el Medioambiente.....	67
Figura 16 – Medio ambiente y ecología por tamaño de los Ayuntamientos	68
Figura 17 - Frecuencia de las variables relacionadas con la Atención ciudadana.....	69
Figura 18 - Pagina web y Atención al ciudadano por tamaño de los Ayuntamientos.....	70
Figura 19 - Compromiso con la ciudadanía por tamaño de los Ayuntamientos.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Las teorías instrumentales.....	12
Tabla 2. Las teorías políticas.....	13
Tabla 3. Las teorías integradoras	14
Tabla 4. Las teorías éticas.....	15
Tabla 5. Algunos conceptos sobre la RSC.....	17
Tabla 6. La RSC según su dimensión.....	28
Tabla 7. Los tres ejes de la transformación de la Administración Pública	49
Tabla 8 - Transparencia municipal y sus variables	55
Tabla 9 - Medio ambiente y ecología	57
Tabla 10 - Atención ciudadana y a la sociedad.....	58
Tabla 12 - Variables seleccionadas.....	60
Tabla 11 - Ayuntamientos Asturianos según el número de habitantes	61
Tabla 13 - Aspectos consustanciales a la RSA	62
Tabla 14 - Aspectos consustanciales a la RSA	63
Tabla 15 - Aspectos consustanciales a la RSA	63

1 INTRODUCCIÓN

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad. Desde la perspectiva de la RSC, las empresas pueden tener un papel muy importante en la vida de las personas, no sólo como proveedoras de empleo y riqueza sino como agente de desarrollo en las comunidades en las que están insertas. La presión por parte de los ciudadanos y organizaciones políticas, entre otros agentes sociales, sobre las prácticas de las empresas en relación al medio ambiente, la corrupción, contratación, etc., ha aumentado considerablemente en los últimos años, de modo que se puede considerar la RSC como el nuevo paradigma empresarial una vez superada la concepción tradicional de la empresa. Esta filosofía empresarial parece implementarse definitivamente en el año 2000 apoyada por la ONU, la Comisión Europea y los gobiernos de nuestro entorno occidental (Consejo Europeo de Lisboa, Libro Verde, GRI...), si bien se circunscribe también al ámbito de las Instituciones Públicas.

En concreto, en los últimos años se ha observado por parte de las Administraciones públicas una mayor integración de los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros, buscando proteger los derechos de los consumidores, no permitir las agresiones a los derechos humanos, alcanzar la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medio ambiente y erradicar cualquier tipo de corrupción, así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de los derechos básicos (Morrós y Vidal, 2005). Por tanto, las Administraciones Públicas desempeñan un papel muy relevante en el desarrollo de la RSC operando como catalizadoras de la misma (Canyelles,2011).

En este contexto, el objetivo central del presente Trabajo Fin de Máster (TFM), tras realizar un estudio en profundidad de la estrategia de RSC desde sus inicios hasta nuestros días, describiendo su evolución conceptual y sus diferentes repercusiones en la sociedad actual, con especial énfasis en su desarrollo en las Administraciones Públicas, es el estudio del grado de Responsabilidad Social de la Administración Local del Principado de Asturias en lo que se refiere a aquellos aspectos fundamentales que son desucompetencia:modelosdegestiónempresarial,atenciónalmedioambiente,

impacto social, buenas prácticas y transparencia, derechos humanos y empleabilidad y conciliación familiar.

El presente trabajo se materializa, desde un punto de vista práctico, a través de un estudio empírico que tiene por objetivo realizar una aproximación de la difusión de la información de las políticas de RS en la Administración Local del Principado de Asturias. Para ello, se ha realizado una investigación on-line de las páginas web de los 78 ayuntamientos que conforman dicha Comunidad Autónoma, recogiendo todas aquellas variables que tienen relación con tres grandes aspectos de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: la transparencia municipal, el compromiso con el medio ambiente y políticas ecológicas de reciclaje y salud ambiental y la atención a la ciudadanía.

El estudio aporta datos relevantes en relación a la información que difunde en sus portales electrónicos los Ayuntamientos asturianos, constatando tras el análisis de los datos, que hay una elevada heterogeneidad a la hora de difundir distintos aspectos clave de la Responsabilidad Social en dichos consistorios. Así, se identifican un buen número de aspectos que no están presentes ni en un 10% de los mismos (ahorro energético, gasto en medio ambiente, relación de inmuebles) y por el contrario se difunden de forma mayoritaria en la web los datos de los cargos electos y del personal, las actas de los plenos, la sede electrónica y el catálogo de servicios. La cantidad y calidad de la información expuesta en la página web es proporcional al tamaño poblacional de los ayuntamientos, siendo los consistorios de más de 50.000 habitantes los que presentan una información más clara y detallada en las tres dimensiones estudiadas.

A efectos expositivos, la estructura del presente Trabajo Fin de Máster (TFM) es la siguiente. En primer lugar, se ha realizado una revisión teórica del concepto de RSC y detallado de las diferentes estrategias de actuación en las empresas privadas y en la Administración Pública (capítulos 2 y 3), previa a la exposición de los resultados de la investigación y su metodología (capítulos 4 y 5). Las conclusiones que se desprenden tras el análisis riguroso de los resultados (capítulo 5) aportan información sobre la naturaleza de la información recogida en las páginas web de los ayuntamientos del Principado de Asturias en relación a la Responsabilidad Social de la Administración Local.

2 LA ESTRATEGIA DE RSC. PRINCIPIOS BÁSICOS

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto transversal que afecta a diferentes áreas de gestión de la empresa como son el área económica, social y medioambiental. Sin embargo, si algo caracteriza la RSC es su carácter pluridimensional, afectando también a los derechos humanos, a la práctica del trabajo, la protección de la salud, la lucha contra el fraude y la defensa de los intereses de los consumidores, y su evolución conceptual a lo largo del tiempo. En este contexto, el presente capítulo trata de delimitar los principios básicos que guían esta estrategia de gestión.

Concepto: Evolución Cronológica e Institucional

El término RSC surge en los Estados Unidos en los años cincuenta y sesenta del pasado Siglo XX, desarrollándose de modo significativo en la Unión Europea a partir de los años noventa. El resultado de este largo proceso de maduración, a partir de experiencias y debates concretos, es el actual nivel de consenso que existe en torno a la RSC pero ese término no dispone aún de una única acepción generalmente aceptada.

En el contexto político o institucional, el primer paso a nivel europeo se da en el año 1993 cuando Jacques Delors, presidente de la Comisión Europea, hace un llamamiento a los empresarios europeos a implicarse activamente en la lucha contra la exclusión social. Posteriormente, en marzo del 2000, en la Cumbre Europea de Lisboa, se hace un llamamiento especial a la responsabilidad social de las empresas buscando como objetivo hacer de la UE *“la economía más competitiva y dinámica del mundo, basada en el conocimiento, en el desarrollo sostenible con los mejores empleos y la mayor cohesión social”*.

Complementariamente, en el año de 2001 la OCDE publicó el documento *“Corporate Responsibility, Private Initiatives and Public Goals”*, revisado en 2004, donde se recogía las directrices para empresas multinacionales y la declaración sobre principios de gobernanza denominada *Principles of Corporate Governance*, que contiene recomendaciones sobre aspectos sociales y medioambientales (Morrós y Vidal, 2005). Por su parte, el 4 de abril de 2002 se crea formalmente la Institución Global Reporting Initiative (GRI), donde participan diversos grupos interesados (empresas, instituciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones

empresariales, consultores, etc.) con el principal objetivo de desarrollar informes corporativos de sostenibilidad (medioambiental, social y económico) armonizados.

No obstante, el primer gran paso a nivel comunitario para desarrollar un fenómeno que todavía estaba en un estado muy inicial, al menos con respecto a la mayoría de las empresas y, por descontado, respecto al gran público, fue dado en el año 2001 cuando la Unión Europea elaboró el Libro Verde de la RSC, que se titulaba “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”. En este documento se puede encontrar una definición de la RSC que ha quedado como una de las más usadas entre las muchas ya divulgadas. Según el Libro Verde podemos definir la Responsabilidad Social como *la integración voluntaria, por parte de las organizaciones o empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en sus relaciones con sus interlocutores*. Cabe asegurar, en definitiva, que es una forma de gestión que se define por la relación ética de la organización con todos los públicos y con todos con quienes se relaciona, y por el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.

En principio, este enfoque de gestión se desarrolló en algunas empresas, pero hoy se incorpora a todo tipo de organizaciones, privadas o públicas, en cada una de acuerdo con el grado de impacto que puedan tener en la sociedad y el entorno. Una empresa socialmente responsable se basa en un buen gobierno, fundamentado en la transparencia y en unos principios éticos, y constituye su responsabilidad ante la sociedad teniendo en cuenta el impacto de sus operaciones, mejorándolas y poniéndolas en valor, más allá del mero cumplimiento de la ley (Canyelles, 2011).

Pese a lo señalado, durante los años transcurridos desde el inicio del presente Siglo, continúa sin existir consenso sobre la definición operativa de la RSC (McWilliams et al., 2006; Godfrey y Hatch, 2007), existiendo una infinidad de acepciones (Spence, 1999; Garriga y Melé, 2004; Okoye, 2009), por la cual Murillo y Lozano (2009) consideran esta situación como una dificultad añadida a la aún *joven* naturaleza de la RSC (Navarro, Alcaraz y Ortiz, 2010). Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), para una definición más precisa de Responsabilidad Social Corporativa, lo primero que se debe hacer es identificar los elementos conceptuales que facilitan esa definición.

- Responsabilidad: capacidad para reconocer, aceptar y, en su caso, plantear respuestas a las consecuencias de un comportamiento realizado consciente y libremente.
- Social: cualidad de la persona como elemento integrante de un sistema social o colectivo de individuos.
- Corporación: entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico en particular la empresa.
- Compromiso voluntario: obligación contraída por voluntad propia, sin que intermedie imperativo de clase alguna.
- Organización: conjunto de personas estable, institucionalizado y estructurado adecuadamente dotado de medios para alcanzar determinados fines.
- Sociedad: agrupación natural o pactada de personas que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.
- Medio ambiente: entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna y los recursos no renovables, tales como los combustibles fósiles y los minerales.
- Persona: individuo de la especie humana.
- Grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*: grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas.

Partiendo de este conjunto de elementos conceptuales, la Responsabilidad Social Corporativa cabe ser entendida como “*el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa, centrandose su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente*”.

2.1.1 Modelos teóricos y otras definiciones

La RSC debe ir más allá del simple cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo, suponiendo un planteamiento estratégico en la toma de decisiones y que va afectar a las operaciones de toda la organización, contribuyendo en la obtención de ventajas competitivas duraderas y la creación de valor a largo plazo. En definitiva, los elementos fundamentales de la misión de la RSC son la mejora de la sociedad, a través del desarrollo de las personas que la componen y la preservación del medio ambiente. La RSC tiene como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo contemplado por el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medio ambiental (Documento AECA, 2011)

También se puede considerar que la RSC es un proceso que se refiere a la gestión de la actividad empresarial en su relación con los grupos de interés tanto externos cuanto internos. Un proceso de gestión que comporta también un nuevo modo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, lo social y lo medioambiental (Melle, 2007). De modo específico, la definición de RSE propuesta por Carrol (1979) en este sentido, está entre las más citadas pero no exenta de críticas. Carrol considera que las organizaciones además de cubrir expectativas de tipo legal y económico, tienen que cubrir las expectativas de tipo ético y discrecional. En concreto, según Carroll (1991) es posible distinguir cuatro componentes de la responsabilidad social de la empresa (Figura1).

En la base de la pirámide se sitúa la responsabilidad económica donde se indica que las organizaciones empresariales se crearon con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a cambio de un precio justo, por lo que su naturaleza económica es evidente y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad el primero en ser reconocido.

Figura 1. Pirámide de la RSE



Fuente: Carroll (1991)

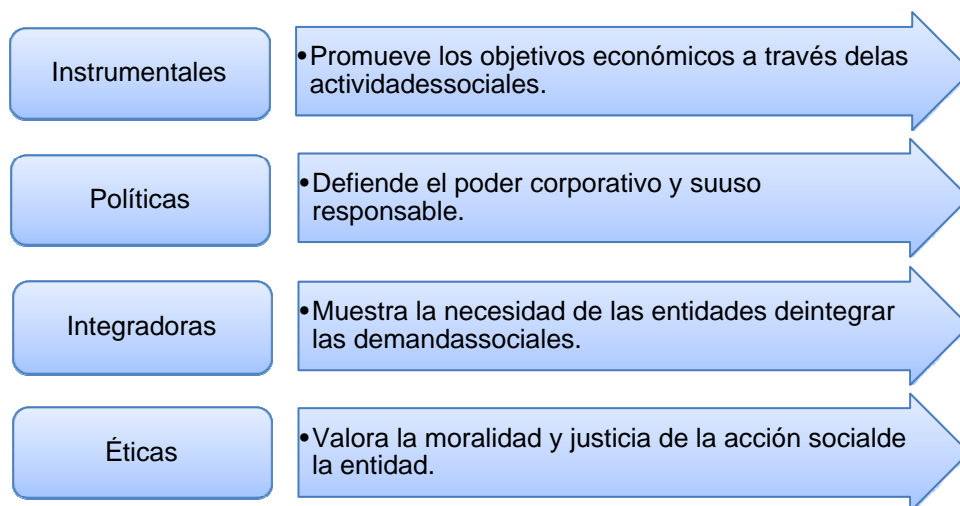
En el segundo nivel está la responsabilidad legal donde se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.

El tercer nivel refleja la responsabilidad ética que recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo y según sus principios morales.

Finalmente, en la cima de la pirámide, Carrol (1991) sitúa la responsabilidad filantrópica. La sociedad en su conjunto desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos. Dicho deseo no implica estrictamente obligación para las empresas y en el caso de no actuar en este sentido su conducta no tendría que ser necesariamente tachada de falta de ética.

