

A person in a light blue suit is writing on a document with a blue pen. The document has a grid pattern and some text, including the letters 'API' visible at the bottom left. The background is a soft, out-of-focus light blue.

La Responsabilidad Social en la Administración Pública. Naturaleza y factores constitutivos

La Responsabilidad Social en la Administración Pública. Naturaleza y factores constitutivos

Investigador
Manuel Aguilar¹, Universidad de Extremadura

Presentado: 25 de marzo de 2020

Aceptado: 17 de abril de 2020

1 Consultor Público e Investigador social. Profesor de la Universidad de Extremadura, UEx, España. Antropólogo Social y Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Extremadura.

Resumen

Alrededor de la Responsabilidad Social se ha concitado una importante polifonía teórica, diversidad de informes y estudios metateóricos, aproximaciones epistemológicas y enfoques filosóficos, tanto para definirla y analizarla como para reorientar sus reales propósitos en medio de la pujante vorágine de nuestra contemporaneidad. La literatura preexistente coincide con el carácter demandante de nuestra época por una nueva configuración del escenario socioeconómico global, más sintonizado con paradigmas de gobernanza que protagonicen la gestión social sostenible. Este ejercicio, en particular, suma su voz para elucidar el estado del arte de la Responsabilidad Social en la Administración Pública por considerar de alto valor brindar una perspectiva sobre los alcances y desafíos que representa, para los liderazgos locales e internacionales, la construcción de una nueva lógica sobre las funciones administrativas públicas en el marco del modelo de sostenibilidad organizacional que exhorta la Comisión Europea, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre el desarrollo de políticas públicas con criterios sociales y ambientales responsables, y a tenor de la gestión ética que recomienda la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. Con la finalidad de ahondar en este tema se ha realizado una exploración y revisión bibliográfica en diversos repositorios científicos y académicos, actividad metodológica que permitió la triangulación teórica y facilitó el emerger de inferencias y prospectivas sobre la Responsabilidad Social en la Administración Pública.

Palabras clave: Responsabilidad social, administración pública, sostenibilidad, gobernanza, liderazgo.

Abstract

Around Social Responsibility, an important theoretical polyphony, diversity of reports and metateoric studies, epistemological approaches and philosophical approaches have been conceived, both to define and analyze it and to reorient its real purposes in the midst of the thriving whirlwind of our contemporary times. The pre-existing literature coincides with the demanding nature of our time due to a new configuration of the global socioeconomic scenario, more in tune with governance paradigms that lead sustainable social management. This exercise, in particular, adds its voice to elucidate the state of the art of Social Responsibility in Public Administration for considering it of high value to provide a perspective on the scope and challenges that represents, for local and international leaders, the construction of a new logic on public administrative functions within the framework of the organizational sustainability model that the European Commission urges, and the Sustainable De-

velopment Goals, on the development of public policies with responsible social and environmental criteria, and in accordance with the ethical management recommended by the Organization for Economic Cooperation and Development. In order to delve deeper into this topic, a bibliographic exploration and review has been carried out in various scientific and academic repositories, a methodological activity that allowed theoretical triangulation and facilitated the emergence of inferences and prospects on Social Responsibility in Public Administration.

Keywords: Social responsibility, public administration, sustainability, governance, leadership.

1. Introducción

Al internarnos en la literatura sobre el ecosistema organizacional contemporáneo, podemos hacer el ejercicio de identificarlo con la revolución del conocimiento, las aceleradas innovaciones tecnológicas y la inmediatez comunicacional multimodal. No obstante, somos testigos, además, del surgimiento de una nueva conciencia colectiva sobre las necesidades, intereses y prioridades para la sustentabilidad de la vida y la sostenibilidad de nuestro paradigma societario.

