

**Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas**

**XX CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**“Una profesión sólida para un mundo de cambio permanente”**

**SALTA, ARGENTINA**

**29, 30 y 31 de Octubre de 2014**

**Área VII – SECTOR PÚBLICO**

**Tema 2: Gestión y control en el sector público.**

**D). Nuevas estrategias y técnicas para optimizar la gestión pública.  
Planificación estratégica y presupuesto. Gerenciamiento por resultados.**

**Título de la Ponencia: “La Responsabilidad Social de las  
Administraciones Públicas”**

**Autores:**

**Mg. Cra. Arias Valle, María Belén.**

**Lic. Ana María Lillo**

**Mg. Cr. Lic. Martín David**

**Cra. Valdivieso Emilce**

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Juan

**Federación Argentina de Consejo Profesionales en Ciencias Económicas**

**XX CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**“Una profesión sólida para un mundo de cambio permanente”**

SALTA, ARGENTINA

29, 30 y 31 de Octubre de 2014

**Área VII – SECTOR PÚBLICO**

**Tema 2: Gestión y control en el sector público.**

**D). Nuevas estrategias y técnicas para optimizar la gestión pública.  
Planificación estratégica y presupuesto. Gerenciamiento por resultados.**

**Título de la Ponencia: “La Responsabilidad Social de las  
Administraciones Públicas”**

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Juan

## INDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 ETICA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 EL MODELO DE GESTION POR RESULTADOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 PRESUPUESTO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.5.1 Presupuesto por programa.....</b>	<b>10</b>
<b>2.6 RENDICIÓN DE CUENTAS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.7 POLÍTICA SOCIAL.....</b>	<b>12</b>
<b>3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1.1 Cuatro maneras de entender la Responsabilidad Social Pública .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2. Principios aplicables a la Administración Pública ica en la familia.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.3 Grupos de Interés o stakeholder en el Estado.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. BENEFICIOS DE APLICAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICA.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 BALANCE SOCIAL.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.1 Indicadores de los Informes de Balance Social .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4. OBSTÁCULOS POLÍTICOS-ESTRUCTURALES A ENFRENTAR PARA INSTALAR RS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5. ADMINISTRACIONES QUE APLICAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>27</b>
<b>4. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>30</b>

## **“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS”**

### **1. RESUMEN**

El papa Francisco en el Evangelii gaudium expresaba: *"Es imperioso que los gobernantes y los poderes financieros levanten la mirada y amplíen sus perspectivas, que procuren que haya trabajo digno, educación y cuidado de la salud para todos los ciudadanos. ¿Y por qué no acudir a Dios para que inspire sus planes"*.

Argandoña responsable de la Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE Business School en las XVIII Jornadas de Presupuestación, Contabilidad y Control Público, en Madrid España, el día 17 de febrero de 2014 expresaba *"Con la Responsabilidad Social de las Administraciones Pública, el Estado deberá tener en cuenta los principios de una buena Administración Pública y se mejorará la lealtad e integración de los directivos y funcionarios, y también la imagen de las Administraciones Públicas y su legitimidad y reconocimiento social"*.

En las conclusiones de la XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad en Punta del Este Uruguay en Diciembre de 2013 para el Área de Sector Público se dijo: *"Es necesario preparar información que releve los impactos de su accionar en la sociedad y en el ambiente a través de un Balance Social que reúna información: financiera, social y ambiental"*.

En el presente trabajo se analizará la importancia de la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas y algunos elementos que se deben tener en cuenta para implementar este concepto innovador.

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas, Presupuesto, Planificación Estratégica, Balance Social, Rendición cuentas, Transparencia.

## 2. INTRODUCCION

Varios organismos internacionales vienen proponiendo la Responsabilidad Social Corporativa, en el ámbito europeo la Comisión Europea promueve la formulación y puesta en práctica de políticas nacionales de Responsabilidad Social Corporativa en consonancia con las políticas comunitarias y las normas y códigos internacionales. La Administración experimenta profundas transformaciones en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente cambiante en lo económico, social, político, cultural, tecnológico, ambiental, la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas aparece como propuesta de aplicación de esta política.

Así, entre los objetivos de la Cumbre Europea de Lisboa del año 2000, destaca el de estimular las “prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”. En esa misma línea, la Agenda Social Europea de la Cumbre de Niza, en diciembre de 2000, propone “apoyar las iniciativas relativas a la Responsabilidad Social Empresarial y a la gestión del cambio, por medio de una Comunicación de la Comisión». Posteriormente, el Libro Verde de la responsabilidad social empresarial de julio de 2001 y la ulterior Comunicación de la CE La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible definen su cumplimiento, exigiendo transparencia y memorias de gestión o legislando en el ámbito laboral conforme a la Responsabilidad Social Corporativa (igualdad de género, medidas de conciliación de vida laboral y personal, inserción de personas con discapacidad, y tantos otros aspectos).

El Estado tiene la responsabilidad de salvaguardar el bien común, respetando fundamentalmente la dignidad de la persona. La misión de la autoridad política es coordinar, estimular y controlar los esfuerzos de todos los ciudadanos. Esta tarea de los gobernantes no debe realizarse de forma violenta, ni demagógica, sino para cumplir la misión de lograr el bien común deben procurar que se respeten los derechos de los ciudadanos, se logre la justicia social, y se evite que algunas personas o grupo se beneficien en perjuicios de otros.

Según Juan XXIII, el Bien Común es “el conjunto de condiciones sociales que permiten a los ciudadanos el desarrollo conveniente y pleno de su propia perfección”. Consecuentemente, en la teoría del bien común, el principio, el sujeto y el fin de la sociedad y de todas las instituciones debe ser la persona humana.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de los recursos públicos, generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés son los fundamentos básicos que se deben tener en cuenta por los gobiernos para impulsar el desarrollo de herramientas de evaluación de la gestión en las Administraciones Públicas. Considerando que los fondos públicos, son de todos los ciudadanos y su mal empleo termina siendo un perjuicio para toda la sociedad.

La planificación estratégica se ha revalorizado en las últimas dos décadas como un instrumento para que el gobierno estructure su presupuesto sobre la base de misiones, objetivos y sirva el mismo para tomar decisiones.

El Presupuesto es el punto central de confluencia de las acciones del Estado para la satisfacción de las necesidades sociales y en combinación con otros elementos, debe velar por la estabilidad de los precios, influir en la distribución del ingreso y favorecer el crecimiento. Ambos el presupuesto y la planificación estratégica son herramientas importantes para la Planificación y posterior control del Plan de Gobierno, sin embargo se necesita de una herramienta que ayude a medir los impactos en lo económico, la sociedad y en el medio ambiente, o como también suele hacerse referencia al término “the three pillars: people, planet, profit”.

Se cree que a partir de un correcto proceso de planificación estratégica que contemple la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas, que involucre a todos los actores sociales, se puede elaborar indicadores presupuestarios de desarrollo, que permitan colaborar con la planificación estratégica, y su posterior seguimiento, realizando las medidas de corrección pertinentes según los estándares establecidos.

Argandoña responsable de la Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE Business School en las XVIII Jornadas de Presupuestación, Contabilidad y Control Público, en Madrid España, el día 17 de febrero de 2014 sostiene: “La Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas, debe ser la responsabilidad de las Administraciones Públicas medidas por sus impactos en la sociedad”.