Por su parte, Garriga y Melé (2004) clasifica los trabajos realizados sobre la RSC en cuatro teorías de estudio (Figura2):

Figura 2. Teorías de estudio



Fuente: Garriga y Melé (2004)

- *Teorías Instrumentales.* Según esta primera teoría, la RSC es un mero instrumento para conseguir el beneficio económico; o sea, solo se realizan las actividades sociales en la organización para sacar la mayor ventaja económica. Dentro de este grupo se pueden identificar 3 enfoques principales, según los objetivos económicos de cada una de ellas (Tabla 1). El primer, según autores como Friedman (1970) y Jensen (2000), se centra en la maximización del valor de la empresa para el accionista. Dentro del segundo enfoque pueden diferenciarse principalmente tres estrategias: la inversión social en contextos competitivos (Porter y Kramer, 2002), la estrategia basada en los recursos naturales de la empresa (Hart, 1995; Litz, 1996) o la estrategia dirigida a la base de la pirámide económica (Phlarahalad y Hammond, 2002; Hart y Christiansen, 2002; Prahalad, 2003). Este segundo enfoque tiene como objetivo analizar las estrategias que posibiliten la obtención de ventajas competitivas. El tercer y último enfoque relaciona el marketing con causa con una estrategia para mejorar la imagen corporativa (Murray y Montanari, 1996; Varadarajan y Menon, 1988).

Tabla 1. Las teorías instrumentales

Enfoque	Descripción
Maximización del valor para el accionista.	Maximización de las utilidades (beneficio económico) de los accionistas de la empresa en el largo plazo.
Estrategias para obtener ventajas competitivas.	Inversión social en contextos
	Estrategia basada en los recursos naturales y capacidades de dinamismo de la empresa.
	Estrategia dirigida a la base de la pirámide económica de la organización.
Marketing con causa	Actividades de carácter altruista reconocidas por la sociedad y utilizadas como herramienta de marketing.

Fuente: Garriga y Melé (2004)

- *Teorías políticas.* Se fundamenta en el reconocimiento de la obligación de las empresas de aceptar responsabilidades por su participación en la sociedad. Según el grado de responsabilidad de la sociedad se pueden destacar tres enfoques principales (Tabla 2). En el primero se destaca el constitucionalismo corporativo que marca las responsabilidades empresariales según el grado de poder social que posee (Davis, 1960 y 1967). El segundo se inicia en la teoría del contrato social entre empresa y sociedad (Donaldson y Dunfee, 1994 y 1999). El tercero es la ciudadanía corporativa donde se entiende que la empresa es como un ciudadano, de modo que estar comprometida con la mejora de la sociedad (Andriof y McIntosh, 2001; Wood y Lodgson, 2002; Matten y Crane, 2005).

Tabla 2. Las teorías políticas

Enfoque	Descripción
Constitucionismo corporativo	Las responsabilidades sociales de la empresa surgen de la cantidad de poder social que ésta tiene.
Teoría del contrato social	Se asume la existencia de un contrato social entre empresa y sociedad.
Ciudadanía corporativa	La organización se concibe como un ciudadano con un cierto grado de involucración en la sociedad.

Fuente: Garriga y Melé (2004)

- Teorías Integrativas.* Las empresas necesitan a la sociedad a para su desarrollo por lo que deben incorporar a la actividad las demandas sociales. Eso hará que la empresa trabaje de acuerdo con los valores sociales de ese momento. No hay acciones específicas de responsabilidad social ya que éstas variarán según lugar y tiempo. Se pueden dividir las teorías integrativas en cuatro enfoques (Tabla 3). El primero consiste en la gestión de activos sociales que pueden afectar a la organización (Sethi, 1975; Jones, 1980; Vogel 1986; Wartick y Mahon, 1994). Ya en el segundo enfoque está la responsabilidad pública; o sea, que una empresa socialmente responsable tiene que actuar según la ley y las políticas públicas de la empresa (Preston y Post, 1975 y 1981). En el tercero, la teoría de los grupos de interés, debiendo la organización mantener un equilibrio entre ellos porque tienen influencia tanto en la empresa como en la sociedad (Rowley, 1997; Agle y Mitchell, 1999). Y por último el cuarto enfoque es la actuación social corporativa que busca la legitimidad social e intentar cubrir las demandas sociales a través de las organizaciones (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995).

Tabla 3. Las teorías integradoras

Enfoque	Descripción
Gestión de activos sociales	Procesos corporativos de respuesta a cuestiones sociales y políticas que pueden afectar a a empresa.
Responsabilidad pública	La ley y las políticas públicas de la empresa se toman como referencia para actuar socialmente.
Teoría de los grupos de interés	Equilibrio entre los intereses de los grupos de interés de la empresa.
Actuación social corporativa	Búsqueda de la legitimidad social y los procesos que permiten dar una respuesta adecuada a las demandas sociales.

Fuente: Garriga y Melé (2004)

- *Teorías éticas.* Se consideran que estas acciones son obligaciones éticas que tienen las organizaciones empresariales por lo que son imprescindibles la aceptación de responsabilidades sociales por parte de las empresas. En las teorías éticas encontramos los siguientes enfoques (Tabla 4): primero, la teoría normativa de los grupos de interés, lo que viene a decir que se deben aplicar las normas morales de los grupos de interés (Freeman, 1984 y 1994; Evan y Freeman, 1988; Donaldson y Oreston, 1995; Freeman y Philips, 2002). Segundo, la de los derechos universales como marco de la actuación de la empresa (The Global Sullivan Principales, 1999; United Nations Global Compact, 1999). Tercero, la del desarrollo sostenible es un objetivo que deben conseguir las organizaciones (Word Commission on Environment and Development, 1987; Gladwin, Kenelly y Krause, 1995). Cuarto y último, es el bien común para toda la sociedad (Kaku, 1997; Alford y Naughton, 2002; Melé, 2002).

Tabla 4. Las teorías éticas

Enfoque	Descripción
Teoría normativa de los grupos de interés	Considerar las obligaciones fiduciarias hacia los grupos de interés de la empresa. Aplicación de normas morales.
Derechos universales	Marco basado en derechos humanos, laborales y de la respeto al medio ambiente.
Desarrollo sostenible	Conseguir el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras.
El bien común	Orientación hacia el bien común para toda la sociedad.

Fuente: Garriga y Melé (2004)

En definitiva, se puede afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa depende del entorno institucional, legislativo, económico y cultural y su significado varía ampliamente de un actor a otro. Debido a que los contextos en que se encuentra la RSC van evolucionando, citamos cuatro elementos que tienen una particular influencia en este proceso (Morrós y Vidal, 2005).

- **Globalización:** es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global. A partir de este concepto se afirma que la globalización exige cambios en las formas que tradicionalmente las empresas han realizado sus operaciones.
- **Gobernanza:** designa la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del estado, que proporciona a éste buena parte de su legitimidad en lo que a veces se define como una “nueva forma de gobernar” en la globalización del mundo. Se refiere al proceso de toma de decisiones tanto en las entidades lucrativas como en las no lucrativas.
- **Desarrollo sostenible:** proceso en el tiempo y espacio y va de la mano de la eficiencia lo cual le permite además ser eficaz. Reta a las empresas a modificar la forma de producir bienes y servicios.
- **En el contexto de la UE:** su ampliación, con el ingreso de nuevos países hasta formar la Europa de los veinticinco, cuyos valores y entornos institucionales podrían redefinir el concepto de responsabilidad social corporativa.

La Tabla 5 aporta algunas definiciones adicionales de la RSC que contribuyen a poner en valor la revisión conceptual del mismo llevada a cabo en este primer apartado del capítulo, siendo pertinente especificar algunos términos relacionados directamente con su conceptualización, en la medida en que en ocasiones se utilizan indistintamente (Documento AECA, 2005):

- **Acción social:** es la ayuda voluntaria, expresada en recursos económicos o de otro tipo, otorgada por las empresas u organizaciones a proyectos externos de carácter filantrópico y desarrollo socioeconómico (asistencia social, salud, educación, etc.). Es uno de los diversos comportamientos socialmente responsables que la empresa u organización puede a cometer
- **Auditoría social:** es la evaluación sistemática del impacto social de una empresa u organización en relación con ciertas normas y expectativas.
- **Capital relacional:** expresión del grado de responsabilidad e integración social de las organizaciones, medido en términos de capacidad relacional con los distintos grupos de interés.
- **Código de conducta:** expresión formal de valores y buenas prácticas de la organización, enunciado con carácter orientador y normativo y con el rango de precepto a cumplir por todos los integrantes de la corporación.

Tabla 5. Algunos conceptos sobre la RSC

Fuente	Concepto
European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) – 2001	Operar una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. La RSC es una colección de prácticas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, practicas y programas integrados en todas las operaciones políticas de la empresa.
Libro Verde, Unión Europea (UE) - 2001	Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stackholder).
Global Reporting Initiative (GRI) – 2005	Aunque no define expresamente los conceptos de RSC, desempeña un rol fundamental en el desarrollo de su expresión, a través de indicadores precisos sobre sus distintas facetas.
World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) - 2007	El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) - 2011	Es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.
Instituto Ethos (Brasil)	La RSE es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales 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.

Fuente: elaboración propia

- Código de buen gobierno: pronunciamiento formal de valores y buenas prácticas de los órganos de gestión y administración de la organización, enunciado con el rango de precepto a cumplir por todas las personas que componen dichos órganos.
- Desarrollo sostenible: busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano y de los procesos productivos para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.
- Empresa ciudadana: la empresa como miembro integrante de la sociedad, con el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital en donde realiza su actividad.
- Ética empresarial: conjunto de valores, normas y providencias que vinculan a sus miembros en forma de ideales compartidos y obligaciones, en torno a lo que es bueno y malo, a lo que es correcto e incorrecto.
- Filantropía estratégica: acción social de la empresa formulada e implantada sobre la base de un planteamiento estratégico de negocio, asociando la acción filantrópica a unos beneficios determinados en términos económicos y de ventaja competitiva.
- Gestión medioambiental: gestión orientada a la prevención, reducción, minimización y eliminación del impacto medioambiental negativo o que ocasiona o puede ocasionar la actividad de la empresa.
- Marketing con causa social: campañas en apoyo de la comercialización de productos y servicios ofrecidos por países en vías de desarrollo y organizaciones no gubernamentales que canalizan ayuda a dichos países.
- Reputación corporativa: reconocimiento público alcanzado, expresión, en cierta medida, de legitimidad social.
- Sostenibilidad: expresión del impacto de la actividad de la empresa en la triple dimensión económica, social y medioambiental. Compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa. Capacidad o cualidad para alcanzar el desarrollo sostenible.
- Triple cuenta de resultados: representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social y para el medio ambiente que las

empresas crean o destruyen. Refleja la importancia de considerar las consecuencias económicas pero también medioambientales y sociales de las decisiones que toman las organizaciones.

Finalmente, en relación a la importancia de la estrategia de RSE en un contexto de crisis socio-económica como el vivido recientemente, el Informe de Fundación Alternativas (2009), titulado “*La Responsabilidad Social Corporativa en España*”, anticipaba ya diferencias entre los optimistas y los pesimistas al respecto.

Los optimistas, consideraban que dicha coyuntura serviría para que las empresas revisasen sus políticas de RSC buscando diferenciarse de sus competidores, considerando esta situación como un estímulo para su desarrollo. Tras un largo proceso de maduración a partir de experiencias y debates concretos que han puesto de manifiesto cómo la creación de valor por parte de las empresas puede compatibilizarse con la medición del impacto social y ambiental de sus actuaciones, se ha avanzado de forma significativa en el compromiso con la RSC. La incorporación de nuevas políticas de RSC por parte de las grandes firmas, creando Direcciones y Departamentos específicos, realizando memorias de sostenibilidad (Figura 3) y desarrollando sistemas de indicadores de RSC en su gestión para mostrar su comportamiento socialmente responsable, buscando una buena imagen y reputación ante sus grupos de interés debido a las demandas de la opinión pública y los consumidores, confirman así el cambio de la cultura empresarial hacia unos planteamientos más innovadores.

Figura 3 – Ejemplo de Departamentos específicos y memorias de sostenibilidad



Fuente: Página web del Grupo Tragsa (2016)

Para los pesimistas la RSC continuaba siendo un término cada vez más vacío (falta de contenido) y que terminaría por extinguirse. Corroborando a favor de esta tesis se encontraba el hecho que las políticas que se estaban implementando ante la crisis, difícilmente podían ser consideradas de acuerdo con el punto de vista de la RSC. También han contribuido las empresas transnacionales, con sede central en España, que no han acudido a sus grupos de interés a la hora de desarrollar los sistemas de gestión, como las auditorías internas, confundiendo la voluntariedad de la RSC con la unilateralidad en su aplicación o con la autorregulación. Los comportamientos irresponsables de muchas empresas (Figura 4), antes y tras la crisis, como las numerosas y sobrecogedoras reducciones de plantilla, las pérdidas de beneficios sociales y el sacrificio de la innovación por considerar que hay que centrarse de forma prioritaria en los beneficios, no favorecen la comprensión de la RSC. No se puede olvidar la vulneración de normas laborales y de derechos humanos de ciertas compañías en los países en los que tienen sus centros de producción o los comportamientos bancarios totalmente alejados de los principios de la RSC. Esos tipos de conductas muestran la inmadurez y que queda mucho camino por recorrer minando la confianza social en las empresas ya que esas no cubren las expectativas planteadas ni mucho menos alcanzan los objetivos mínimos que demanda la sociedad (Rodríguez Fernández, 2012).

Figura 4 – Ejemplos de irresponsabilidades de algunas empresas en el ámbito de la RSC.

1- Escándalo Medioambiental: Caso Volkswagen (Septiembre 2015)

VW es una empresa de prestigio, ejemplo de la industria automovilística, y de un país reconocido por sus productos de calidad, que articuló un elaborado sistema para mentir en las emisiones de sus motores diesel. Y en este sentido el caso es doblemente grave. Uno, por el sólo hecho de mentir, y otro, por el desprecio manifiesto hacia nuestro Planeta.

VW está presente en los rankings más importantes de Sostenibilidad, y sigue lo más altos estándares en RSC, como Global Compact, ECPI Ethical Indices, y Stoxx Global ESG Leaders, y publica un informe de Sostenibilidad desde el 2011, de acuerdo con GRI.

Dispone de un Código Ético, intachable. Más de 70.000 empleados recibieron formación sobre el código, en el año 2014, y 31.529 empleados fueron formados en cumplimiento legal.