En este sentido, la aciaga valoración material de las labores productivas que fue un rasgo característico de las organizaciones y gobiernos de otras épocas está siendo desplazada por una nueva lógica social y un nuevo pacto ético entre gobiernos, organizaciones, sociedad y medioambiente. Estamos asistiendo a la conformación de una geografía organizacional, pública y privada, definitivamente más global y más sujeta a las normas de ordenamientos jurídicos locales e internacionales que proponen un nivel superior de relación entre los agentes sociales y el medioambiente, y que implica también mayores desafíos para los liderazgos empresariales y los protagonistas de los gobiernos.

Estas preocupaciones, cada vez más frecuentes en los entornos de organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU), han sido expresadas en la Agenda 2030, el Plan de Acción Agenda 21, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, suscritos por todas las organizaciones y países del sistema de Naciones Unidas y están recogidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), Asociación Española de Normalización (UNE-ANEOR), y Comité Europeo de Normalización (CEN), en una serie de normas que apuntan a la conformación de

Sistemas de Gestión desde una perspectiva de eficiencia productiva, ética organizacional y responsabilidad social.

El constructo responsabilidad social se vinculó, en un principio, a la empresa privada; sin embargo, en la actualidad se hace extensible a todo tipo de organizaciones. En esencia, se define un nuevo paradigma para las organizaciones, con la finalidad de integrar las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones, prevenir y mitigar los impactos adversos de sus modelos de negocio, y maximizar la creación de valor compartido para todos sus *stakeholders*. (Comisión Europea, 2001)².

Por lo tanto, recomendaciones de varias instituciones internacionales dan especial importancia al papel de la Administración Pública, definida básicamente como aquella que realiza las funciones administrativas y de gestión de gobierno, tanto en la regulación como en la representación de un modelo de sostenibilidad para otras organizaciones, al incorporar los principios y la filosofía de la Responsabilidad Social en su estructura y actividad. (Comisión Europea, 2011).

En la actualidad, aun cuando la transparencia y participación ciudadana se consideran elementos clave de las políticas europeas, existen pocos informes de sostenibilidad desarrollados por otro tipo de Organismos Públicos (Frost, 2007; Guthrie y Farneti, 2008; Mussari y Monfardini, 2010), o estudios expresamente dirigidos a analizar la Responsabilidad Social de la Administración Pública (Dumay, Guthrie, y Farneti, 2010; Navarro-Galera, Ruíz-Lozano, de los Ríos-Berji-

2 Información extraída del Website Oficial de la Comisión Europea. Disponible en https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

llos, y Tirado-Valencia, 2014). Los últimos estudios más significativos acerca de la gestión de la sostenibilidad en estas organizaciones son los de Herbohn (2005), Farneti y Guthrie (2009), Ball y Grubnic (2007), Ball y Bebbington (2008) y Guthrie, Ball, y Farneti (2010). Como vemos es imperativo desarrollar más estudios a la luz de los nuevos conocimientos sobre prácticas de la gestión de la sostenibilidad y la rendición de cuentas, para que las organizaciones públicas puedan contribuir efectivamente con el desarrollo sostenible.

La estrategia renovada de la UE para 2011-2014 (Comisión Europea, 2011), sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE, en adelante), señala la importancia de que la Administración Pública demuestre su Responsabilidad Social, y para ello establece entre sus objetivos la incorporación de criterios medioambientales y criterios de Responsabilidad Social para la contratación pública. Estas recomendaciones están en línea con los principios de gestión ética en los servicios públicos que encomendaba la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 1998).

En España, en aras que las organizaciones de la Administración Pública y otras instituciones avanzan hacia una economía más competitiva y sostenible, con miras al cumplimiento de criterios de responsabilidad social, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social³, llama a las agencias y entes del sector público a emplear las mismas normas que aplican las organizaciones empresariales.

En este marco, los sistemas de gestión pública españoles se han involucrado en varias acciones de responsabilidad, incluidos los planes internos para promover la igualdad de oportunidades en el empleo, la priorización de los contratos públicos basados en criterios sociales, ambientales y de paridad, la elaboración de los derechos de los ciudadanos, y presupuestos participativos

3 Strategy 2014-2020 for Enterprises, Public Administrations and Other Organizations to Advance towards a more Competitive, Productive, Sustainable and Integrative Economy.

así como la creación de la Agencia Nacional para la Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios⁴ (Hernández, 2007). En esta línea, la adopción, de la mayoría de las agencias del sector público español, de los acuerdos y planes de acción de la Agenda 21 de la ONU, ha significado un notable avance (Yera y Pin, 2010).