El Balance Social, por su parte, es un elemento que contribuye con estos objetivos principalmente con a la planificación, control y evaluación en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa o del Estado, en un período determinado y frente a metas preestablecidas.

Al mismo tiempo, tiene por objeto informar aquellos procesos o situaciones íntimamente vinculados con el Presupuesto y Rendición de Cuentas que no pueden expresarse

en valores monetarios, no obstante la singular importancia de su contenido. Se cree que a partir de un correcto proceso de planificación estratégica que contemple los principios de Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas, que involucre a todos los actores sociales, se puede elaborar indicadores, que permitan colaborar con la planificación, y su posterior seguimiento, realizando las medidas de corrección pertinentes según los estándares establecidos. De esta manera elaborar informes de Balance social destinado fundamentalmente al ciudadano.

Asimismo, los poderes públicos pueden fomentar medidas de autorregulación de Responsabilidad Social Corporativa; es por ello que es importante que las administraciones públicas asuman la Responsabilidad social como política de Estado. De esta manera se podrá incentivar a los distintos grupos de interés como el sector empresarial, las asociaciones empresariales sectoriales a 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.

## **2.2 ÉTICA**

Se basa en una visión del hombre como ser libre y cuya naturaleza está ordenada hacia un fin último que es su felicidad. La Ética es una ciencia práctica que busca dirigir la acción del hombre para que alcance esa felicidad. Dada la naturaleza gregaria del hombre, su fin lo cumple en un grupo social. Allí debe desarrollar hábitos buenos para su bien y el bien común.

## **2.3 EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

La gestión por resultados puede definirse como un instrumento que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Se trata de un modelo de gestión que promueve la “responsabilización” o “rendición de cuentas” basado en el rendimiento de las organizaciones públicas, este permite eliminar la discrecionalidad y arbitrariedad de las decisiones. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales –asignados a través del presupuesto – para la elaboración de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública con impacto en la sociedad (resultados).

En este sentido, se ha hecho particular énfasis en que la gestión por resultados implica la instalación de un sistema de evaluación que supone la contrastación de las metas establecidas (compromisos adquiridos) con los resultados finalmente obtenidos (logros) de manera tal que el grado de consistencia entre metas y logros genera la información requerida para aproximar el nivel de desempeño del gobierno a lo que necesitan y esperan los ciudadanos (Mora Quirós, 2000).

## **2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Los conceptos o términos de planificación y estrategia son complementarios pero no sinónimos. Planificación significa buscar y tener certeza en los recursos, tiempos, espacios, responsables, etc. En cambio la estrategia nos introduce en el campo de los desafíos de los objetivos a conquistar.

La planificación fija: lo que debe hacerse, el curso de acción, la secuencia de operaciones, los tiempos y el presupuesto para su realización. Lo estratégico tiene que ver con el qué hacer, para quiénes y por qué. No se puede analizar organización si no se han tomado en cuenta las políticas, objetivos, destinatarios, es decir, los aspectos que conforman la misión organizacional.

El presupuesto debe estar relacionado en función a la planificación estratégica para que sea un reflejo del Plan de Gobierno. Esta planificación es el instrumento del cual el Gobierno debe estructurar su presupuesto sobre la base de misiones y objetivos. La planificación estratégica es distinta a la presupuestación en la medida en que no tiene restricciones de tiempo y no está sometida a las presiones del financiamiento. Al incorporar un enfoque que se concentra en las organizaciones gubernamentales, más que en los programas o actividades, sus resultados analizarán la misión de un servicio público como punto de partida para reestructurar sus actividades y revisar las prioridades presupuestarias. El hecho de existir una disociación del proceso presupuestario le permite al plan estratégico analizar más a fondo las metas y objetivos, pero potencialmente disminuye la probabilidad que el plan influya realmente sobre el presupuesto. (Revista 43 ASAP, 2009)

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la provincia. Es una herramienta que permite analizar y diagnosticar la realidad local, adecuada y prioritaria para alcanzar un desarrollo que sea equitativo, competitivo y sustentable.



Elaborada la planificación estratégica, es necesario consensuar entre los Ministros de la Provincia, los indicadores presupuestarios. Se deben adoptar medidas para mejorar la elaboración y el análisis del presupuesto y la cuenta general, la gestión presupuestaria y hacer más transparente el proceso respectivo. Para ello, se impulsa el empleo de indicadores de desempeño y la evaluación de los programas del Gobierno en relación a los objetivos y resultados presupuestados esperados.

No tiene sentido que se establezcan indicadores muy bien elaborados, si no se sabe hacia dónde se va en el largo, mediano y corto plazo; si no se tiene explícita y fundamentalmente consensuado con los diferentes actores sociales qué Provincia se quiere. De esta manera, no se podrá evaluar si el camino que se está transitando es el correcto o no.

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de los Organismos Públicos, pero para lograr este objetivo lo primero que hay que analizar es la causa de la existencia de Organismo que tiene partida presupuestaria asignada; como decía Aristóteles la causa como principio del ser, que es aquello de lo que el ser depende o para que exista. La existencia de un organismo depende de la misión, funciones que tiene asignadas, es por ello que, lo primero que se analizará cuales son los distintos Ministerio que existen, cual es su misión y funciones que debe cumplir. Una vez entendida la razón de existencia de cada Ministerio, se puede construir indicadores idóneos para medir los resultados de sus funciones.

## **2.5 PRESUPUESTO**

El presupuesto se lo define como un programa financiero anual, es un acto de gobierno mediante el cual se prevén los ingresos y gastos estatales y se autorizan estos últimos para un periodo futuro determinado, que generalmente es de un año. También lo definen como la ley de leyes, ya que implica un plan político, un plan de acción, una herramienta de política económica, un vehículo de solidaridad, una fuente de armonía entre las clases sociales e incluso parte fundamental de un plan general de gobierno con componentes políticos, económicos y sociales.

El presupuesto y la cuenta general son los instrumentos de gestión y de información de políticas públicas previstas para el corto y mediano plazo. El grado de cumplimiento y eficiencia en su ejecución dependerá de la idoneidad de quienes administran. Asimismo, lograr los resultados esperados significará un aporte relevante a la transparencia fiscal y de los actos del buen gobierno. Es por ello, que se considera urgente desarrollar herramientas de Gestión Integral, que le permita al Gobierno una mejor planificación, organización, ejecución y evaluación de la Gestión. Para esto se propone la elaboración de indicadores presupuestarios,

que permita colaborar con la planificación estratégica, y su posterior seguimiento, realizando las medidas de corrección pertinentes según los estándares establecidos. Logrando de esta manera una rendición de cuentas acorde con lo que en un principio se presupuestó.

En orden a su importancia es presupuesto es una planificación de la actividad financiera del Estado que se distingue de cualquier otro programa de actividades gubernamentales, ya sean políticas, sociales o económicas.