El propio informe de sostenibilidad de VW de 2014, señala como un riesgo corporativo, las distintas regulaciones sobre CO², en los distintos mercados, y sus sanciones, y los requisitos de emisiones a efectos de impuestos, y establece las nuevas tecnologías con híbridos y eléctricos, como una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En el apartado de sostenibilidad del site de VW, una escueta mención al escándalo, diciendo que el Comité de Supervisión se reunió el 25 de septiembre, que no existe excusa alguna por las manipulaciones, que la compañía no dejará ninguna piedra por destapar, que se encontrará a los responsables, y tomará las acciones necesarias. No hay más información sobre el escándalo, ni ninguna actualización más. No deja de sorprender que en la web, siga colgado a fecha de hoy, un documento de 2012, *“Responsability knows no boundaries”*, sobre supuestamente buenas prácticas internacionales en RSC, firmado por Martin Winterkorn y Bernd Osterloh. Un documento, por cierto, con demasiada paja, y nada de esencia de RSC. Alguien sí que atinó en quitar el nombre de Winterkorn del Código Ético de septiembre de 2015, y convertir el hasta ahora preámbulo firmado por los altos directivos, en un preámbulo anónimo.

El precio de la irresponsabilidad: VW está siendo investigada por las autoridades de varios países. El CEO de VW, Martin Winterkorn renunció a su cargo y está siendo investigado por las autoridades alemanas, a pesar de alegar que no era conocedor del fraude. Tras corridos unos días, un grupo de ingenieros desarrolladores de los motores en cuestión, supuestamente confesaron haber manipulado el Sistema, para alcanzar los niveles de emisión estipulados. Desde que se hizo público el escándalo VW, el 18 de septiembre de 2015, sus acciones han bajado un 40%. Credit Suisse estima unas pérdidas de 78.000 millones de euros, en el peor de los escenarios, cifra que la compañía rebatió como un sin sentido.

2- Escándalo Social: Caso Amazon

En agosto de 2015, el NY Times, tras entrevistarse con 100 empleados y exempleados de la compañía, publicaba un extenso artículo en el que describía las condiciones a las que se exponían los trabajadores de Amazon. Trabajar en la compañía, es, estar dispuesto a prácticamente todo por conseguir la productividad y eficiencia. Darlo todo por la empresa, desde trabajar largas horas, a destripar ideas de compañeros, etc... Un ambiente de presión continua, con algunos casos de no ofrecer ningún tipo de empatía con trabajadores con enfermedades como cáncer. Con este modelo de negocio, más propio de la era industrial que del siglo XX, las condiciones de estos trabajadores, rozan los límites del respeto a los derechos humanos.

La compañía limitase a publicar en su site, algunas buenas prácticas sociales y medioambientales, pero evita medir, su enorme impacto social con más de 50.000 empleados, o medioambiental, con ventas de más de 26 millones de productos al día,

Los Principios de Liderazgo de Amazon, son claras alertas de la cultura subyacente en la empresa. *“Obsesión por el cliente. Los líderes piensan primero en el cliente, y trabajan desde el enfoque al cliente hacia atrás. Ponen todo su empeño en ganarse sus confianza y mantenerla”; “Los líderes nunca dicen “ése no es mi trabajo”; Los líderes, casi siempre tienen razón. Tienen buen criterio e intuición. Están abiertos a escuchar opiniones distintas y cuestionan sus propias creencias”; Los líderes mantienen siempre los estándares más altos, aunque puedas parecer exagerados. Suben el nivel continuamente y llevan a sus equipos a obtener productos, servicios y procesos de alta calidad. Los líderes se aseguran de que los defectos no se propaguen y de que los problemas se resuelvan de manera definitiva”; “Piensan en grande, Pensar en pequeño se traduce en resultados pequeños”; Tienen iniciativa. En los negocios, la velocidad importa. Muchas decisiones y acciones son reversibles y no necesitan un análisis exhaustivo. Valoramos la toma calculada de riesgos”; “Los líderes están obligados a cuestionar decisiones respetuosamente cuando no están de acuerdo, aunque sea incómodo o agotador. Los líderes muestran determinación y son tenaces. No ceden ante la presión del grupo sólo para lograr la armonía en su equipo. Una vez tomada una decisión, la apoyan totalmente.”*

En referencia al escándalo, el fundador y CEO de Amazon, Jeff Bezos, se limitó a responder que se trataba de casos aislados, y que *“El artículo no describe el Amazon que conozco o a los Amazonians con los que trabajo todos los días. Pero si conoces historias como las que fueron contadas entonces te pido que las reportes con Recursos Humanos”*. Ni atisbo de investigación interna, o nada por el estilo. En septiembre de 2015, una especialista en RSC Christine Bader, que había trabajado durante más de una década para BP, fue nombrada directora de RSC de la compañía.

Tras el artículo, las acciones de Amazon, no sólo no bajaron, sino que doblaron su precio durante el 2015, y la compañía sigue creciendo a nivel internacional, incluso en España. Es decir, ni los consumidores ni los mercados han castigado a la empresa por cómo trata a sus trabajadores.

3- Escándalo de Gobernanza: Caso Toshiba

En julio de 2015, salió a la luz, uno de los escándalos contables más importantes de la historia. Toshiba venía hinchando sus ventas desde 2008, en un total de \$1.220 millones. La compañía publica informes de sostenibilidad desde 1998, desde 2014, incorpora también la información social, siguiendo también el GRI G4. Dispone de un Código de Conducta, un Sistema de Alarma ante incumplimientos internos, un canal de denuncia, un Comité de Compliance, formación on-line en el Código de Conducta, corrupción, transacciones ilegales y gastos inapropiados.

Los informes anuales, establecen que el canal de denuncia recibió 88 en el año 2015, pero sin especificar su contenido, limitándose a decir que se trasladaban a los departamentos correspondientes para alertar o para introducir mejoras. Pero lo que debería haber parecido más sospechoso, son las reuniones de RSC mantenidas durante el 2014, enfocadas a la prevención de pedidos ficticios! Tras el escándalo, una investigación independiente, formada por varios abogados y contables externos, afirmó que en la compañía se hinchaban los números de manera sistemática y deliberada, a fin de cumplir con los irreales objetivos impuestos por la dirección. Imperaba una cultura del miedo, en la que los empleados eran incapaces de cuestionar los objetivos irrealizables impuestos por sus superiores.

Tras el escándalo, el ex CEO de Toshiba, Hisao Tanaka, aparecía ante las cámaras con la cabeza gacha y en silencio, durante casi un minuto. Como si de un minuto de silencio por alguna muerte se tratara. Dio *“tenemos una seria responsabilidad... tendremos que construir una nueva estructura para reformar la compañía”*. Hoy, en el site de Toshiba, el nuevo CEO y Presidente, Masashi Muromachi, se disculpa nuevamente por las irregularidades contables, y expresa su voluntad de *“revitalizar Toshiba y recuperar la confianza de los Stakeholders”*, ha recompuesto el comité de dirección y ha reforzado su función de supervisión, así como también ha renovado el comité de auditoría y sus funciones, y expone las medidas que han llevado a cabo. La compañía ha publicado su informe de RSC, de 2015, y hace mención expresa en varias ocasiones al escándalo creado.

El escándalo ha costado la dimisión de Hisao Tanaka, tras el informe en el que se afirmaba que era conocedor del fraude. También dimitieron el vicepresidente ente, Norio Sasaki y el asesor Atsutoshi Nishida, junto con otros cinco miembros del Consejo de Administración. Las acciones de Toshiba han perdido prácticamente un 50% en un año. La Bolsa de Tokyo y de Nagoya, puso a Toshiba como securities en alerta, considerando que la compañía tiene un serio problema de control interno. La empresa acabó reconociendo unas pérdidas de US\$ 4.500 millones, y despidiendo a casi 7.000 trabajadores. Tras el escándalo Toshiba demandó a cinco ex ejecutivos.

Fuente: www.diarioresponsable.com 26 de enero de 2016

Motivaciones para la RSC.

En los últimos años se observa cómo están emanando de diferentes organismos públicos o privados, nacionales e internacionales, una amplia gama de códigos de conducta, pactos, directrices y normas de carácter voluntario, pero también algunas de carácter obligatorio (Navarro, Alcaraz y Ortiz, 2010). Además, las empresas no son estáticas, cada vez más deben adaptarse a las circunstancias cambiantes: la competencia y las fuerzas de mercado. Esta adaptación se puede plasmar en mejoras de los productos

o servicios, la creación de nuevos productos o servicios, o la eliminación de los que han quedado obsoletos.

En este contexto, la RSC es una estrategia para lograr los objetivos empresariales y contribuir a la introducción de cambios e innovaciones dentro de la empresa. Las formas de expresión que toma la RSC en la actualidad evolucionan por lo que se pueden considerar rígidas sino que se deben enmarcar en los diferentes contextos institucionales que vayan apareciendo a lo largo del tiempo. En definitiva, La RSC es una estrategia válida para cualquier dimensión de la empresa. (Morrós y Vidal, 2005)

Davis (1960:70), definía ya la Responsabilidad Social de la Empresa como *las decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa*. Partiendo de esta definición, se plantea que la empresa pueda tener intereses, motivaciones y competencia sobre asuntos sociales, que no se corresponden estrictamente con la simple actividad productiva y comercial entendida como generadora de beneficios.

Como idea principal de la RSC, se afirma que las empresas tienen “obligación” de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social, siendo dicha obligación, reconocida y asumida voluntariamente por la empresa o siendo impuesta coercitivamente por parte de las autoridades públicas, fundamentalmente a través de su capacidad y autoridad legislativas (Frederick, 1994).

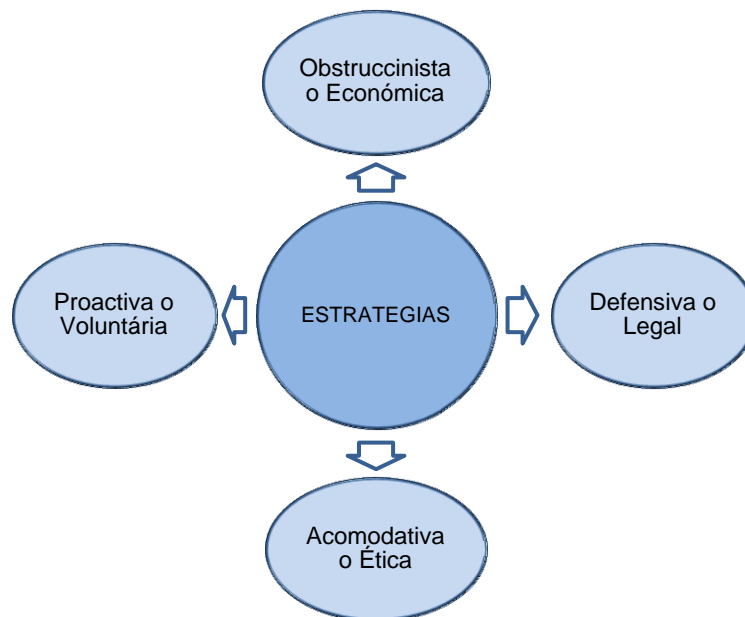
La Comisión Europea (2002) ha identificado que la RSC se manifiesta cuando las empresas “integran los temas sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus partes interesadas de forma voluntaria”. La RSC es hacer más de lo que exige la legislación. Hay grupos sociales que abogan por la obligatoriedad pero la RSC tiene su origen en una decisión de la empresa de ir más allá del mero cumplimiento. La capacidad de una empresa para invertir en iniciativas de RSC depende de la salud económica de la misma de sus necesidades. Desde el punto de vista empresarial, es indispensable que sea cada empresa la que decida si se plantea o no una oportunidad de negocio para adquirir compromisos en materia de RSC, y si aprovecha o no dicha oportunidad. (Morrós y Vidal, 2005)

Algunas empresas indican que prestar una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales puede redundar en una mejora de sus resultados y generar crecimiento y mayores beneficios. De hecho, muchas iniciativas son consecuencia de

distintas estrategias determinantes para la aplicación real de la RSC. Según Schermerhorn (2005), estas estrategias son (Figura 5):

- Obstruccionista o Económica: donde el buscar maximizar las ganancias no vaya en contra de las demandas sociales. Opta por no asumir su responsabilidad social y actuar ilegal y contraria a la ética.
- Defensiva o Legal: se refiere a hacer lo legalmente requerido; obedecer la Ley. Se comporta de manera ética en la medida en que se apega a la ley y obedece estrictamente los requisitos legales.
- Acomodativa o Ética: hacer lo que es éticamente correcto. Las organizaciones buscan servir los intereses de la sociedad transformando operaciones, relaciones, cultura e identidad corporativa. Se puede definir como una estrategia a largo plazo. Tiene un comportamiento legal y ético, y tratan de equilibrar los beneficios de los grupos de interés como se requiera.

Figura 5. Estrategias de aplicación de la RSC



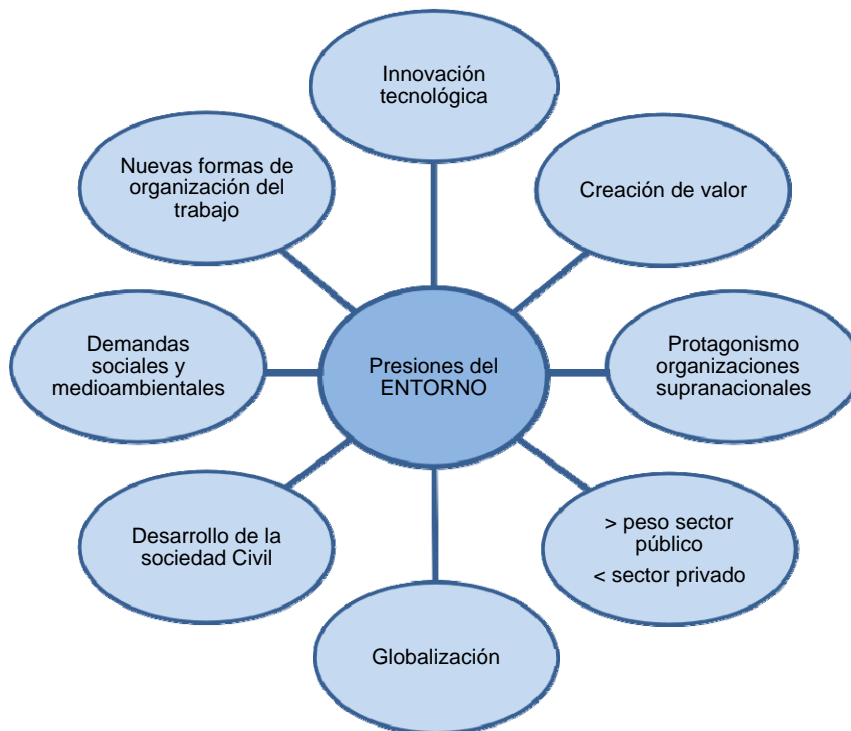
Fuente: Schermerhorn (2005)

- Proactiva o Voluntaria: tomar el liderazgo en iniciativas sociales; contribuir a la comunidad. Adopta activamente una conducta de responsabilidad social, hacer más de lo disponible para enterarse de las necesidades de los grupos de interés y

aprovecha los recursos de la organización para promover los intereses de todos los grupos.