2. Responsabilidad Social Corporativa: concepto y definición.

La Real Academia Española de la Lengua define como responsabilidad: “*Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal*”, o “*Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente*”⁵.

Por otro lado, según la Comisión Europea, la Responsabilidad Social Corporativa es: “*la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*” “*la integración voluntaria, or parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”⁶

Y, por último, también tomaremos como punto de partida para las posteriores conclusiones la definición que da el propio Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa: “*es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad en general*”.

4 Hernández, M. (2007). La Responsabilidad Social dentro del Sector Público. *Ekonomiaz*.

5 Real Academia Española (2004). Diccionario de la lengua española (23ª edición), información disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WCqQQIf>, consultado el 09/06/2018.

6 Unión Europea. Comunicación (UE) 2011/2014, de la Comisión, 25 de octubre de 2011, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. Diario Oficial de la Unión Europea, 26 de octubre de 2011, pág. 7.

Tras el análisis de las anteriores acepciones podemos llegar a la conclusión que la Responsabilidad Social se distingue por un carácter voluntario. Va más allá del cumplimiento de la legalidad, es el modo en el que se llega a ese fin y el impacto que produce en la sociedad. Esta responsabilidad se puede aplicar en el mundo empresarial pero también en el ámbito de la Administración Pública y de las instituciones que de forma directa o indirecta tienen capacidad de generar impacto socioeconómico en la comunidad en la que están desarrollando su actividad. Si esto no fuera así se producirían desigualdades, ya que mientras que a una empresa cotizada se le penalizase un ejercicio no responsable de su actividad, no se aplicaría la misma sanción en el caso de un Ministerio o un Ayuntamiento⁷. Esto sería totalmente contrario al principio constitucional de igualdad de todos los ciudadanos ante la ley.

La Responsabilidad Social pretende minorar el impacto negativo que puede ocasionar una mala gestión sobre los derechos sociales y la calidad de vida de las personas. Protege aspectos como: el medio ambiente, los derechos humanos, la salud, cuestiones sobre el trabajo y empleo, fraude..., etc. Pero para que esto se logre es necesaria poner en práctica la ética y la coherencia en los compromisos adquiridos. Las responsabilidades demandadas, como es lógico, irán variando según lo vayan haciendo las circunstancias del momento concreto.

La Responsabilidad Social no es una realidad física sino una construcción social que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses. En casi todas ellas aparecen unos cuantos componentes, que nos pueden ayudar a definir qué es: una referencia a tres ámbitos de responsabilidad, económico, social y medioambiental, una alusión a los interlocutores ante los que la empresa se presenta como responsable; la identificación de esas responsabilidades como voluntarias y, en algunos casos,

7 Andreu Pinillos, Alberto, en "La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir", *CIRIEC-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 53, noviembre, 2005, pp. 125-135.

alguna referencia a la necesidad de que la RS esté integrada en la estrategia las políticas y las operaciones de la organización⁸.

Los poderes públicos tienen un doble papel en este proceso: el que deriva de su vinculación con la Responsabilidad Social y, por otro lado, el que proviene de la obligación de aplicar sus requerimientos en la gestión interna de sus administraciones⁹. Por esto, la Responsabilidad Social Pública sería aquella cuya iniciativa depende de los poderes públicos.

21. Responsabilidad Social de las empresas y Responsabilidad Social en la Administración Pública.

En el año 2001, la Unión Europea elaboró el Libro Verde de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante), que propuso: «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», y cuyo primer paso a nivel comunitario, se enfocó en estimular y desarrollar la RSC, que todavía estaba en un estado muy embrionario, al menos, en la mayoría de las empresas y, por supuesto, en el sector público.