Proceso del Presupuesto: El proceso del presupuesto comprende diversas fases que comienza antes de la vigencia de la ley y se extiende hasta después de finalizado el año de su ejecución. En la República Argentina el proceso pasa por las siguientes etapas:

- Preparación del Proyecto de Ley de Presupuesto, a cargo del PE ya que existe una íntima vinculación entre el presupuesto y el programa general de gobierno.
- Sanción que está a cargo del Congreso, tiene el mismo proceso de una ley normal.
- Ejecución del Presupuesto que está a cargo del PE.
- Control que es administrativo y parlamentario.

### **2.5.1 Presupuesto por programa**

El presupuesto por programas es una técnica mediante la cual se procura asignar, a determinadas categorías programáticas a cargo de las jurisdicciones y entidades que conforman la Administración Pública, recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios destinados a satisfacer, de manera eficaz y eficiente, necesidades de la comunidad durante un período preestablecido. La misma facilita la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria, en términos reales y financieros. Se considera a la Administración Pública como productora, en cuyas dependencias (centros de gestión o unidades ejecutoras) se realiza el procesamiento de insumos (recursos humanos, materiales y servicios) mediante técnicas adecuadas para cumplir objetivos de gobierno.

El presupuesto por programas parte de una clara definición de la política presupuestaria (en la que se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el presupuesto asignado), consignando, además, las metas (cuando los objetivos, expresados en productos terminales, son cuantificables), las unidades ejecutoras y sus responsables y, como se dijo, las categorías programáticas que correspondan.

Otra característica de la técnica es que facilita y permite efectuar comparaciones con programas similares de distintas instituciones públicas.

La apertura programática debe efectuarse en base al conocimiento de cada organización, de sus fines, procedimientos y recursos. Por lo tanto, debe evitarse el diseño de redes programáticas que no reflejen adecuadamente las acciones que lleva a cabo cada institución ya que ello restaría transparencia a la exposición de las cuentas públicas. En tal sentido, en la medida de lo posible, no es conveniente extremar la consolidación de información en un programa único, como, por otro lado, no resulta práctico, desde el punto de vista de la administración de los presupuestos, atomizar excesivamente las categorías programáticas de cada organismo.

El presupuesto por programas puede servir de base para el desarrollo de sistemas más complejos como es la gestión por resultados. En el marco de la técnica del presupuesto por programa se combinan tres elementos centrales: la identificación de los productos generados, la definición de los insumos necesarios para producirlos y la utilización de una determinada tecnología de producción.

## **2.6 RENDICIÓN DE CUENTAS**

El término anglosajón “accountability”, que en inglés significa “el estado de ser sujeto a la obligación justificar algo; ser sujeto y responsable para dar cuentas y responder a preguntas, en nuestro país lo hemos resumido en la frase “rendición de cuentas”.

En ocasiones, “control” y “fiscalización” son términos que se usan como sinónimos de rendición de cuentas, a pesar de no serlo. Control y fiscalización son mecanismos para supervisar los actos de gobierno, pero no siempre implican la obligación de los gobernantes para informar de manera periódica sobre sus decisiones y acciones. Por ello, el control y la fiscalización son mecanismos de un sistema global de rendición de cuentas, pero éste abarca además otros instrumentos como la transparencia.

El concepto de “transparencia” también se usa en ocasiones como sinónimo de rendición de cuentas. Sin embargo, la transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la “vitrina pública”. Al igual que en el caso de la fiscalización, la transparencia es sólo un instrumento de un sistema global de rendición de cuentas.

Aumentar 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 son algunos de los principales inductores del fomento del buen gobierno en el sector público.

## **2.7 POLÍTICA SOCIAL**

Conjunto de instrumentos técnicos y de recursos puestos al servicio racional de la solución de los grandes problemas sociales, con el fin de neutralizar las diferencias arbitrarias verificadas en cada comunidad como son principalmente, la marginación, la pobreza y la desocupación.

La capacidad de llevar a término 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. El reto de la transversalidad o los problemas derivados de la departamentalidad no son desconocidos y una parte del descrédito que las instituciones públicas arrastran viene de la disgregación de su actividad. Si la descentralización, la desconcentración y la organización funcional por departamentos han de permitir una gestión más ajustada, cercana y especializada, un sentido de la responsabilidad ante la sociedad y los grupos de interés habría de velar por la sinergia (cooperación institucional e interdepartamental) y por una focalización en la dirección de los aspectos clave (mainstreaming).

## **3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

*Las Administraciones públicas deben integrar los enfoques de Responsabilidad Social Corporativa y de los principios del desarrollo sostenible en los sistemas de gestión de lo público, impulsando dentro del Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos, y en las relaciones con terceros, las mismas pautas de conducta responsable. En este sentido, en el caso de administrar servicios públicos, implica, la exigencia de determinados requisitos en términos de Responsabilidad Social Corporativa a aquellas empresas que aspiren a contratar con la Administración. (MELLE, M. 2007).*

Las Administraciones públicas, tienen que integrar los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros, con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los ciudadanos, 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 otra violación de los derechos básicos.

Asimismo, los poderes públicos pueden fomentar medidas de autorregulación de Responsabilidad Social Corporativa; es por ello que es importante que las administraciones públicas asuman la Responsabilidad social como política de Estado. De esta manera se podrá incentivar a los distintos grupos de interés como el sector empresarial, las asociaciones empresariales sectoriales a 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.

Un Estado sostenible es aquel que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

El sector público también se lo invita a “facilitar”, “colaborar” y “promocionar”, de manera que se incentiven, posibiliten y difundan actuaciones y comportamientos socialmente responsables de los organismos públicos. En este sentido, las instituciones públicas pueden estimular la implicación de actores clave en la agenda de la Responsabilidad Social Corporativa 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 Responsabilidad Social Corporativa; estableciendo un marco fiscal y de financiación favorable a la Responsabilidad Social Corporativa; incluyendo en los pliegos públicos de compras y contrataciones elementos que primen la Responsabilidad Social Corporativa; desarrollando los conocimientos para introducir efectivamente criterios de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas o vías de información para los diferentes actores sociales sobre la Responsabilidad Social Corporativa; o promocionando los valores de ésta en la educación a todos los niveles. (Melle, 2007)

Para la Dra. Laura Accifonte define la Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas como *“la acción planificada y transparente del Poder Público, integrado por los Municipios, Provincias y Estado Nacional, a través de la generación e implementación de políticas públicas, planes, programas, proyectos y acciones eficaces, eficientes y ejecutivas, partiendo de diagnósticos actualizados, evaluación y presentación de rendiciones de cuentas permanentes de modo de prevenir riesgos y corregir desvíos, capaces de afectar el cumplimiento de las metas de la consecución del fin del estado, el bien común”*.

La aplicación de principios de Responsabilidad Social a las Administraciones públicas implica la implantación de mecanismos de buen gobierno corporativo; esto es, con una perspectiva integradora de las distintas partes interesadas. En primer término se debe identificar a los grupos de interés, para en un segundo lugar, apuntar los diversas políticas para articular un buen gobierno en las administraciones públicas.