No obstante, más allá de estas estrategias determinantes y de modo eminentemente práctico, según el entorno de la RSC, las organizaciones ven como sus actividades están condicionadas por el entorno social, económico, jurídico e institucional, produciendo modificaciones en sus objetivos, sus cualidades, y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés que con ellas interactúan. De este modo, se puede destacar algunos rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSC (Figura6).

Figura 6. Las presiones del entorno



Fuente: Documento AECA, 2011

Debido a las presiones y reacciones de la sociedad frente a los problemas que provoca la *globalización*, se ha generado una mayor *consciencia social y medioambiental* de las corporaciones. Por su parte *el sector privado presenta un creciente protagonismo* frente a la *pérdida de peso del sector público* haciendo con que el comportamiento de los gobiernos y las compañías sufran una creciente presión por parte de organizaciones de la *sociedad civil*. A nivel mundial, en aspectos como el

acceso a los recursos (agua potable, energía, alimentación, sanidad, entre otros) por parte de la población, el respeto a los derechos humanos, la inseguridad alimentaria o el deterioro del medio ambiente, dista mucho del ideal.

Mayor valoración, por parte de la sociedad, de la *reputación de las empresas* que incluyen, al menos en algunos rankings, parámetros vinculados a su *comportamiento social y medioambiental* suponiendo la introducción de mejores prácticas en dichas áreas por la presión realizada por los partícipes directos de la empresa (accionistas y empleados).

El comportamiento responsable de la compañía “obliga” el uso de la mejor tecnología disponible utilizando la *innovación tecnológica* como elemento de desarrollo sostenible debido a las nuevas formas de organización del trabajo (ej.: conciliación familiar) sean tenidas en cuenta en un contexto supranacional de interrelación entre los diferentes países.

Como conclusión se puede afirmar que la aplicación de la RSC conlleva una serie de motivaciones en concreto, por parte de las organizaciones privadas o públicas. Entre ellas se destacan:

- Prestar una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales normalmente indica que tales actividades pueden redundar en una mejora de sus resultados y generar crecimiento y mayores beneficios.
- Proporcionar un mejor entorno de trabajo que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad.
- El simple hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social mediante su inclusión en un índice de valores éticos, puede favorecer su cotización y aportar beneficios financieros.

Formas de Materialización de la RSC.

La RSC es una estrategia que permite incrementar la reputación y, por consiguiente, facilitar la competitividad económica de las empresas. Según la Comisión de las Comunidades Europeas (COM, 2001) hay que invertir *más*. Este invertir “más” permite incrementar la productividad de la empresa. Por ejemplo, inversiones en tecnología, prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente, o en materia de formación y condiciones laborales, o en relaciones entre la dirección y los trabajadores.

La RSC, según su incidencia económica, puede desglosarse en efectos directos y efectos indirectos. Los efectos directos pueden obtenerse de un mejor entorno laboral, que genere un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa, aumentando su productividad, y una utilización eficaz de los recursos naturales. Los efectos indirectos pueden concretarse en un aumento del interés que los consumidores e inversionistas prestan a las empresas permitiéndolas incrementar su cuota de mercado (Morrós y Vidal,2005).

Por su parte, según su dimensión, la RSC presenta manifestaciones tanto internas como externas (Tabla 6).

Tabla 6. La RSC según su dimensión

DIMENSION	
INTERNA	Gestión de recursos humanos.
	Salud y seguridad en el lugar de trabajo.
	Adaptación al cambio.
	Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.
	Trabajadores
EXTERNA	Integración de las empresas en su entorno local.
	Socios comerciales, proveedores y consumidores.
	Derechos humanos.
	Problemas ecológicos mundiales
	Grupos de opinión, administraciones públicas, comunidades locales y sociedad y público en general.

Fuente: Morrós y Vidal, 2005

Dimensión interna de la RSC

En esta dimensión se trata de asuntos que afectan a los trabajadores, al impacto medioambiental, a la gestión de las materias primas, y a las condiciones de trabajo, entre otras.

Desde el punto de vista de la dimensión interna, la RSC abre una nueva vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad donde las siguientes áreas afectadas:

- La gestión de recursos humanos: atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan en la empresa, la adopción de prácticas responsables de contratación de personal, y la creación de un espacio empresarial para el aprendizaje práctico acreditado son tres de los desafíos más importantes. En este contexto, también se puede destacar otras medidas como incluir la formación continua, la mejora de la información, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres y la seguridad en el lugar de trabajo.

Por otro lado, las prácticas responsables de contratación, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, y la lucha contra la exclusión social prevista en la estrategia europea de desempleo.

- La salud y seguridad en el lugar de trabajo: tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas, por lo que los programas de certificación de los sistemas de gestión se aplican a las empresas responsables y a sus subcontratistas.

Debido a la creciente tendencia de las organizaciones a incluir criterios de salud y seguridad en el trabajo en su régimen de contratación, se está permitiendo adoptar regímenes generales basados en requisitos uniformes que deben ser respetados por los programas de formación y gestión de la salud y la seguridad de los contratistas, los cuales permiten a terceros realizar la “certificación” o dar la aprobación inicial del contratista y vigilar la mejora continua del programa.

- La adaptación al cambio: la experiencia europea en las reestructuraciones sectoriales más importantes (carbón, acero, astilleros) ha demostrado que la

reestructuración resulta más fructífera si en ella colaboran las autoridades públicas, las empresas y los representantes de los trabajadores.

Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. La reestructuración debe prepararse adecuadamente, identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias así como medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios.

- La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Del mismo modo, un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad.

El sistema comunitario de gestión (EMAS o ISO 14001) y de auditoría de calidad y medioambiente, ISO 19000, fomenta la responsabilidad social de las empresas, animando a las mismas a crear, de forma voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión.

- Los trabajadores: se refiere a todas aquellas personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y a cambio de una retribución dineraria y/o en especie. Precisan de una retribución justa, salud y seguridad, respecto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones, mantenimiento del empleo, conciliación de la vida familiar, etc.

Dimensión externa de la RSC

La responsabilidad social también se extiende hasta las comunidades locales e incluye un amplio abanico de interlocutores: proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

En esta dimensión se ha de tener en cuenta a los *stakeholders* o partes interesadas que son otros colectivos con los que la empresa u organización se

relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable.

Desde la perspectiva de la dimensión externa de las empresas, se puede destacar:

- Las comunidades locales: la RSC abarca también la integración de las empresas en su entorno local, contribuyendo al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales, y atrayendo trabajadores a la región donde están radicadas. Dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

Las organizaciones precisan de un entorno adecuado: unas adecuadas redes de comunicación, un medioambiente limpio pero a la vez pueden ser responsables de diversas actividades contaminantes: polución acústica, lumínica y de las aguas; contaminación del aire, del suelo y problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos.

- Socios comerciales, proveedores y consumidores: las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. La RSC implica que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. Se espera que las empresas que establecen relaciones duraderas con sus clientes, centrando toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, obtengan mayores beneficios. El diseño de productos pensando en que estos puedan ser utilizados por los consumidores afectados por una discapacidad, es un ejemplo importante de la responsabilidad de las empresas en el ámbito social.
- Derechos humanos: una de las dimensiones de la RSC está vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales.

Los derechos humanos son una cuestión muy compleja que plantea problemas políticos, jurídicos y éticos. El modo de determinar qué responsabilidades caen dentro de su competencia y cuales caen dentro del ámbito gubernamental, cómo asegurarse de que sus socios comerciales están respetando los valores que ellas

consideran fundamentales, y cuál es el enfoque que deben adoptar y cómo trabajar en países donde son frecuentes las violaciones de los derechos humanos, son cuestiones complicadas a que se enfrentan las empresas.

Cada vez son más las empresas que manifiestan su compromiso con los derechos humanos en sus códigos de conducta y que están convencidas de que la repercusión de las actividades de una empresa en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales sobrepasa el ámbito de los derechos laborales.

- Problemas ecológicos mundiales: debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medio ambiente mundial. Un ejemplo es la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de los mares, localizada en puntos concretos pero que se dispersa por todo el planeta. Por ello, pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional. Se debe fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de su cadena de producción en el marco del planteamiento hacer mayor uso de herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos. La inversión y las actividades sobre el terreno de las empresas en terceros países pueden tener efectos directos sobre el desarrollo económico y social de dichos países.
- Grupos de opinión, administraciones públicas, comunidades locales y sociedad y público en general: si recapitamos sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés todos ellos tienen tres necesidades genéricas básicas:
 - Transparencia informativa, especialmente valorado por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización.
 - Participación. La comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindibles cuando se quiere establecer una relación de beneficio mutuo y se desea conocer las necesidades de las partes interesadas.
 - Beneficio mutuo. Las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas esperan obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y

progresar no sólo en lo económico, sino también en lo social y en lo medioambiental de forma equilibrada con vocación de largo plazo y sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

3 LA ESTRATEGIA DE RS EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La actual crisis económica ha tenido una repercusión clara y directa sobre el modelo de funcionamiento tanto de las empresas como las distintas Administraciones Públicas, siendo estas últimas, piezas clave en el entramado del estado de bienestar y el desarrollo de los Estados. Por tanto la Responsabilidad Social en la Administración Pública se presenta como un nuevo paradigma de gestión, que debe definir en qué medida (si está obligada o no) y con qué estrategias (formas de gestión, desarrollo tecnológico, conciliación familiar...) se debe desarrollar para conseguir satisfacer las necesidades, deseos y demandas de la sociedad.

La Administración Pública como promotora de la estrategia de RSC

La reciente crisis económico-financiera desde su inicio en 2008, viene ocasionando efectos de gran trascendencia como el fuerte incremento de la desocupación y el recorte del gasto social en políticas activas de empleo y de desarrollo local. En consecuencia, nos encontramos en un momento crucial para una actuación pública en el ámbito de lo social, en las que será necesario adoptar medidas precisas y apropiadas para hacer frente a los impactos de la crisis. O en otras palabras, se hace imprescindible el compromiso de la Administración Pública con la estrategia de RSC que sirva de referente para el conjunto de los distintos actores socio-económicos.

Cabe afirmar adicionalmente que la crisis económica ha ocasionado a su vez pérdida de confianza y credibilidad en la integridad y responsabilidad de las empresas. Los comportamientos irresponsables y los abusos o estafas en el sector financiero, motivados por una codicia en un contexto de abundancia de liquidez y bajos tipo de interés, son consecuencia de la búsqueda de beneficio a corto plazo, generando opacidad e incluso corrupción, al premiar estas malas praxis y pervertir el legítimo derecho al lucro (Carneiro, 2004; Fernández Daza, 2011).

También han influido significativamente, como motivación para asumir políticas de RSC en la Administración Pública, los casos de explotación, prácticas laborales abusivas y transgresión de derechos humanos, los nuevos valores sociales y el aumento de la preocupación ciudadana en aspectos medioambientales, los graves escándalos financieros, la corrupción urbanística y sus cláusulas abusivas en los contratos

hipotecarios, las estrategias de elusión fiscal, derivando elevadas cantidades de dinero a paraísos fiscales (Gómez Ucieda, 2013). Otro factor impulsor de la RSC, los sobresueldos millonarios, los bonos o las opciones sobre acciones de los directivos (en empresas con participación pública como las cajas de ahorros) y ejecutivos de las grandes compañías, son en sí mismo una de las causas de la crisis y de sus consecuencias.

Otro aspecto a tener muy en cuenta en la exigencia de una sociedad y Administración Pública socialmente responsable ha sido las protestas y denuncias de la sociedad civil, incluidos los consumidores y usuarios, que demandan otra forma de hacer las cosas, como el movimiento del 15-M. A través de estas protestas se pone de manifiesto que las empresas no deben ser ajenas a su entorno ni a la sociedad sino que tienen una función social, y plantean la necesidad de nuevos equilibrios entre los grupos de interés (Navarro García, 2008).

Si a todo ello se suma el utilizar la deuda pública para financiar intereses particulares ocasionado por los rescates multimillonarios con recursos públicos de las grandes compañías privadas con ánimo eminentemente de lucro, se ha convertido la situación en una crisis profunda de las finanzas públicas (Cordero, 2010).

A partir de estos antecedentes surgen varios cuestionamientos sobre el futuro de la estrategia de RSC:

- Si se percibe como un derroche de recursos o como una inversión sostenible de futuro.
- Si tras unos momentos excepcionales como los pasados se sigue manteniendo la teorización sobre la misma pero no ocurre lo mismo con su práctica.
- Si la crisis se superará definitivamente o continuará latente durante muchos años más.

No obstante, la situación actual puede convertirse en una ocasión propicia para el cambio, para buscar nuevos caminos en el funcionamiento y la gestión de las organizaciones. Cabe resaltar que no todos los enfoques de la RSC implantados reflejan una implicación de las empresas en la búsqueda por alternativas ya que discrepan no sólo en el tipo de responsabilidad propuesta sino en su concepto de la sociedad y de los actores de la misma (Argandoña, 2009; Villasante, 2011). Hay que dejar a un lado ciertos caminos pre-crisis y reiniciar un viaje post-crisis desde otros puntos de vista,

rindiendo cuentas a sus *stakeholders* y a la sociedad de forma transparente, convirtiéndose en un dispositivo para concertar intereses de los distintos agentes hacia un mayor y mejor desarrollo económico (Aguadero, 2010).

Factores y motivaciones de compromiso público con la RSC

Se puede afirmar que Sociedad y Negocios no tienen por qué ser rivales sino todo lo contrario, como plantean Porter y Kramer (2009). La RSC presenta un beneficio para el negocio que también aporta valor para la sociedad existiendo oportunidades que benefician a las comunidades territoriales y a las empresas, una relación de reciprocidad entre las comunidades territoriales y las empresas (De la Cuesta, 2012). Dicho en otras palabras, lo que Porter y Kramer (2009) denominan *valor compartido*.

Y es que las empresas no son portadoras de valores y creadoras de comportamientos que las relacionan con sus interlocutores mediante interacciones de confianza de utilidad social (Carneiro, 2004). Tienen fines y funciones sociales que consisten en proporcionar los bienes o servicios que demanda la sociedad (clientes, proveedores, comunidad local, etc.) a través de determinadas actividades cooperativas (capital económico, humano, etc.) para conseguir resultados conjuntos de la forma más eficiente, generando riqueza y empleo, cumpliendo con la legislación vigente. O sea, su razón no debe de ser solo obtener beneficios o lucrarse.