El concepto de responsabilidad social de las empresas fue definido en el Libro Verde (Citado por Canyelles, 2011), como: "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores" (p.80). En este orden de ideas, y debido a como las empresas han internalizado la relación de la yunta responsabilidad social/éxito empresarial, Canyelles (ob cit.), la define más ampliamente como: "...un concepto conforme al cual las empresas deciden voluntariamente con-

8 Argoña Antonio, "Otra definición de Responsabilidad Social", Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, año 2012.

9 Puig I Campmany, Marta. Martínez Hernández, Andreu. "La Responsabilidad Social de la Administración. Un reto para el siglo XXI". Dirigido por: Margarida Canadell Pineda, Mercè Garcia de l'Estal y Anna Busqué i Mitjà. Diputación de Barcelona, Barcelona, febrero 2008.

tribuir a la consecución de una sociedad mejor y un medio ambiente más puro». (Ibídem)

Por su parte, el Consejo de la Unión Europea ya indicó el sentido de la necesaria inclusión de los agentes públicos como sujetos de la gestión de la RSC, afirmando que se debe “incorporar, si procede, los principios de la RES en su propia administración”¹⁰. A nivel estatal, en 2005, se creó una Subcomisión parlamentaria en el Congreso de los Diputados, para afrontar cuál habría de ser el papel de la Administración Pública ante la Responsabilidad Social de las Empresas. La documentación que se generó tiene gran valor e incluye unas conclusiones dirigidas a diversos sectores:

- Promover la Responsabilidad Social en la propia gestión de las Administraciones públicas e Instituciones dependientes.
- Incluir en los pliegos públicos de compras y contrataciones aspectos en los que prevalezca la RSE.
- Promover un diálogo fluido de las administraciones con las empresas.
- Reforzar el movimiento asociativo de los consumidores.
- Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR).
- Liderar iniciativas para promover Alianzas Público Privadas para el desarrollo, vinculadas a la agenda de la RSE y a los Objetivos del Milenio. (Canyelles, 2011, p. 82)

En este sentido, convengamos que la gestión de la Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas (RSA), implica un conjunto de acciones muy diversas, que incluye la necesaria elaboración de códigos éticos y la publicación de metodologías para la sostenibilidad. Por otra parte, conviene precisar que cada vez resulta más evidente que la capacidad de las Administraciones Públicas depende no sólo de la calidad de los servicios que ofrece, sino también de la capacidad para mejorar constantemente

y adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad de la que forma parte (Scriven, 1967; Subirats, 1994). De igual modo, conocer que variables mejorar y cómo mejorarlas representan elementos clave para su estabilidad (Grasso, Wasty y Weaving, 2003).

La responsabilidad social, en líneas generales, y el buen gobierno en particular, están evolucionando desde un enfoque filantrópico a otro mucho más estratégico. La construcción y consolidación de una buena reputación corporativa implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación y calidad en los servicios, entornos de trabajo, resultados financieros y liderazgo. Para una planificación integral de todos estos elementos, las instituciones públicas necesitan saber en qué lugar se encuentran. (Ballart, 1997), y considerar que los servicios públicos locales se sustentan siempre en procesos dentro de las organizaciones. Cuando estos servicios son evaluados, y no alcanzan el nivel de compromiso o resultados que sus equipos de gobierno, directivos públicos, empleados y clientes esperan de ellos, se hace necesario emprender proyectos de mejora que transformen el escenario (García Sánchez, 2009).

Por estas razones, Bustelo Ruesta (2004), considera que la evaluación de los servicios públicos garantiza el proceso de calidad y de buen gobierno, por intermedio de la vigilancia permanente, lo que genera entre sus clientes (internos y externos), confianza y reconocimiento a sus instituciones y permite definir una estrategia que permita el auto diagnóstico en diferentes ámbitos de la Administración Pública.

10 Resolución del Consejo de 29 de noviembre de 2001 relativa al seguimiento del Libro Verde y Resolución de 10 de enero de 2003 relativa a la responsabilidad social de las empresas.