### **3.1.1 Cuatro maneras de entender la Responsabilidad Social Pública**

- ***Instrumental:** Maximización del beneficio, adquisición de ventajas competitivas; buenas relaciones con los ciudadanos, eficiencia*
- ***Política Posicionamiento** ante la sociedad, fortalecimiento y uso del poder*
- ***Integradora Demandas** y expectativas de la sociedad, gestión para los stakeholders, servicio*
- ***Ética** Deber, excelencia, bien común, sostenibilidad (Garriga y Melé 2004)*

### **3.1.2 Principios aplicables a la Administración Pública**

*Un buen gobierno «global» de la Administración pública incluye las características básicas del buen gobierno de la Administración, que se resumen en disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, sentido del deber e imparcialidad. Pero a todo ello añade la responsabilidad social cuyos principios generales aplicables a la Administración pública son los siguientes:*

- *Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social, esto es, en sus políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos, involucrando a las partes interesadas relevantes y consiguiendo el compromiso de los puestos directivos.*
- *Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas, distinguiendo entre partícipes primarios y complementarios; todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades.*
- *Que la organización, dirección y gestión sean participativas. Se deben usar mecanismos que faciliten de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los stakeholders.*
- *Transparencia y rendición de cuentas. Los partícipes deben tener acceso periódico a la información relevante, con garantía de fiabilidad y en el momento oportuno sobre la base de la transparencia y la verificación externa e independiente.*

*A través del control legislativo 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 asumidos, las administraciones públicas deben dotarse de códigos éticos generales, en los cuales, además de las reglas habituales sobre respeto a los derechos humanos y comportamiento honrado e íntegro, se aprecie de modo específico el valor de la diversidad y se garantice 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 responsabilidad social, 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.*

### **3.1.3 Grupos de Interés o stakeholder**

Los grupos de interés o stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por una institución. Adaptando a la Administración pública los criterios de dirección stakeholder que señala (Bowie, 1998) 1) La Administración pública debe considerar los intereses de todos los stakeholders afectados en cualquier decisión que adopte; 2) esta consideración implica obtener contribuciones (inputs) de todos los stakeholders afectados; 3) no debe darse el caso de que los intereses de un solo stakeholder tengan prioridad en todas las decisiones; 4) 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.

#### **3.1.3.1 Primarios**

\* Asumen riesgos no diversificables. Influyen estratégicamente en las acciones de la organización.

\* Internos: funcionarios, empleados, altos cargos

\* Externos: “Clientes” o “usuarios”, proveedores, acreedores, otras Administraciones

#### **3.1.3.2 Indirectos**

\* No “invierten”, pero son afectados

\* Sociedad, público en general, generaciones futuras...

\* Agentes sociales, comunidades locales, ONG, medios de comunicación

La Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas debe ser personal y colectiva, compartida y recíproca, implica el compromiso de contar con todos, dentro y fuera de la entidad (enfoque multistakeholder) conviene elaborar mediante diálogo y participación un plan de

Responsabilidad Social con stakeholders internos y externos, en colaboración sector público – sector privado. Identificación de objetivos comunes, analizando el grado de compromiso versus intereses personales o de partido Responsabilidades recíprocas. El compromiso de la alta dirección debe traducirse en la Institucionalización de la RSP.

Integración de la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas en la estrategia, en las políticas y en todas las acciones. Las distintas oficinas y sus directivos tienen sus propias agendas, intereses y objetivos. Visión a largo plazo Mimetismos. Aceptación de los objetivos y de las reglas. Tiene que estar medidos por Indicadores, no se limita a una técnica de gestión o a un conjunto de prácticas.

### **3.2 BENEFICIOS DE APLICAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICA**

El Estado socialmente responsable, integrado por los Municipios, Provincias y Estado Nacional debe ser un buen "empleador", un buen "consumidor" y un "inversor responsable". Asimismo, debe formular políticas públicas que den un marco global al actuar de las empresas y promocionar, potenciar y fortalecer las acciones que realizan los organismos de la Sociedad Civil.

Otra función de gran importancia, se relaciona con la regulación o reglamentación de la responsabilidad social empresarial. Para que el Estado se desarrolle bien en su rol de promover de la responsabilidad social, requiere modernizar su modelo de gestión a fin de lograr un funcionamiento articulado con las redes productivas y con la sociedad civil, y así crear los incentivos necesarios para fomentar la responsabilidad social en las empresas.

Para Antonio Argandoña en un artículo para el "Diario Responsable" de España en Mayo del 2014 expresa los beneficios de la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas: *"mejora considerablemente la excelencia de la dirección y de los empleados. Por ejemplo, un alto cargo o un directivo público socialmente responsable será, probablemente, un directivo excelente o, al menos, estará en camino de serlo, porque ese directivo tendrá en cuenta una amplia gama de resultados posibles de sus acciones, es decir, de impactos sobre la sociedad y sus stakeholders; por ejemplo, llevará a cabo una gestión de riesgos más completa, precisamente porque ese es un tipo de impactos particularmente importante. Y también tendrá en cuenta los efectos de sus decisiones sobre él mismo: sus aprendizajes de conocimientos, de capacidades, de actitudes, valores y virtudes. Probablemente promoverá una cultura de comunicación y diálogo con sus stakeholders, tratará de entender la naturaleza concreta (y cambiante) de los intereses (stakes) de cada uno, tratará de entender qué y cómo puede aportar*



*cada uno de ellos a los objetivos de la entidad, y en qué condiciones lo hará, es decir, qué motivaciones personales querrá que sean satisfechas para que él lleve a cabo su contribución.*

*El directivo o empleado socialmente responsable identifica otros problemas, otras oportunidades; los ve de otra manera; encuentra alternativas que otros no ven, y las valora de otra manera, porque persigue objetivos que van más allá de los resultados inmediatos, de tal manera que juzgará que algunas alternativas no son viables, no por razones técnicas o económicas, sino porque omiten algunos impactos relevantes, y descubrirá otras que los demás no verán, porque contará, por ejemplo, con el diálogo abierto con sus stakeholders y con la implicación de estos en la Responsabilidad Social de las Administraciones.*

*Y esto será verdad para el personal directivo lo mismo que para todos los empleados y funcionarios, cada uno en su nivel, en la medida en que participen de las inquietudes, la misión y las responsabilidades compartidas que hemos incluido en la RSP. También la Administración Pública será responsable, toda ella, y estará en condiciones de aumentar el valor social de su aportación a la sociedad, es decir, la diferencia entre la satisfacción proporcionada a sus usuarios y los costes de los recursos utilizados”.*

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia, eficacia y economicidad en el uso de los recursos públicos, generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés, son los fundamentos básicos que se deben tener en cuenta por los gobiernos para impulsar el desarrollo de herramientas de evaluación de la gestión en las Instituciones Públicas. Como mínimo se espera:

- Una Administración Financiera del Estado, que garantice la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas.
- Mecanismos control y fiscalización para supervisar los actos de gobierno
- Transparencia en la gestión e información en la “vitrina pública”. Los recursos son escasos, por lo que es deber de la autoridad usar estos bienes e informar el destino que tuvieron estos recursos.
- Garantizar el bien común y la igualdad de oportunidades, respetando fundamentalmente la dignidad de las personas.
- Respetar los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente.
- Luchar contra la corrupción.