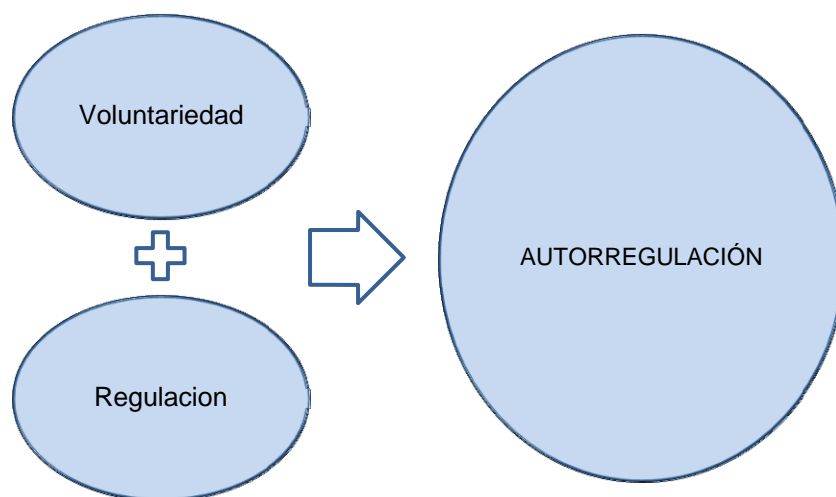
En definitiva, se puede destacar especialmente algunos factores y motivaciones que llevan a asumir compromisos en materia de RSC por parte de la Administración Pública:

- La globalización de la economía – “obliga” a las empresas a diseñar nuevas estrategias para ser más competitivas y productivas (Fernández Daza, 2011), demandando unas conductas cada vez más responsables de las mismas (Requejo, 2008).
- La globalización financiera – inseparable de la lógica especulativa del sector finanzas, seguros y negocio inmobiliario (Fontana, 2012). Como consecuencia la desindustrialización de la economía y la deslocalización a países en desarrollo (Ferrer, 2012), permitiendo la propagación de sus efectos tóxicos a los sistemas financieros de casi todos los países del mundo desarrollado originando, una crisis hipotecaria y otra financiera de liquidez (Torres, 2007).

- Las nuevas tecnologías – permiten el acceso a la información y a la formación de la población facilitando la visibilidad de las prácticas de las empresas, sus irresponsabilidades sociales, sus impactos medioambientales, etc. obligando al ejercicio de la transparencia (Navarro García,2008).

De este modo, la RSC ha entrado en la agenda política de la mayoría de gobiernos europeos y de otros países. Los gobiernos se enfrentan, pues, a un desafío social importante: *están dando respuesta al nuevo papel de la empresa en el actual proceso de desarrollo económico y los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean*. De hecho, actualmente se puede observar dos enfoques diferentes acerca de la función que deben realizar las Administraciones públicas en lo referente a la RSC (Figura 7): por una parte, se propone la incentivación de prácticas empresariales voluntarias en este ámbito, de otro lado, se sugiere la introducción de regulaciones al respecto. Introducir elementos de obligatoriedad en las políticas de RSC supondría su desnaturalización, ya que, la RSC comienza donde acaban las exigencias de las normativas. En contrapartida, se entiende que el papel de los poderes públicos debe circunscribirse a la difusión y promoción de laRSC.

Figura 7. Enfoques de la RS que deben realizar las Administraciones Públicas



Fuente: Elaboración propia

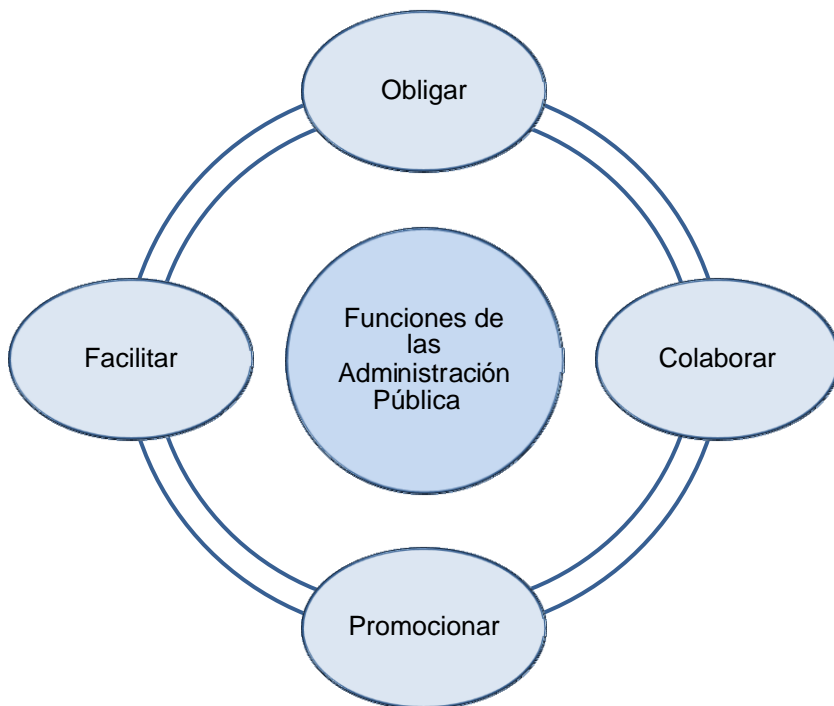
La segunda corriente teórica hace notar que, aun cuando el carácter voluntario de la RS es un elemento básico, las Administraciones públicas deben establecer un marco de referencia específico para potenciar y defender este nuevo concepto de empresa actual. La generalización de la RS se considera un asunto claramente de Estado, que ha

de preocupar y ocupar a las instancias públicas, siendo un objetivo importante de su política económica. Ahora bien, con frecuencia se apuesta porque las medidas normativas se circunscriban a ordenar las vertientes de transparencia y verificación externa e independiente, fundamentalmente.

Frente a esta dicotomía *voluntariedad-regulación* se sitúa la autorregulación, que constituye también una herramienta muy útil de gestión de la RSC. Puede plantearse en clave de empresa individual, en el marco del sector de actividad o de zonas territoriales e incluso, en el ámbito de situaciones específicas compartidas. La autorregulación sectorial, promovida por las asociaciones empresariales que tienen un conocimiento concreto de sus miembros y de sus operaciones, puede reducir la necesidad de que actúe el legislador, atenuando las posibles distorsiones derivadas de la intervención de este en los mercados.

Más en detalle, el Banco Mundial identifica cuatro posibles funciones de las Administraciones públicas en materia de RSC (Figura 8): obligar, facilitar, colaborar y promocionar.

Figura 8. Las cuatro funciones de la Administración Pública



Fuente: Banco Mundial

En la vertiente de *obligar*, las distintas instancias gubernamentales pueden definir las pautas de la actuación empresarial dentro del marco legal establecido. Por ejemplo, fijando estándares mínimos y control de su cumplimiento, exigiendo transparencia y memorias de gestión o incluso legislando en el ámbito laboral conforme a la RSC (igualdad de género, medidas de conciliación de vida laboral y personal de los empleados, inserción de personas con discapacidad, y tantos otros aspectos).

El sector público también está en disposición de *facilitar*, *colaborar* y *promocionar*, de manera que se incentiven, posibiliten y difundan actuaciones y comportamientos socialmente responsables de las empresas. En este sentido, las instituciones públicas pueden estimular la implicación de actores clave en la agenda de la RSC de múltiples modos: animando a las empresas; aportando fondos para la investigación; poniendo en marcha campañas de concienciación ciudadana, de formación o de recopilación y disseminación de informaciones; promocionando y fomentando el consumo socialmente responsable; introduciendo fórmulas voluntarias de etiquetado de productos, bancos de buenas prácticas y guías para los sistemas de gestión o de *reporting* de las empresas; fomentando la convergencia y transparencia de prácticas e instrumentos de RSC; estableciendo un marco fiscal y de financiación favorable a la RSC; incluyendo en los pliegos públicos de compras y contrataciones elementos que primen la RSC; desarrollando los conocimientos para introducir efectivamente criterios de RSC en las empresas o vías de información para los diferentes actores sociales sobre la RSC; o promocionando los valores éticos de ésta en la educación a todos los niveles.

Asimismo, los poderes públicos pueden fomentar medidas muy relevantes de autorregulación empresarial de carácter sectorial, impulsadas por las asociaciones empresariales sectoriales, promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de buenas prácticas para empresas, y facilitar el buen desarrollo del proceso de diálogo entre empresas y partes interesadas de la sociedad.

Ya en el plano de la práctica real, muchos gobiernos europeos han comenzado a poner en marcha políticas y actuaciones en relación con la RSC. En general, aunque con alguna significativa excepción, se observa que no han apostado por animar, facilitar y dinamizar la aplicación de modelos y estrategias empresariales que favorezcan la RSC, el desarrollo de estándares y prácticas de información en la materia y la creación de espacios de diálogo y patrocinio ("*partenariado*"). Sin embargo en este marco normativo, las administraciones públicas desempeñan un papel muy importante,

difícilmente reemplazable, dado que el ámbito transaccional de actuación de bastantes o muchas de las entidades empresariales, ocasiona vacíos legales o normativas muy laxas, que es preciso cubrir a través de iniciativas multilaterales e internacionales de los diferentes gobiernos.

En definitiva, y por lo hasta aquí apuntado, no parece viable proponer la introducción de normativas detalladas y extensas de obligado cumplimiento en materia de RSC. Ahora bien, existen dos dimensiones específicas y cruciales del gobierno y RSC de las compañías que cabe regular desde nuevas perspectivas. Por una parte, la información de las empresas en el ámbito de la RSC, asegurando la calidad y verificación externa e independiente de las memorias de RSC publicadas regularmente con destino a las partes interesadas y a la sociedad más en general. De otro lado, perfeccionar la legislación sobre sociedades mercantiles, aprovechando la ocasión para abrir dentro de la misma mayores posibilidades para el desarrollo de la estrategia de RSC (Rodríguez, Melle y Sastre,2007).

Además en una Administración pública descentralizada como la española, parece lógico que se coordinen las diferentes políticas públicas de RSC en los distintos planos de la Administración estatal, regional y local. Y, a la vez, se tenga presente la importante función que juegan las organizaciones intermediarias entre Gobiernos y empresas. Son instituciones de distinto tipo, pero que, en cualquier caso, generan materiales relevantes, fomentan espacios de encuentro entre las partes, proporcionan oportunidades de verificación de las actuaciones empresariales y gubernamentales, y facilitan proyectos comunes, entre otros cometidos.

La RSA. Nuevo reto orientado al ciudadano.

Dentro de las posibles y variadas actuaciones de los poderes públicos en materia de RS, pero desde otro ángulo diferente, cabe aludir al compromiso hacia ella por parte de las propias Administraciones públicas, en cuanto a organizaciones o entidades que prestan servicios a la ciudadanía. El Estado debe liderar el impulso de pautas de conducta responsable en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos. La Administración pública además, como actor económico, es susceptible de ser examinada como un empleador más, y tendrá que tener diseñadas sus propias políticas laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos (fundamentalmente, el fondo de reserva de la Seguridad Social). La estructura

gubernamental interna de dicha responsabilidad social se puede instrumentalizar a través de la creación de un consejo o comité de RS en el pertinente nivel administrativo; o de una agencia interdepartamental para la coordinación técnica y el fomento y desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social en la Administración pública (Melle Hernández, 2007). En consecuencia, cabría empezar a hablar de Responsabilidad Social Administrativa(RSA).

La Administración debe basarse en el *conocimiento*, la *sostenibilidad* y la *cohesión* con el objetivo de ser entendida como un espacio dinámico de colaboración, ayuda y puesta en común de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, entre los poderes públicos y la ciudadanía. Cuando nos referimos expresamente al *conocimiento*, queremos decir que la Administración debe de ser consciente que el impacto del conocimiento de sus procesos y servicios en los ciudadanos es un valor clave para ellas (Administraciones).

Se considera además que la *sostenibilidad* de las Administraciones Públicas es uno de los factores determinantes para reducir su coste de funcionamiento. Para rentabilizar las actuaciones administrativas se debe eliminar la burocracia innecesaria, ofrecer servicios públicos inteligentes que supongan ahorros o beneficios para la ciudadanía, simplificar trámites administrativos, entre otros muchos aspectos. También el uso de las nuevas tecnologías de la información (TIC) y de la Administración Electrónica contribuye a un ahorro significativo de costes y optimización de recursos y favorecen a una Administración más competitiva, rápida y ecológica.

Para conseguir una Administración Pública homogénea y armónica que se centre en las necesidades de la sociedad, se debe buscar con insistencia una mayor *cohesión*, *coordinación* y *colaboración* entre los diferentes órganos administrativos. En España se puede considerar eso como un factor crítico para la obtención de del fin señalado. Además, se debe perseguir una modernización interna en la Administración Pública aumentando la calidad de las prestaciones organizativas, con mecanismos de gestión más ágiles, éticos y transparentes. También implementando medidas de control del rendimiento de las actuaciones públicas.

En definitiva, se puede concluir que en el modelo actual de Administración nos encontramos con organismos en parte no cohesionados y que en muchos casos tienen competencias evidentemente duplicadas. Ese modelo debe desaparecer en los próximos

años con la promoción de un nuevo modelo más simple, colaborativo, flexible y abierto, con la participación de todos los agentes sociales y económicos.

No obstante, y pese a lo que se acaba de especificar, en los últimos años se ha observado por parte de las Administraciones públicas, una mayor integración de los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros, buscando proteger los derechos de los consumidores, no permitiendo las agresiones a los derechos humanos, alcanzando la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetando al medio ambiente y la sostenibilidad, y erradicando cualquier tipo de práctica de corrupción, así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de los derechos básicos de las personas y los ciudadanos.

Y es que uno de los grandes retos a los que se enfrenta la gestión de la Administración es la renovación de su estructura tradicional para adaptar el modelo organizativo a las demandas y necesidades de los ciudadanos: nuevas tecnologías, eficacia, menores costes, cercanía y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, etc. El nuevo paradigma debe superar la concepción de la administración como una empresa pública y ofrecer una visión poliédrica donde la globalización y las nuevas tecnologías sean motor del cambio. Pero sin duda, el reto más importante es restablecer la confianza entre la sociedad civil y el poder político. La Administración ha de replantearse la eficiencia del gasto público en pro de una optimización de los recursos y una mejora de la gestión del patrimonio, así como mantener el diálogo con los agentes sociales para adecuar los objetivos a las demandas sociales. En el contexto actual, la Administración que resulte tras la crisis, debe ser fruto del desarrollo de unas políticas públicas que conecten con una sociedad, y donde la transparencia, la pluralidad y la cooperación sean el motor de la acción política.