2.2. Políticas públicas en la Responsabilidad Social Corporativa.

Por definición, el objetivo de las políticas públicas es generar igualdad de oportunidades para los ciudadanos en el acceso a elementos de bienestar que, por sus especialidades características no suelen ser cubiertos por la iniciativa privada.

El Estado en su relación con las empresas deben tener en cuenta las cuestiones relativas a la RSC, según actué como contratista, consumidor, inversor o financiador; debe tenerlos en cuenta a la hora de diseñar sus políticas públicas, actuaciones y leyes. Se han realizado propuestas en favor de crear políticas públicas de incentivos que favorezcan una implementación de la RSC y reduzcan los impactos negativos derivados de la actividad empresarial¹¹. De hecho, las políticas públicas que han dado mejores resultados son aquellas que han motivado a las empresas con incentivos y premiándolas por las medidas adoptadas, sin olvidarse de su carácter voluntario.

El papel del Estado es fundamental, ya que a través de su participación activa en la implementación de estas medidas en empresas y administraciones conseguirá beneficios para todo el interés general. Dicho principio debemos recordar que según el artículo 103 de la Constitución Española debe ser el fin a alcanzar por las administraciones públicas.

España cuenta con varias iniciativas públicas tanto a nivel local como a nivel estatal. Pero, es necesario llevar a cabo un programa de forma estructurada y coordinada de políticas públicas a favor de la RSC que se implementen de forma transversal desde la administración central. Destacan las diversas iniciativas en leyes que impulsan la RSC como, por ejemplo: la Ley Orgánica de Igualdad efectiva de hombres y mujeres, la Ley de Dependencia, la Ley de Integración So-

ciolaboral de Discapacitados y el Proyecto de Ley de responsabilidad medioambiental¹².

Por otro lado, tiene la obligación de aplicar en su territorio determinados tratados suscritos a nivel internacional. Entre otros podemos citar: el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo de la ONU (1986), el Convenio Europeo de Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades, la Carta Social Europea... etc.

También cabe destacar la importancia del Tratado Constitucional de la UE y la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE; tendentes ambos a la protección de los derechos sociales en general.

En la legislación extremeña también existe regulación sobre lo estudiado, la ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. En ella se estipula que *“todas aquellas empresas con domicilio social en Extremadura y que cumplan los requisitos marcados con la futura ley autonómica de RSC podrán obtener la distinción de “Empresa Socialmente Responsable de la CAE”*. Las empresas que reciban esta distinción, según el artículo 12, tendrán ayudas, beneficios fiscales, prioridad en la adjudicación de contratos y publicidad. Por esta ley, se crea el “Premio a la Empresa Socialmente Responsable de Extremadura, un Registro de empresas socialmente responsables de la región y una Comisión para el fomento de la RSC.

Por el Decreto 110/2013 de 2 de julio, se crea el Consejo Autonómico para el Fomento de la Responsabilidad Social de Extremadura, la oficina de Responsabilidad Empresarial y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el registro de empresas socialmente responsables de Extremadura.

11 Observatorio de RSC, “Las políticas públicas en torno a la Responsabilidad social Corporativa”, obra disponible en: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_Politiclas_Publicas_modificado-06.06.14_OK.pdf (09/06/2018)

12 Observatorio de RSC, “Políticas públicas y RSC”, “Política de incentivos”. Información disponible en: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/11/Politiclas_incentivos_RSE_Obrsc.pdf (11/06/2018)

Como en todos los casos que impliquen defensa, es necesaria también la participación de otros actores: los tribunales, órganos que vigilen el efectivo cumplimiento o interfieran en los posibles problemas que se ocasionen. Destacan a nivel europeo el Tribunal Europeo de Derechos Humanos de Estrasburgo y el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de Luxemburgo. En nuestro país, será el Tribunal Constitucional el encargado de hacerse eco de estos asuntos¹³.