### **3.3 BALANCE SOCIAL**

Siguiendo a la Dra. Laura Accifonté para ella el Balance Social es “*un Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente*

*cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización”. Resultados cualitativos y cuantitativos del ejercicio de la responsabilidad socio- ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica financiera que asumen las organizaciones en su comportamiento”.*

Es en este escenario que, se ve casi imprescindible la realización de un Balance Social por parte del Estado como una respuesta del Gobierno a la sociedad, constituyendo como una de las herramientas para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo incluso la participación ciudadana. Con este informe se podrá analizar cada política social implementada si se ha cumplido o no con lo planificado; y cómo dichas políticas, han impactado en la sociedad y contribuido al bien común.

No cabe duda, que el balance social es una tendencia universal, en el ámbito de la actividad privada, su despliegue es de alguna manera inevitable y responde a macrotendencias, de la misma manera en los Estados de varios países los informes de Balance Social se van multiplicando.

El desarrollo del Balance Social en el ámbito gubernamental implicar informar, planificar, evaluar y controlar las actividades del Estado en el plano social, y la responsabilidad social asumida por la organización ante los stakeholders, especialmente su actuación ambiental, financiera y social.

Para que esta herramienta se aplique de manera uniforme se deja evidenciada la necesidad de la confección de una norma legal, que obligue al Estado a realizar un informe de auditoría sobre balance social conformado por una memoria de sostenibilidad según indicadores GRI. Este informe de auditoría de balance social tendría que tener la connotación de obligatoria su presentación y tiene que estar auditado por profesionales en Ciencias Económicas (Contador Público). Cabe aclarar el informe se presentaría junto con los informes de rendición de cuenta que se presentan actualmente, es decir que no reemplazaría a la información tradicional de rendición de cuentas sino que la complementarían.

### **3.3.1 Indicadores de los Informes de Balance Social**

- I.A.R.S.E. (Argentina), constituido por treinta y tres indicadores divididos en siete sectores (valores y transparencia, público interno, medioambiente, proveedores, clientes, comunidad y gobierno y sociedad).
- E.T.H.O.S. (Brasil), establece un procedimiento de tres pasos para su confección y una estructura (mensaje del presidente, perfil del emprendimiento; sector de la economía, la

empresa–historia, principios y valores, estructura y funcionamiento, gobierno corporativo, el negocio-visión de futuro, diálogos con partes interesadas, indicadores de desempeño, anexos: demostrativo del balance social con el modelo IBASE y proyectos sociales)

- G.R.I. (iniciativa internacional): Entre los modelos basados en indicadores, este constituye el más difundido. La misión de esta iniciativa es desarrollar guías de aplicación global para informar sobre la performance económica, medioambiental y social de las corporaciones.

### **3.4 OBSTÁCULOS POLÍTICOS-ESTRUCTURALES A ENFRENTAR PARA INSTALAR RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Para toda persona que se encuentre inmerso en la administración pública convive con distintos intereses opuestos o divergentes y la existencia de actores interesados en el mantenimiento del statu quo, así como sus previsibles resistencias a los cambios constituyen el primero de los obstáculos que deben tenerse en cuenta. Estas resistencias se expresarán a veces activamente, mediante acciones de oposición explícita, y en otros casos en forma pasiva, omitiendo la realización efectiva de actividades de cambio, de un modo que puede ser incluso compatible con una aceptación formal de las reformas. Este último tipo de resistencias resulta a veces de mayor eficacia, ya que pueden resultar más difíciles de detectar, y hacen menos visibles los intereses, más o menos legítimos, que subyacen al comportamiento de los actores.

Sin perjuicio de ello, los estudios sobre experiencias de reforma de la función pública han detectado evidencias de comportamientos resistentes en una serie de actores, entre los que se cuentan:

#### *1) El Gobierno de turno*

Para los políticos de gobierno, el principal motivo de discrepancia con las reformas es el llamado “dilema del político”, que puede expresarse así: para quien gobierna, el desarrollo de competencia burocrática no debe hacerse al precio de perjudicar sus intereses políticos. Dicho de otro modo, cuando para el gobernante son mayores los costos de renunciar al clientelismo que los beneficios de introducir un sistema meritocrático, se inclinará a oponerse a esta clase de reforma. Por eso, el gobernante reformador encuentra a veces los principales obstáculos en sus propios compañeros de gabinete.

#### *2) La oposición política*

El primer interés contrapuesto de los políticos de oposición es, obviamente, el de evitar que triunfen iniciativas del adversario político. Forma parte de la lógica política al uso el que las

reformas se reclamen a veces desde la oposición para combatirlas después en sus iniciativas o manifestaciones concretas. De hecho, eludir o minimizar estas resistencias requiere escenarios institucionales que favorezcan mínimamente el consenso político, así como estrategias inclusivas de reforma, a las que se aludirá más adelante.

### *3) Los aparatos de partido*

Los funcionarios de los aparatos partidarios se cuentan entre los resistentes más previsibles. Los gobernantes, confrontados con la necesidad de hacer funcionar eficazmente la maquinaria administrativa, se hacen en ocasiones permeables a las necesidades de profesionalización del empleo público. Los políticos de oposición pueden haber vivido antes experiencias similares, y adoptado por ello actitudes menos opuestas. En cambio, los funcionarios de partido tienden a pensar predominantemente en clave de mercado electoral, acostumbran a ser a menudo los gestores interpuestos de las prácticas de clientela, y tienden a percibir por ello el control del empleo público como un recurso de poder irrenunciable.

### *4) Las tecnoestructuras horizontales y órganos de control*

En ocasiones, las instancias que asumen funciones de planificación y control de la acción del ejecutivo pueden oponer resistencias a las reformas. Entre estas instancias, pueden encontrarse:

- Las burocracias fiscales y los órganos de administración presupuestaria, cuando temen que las reformas impliquen incremento o relajación de los mecanismos de control del gasto. (Este tipo de resistencias compromete la viabilidad de los cambios de un modo especialmente grave).
- Las propias unidades centrales de Personal, acostumbradas a una administración burocrática o rutinaria.
- Las contralorías, cortes de cuentas y otros órganos internos o externos de control de la regularidad de los procedimientos pueden disentir activamente de aquellos aspectos de las reformas más conectados con la introducción de flexibilidad en la gestión del empleo público, viendo debilitada su capacidad para fiscalizar procesos y decisiones.

### *5) Los empleados públicos*

Diferentes tipos y colectivos de empleados pueden reaccionar de maneras muy distintas, en función de cuáles sean los contenidos específicos de las reformas y la situación de partida. Por otra parte, cabe considerar posibles resistencias de dos tipos:

- La dimensión meritocrática (acceso reglado, incompatibilidades, promoción por mérito...) puede ser rechazada por aquellos grupos y colectivos que, conscientes de

haber accedido a la función pública de un modo irregular o clientelar, vean amenazado su empleo por las nuevas regulaciones.

- La introducción de flexibilidad en la gestión de recursos humanos (polivalencia de los cargos, evaluación del rendimiento, movilidad funcional...) puede ser vista como un perjuicio por sectores y colectivos acostumbrados a un entorno de trabajo rutinario, protector y de baja exigencia.