En definitiva, no se trata sólo de reducir trabas u obstáculos administrativas o colas para gestionar un documento sino de hacer de las distintas formas de Administración un agente económico y social más eficiente, más avanzado y mucho más cercano al ciudadano. Del sector público depende, directa o indirectamente, la educación, la sanidad, la seguridad, las infraestructuras, el trabajo o el entorno en el que vivimos. Del sector público depende que las sociedades puedan progresar salvaguardando la justicia, la seguridad y la libertad de los individuos.

La estrategia de RSA en la práctica. Líneas de actuación.

Si bien hace unos años la materialización del concepto de responsabilidad social del sector público se hacía extraña y recibía múltiples respuestas de incompreensión y desconocimiento, entendiendo que las instituciones públicas ya “*eran del interés público*” y en consecuencia socialmente responsables, actualmente se empieza a valorar que no es suficiente con hacer las cosas bien desde un punto de vista normativo y de calidad, sino que las maneras de proceder tienen impactos económicos, sociales, ambientales, laborales y reputacionales que hay que gestionar porque también forman parte del interés público y de la responsabilidad que las instituciones han de asumir ante el conjunto de la sociedad (Canyelles, 2011).

Así la RSA debe de tener en cuenta a los ciudadanos y ciudadanas y a los demás *stakeholders*, lo cual requiere cambios en los procesos de toma de decisiones. La Administración, en dichos procesos, suele tomar las decisiones unilateralmente para posteriormente comunicárselas a los *stakeholders*. Sin embargo, cada vez más los *stakeholders* tienen un papel más activo en la toma de decisiones públicas. En este contexto, la RSA toma más fuerza cuando se vincula a la gestión del cambio, al abordaje de los retos de la transversalidad, al ahorro económico y de recursos, al diálogo con los grupos de interés y a la creación de confianza, a la dirección de los equipos humanos, a la contratación de servicios, a la agencialización de la administración al desarrollo de los valores internos.

Las Administraciones públicas para aplicar los principios de RS deben implantar mecanismos de buen gobierno corporativo *global*, adoptando una perspectiva eminentemente integradora de las distintas partes interesadas. Para ello, lo primero que se debe identificar son los grupos de interés clave para posteriormente determinar los diversos mecanismos existentes o disponibles para articular un gobierno *stakeholder* en las distintas formas de Administración Pública.

Así, el marco del gobierno corporativo debe reconocer expresamente los derechos de los grupos de interés establecidos legalmente o acordados mutuamente y promover activamente la cooperación entre las empresas y dichos grupos para la creación de riqueza, puestos de trabajo y sostenibilidad de empresas financieras sanas. (OCDE, 2004). En este sentido cabe señalar los criterios de dirección *stakeholder* establecidos hace ya dos décadas por Bowie (1998).

- La Administración pública debe considerar los intereses de todos los *stakeholders* afectados en cualquier decisión que adopte.
- Esta consideración implica obtener *inputs* de todos los *stakeholders* afectados.
- No debe darse el caso de que los intereses de un solo *stakeholder* tengan prioridad en todas las decisiones.
- Cada Administración Pública debe establecer procedimientos diseñados para garantizar que las relaciones entre los *stakeholders* sean gobernadas mediante reglas justas, establecidas de acuerdo con los tres criterios precedentes y respaldadas por todos los *stakeholders*.

De modo muy relacionado, los principios generales aplicables a la Administración Pública en este contexto son los siguientes (King Committee on Corporate Governance, 2002):

- Que la organización de la propia institución o administración incorpore la responsabilidad social en sus políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos, involucrando a las partes interesadas relevantes u consiguiendo el compromiso de los puestos directivos.
- Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes realmente interesadas, distinguiendo entre partícipes primarios y complementarios; todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades.
- Que la organización, dirección y gestión sean, sin ningún género de dudas, participativas. Para ello, se deben usar mecanismos que faciliten de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los *stakeholders*.
- Transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad y diversos públicos de interés. Los partícipes deben tener acceso periódico a la información relevante, con plena garantía de fiabilidad y en el momento oportuno sobre la base de la transparencia y la verificación externa y por supuesto independiente. A través del control parlamentario es posible llevar a cabo una evaluación de la responsabilidad social de las Administraciones públicas.
- Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades. Como complemento a los principios de buen gobierno corporativo las Administraciones públicas generales asumirán las reglas habituales sobre respeto a los derechos humanos y comportamiento honrado e íntegro, apreciando de

modo específico el valor de la diversidad –en todas sus vertientes- y garantizando la libertad de los diferentes *stakeholders* para comunicar sus informaciones acerca de eventuales prácticas ilegales o contrarias a la ética, incluso a través de los órganos de representación en los que participen y sin ver por ello comprometidos sus derechos.

- Adopción de códigos formales de RS, que incluyen criterios para establecer políticas al respecto, articulan el diálogo con los *stakeholders* y elaboran, difunden y verifican las informaciones pertinentes, desarrollando así los principios generales señalados.

Cabe también resaltar que en el sector público, en sus distintas variantes, se observa una gran cantidad de buenas prácticas de responsabilidad social, pero son especialmente aquellas instituciones y empresas públicas que tienen una vocación más nítida de liderazgo y de excelencia, y cuya forma jurídica se lo facilita, las que han comenzado a plantearse modelos de gestión integrada de la RSA.

Y es que la Administración pública en general viene sufriendo una pérdida constante de confianza de la ciudadanía debido a una sensación de lentitud burocrática en la capacidad de adaptarse y dar una respuesta a los nuevos retos, a la percepción de prácticas opacas de gestión y malas prácticas en la gestión de los intereses y obviamente, aunque puedan ser casos aislados, a los casos de corrupción política. Para subsanar esa deficiencia, debería aumentarse la transparencia en la gestión, fomentar la cultura de ética pública, gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos que se produjeran, y transmitir a la ciudadanía el compromiso de la Administración con los valores éticos, como algunos de los principales inductores del fomento del buen gobierno en el sector público.

También cabe resaltar que se ha podido observar una clara ralentización en el progreso económico y social debido a la actual situación económica internacional, lo que ha resaltado las debilidades estructurales y organizativas del actual modelo existente. Esa situación económica ha provocado un fuerte impacto en nuestro país (España) resultando en una expresión de malestar ciudadano muy manifiesto que desea una profundización democrática y que arraiga con una percepción general sobre la incapacidad de la política. Para paliar esa percepción, es más que necesario y recomendable emprender una profunda transformación con el fin de recuperar la senda del progreso y del bienestar. Pero gestionar un proceso de cambio no es nada fácil

siguiendo parámetros clásicos ya que los intentos para desarrollar el buen gobierno y la ética pública se han limitado a menudo a un código para los altos cargos, un curso de formación para el funcionariado, o una noticia de prensa anunciando unas pautas socialmente responsables.

Además, existe una presión constante por involucrar a los *stakeholders* en los procesos de decisiones públicas debido a la crisis de confianza en los Gobiernos por los casos de corrupción. Esa incorporación se presenta como una forma de mejorar la relación entre la Administración pública y la sociedad civil en general, por lo que en los últimos años ha ido aumentando por parte de las Administraciones públicas la búsqueda por una participación y un mayor diálogo con los *stakeholders*. Un mayor compromiso ético y respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades sin perder de vista en ningún momento la disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas y sentido del deber e imparcialidad de la Administración. El resultado es un papel más activo de los stakeholders, lo que implica cambios en los procesos de toma de decisiones públicas.

A través de la gestión de políticas de RSA, las administraciones públicas buscan además proteger los derechos de los consumidores, no permitir las agresiones a los derechos humanos, alcanzar la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medio ambiente y erradicar cualquier tipo de corrupción, así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de los derechos básicos cumpliendo diversos objetivos, según los diferentes enfoques que se pueden adoptar (Melle Hernández, 2014). En concreto:

- Instrumental: aprovechar el comportamiento público responsable como fuente de ventaja competitiva. La mayor eficacia de las políticas públicas ha de buscar producir resultados positivos e impactos sostenibles en el ámbito económico, social y ambiental, objetivos incorporados en la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas, y promover un buen gobierno con capacidad de generar impactos significativos, que sea eficiente y que atienda las inquietudes de la ciudadanía requiere una integralidad de sus políticas.
- Político: fortalecer el poder de la Administración Pública en la sociedad y su uso responsable en la política. Se trata de pasar de una acción de gobierno tradicional a un modelo basado en la gobernanza que incorpore la necesidad de

gestionar la responsabilidad social de las Administraciones públicas como un reto central para mejorar la capacidad de crea valor social.

- Grupos de interés: alinear la organización pública con las demandas de sus distintos *stakeholders*. La transparencia y buen gobierno en una sociedad avanzada no ha de limitarse a la rendición de cuentas, sino que establece cómo es ejercido el poder, cómo intervienen los ciudadanos en la adopción de decisiones y cómo esas decisiones se toman de acuerdo con el interés general. El buen gobierno de una institución pública requiere facilitar la participación de los grupos de interés.
- Ético: desarrollar la responsabilidad ética de las organizaciones públicas frente a la sociedad a la que se vincula. El comportamiento de la Administración Pública y de las personas que la forman ha de estar guiado por unos valores de carácter eminentemente ético, a los que ha de añadirse los valores y principios propios de la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social.
- Poliédrico: incrementar o reforzar la legitimación y confianza en el sector de las administraciones públicas, incluso de su imagen, notoriedad, reputación y liderazgo ante la sociedad y sus grupos de interés, en cuanto a sus roles y prácticas “poliédricas” con las que interactúa a nivel de gobernanza, empleabilidad, contratación, aprovisionamiento, consumo, inversión y financiación.

En consecuencia, en un contexto globalizado, la sociedad no puede prescindir de una Administración Pública ágil y capaz de gestionar lo público con eficiencia y transparencia. El mundo está cambiando y no siempre las Administraciones lo hacen al mismo ritmo, lo que puede provocar que estas se conviertan en un freno al desarrollo. Una manera de evitar que eso ocurra, es cambiar enfoques, estructuras y prácticas propias de otros siglos que impiden responder a los ciudadanos tal y como demandan. Es preciso afrontar este reto de modo urgente, así como determinar claramente los ámbitos en los que hay que actuar.

Transformación de las Administraciones Públicas en el contexto de laRSC

Según la publicación de PwC (2010) titulada “*Crecimiento de las Administraciones Públicas*”, existen tres variables necesarias para que una

transformación en las Administraciones Públicas sea un éxito en el futuro. Estas variables son:

- La Administración Pública española tiene peculiaridades y retos específicos que hacen el cambio mucho más acuciante, si cabe. España es un país descentralizado por lo que una organización descentralizada implica una Administración Autonómica fuerte y dotada de muchas competencias que es preciso coordinar con las entidades locales y con la Administración General del Estado. El pertenecer a la Unión Europea ha cambiado las prioridades y cotas de soberanía, lo que ha obligado a adaptar la Administración y hacer de ella una maquinaria mejor vertebrada, más eficiente y menos pesada. Por lo tanto es preciso afrontar el cambio teniendo en cuenta las ventajas de la pluralidad sin perder vista los posibles inconvenientes.
- Existen “islas de modernidad” que demuestran que el cambio es posible. Se puede afirmar que en España existen Administraciones Públicas avanzadas y que cumplen su función de manera eficiente y responden abiertamente a los ciudadanos. Contar con referentes cercanos que sirvan de ejemplo y se puedan adaptar a otros ámbitos similares es clave en el proceso de transformación.
- Existe una base muy válida y sólida sobre la que cimentar la reforma. Un cambio equilibrado pasa por aprovechar los avances de los últimos años, progresos bien orientados que es preciso desarrollar y culminar en su totalidad. Se trata de potenciar y mejorar lo que ya existe. Buenos ejemplos de elementos que potenciar son: El estatuto del Empleado Público, la Ley de Administración Electrónica o la Ley de Agencias. Estos tres casos ponen de manifiesto que la transformación es posible y que esta puede plantearse de manera estratégica para que no sea un mero cambio de procedimientos.

Además, el desafío de la transformación de la Administración Pública se articula en torno a tres ejes estratégicos de transformación sobre los que es posible actuar con medidas concretas (PwC, 2010). Afrontar el reto del cambio es posible siempre y cuando seamos capaces de identificar, priorizar y accionar las palancas que nos permitan modificar *cómo funciona, cómo gasta y cómo trabaja la Administración* (Tabla7).

Tabla 7. Los tres ejes de la transformación de la Administración Pública

¿Cómo funciona la Administración?	Mejorar las estructuras y organizaciones. Proactiva.	Estructuras ágiles y flexibles.
		Evaluación de políticas públicas.
		Reducción de las cargas a ciudadanos y empresas.
		Centros de servicios compartidos.
		Administración electrónica integrada.
		Transparencia.
¿Cómo gasta el Estado?	Aborda mecanismos y sistemas de gestión	Reducción de Costes.
		Racionalización de estructuras.
		Gestión de la deuda y tesorería.
		Saneamiento financiero.
		Colaboración pública-privada.
		Generación de liquidez.
¿Cómo trabaja?	Poner el foco en el desempeño de profesionales para cultivar todo su potencial.	Delimitación de la función pública.
		Evaluación de desempeño.
		Movilidad interna.
		Teletrabajo.

Fuente: Informe PwC, 2010

- ¿Cómo funciona la Administración Pública? Implica mejorar las estructuras y las organizaciones. La Administración debe pasar a funcionar de manera proactiva y dinámica articulando los instrumentos adecuados para interactuar mucho mejor con los ciudadanos y con otros organismos o niveles de la Administración (estatal, autonómica, local e incluso internacional). Así, parece imprescindible que se produzcan las siguientes cuestiones:
 - Estructuras ágiles y flexibles. Se requieren mecanismos que hagan la gestión más flexible orientada en torno a objetivos que puedan ser medidos y evaluados.