3. Responsabilidad Social: gestión sostenible de la Administración Pública. Agenda 2030 ODS.

La gestión sostenible de la Administración Pública, comúnmente utilizada, es la forma estrecha en que se trata la dimensión política/social. El imperativo social se define estrictamente como una cuestión de equidad social, gobernanza justa y efectiva, como parte de la responsabilidad social de la Administración Pública. Equidad social, participación humana, derechos y libertad política, son objetivos altamente deseables desde el punto de vista normativo. Seguramente contribuyen a la legitimidad y supervivencia de los sistemas políticos, pero, por sí mismos, omiten lo políticamente imperativo respecto a establecer y mantener sistemas efectivos de gobierno.

No existen muchas investigaciones sobre el desarrollo sostenible y el RSC en el Sector Público. Sin embargo, su importancia es innegable, según indican Guthrie y Farneti (2008): las entidades públicas suponen el 40% de la actividad económica y a la vez marcan el desarrollo de las políticas públicas, por lo que adquieren un papel central en el avance de la sociedad¹⁴.

13 Observatorio de RSC, op. cit.

14 ORTIZ, David. ALCARAZ, Francisco José. NAVARRO, José. "La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en Administraciones Públicas: un estudio empírico en gobiernos locales", Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review, año 2010, Vol. 13 - Nº 2 Pag. 285-314

Se entiende por desarrollo sostenible¹⁵: "aquel que satisface nuestras necesidades sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas". Gracias en parte a la Responsabilidad Social, se puede alcanzar este fin.

Centrándonos en la administración (ya sea local, autonómica o estatal) cabe destacar una serie de normas básicas para lograr el desarrollo deseado. Este debe ser coherente y fomentarlo en las iniciativas políticas, ofrecer transparencia, diálogo y participación en el proceso, poner en valor lo que ya se hace y mejorarlo para seguir el progreso, contar con apoyos (internos o externos) y, por último, es fundamental que conozcan, comprendan y sepan actuar con la propia administración¹⁶.

¿Cómo se puede definir mejor la sostenibilidad como enfoque de responsabilidad social para la Administración Pública? Una definición útil de sostenibilidad proviene de Robinson y Tinker (1997)¹⁷, ellos ven la economía, el medio ambiente y la sociedad humana como tres sistemas primarios «interactivos, interconectados y superpuestos».

Como la mayoría de los sistemas, estos tres, comparten las características de estabilidad, resiliencia y autoorganización. Son estables al tener la capacidad de limitar el cambio con el tiempo, a niveles manejables. Son resistentes para poder absorber y adaptarse al estrés. Todos se autoorganizan por intermedio de sus capacidades para buscar y sostener el equilibrio.

15 Fue definido en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en el informe "Nuestro futuro común".

16 Guía para la transferencia, "Apuntes para una metodología de elaboración de un plan integral de promoción de la responsabilidad social en una administración autonómica: el caso de la comunidad foral de Navarra". Información disponible en: https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/0F81C85F-CDF9-4D5D-93ED-9CB-B45ACC1E0/165722/Doc_Transferencia_RSC.pdf

17 Robinson, J., & Tinker, J. (1997). Reconciling ecological, economic and social imperatives: A new conceptual framework. In *Surviving globalism: The social and economic challenges*. New York, EU: St. Martin's Press.

En 2008, p. ej., la crisis en las instituciones financieras planteó una gran amenaza para el sistema económico mundial, y requirió respuestas rápidas de los gobiernos. Algo similar sucede con el crecimiento económico y el uso de combustibles fósiles, que amenazan con alterar permanentemente el clima global, con importantes efectos sobre ecosistemas, poblaciones, economías y estabilidad política.

Desde entonces, la difusión de las instituciones y políticas ambientales, en todos los niveles del gobierno, ha representado un esfuerzo para llevar cabo sistemas ambientales y económicos en equilibrio que permitan contabilizar y controlar las afectaciones de sus interrelaciones. El equilibrio entre ellos ha sido el tema central en los debates políticos durante más de cuatro décadas, por su implicación de gestión responsable de la administración. El concepto de sostenibilidad ofrece una forma de enmarcar las posibles inconsistencias y conexiones entre ellos. Si los dos sistemas están en conflicto y el sistema político/social no tuviese conexión con ninguno de los dos como parte de un concepto de sostenibilidad más amplio, la idea de sostenibilidad perdería su valor.