#### 6) *Los sindicatos de empleados públicos*

Lo dicho sobre los empleados públicos resulta, en general, de aplicación, a los gremios, asociaciones y sindicatos funcionariales, si bien debe considerarse que el poder de estos actores es sensiblemente desigual en los diferentes países de la Región. En términos generales, hay que prever que se opondrán sobre todo:

- a las amenazas, reales o percibidas, de reducción de empleos,
- a las reformas que lleven consigo la privatización de la gestión de ciertas actividades,
- a las que afecten a los niveles inferiores del empleo público –más sindicalizados, en general– o a colectivos profesionales de fuerte afiliación,
- a los cambios de signo flexibilizador que tienden a la personalización de las relaciones de trabajo y, por tanto, al debilitamiento
- de la dimensión colectiva de aquéllas, en la que los sindicatos cifran su poder.

#### 8) *Otros actores*

Resulta imposible una previsión pormenorizada de todos los posibles afectados por las reformas de los que quepa prever resistencias significativas.

Muchas veces introducir la transparencia en las licitaciones hace que muchas corporaciones “acostumbradas” a ser elegidas pongan el grito en el cielo ante estas intervenciones en el “negocio”.

La realización de un análisis político de los afectados será imprescindible, como se indicará más adelante, para elaborar un mapa de los intereses lesionados o amenazados en cada contexto institucional.

Además de los actores expuesto existe toda una cultura en la administración pública que es necesaria entender y diagnosticar si queremos que estos cambios den frutos:

- Visión coyunturalista, o sea la falta de planificación a largo plazo no permite la implementación de medidas legales y administrativa que impliquen la modernización del estado, el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones estables y de confianza entre distintos organismos, entre otras.

- La falta de profesionalidad de los RRHH en muchas administraciones públicas, debido al manejo político y la precariedad de los contratos por un lado y el aburguesamiento de la planta permanente por otro

#### LOS PUNTOS QUE MEJORAN LAS POSIBILIDADES PARA IMPLEMENTAR UNA REFORMA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SON:

- Es fundamental la voluntad reformativa de los altos directivos, que va a ser el motor para superar los obstáculos
- El nivel de aceptación del gobierno: este punto es muy importante debido a que los cambios va a traer una serie de actores con diferentes intereses con lo que hay que superar con algunos costos políticos.
- El nivel de liderazgo de los altos directivos para implementar el cambio.
- El nivel de participación de los distintos niveles en la mejora de la administración pública.
- La existencia de concurso para el ingreso del personal y la existencia de una carrera administrativa.

#### POSIBLES ESTRATEGIAS PARA CAMINAR HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

##### *1) La cultura en las Administraciones Publicas:*

Una parte no pequeña de las resistencias se desarrollará en un territorio menos visible, pero no por ello menos trascendente: el de la cultura de las organizaciones, integrada por las "...convicciones tácitas, aprendidas y compartidas, en las que las personas basan su comportamiento cotidiano" (Schein, 1999, pág. 24). La cultura también puede ser definida de forma simple como "La manera en que las cosas se hacen acá" que es una forma muy visual de analizar la cultura en una área, sector, de un municipio o de una Provincia determinada.

Hablamos de valores, creencias y modelos mentales que configuran patrones de conducta colectiva basados en una determinada percepción de lo que es apropiado y lo que no lo es.

Estas normas no escritas son estables y resistentes al cambio. Las rutinas de pensamiento y acción se basan en aprendizajes de los que cuesta desprenderse para afrontar escenarios nuevos. Estos escenarios aparecen inevitablemente, en un cierto grado, como más caóticos e inciertos, y producen una sensación de amenaza y ansiedad. Ello obliga a los gestores del cambio cultural a combinar, los estímulos y presiones para cambiar con las medidas de reducción del *stress* y la incertidumbre.

La consideración de los factores culturales es imprescindible para acertar con las estrategias de reforma. Cuando las resistencias al cambio son de origen básicamente cultural, ni la reforma legal ni la modernización tecnológica, por ejemplo, por buenos que fueran su diseño y su potencial transformador, cambiarían sustancialmente el *statu quo*, si no se afrontaran con eficacia aquéllas.

También aquí resulta imposible prescindir del análisis contextual de cada escenario nacional. No obstante, pueden considerarse como obstáculos culturales significativos:

- Los valores propios de las culturas sociales que contemplan como función de los gobiernos la generación directa de empleo para la población, lo que está en la base de los modelos de patronazgo y clientela.
- La sobrevaloración, por la cultura política, de los criterios de confianza o lealtad política y personal como requisitos determinantes de la idoneidad de los administradores públicos.
- El descrédito social de las clases políticas, la desconfianza sobre sus intenciones y capacidad, y la baja credibilidad de sus iniciativas de reforma.
- Los patrones culturales propios del modelo burocrático, que conducen a preferir el orden a la eficacia, así como a vincular la práctica de las organizaciones públicas con el seguimiento de rutinas administrativas, más que con el logro de resultados.
- Las visiones colectivistas que llevan a entender las relaciones entre empleadores y empleados en clave de reparto o confrontación de poder, y que implican modelos de relaciones laborales y prácticas sindicales muy resistentes a los cambios.
- Los modelos mentales que tienden a leer la realidad preferentemente desde el ángulo de las regulaciones formales, lo que lleva a la incapacidad para entender la lógica de los cambios que es necesario producir.
- En la organizaciones públicas, la mayor parte del personal tiene el pensamiento de que si el otro trabaja me va a dejar en evidencia a mí, o va a tener un puesto en el futuro superior a mí. Lamentablemente ese es uno de los paradigmas a cambiar.

Yo siempre creo que un proceso transformador se debe empezar influenciando en la cultura de las organizaciones públicas, es decir cambiar los paradigmas netamente burocráticos, estructuralistas y de “nicho” podríamos decir, para llevar una cultura cooperativa, de responsabilidad y de trabajo en equipo. Es por ello que los talleres de concientización y capacitación son muy útiles para obtener buenos resultados.

Creo que la teoría de sistema, traducido al labor cotidiano del personal, permite tener una visión más amplia, que les dice que el único perjudicado por el mal trabajo, no es el área de al

lado que no quiere, si no que es el cliente, el ciudadano; y es en definitiva, el que paga el sueldo del empleado público.

Mi experiencia me dice que el primer paso para la implementación es la sensibilización de los actores involucrados, con un fuerte trabajo de cambio de paradigma, que permita desestructurar el pensamiento jerárquico, estanco, burocrático y egocéntrico de la mayoría de las administraciones públicas. Pasando a un pensamiento estratégico, holístico, transversal, sistémico y enfocado en el ciudadano.

## 2) *Liderazgo necesario para el cambio cultural*

Si logramos un cambio cultural en las administraciones públicas, desde mi punto de vista ya tenemos el 50% del camino recorrido, aunque todavía no hallamos incorporado las herramientas modernas de la calidad en el estado.

La incorporación del personal a un proceso de cambio y la transformación de la cultura organizativa requieren un liderazgo renovado de quienes tienen responsabilidades en la organización. La capacidad para motivar y transmitir confianza a los colaboradores y su papel en la distribución de información y en la asignación de cometidos, de acuerdo con las necesidades de la organización y de las personas, constituyen elementos indispensables de los nuevos directivos públicos. Su función, por tanto, se ve acrecentada y su posición estratégica adquiere, si cabe, una mayor relevancia, no sólo por las decisiones que deben adoptar, sino además, por la capacidad, que se les supone, de implicar a su equipo humano en un mejor desempeño.