- Evaluación de políticas públicas. La evaluación de estas políticas debe formar parte del ciclo de gestión de lo público en cada gestor, institución o área, como lo está igualmente la planificación presupuestaria, el seguimiento, el control y/o la comunicación. La evaluación permite saber realmente qué es prioritario y qué impacto tiene lo que se pone en marcha.
- Reducción de las cargas a ciudadanos y empresas. Las Administraciones Públicas tienen que proporcionar un servicio que suponga el menor esfuerzo posible por parte de los ciudadanos, simplificando y racionalizando las instancias y formalidades de los procedimientos administrativos por lo que es preciso acabar con los obstáculos y prácticas burocráticas que minan el intercambio de información y los servicios que la Administración debe aportar al ciudadano.
- Centros de servicios compartidos. Representan una oportunidad para identificar los procesos comunes y más repetitivos, así como para centralizarlos en una unidad especializada que funcione internamente de un modo coordinado, permitiendo a la organización focalizarse en actividades que generen mayor valor. Se trata de compartir servicios tanto internamente como entre diferentes organismos o distintas Administraciones, entre las que no siempre existe una buena coordinación.
- Administración electrónica integrada. Es necesario articular un entorno digital compartido a través del cual los ciudadanos puedan entrar a la administración de manera mucho más ágil que en la actualidad. Un ejemplo de esta recomendación es la conocida como “ventanilla única” que cada día es más referenciada y utilizada por los ciudadanos. La Administración debe compartir y centralizar información para facilitar el acceso de los ciudadanos. Se trata de mejorar el acceso de los mismos y el funcionamiento eficaz de la propia Administración en su vertiente interna, mediante la comunicación fluida entre las diferentes organizaciones.
- Transparencia. La Administración Pública debe implantar procesos y herramientas que garanticen espacios permanentes de conversación con los ciudadanos y ciudadanas, de forma que puedan tomarse decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, comunicando todo lo que se decide o hace de manera abierta y transparente .Como ejemplos: gestión de oficinas de

atención al ciudadano, el acceso a la información pública y a la difusión sistemática y sin obstáculos de datos de interés.

- ¿Cómo gasta el Estado? Es preciso abordar los mecanismos y sistemas de gestión económica-financiera para transformar la Administración Pública. La Administración Pública debe de estar preparada para cuando la economía de nuestro país mejore de modo efectivo, y pueda aplicar nuevas soluciones para evitar errores como los cometidos en el pasado y poder contar con un sector público sostenible desde el punto de vista financiero. En concreto:
 - Reducción de costes. Se debe elaborar y adoptar un plan integral a partir de la evaluación de las principales políticas y programas de actuación con el fin de priorizar, lo que cuestionará determinados gastos que se llevan a cabo por inercia y sin justificación. Se debe transformar los procesos operativos para permitir ahorros significativos y un aprovechamiento óptimo de los recursos. El reto es reducir costes sin menoscabar la calidad de los servicios públicos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.
 - Racionalización de estructuras. La Administración Pública debe racionalizar las estructuras administrativas y empresariales (fundaciones, agencias, entes públicos empresariales, empresas públicas, organismos autónomos, subvenciones, participaciones,...). Se debe hacer un cambio real de estructura, acertado y bien planificado. En definitiva, optimizar partes del entramado organizativo público hasta ahora poco aprovechadas.
 - Gestión de la deuda y tesorería pública. Hay que buscar alternativas de financiación innovadoras que permitan el control del coste de la financiación del déficit y decidir cuál es la política fiscal más adecuada para garantizar la solvencia de las Administraciones Públicas. Además, establecer nuevos mecanismos para una gestión centralizada de la tesorería que permita aunar las diferentes cuentas en una única y centralizada, con las correspondientes ventajas de gestión de información, de reducción de costes y de mejora en los resultados financieros.
 - Saneamiento financiero de las arcas públicas. Se debe contar con un plan estratégico claro, preciso y realista que identifique cómo ser realmente más eficiente con el gasto corriente, cómo recaudar mejor, cómo mejorar la contratación o cómo evitar dispendioso gastos superfluos. A través de

medidas realistas que contribuyan a sanear la situación sin menoscabar los derechos de los ciudadanos o la calidad de los servicios públicos es posible establecer pautas eficientes y sostenibles.

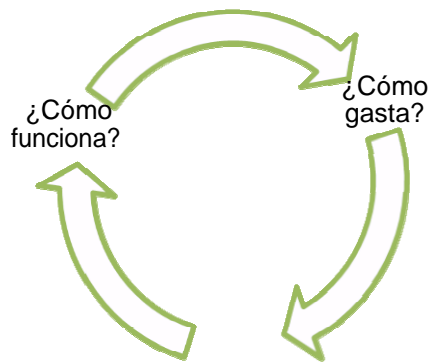
- Colaboración pública-privada. Hay que generar sinergias, sin perder de vista que el sector público y el privado son diferentes pero se necesitan mutuamente. Es necesario explorar vías de colaboración que beneficien a ambas esferas.
 - Generación de liquidez. A través de la desinversión en activos específicos, el sector público puede hacer frente a las dificultades financieras y así mantener los necesarios estándares de calidad en la prestación de servicios públicos. Siendo así, la optimización del patrimonio inmobiliario de la Administración una de las palancas de generación de fondos más interesantes. Las Administraciones Públicas deben identificar las mejores oportunidades y cerrar operaciones de manera óptima con el fin de generar ingresos sin tener que recurrir a subir la presión fiscal.
- ¿Cómo trabaja el sector público? Poner el foco en el desempeño de profesionales para cultivar todo su potencial. Aunque normas como el Estatuto Básico del Empleado Público suponen grandes avances en este sentido, es preciso trabajar en muchos otros aspectos adicionales. A continuación, se citan algunos de ellos:
 - Delimitación de la función pública. Es necesario reforzar la gestión profesional de las Administraciones Públicas para diferenciar lo político de lo profesional. Se requiere definir mejor aquellos puestos de trabajo que sólo pueden desempeñarse por funcionarios y cuáles pueden hacerse por otros empleados públicos. Esta medida ayudaría a introducir una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos en la Administración.
 - Evaluación de desempeño de los empleados públicos. Es necesario desarrollar y aplicar el principio de evaluación del desempeño del Estatuto del Empleado Público con el fin de motivar a los profesionales de la Administración Pública en el desarrollo de su labor, de manera que puedan acceder a escalas superiores mediante determinados mecanismos de promoción interna.
 - Movilidad interna entre distintos entes administrativos. Las evidentes dificultades existentes para compartir recursos entre diferentes organismos y

las graves carencias en la planificación de recursos humanos en las Administraciones Públicas, hace necesario e imprescindible centralizar la gestión del personal para ajustar las plantillas a sus necesidades reales, mejorando la lucha contra el absentismo y evitando desigualdades en el reparto de cargas de trabajo entre unos centros directivos y otros.

- Teletrabajo. Finalmente, se debe plantear una implantación gradual en todas aquellas actividades que así lo permitan, desarrollando las medidas y herramientas necesarias para su implantación efectiva. A partir del análisis y desarrollo del Estatuto del Trabajador y mediante la creación de los mecanismos legales, organizacionales, plataformas o soluciones TIC necesarias para su funcionamiento. Como ejemplos: portales de teletrabajo, sistemas de autenticación y firma electrónica, etc.

A modo de resumen gráfico, la Figura 9 representa la interacción entre los 3 ejes transformadores de la Administración Pública.

Figura 9. Los tres ejes de la transformación



Fuente: Informe PwC (2010)

4 METODOLOGIA: PROGRAMAS YACTUACIONES

En el caso de las Administraciones Públicas aunque las exigencias de los ciudadanos son cada vez mayores en materia de transparencia, la difusión de información de RSA es un tema poco estudiado. De hecho, en España no existe una normativa legal que obligue a las entidades públicas a elaborar y difundir formalmente una memoria sobre RSC.

Ante esta carencia, el presente Trabajo Fin de Máster (TFM), pretende realizar una aproximación a la difusión de información de las políticas de RS en la Administración local de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias. La identificación de las prácticas de divulgación de información sobre RSA se ha realizado a partir de la información recogida en las páginas web de los 78 ayuntamientos que se corresponden con todas las agrupaciones locales de dicha Comunidad Autónoma. La metodología empleada para la obtención de datos ha sido el siguiente:

- Acceso al sitio web.
- Búsqueda de la información relevante para cada ítem o variable clave partiendo de la página principal y profundizando en las diferentes concejalías áreas.
- En caso de no encontrar la información se recurre al buscador de la página principal de la propia web.

En relación al sistema empleado para valorar el nivel de divulgación de información RSA de cada ente local se han contemplado dos alternativas para cada variable: a) “Si” al que asociamos el valor 1 para aquellos casos en los que la entidad ha ofrecido la información a la que se refiere el ítem; b) “No” al que asignamos valor 0, cuando la entidad no ha divulgado dicha información. Para ello se han establecido tres grandes aspectos principales susceptibles de evaluación en función del marco conceptual establecido en el anterior apartado, y dentro de la cuales se definen diversos ítems o variables relevantes relacionados con los mismos:

1) Transparencia Municipal: En esta primera área se analizan tres grupos de variables (Tabla8).

Tabla 8 - Transparencia municipal y sus variables

1) Transparencia municipal	<i>Corporación</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Información sobre los cargos electos y el personal del Ayuntamiento. b) Información sobre la estructura organizativa y funcional del Ayuntamiento. c) Información sobre normas e instituciones municipales.
	<i>Indicadores de la Ley de Transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> d) Planificación y organización del Ayuntamiento. e) Contratos, convenios y subvenciones. f) Altos cargos del Ayuntamiento y Entidades participadas. g) Información económica y presupuestaria.
	<i>Urbanismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> h) Plan de ordenación urbana. i) Anuncios y licitaciones de obra pública. j) Información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones.

Fuente: Elaboración propia

Corporación: en este primer grupo se analizan tres variables.

- a) Información actualizada sobre los cargos electos y el personal del Ayuntamiento: si se especifican datos biográficos, direcciones electrónicas y agenda del Alcalde/sa.
- b) Información actualizada y completa sobre su estructura organizativa y funcional: si se especifican los diferentes Órganos de Gobierno y sus respectivas funciones, si se publica la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) o Plantillas de Personal, etc.
- c) Información sobre normas e instituciones municipales: si se publican las actas de los Plenos Municipales, resoluciones judiciales, u otras análogas.

Indicadores de la Ley de Transparencia: se analizan cuatro variables.

- d) Planificación y organización del Ayuntamiento: si se publica Organigrama actualizado que permite identificar a los responsables de los diferentes órganos, si se publican los informes internos de los órganos de asesoramiento jurídico, si se publican los Planes y Programas anuales y plurianuales, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución.

- e) Contratos, convenios y subvenciones: si se publican los Contratos formalizados y sus respectivas modificaciones, si se publican los Convenios suscritos, si se publican las Subvenciones ayudas públicas concedidas ,etc.
- f) Remuneración de Altos cargos del Ayuntamiento y Entidades participadas: si se publica las retribuciones percibidas por los Altos cargos del Ayuntamiento, si se publica el Registro de Intereses de Actividades y de Bienes de los Altos cargos del Ayuntamiento, etc.
- g) Información económica y presupuestaria: si se publica la relación de inmuebles (oficinas, locales, etc.), propios o de régimen de arrendamiento, ocupados y/o adscritos al Ayuntamiento, si se publican los Presupuestos del Ayuntamiento (modificaciones y estado de ejecución), si se publican Informes de Auditorias de cuentas y/o los de Fiscalización por parte de los órganos de control externo, si se publican las Cuentas Anuales / Cuenta General del Ayuntamiento (Balance, Cuenta de Resultado económico-patrimonial, Memoria, y liquidación del Presupuesto), si se publica el importe de la deuda pública municipal consolidada.

Urbanismo: El tercer grupo se analizan tres variables.

- h) Plan de ordenación urbana: si se publica información de los Convenios urbanísticos del Ayuntamiento y de las actuaciones urbanísticas en ejecución, si se publica el Plan General de Ordenación Urbana, si se publica información sobre los usos y destinos del suelo, etc.
 - i) Anuncios y licitaciones de obras públicas: si se publican los proyectos, los pliegos y los criterios de licitación de las obras públicas, si se publican las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes, etc.
 - j) Información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones: si se difunde periódicamente información sobre las obras de infraestructura realizadas, y/o aprobadas pendientes de ejecución (informes, comunicados, notas de prensa, etc.).
- 2) Medio ambiente y ecología:** En esta área se analiza un único grupo de indicadores compuesto por 9 variables (Tabla9).

Tabla 9 - Medio ambiente y ecología

2) Medio ambiente y ecología	<ul style="list-style-type: none"> a) Publicación de estudios de impactos ambientales y evaluaciones del riesgo relativo a elementos medioambientales. b) Información sobre Políticas de reciclaje y recogida selectiva de basuras y/o residuos. c) Información de campañas referente al consumo sostenible del agua. d) Promueve y divulga iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables. e) Información de políticas, programas y/o proyectos de mejoría ambiental. f) Plan de Ahorro Energético municipal. g) Programas e iniciativas para la protección, conservación y mejoría de la biodiversidad. h) Información sobre la calidad del aire, suelos y/o acuíferos del municipio. i) Divulgación del gasto municipal en medio ambiente en educación ambiental.
-------------------------------------	---

Fuente: *Elaboración propia*

- a) Si se publican estudios de impacto ambiental y evaluaciones del riesgo relativo a elementos medioambientales.
- b) Si se publican información sobre las Políticas de reciclaje y recogida selectiva de basuras y/o residuos. Si el Ayuntamiento gestiona de una manera adecuada sus residuos y los generados dentro de su territorio municipal.
- c) Si el Ayuntamiento gestiona los recursos hídricos de su territorio de una forma sostenible. Información y campañas referentes al consumo responsable del agua.
- d) Si el Ayuntamiento tiene activo un compromiso frente al cambio climático promoviendo y divulgando iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables. Incorporación de medios de transportes no contaminantes. Reducción de las emisiones de CO₂, por parte de los ciudadanos y empresas de su territorio. Ciudad saludable: carril bici o peatonalización del casco urbano.
- e) Si el Ayuntamiento publica información de políticas, programas y/o proyectos relativos al medioambiente. Mantiene colaboración con entidades que promueven la protección ambiental.
- f) Si el Ayuntamiento adopta medidas de eficiencia energética destinadas principalmente a reducir su consumo: Plan de Ahorro Energético municipal.
- g) Si en el Ayuntamiento existe programas e iniciativas de protección, conservación y mejora de la biodiversidad.