La dirección administrativa se convierte, pues, en liderazgo de personas. En una estructura organizativa basada en la delegación y en la confianza, que valora las aportaciones de todos y los integra de acuerdo con su misión, el liderazgo afecta a un mayor número de empleados. Allí donde hay un ámbito de responsabilidad debe ejercerse el liderazgo para la obtención de los resultados esperados.

Los directivos y los líderes en el ámbito público son emprendedores que movilizan a los restantes empleados. En ausencia de los efectos propios de los mecanismos del mercado, son ellos los que tienen la misión de aportar motivación y transferir energía a las unidades administrativas. Son protagonistas en la preparación y génesis de las políticas públicas; constituyen el elemento de conexión entre los ciudadanos, las personas que trabajan en la Administración y los grupos políticos que, desde los gobiernos respectivos, dirigen la Administración; son, en fin, los responsables de hacer que se ejecuten las políticas públicas adoptadas de acuerdo con las prioridades establecidas.



En una Administración orientada a los ciudadanos, que valora a los empleados públicos y potencia su implicación en la mejora de los servicios, los directivos y los líderes públicos han de involucrarse fuertemente, mantener el espíritu de servicio a la sociedad y generar la información precisa para la adopción de decisiones por parte de los responsables políticos.

Se concibe así al directivo y líder público como un verdadero emprendedor interno; como el motor activo del funcionamiento de la Administración. Cada directivo es, en su ámbito, allá donde se encuentre, el máximo responsable, el emprendedor total. La conjunción de todos esos emprendedores enriquecerá a la Administración y le permitirá enfrentarse, con mayores garantías de éxito, a los nuevos retos de servicio a la sociedad. La importancia del valor añadido que aportan, requiere de una especial preocupación hacia ellos por parte de los poderes públicos. Si fallan los motores se agotan las posibilidades de contar con una nueva Administración. La definición, por tanto, de una organización específica de la Función Pública directiva y su puesta en marcha, constituye uno de los desafíos internos más importantes para las Administraciones Públicas del futuro.

Una recomendación que puedo hacer para liderar un área de la administración pública es:

- En primer lugar determinar exactamente que debe hacer en su conjunto (funciones) y cada uno en su puesto de trabajo si es posible
- En segundo lugar establecer procedimientos con responsabilidades en cada punto del mismo
- En tercer lugar liderar por objetivos
- Todo esto con la activa participación de los empleados del área.

Todo esto teniendo en cuenta que ya existe una dirección estratégica en la organización

Factores que pueden contribuir a debilitar el liderazgo necesario son, entre otros:

- *El carácter secundario de las reformas de la función pública en la agenda gubernamental.* Los numerosos obstáculos y resistencias que se han ido apuntando ponen de manifiesto la necesidad de un propósito político articulado y firme, más allá de la retórica. Es frecuente que este tipo de cuestiones consten formalmente en las agendas reformadoras de los gobiernos, sin que luego se dedique a las mismas una atención significativa. Cuando ello ocurre, los déficit de liderazgo acaban por destruir el impulso reformador necesario.
- *La primacía de otras visiones.* Si en lugar de aquélla, predominasen en el gobierno otras visiones, el liderazgo preciso quedaría dañado.
- *La escasa implicación del Gobernador o Intendente.* Los casos de éxito en esta clase de reformas aparecen vinculados al compromiso activo del Responsable principal en su

impulso y desarrollo. La falta de apoyo a éstos en momentos significativos puede hundir irreversiblemente la credibilidad de los procesos, que constituye, como se verá más adelante, un atributo imprescindible de los mismos.

- *Las diferencias y rivalidades en el seno del gobierno.* Los conflictos de intereses y puntos de vista, así como las disputas de poder o de protagonismo en el interior de los equipos gobernantes son, asimismo, factores de debilitamiento del liderazgo político

Creo que las 5 aptitudes más importantes para el liderazgo en el gestor público son:

- Pensamiento sistémico, viendo la organización como un sistema que me permita el enfoque en el ciudadano y el análisis de procesos
- Capacidad de potenciar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo, e integrar esas capacidades en el equipo
- La capacidad de iniciativa y auto motivación es fundamental en la administración pública, debido a que tiene una tendencia a la entropía
- Capacidad de desarrollar y mejorar el sistema de comunicación del área
- Pensamiento estratégico a través del establecimiento de objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Es necesario que el gestor Público que tiene un alto cargo, utilice mejor su tiempo, para maximizar su resultado, dedicando más tiempo a la planificación y al control de los objetivos:

También el Gestor Público deberá maximizar la eficacia de las reuniones para ello es necesario:

- Fijar tiempos de comienzo y terminación. La cultura de la puntualidad en el comienzo y en la terminación de la reunión es una de las claves para la eficacia de una reunión. Una persona que llega tarde significa el retraso y la dispersión de la reunión.
- Regla “2-1/2”. Duplique el tiempo de preparación de una reunión y reduzca a la mitad su duración. Establecerse un esquema.
- Circularizar previo a la reunión el orden del día, con la duración de cada tema.
- Nombrar a un coordinador de la reunión que: controla tiempos, hace participar a todos, concede la palabra, no digita; tenga capacidad de síntesis; encausar los desvíos de la reunión; direccionar hacia el cumplimiento del objetivo; incentivar para la mayor participación.
- Nombrar a un secretario/a para la reunión cuya función será: Ser fiel a la expresión grupal; tener claridad, simpleza expresiva y orden; Saber procesar, evaluar y sintetizar; leer conclusiones ante el Grupo y el Plenario.

### **3. Comenzar con la implementación de sistemas de calidad**

Comenzar con la implementación de sistemas de calidad puede ser un comienzo más posible si queremos instalar la Responsabilidad Social del Estado. Esto se debe a los siguientes motivos:

- El enfoque en el cliente (o en el ciudadano): en los sistemas de calidad, la satisfacción del cliente interno y externo es la prioridad, stakeholders
- La medición y estandarización de los procesos: que resultan fundamentales a la hora de la transparencia y de rendir cuentas al público interesado

El desarrollo de los recursos humano

### **3.5 ADMINISTRACIONES QUE APLICAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En el ámbito europeo, la Comisión Europea promueve la formulación y puesta en práctica de políticas nacionales de Responsabilidad Social en consonancia con las políticas comunitarias y las normas y códigos internacionales. Así, entre los objetivos de la Cumbre Europea de Lisboa del año 2000, destaca el de estimular las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible. Posteriormente, el Libro Verde de la responsabilidad social empresarial de julio de 2001 y la ulterior Comunicación de la Comisión Europea. De esta manera, la Responsabilidad Social es protagonista de 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 a los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean.

En Barcelona España ha implementado diversas iniciativas públicas de fomento de la Responsabilidad Social, se observa un carácter transversal del concepto en todos los grupos de interés, esto es consecuencia de incorporar a la gestión la responsabilidad social en el sector público. La manera de materializar la Responsabilidad Social de la Administraciones Públicas es por medio de una planificación estratégica.

El plan dispone de cuatro ejes para divulgar los valores de la Responsabilidad Social en el conjunto de la sociedad, para incrementar el número de empresas comprometidas, para impulsar las finanzas socialmente responsables, y un cuarto eje que hace referencia a las medidas en materia de Responsabilidad Social Empresarial que la Generalitat aplicará para promover el comportamiento socialmente responsable dentro de los mismos departamentos de la Generalitat y sus empresas públicas, como un ejercicio de transparencia y mejora de la gestión.

*El Plan asume que la Administración pública tiene la responsabilidad de promover actuaciones ejemplificadoras hacia el mundo privado y la ciudadanía. Entre las medidas*

*incluidas las hay internas en el ámbito de los recursos humanos (fomento de medidas de conciliación y flexibilidad horaria, participación del personal, igualdad de oportunidades, etc.), o las prácticas ambientales (formación y sensibilización, diagnosis ambientales, mejora en la gestión de residuos, reutilización de materiales, entre otras). Y también encontramos otras dirigidas hacia el entorno, en el ámbito de las compras o la información proporcionada por la Administración.*

*Las líneas en que se concreta este eje son las cuatro siguientes:*

- Línea 4.1. Potenciar en la Administración políticas de recursos humanos socialmente responsables*
- Línea 4.2. Promover en la Administración actuaciones de buenas prácticas ambientales y energéticas*
- Línea 4.3. Impulsar planes y acciones de RS en la Administración y en las empresas públicas*
- Línea 4.4. Promover la transparencia informativa y la participación pública. (CANYELLES, 2011).*

El hecho de que la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas se incorpore en el año 2009 por primera vez a una iniciativa genérica sobre Responsabilidad Social Corporativa no niega que previamente se hubiesen puesto en marcha muchas medidas que se situarían dentro de su ámbito conceptual. De hecho, la Generalitat fue pionera en los años 90 en medidas como la introducción de cláusulas sociales, o más recientemente con buenas prácticas de conciliación trabajo familia y otras.

En el caso de la Administraciones Públicas, la aplicación de algunos modelos de excelencia como son el Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o los compromisos adquiridos con motivo de los Planes Estratégicos, las Cartas del Ciudadano o las Agendas 21, han favorecido la incorporación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente, algunas prácticas concretas como las de la conciliación de la vida laboral y familiar, en lo que se refiere a los propios trabajadores, o las de participación ciudadana, en lo que se refiere a los grupos sociales, también han propiciado una lógica que apunta hacia la Responsabilidad Social.

#### **4. CONCLUSIÓN**

Con la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas podrán cambiar el modo de trabajar, la cultura y las prácticas, ya que la misma trae beneficios como reducir costes (por ejemplo, en la gestión medioambiental, energética, de residuos), moderará riesgos (de malestar social, de protestas, de campañas en los medios sociales), mejorará la lealtad e integración de los directivos y funcionarios, y también la imagen del Estado y su legitimidad y reconocimiento social.

La Responsabilidad Social de las Administración Pública es un concepto eficaz de gobernabilidad ya que tiene en cuenta todos los grupos de interés de la sociedad. Esta herramienta siempre tiene que ir acompañada por una planificación estratégica, adecuada a las necesidades del gobierno y los grupos de interés, sin olvidar a los destinatarios finales de la rendición de cuentas son los ciudadanos. Para el logro de esta tarea es decisivo el Presupuesto por Programa al ser técnica moderna de presupuesto integral, instrumental existe una íntima relación entre programación, planificación estratégica y presupuesto.

Se piensa que el la Responsabilidad Social de la Administración Públicas, el Balance Social son elementos eficaces, para el buen gobierno, la transparencia, la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas o el diálogo con los grupos de interés; pero deben ser utilizados con los fines éticos para los cuales fueron creados la búsqueda del Bien Común de la Sociedad. Y que esto se cumpla depende mucho la voluntad de quienes gobiernan y administran.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIFONTE, L (2008). “El Balance Social en la Rendición de Cuentas de los Gobiernos Locales. Transparencia y Responsabilidad Social”. 17° Congreso Nacional de Ciencias Económicas. FACPCE. Córdoba 3, 4 y 5 de Septiembre de 2008.
- ARGANDOÑA (2014). XVIII Jornadas de Presupuestación, Contabilidad y Control Público, en Madrid España. Ponencia: “La responsabilidad social corporativa en las entidades públicas y el proceso de reforma de las administraciones públicas”.
- ARGANDOÑA, A (2014). ¿Para qué sirven la Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas? Diario Responsable 16 de Mayo 2014.
- CANYELLES, J (2011). “Responsabilidad social de las administraciones públicas”. Revista de Contabilidad y Dirección ACCID. Editorial Barcelona, Vol. 13, año 2011, pp. 77-104
- CEPAL (2010). Panorama social de América Latina es preparado anualmente por la División de Desarrollo Social y la División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL.
- CONSEJO EUROPEO DE LISBOA (2000). Estrategia de Lisboa. Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm)
- CORTES DE TREJO, L. (2009). “Cuestiones de contabilidad gubernamental y sus incógnitas”, Editorial Buyatti, 2009.
- DELGADO, M (2000). “Descentralización Educativa: entre una vieja utopía y la cautela”; 2000; Texto descargado de <http://www.urbaed.ungs.edu.ar>.
- FREMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Massachusetts: Pitman.
- GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Business Ethics, vol. 53: (1-2), pp. 51-71.
- HINTZE, J. (2003). “Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta”. Ponencia presentada en el SEGUNDO CONGRESO ARGENTINO DE

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - Sociedad, Gobierno y Administración Pública " Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad ", Córdoba, 27, 28 y 29 de noviembre de 2003, República Argentina

INFORME DE LA COMISIÓN MUNDIAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (1987). (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU (11/12/1987).

KLIKSBERG, B. (2002). Hacia una nueva visión de la política social en America Latina. Revista Sociedad y Economía. Número 3. Octubre 2002.

KLIKSBERG, B. (2004). Más ética más desarrollo. Disponible en: <http://www.bioetica.org/cuadernos/contenidos/klisberg.pdf>

LAS HERAS, J.M. (2009). "De los resultados en el estado"; Editorial Buyatti, 2009.

LAS HERAS, J.M. (2003). "Estado eficaz"; Editorial Buyatti, 2003.

LAS HERAS, J.M. (2007). "Estado eficiente"; Editorial Buyatti, 2007.

MELLE, M (2007). "La responsabilidad social dentro del sector público", Revista Ekonomiaz N.º 65, 2.º cuatrimestre, 2007

MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA NACIÓN; "Manual el sistema presupuestario en la administración nacional de la Republica Argentina"; Argentina.

MORA QUIRÓS, (2000). "La Responsabilización en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana". Editorial CLAD y BID.

MORDUCHOWICZ, A. y Otros (2003). "Equidad y financiamiento de la educación en América Latina"; IPE-UNESCO; 2003, Argentina.

PAPA FRANCISCO (2013). Exhortación Apostólica "Evangelii Gaudium". Roma Italia.

POBLETE B; FERREIRA P(2003). Apuntes de la Cátedra de Contabilidad Pública, San Juan Argentina.

REVISTA 43 (2009). ASAP Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. 2009

SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (2002) “Modelo de gestión por resultados”;  
Argentina; AÑO 2002.

VILLEGAS, H (2002). “Manual de finanzas públicas”, Desalma, 2002.

XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD (2013). Conclusiones para el  
Área de Sector Público. Punta de Este Uruguay. Diciembre 2013.