- h) Información sobre la calidad del aire. Si el ayuntamiento garantiza la calidad del aire, suelos y/o acuíferos del municipio.
- i) Divulgación del gasto municipal en medio ambiente y en educación ambiental.

3) Atención Ciudadana y a la Sociedad: En esta área se analizan tres grupos (Tabla 10).

Tabla 10 - Atención ciudadana y a la sociedad

3) Atención Ciudadana y Sociedad	<i>Características de la página web del Ayuntamiento.</i>	a) Sede electrónica, eAdministración, Oficina virtual.
	<i>Información y atención al ciudadano</i>	<ul style="list-style-type: none"> b) Publicación del catálogo general de servicios, sedes de los mismos con dirección y horarios de atención al público. c) Información sobre situación y cortes en el tráfico y/o incidencias en los servicios municipales. d) Si contempla un espacio para que expresen opiniones y propuestas. e) Si existe foros de discusión o perfiles en redessociales.
	<i>Grado de compromiso para con la ciudadanía</i>	<ul style="list-style-type: none"> f) Si existe y se publica un Reglamento de Participación ciudadana. g) Sugerencias y participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos y Presupuestos municipales. h) Si se informa sobre Carta de Servicios municipales y el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos. Carta de Servicios municipales. i) Encuestas sobre prestación deservicios.

Fuente: Elaboración propia.

Características de la página web del Ayuntamiento: Se analiza una variable.

- a) Sede electrónica, eAdministración, Oficina virtual: El Ayuntamiento cuenta con canales de información apropiados para dotar de una información actualizada y puntual a los ciudadanos. Si se ha implantado un Portal de transparencia en la web del Ayuntamiento, si existe en la web del Ayuntamiento, un Buscador interno visible.

Información y atención al ciudadano: En este grupo se analizan 4 variables.

- b) Si se publica el catálogo general de servicios, así como las sedes de los servicios, con dirección, horarios de atención al público y enlaces a sus páginas web /o direcciones de correo electrónico.
- c) Si se informa en su web sobre situación y cortes en el tráfico, y/o incidencias en los servicios municipales.
- d) Si se contempla en la web municipal un espacio para que expresen sus opiniones y propuestas.
- e) Si existe en la página web foros de discusión o perfiles de redes sociales, si se contempla en la web un espacio reservado para las diferentes Asociaciones de vecinos del municipio, etc.

Grado de compromiso para con la ciudadanía: se analizan 4 variables.

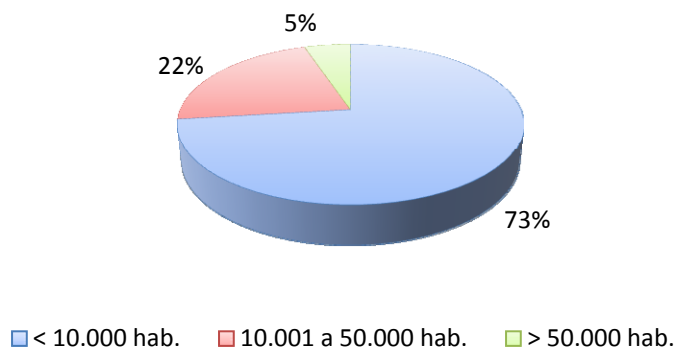
- f) Si existe y se publica un Reglamento de Participación ciudadana.
- g) Si se posibilitan las sugerencias y la participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos y de los propios Presupuestos municipales.
- h) Si existe y se difunde información sobre el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Servicios municipales de cada Ayuntamiento.
- i) Si existen y se publican los resultados de encuestas sobre la prestación de los servicios.

Base de Datos

Como se ha mencionado la base de datos utilizada para el estudio empírico, consta de los 78 Ayuntamientos pertenecientes a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias. Para un mejor análisis de los resultados, lo primero que se hizo, fue agrupar a los ayuntamientos en tres bloques según su número de habitantes, como se puede apreciar en la Figura 10. La mayoría de los concejos (el 73%) tiene una población de 10.000 a 50.000 habitantes y representa a 284.000 ciudadanos. Inversamente, el 5% de los ayuntamientos, con más de 50.000 ciudadanos, se corresponde con una población de 629.231 personas. Las corporaciones locales más pequeñas constituyen el 22% del total con una población de 137.237 personas censadas.

Figura 10 - Clasificación de los Ayuntamientos según su población

Ayuntamientos según su población



Fuente: Elaboración propia

Definido el listado de los 78 ayuntamientos (Tabla 11) y la clasificación de las 28 variables (Tabla 12), en la siguiente parte del trabajo se realizó una investigación on-line, examinando la página web de cada ayuntamiento, a fin de determinar si en las mismas se observaba una implicación explícita del conjunto de variables relevantes que definen los tres grupos de análisis de la RSC consideradas en este estudio.

Tabla 11 - Variables seleccionadas

1- TRANSPARENCIA MUNICIPAL									
CORPORACIÓN			INDICADORES LEY DE TRANSPARENCIA				URBANISMO		
Cargos y Personal	Órganos y RTP*	Normas (actas)	Organigrama	Contratos y Subvenciones	Retribuciones	Relación de Inmuebles	PGOU	Obras públicas	Concurrentes
2- MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA									
Impacto ambiental	Basura, reciclaje, residuos	Recursos hídricos	Energías renovables	Protección ambiental	Ahorro energético	Biodiversidad	Calidad del aire	Gasto en medio ambiente	
3- ATENCIÓN CIUDADANA Y SOCIEDAD									
PÁGINA WEB	ATENCIÓN AL CIUDADANO				COMPROMISO CON LA CIUDADANIA				
Sede electrónica, buscador	Catálogo de servicios	Incidencias	Opiniones, propuestas	Foros de discusión, redes sociales	Participación ciudadana	Planes y presupuestos	Carta de servicios	Encuestas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 - Ayuntamientos Asturianos según el número de habitantes

Comunidad Autónoma del Principado de Asturias			
		Población total	1.051.229
Ayuntamiento	hab.	Ayuntamiento	hab.
Gijón	274.290	Cabrales	2.094
Oviedo	221.870	Riosa	2.061
Avilés	80.880	Candamo	2.055
Siero	52.191	Las Regueras	1.934
Langreo	41.738	Ribera de Arriba	1.890
Mieres	40.338	Muros de Nalón	1.883
Castrillón	22.735	Ribadedeva	1.836
San Martín del Rey Aurelio	17.182	Allande	1.826
Corvera de Asturias	16.088	Bimenes	1.768
Villaviciosa	14.690	Teverga	1.768
Llanera	13.904	Boal	1.669
Llanes	13.694	Caso	1.663
Llaviana	13.582	Belmonte de Miranda	1.641
Cangas de Narcea	13.451	Ibias	1.473
Valdés	12.421	Villayón	1.366
Lena	11.654	Peñamellera Baja	1.291
Aller	11.555	Saraiego	1.276
Carreño	10.704	Quirós	1.250
Gozón	10.588	Somiedo	1.231
Grado	10.309	Degaña	1.082
Tineo	10.128	Cabranes	1.056
Pravia	8.667	Illas	1.030
Navia	8.644	Grandas de Salime	927
Piloña	7.412	Sobrescobio	855
Cangas de Onís	6.498	Proaza	786
Ribadesella	5.904	Onís	763
Parres	5.490	Amieva	727
Nava	5.411	Taramundi	698
Salas	5.371	Ponga	655
Noreña	5.333	Peñamellera Alta	559
Cudillero	5.210	Caravia	501
Soto del Barco	3.978	San Tirso de Abres	473
Vegadeo	3.960	Santa Eulalia de Oscos	471
Tapia de Casariego	3.906	San Martín de Oscos	422
El Franco	3.859	Illano	389
Castropol	3.638	Villanueva de Oscos	310
Colunga	3.518	Santo Adriano	263
Coaña	3.419	Pesoz	172
Morcín	2.746	Yernes y Tameza	159

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015)

5 RESULTADOS

Como se indicó, las 28 variables estudiadas se corresponden con tres grandes aspectos de la Responsabilidad Social en la Administración Pública:

1. La transparencia municipal.
2. El compromiso con el medio ambiente y políticas ecológicas de reciclaje y salud ambiental.
3. La atención al ciudadano y a la sociedad.

En general, se observa (Tablas 13, 14 y 15) como los aspectos consustanciales a la RSA de los Ayuntamientos asturianos que se difunden de un modo mayoritario en sus respectivas webs son: personal del ayuntamiento, publicación de actas, contratos y subvenciones, sede electrónica, catálogo de servicios y opiniones y propuestas. Por el contrario, se identifican un buen número de aspectos que no están presentes ni en el 10% de los mismos: relación de inmuebles, energías renovables, ahorro energético, biodiversidad, gasto en medio ambiente y prestación de servicios. En definitiva, se constata una elevada heterogeneidad a la hora de difundir los distintos aspectos clave de la RSA de los Ayuntamientos asturianos.

Tabla 13 - Aspectos consustanciales a la RSA

1- TRANSPARENCIA MUNICIPAL					
Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Personal del ayuntamiento	77	98,72	Retribuciones	12	15,38
Órganos de gobierno	37	47,44	Relación de Inmuebles	6	7,69
Publicación de actas	57	73,08	Convenios urbanísticos	19	24,36
Organigrama	10	12,82	Obras públicas	21	26,92
Contratos y subvenciones	53	67,95	Concurrentes	11	14,10

Verde: Ayuntamientos con mayor índice de información publicada en su página web.

Rojo: Ayuntamientos con menor índice de información publicada en su página web.

Tabla 14 - Aspectos consustanciales a la RSA

2- MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA					
Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Impacto ambiental	12	15,38	Ahorro energético	7	8,97
Basura, reciclaje y residuos	40	51,28	Biodiversidad	6	7,69
Recursos hídricos	17	21,79	Calidad del aire	11	14,10
Energías renovables	5	6,41	Gasto en medio ambiente	2	2,56
Protección ambiental	11	14,10	-----	---	---

Rojo: Ayuntamientos con menor índice de información publicada en su página web.

Tabla 15 - Aspectos consustanciales a laRSA

3- ATENCIÓN CIUDADANA Y SOCIEDAD					
Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Sede electrónica	78	100	Participación ciudadana	13	16,67
Catálogo de servicios	60	76,92	Planes y presupuestos	21	26,92
Servicios municipales	12	15,38	Carta de servicios	18	23,08
Opiniones y propuestas	53	67,95	Prestación de servicios	4	5,13
Redes sociales	32	41,03	-----	---	---

Verde: Ayuntamientos con mayor índice de información publicada en su página web.

Rojo: Ayuntamientos con menor índice de información publicada en su página web.

En consecuencia, seguidamente, se dedica un apartado específico a cada una de las 3 dimensiones de análisis principales, describiendo, en primer lugar, el grado en que cada indicador de RSA se difunde a través de la web en el conjunto de los Ayuntamientos analizados, para a continuación valorarlas en función del tamaño de las distintas Administraciones Locales asturianas.

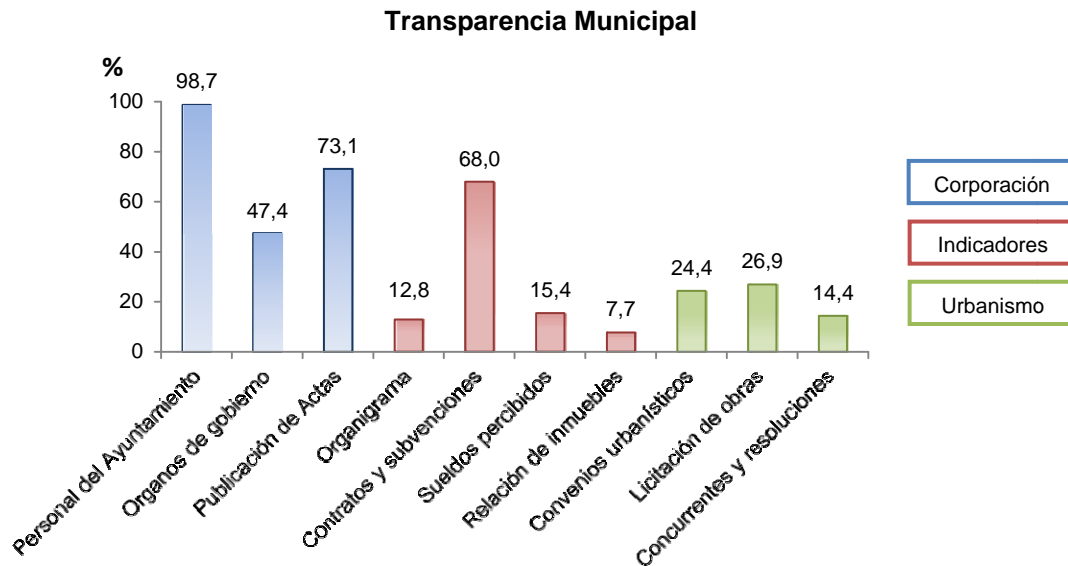
Trasparencia municipal

De las tres dimensiones de transparencia municipal contempladas, la que parece alcanzar un mayor grado de difusión es la vinculada con la información sobre las personas, estructuras y normas que configuran las corporaciones municipales. En

concreto, se difunde en la web de la mayoría de Ayuntamientos la información relevante sobre los cargos electos y el personal clave de su administración (en el 98,7% de los mismos) y sobre sus actas e instituciones municipales (el 73,1%), si bien tan sólo en el 47,4% de los mismos se publican datos sobre su estructura organizativa y de funcionamiento (Figura 11).

Por el contrario, tan sólo 1 de los restantes indicadores de transparencia vinculados con los Indicadores de la Ley de Transparencia y el Urbanismo se publica de modo mayoritario en la web de los Ayuntamientos asturianos. En concreto, hablamos de la información relativa a contratos, convenios y subvenciones, presente en el 67,9% de las webs municipales. El resto de aspectos escasamente se difunden en el 25% de dichas webs, siendo especialmente escasa la presencia de las siguientes variables: planificación y organización del Ayuntamiento (12,8%), sueldos percibidos por los altos cargos del ayuntamiento (15,4%), la relación de inmuebles municipales (7,7%) y la información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones (14,1%).

Figura 11 - Frecuencia de las variables relacionadas con la Transparencia Municipal



Una vez analizada la Transparencia Municipal en relación al tamaño de los ayuntamientos y evaluadas las variables en sus páginas webs, cabe señalar que el grado de transparencia municipal es más alto en aquellos ayuntamientos con mayor volumen de población. Todos los ayuntamientos recogen información en la web relacionada con