Otras investigaciones, como las de Adam, Álvarez, Cheilub, y Limongi (2000), han relacionado el crecimiento de las instituciones democráticas, y la buena gobernanza institucional, con una prosperidad creciente, medida por el aumento del ingreso. Se demostró que el crecimiento económico no es inconsistente con muchas formas de progreso ambiental y, en algunos casos, está vinculado positivamente con él. Además, ha sido establecido -empíricamente- como la combinación de influencia y gobernabilidad democrática conduce a un mejor desempeño en indicadores sociales, es el caso de la condición de la mujer, el nivel educativo, calidad de la salud, participación política y otros, que conforman el componente social tradicional de sustentabilidad. Lo que generalmente se considera como progreso económico y político/social, aparece vinculado a los sistemas ambientales, de tal manera, que sugiere interdependencia entre ellos.

Por otra parte, la investigación empresarial ha demostrado que el éxito financiero y el liderazgo en materia medioambiental entre empresas privadas, a menudo ocurren juntas, y que las empresas estratégicas usan el medioambiente como fuente de ventaja competitiva (Darnall, Jason Jolley, y Bjarne, 2007; Nidumolu, Prahalad, y Rangaswami, 2009). Por ejemplo, entre las administraciones de los estados americanos, es significativo tener programas ambientales y de calidad más fuertes (Hays, Esler y Hays, 1996). La información dispersa a nivel local sugiere, como proponen Nelson y Peterman (2000), que la prosperidad y la calidad ambiental están positivamente asociadas¹⁸. Nada de esto emerge por una sencilla causalidad, por supuesto, deben alinearse más propósitos y gestionarse mejores aprendizajes sobre las interrelaciones entre el sistema político/social, económico y ambiental. Aun así, la evidencia sugiere que hay cierta validez en el concepto de sostenibilidad, en un enfoque conceptual para la Administración Pública.

Incorporar el concepto de sostenibilidad en el campo de la Administración Pública plantea problemas e incógnitas tanto sobre el rol de los profesionales en ejercicio de gobierno como en el grado de sus relaciones con los ejecutivos políticos para alinear intereses y objetivos ambientales y sociales con la economía; es decir, para asumir el compromiso de responsabilidad social.

En este caso, si tomamos como referencia a los EE. UU, las agendas varían mucho entre las jurisdicciones y áreas, en las que los líderes políticos «se toman en serio la sostenibilidad» como administradores comprometidos a mantener los tres sistemas, y mantener un equilibrio adecuado entre ellos. Se encuentran así, directores dispuestos por áreas en las que la sostenibilidad se toma con menos seriedad, y los administradores encontrarán una actitud menos comprensiva entre los líderes políticos. A pesar de ello, pueden

18 Con estos argumentos coincide Portney en *Business and Environmental Policy: Corporate Interests in the American Political System. (Local Business and Environmental Policies in Cities, 2007)*.

estar en condiciones de ofrecer perspectivas, argumentos, herramientas analíticas e información, que permitirían, al liderazgo político, apreciar las interconexiones e interdependencias entre los tres sistemas. Otro tema relevante es que los profesionales en tales situaciones tienen la obligación ética, al menos, de instar a los líderes políticos a pensar más detenidamente sobre el bienestar a largo plazo y la supervivencia de la comunidad o región en que operan, trabajando dentro de un marco de sostenibilidad.

Hay críticos que argumentarán que usar la sostenibilidad como un enfoque conceptual para la Administración Pública, conlleva un sesgo hacia la participación del gobierno, restricción de los mercados económicos y la acción colectiva en general. En efecto, autores conservadores en este punto, representan el ambientalismo como el último aspecto bajo el cual, los principios «socialistas y ambientalistas» se extenderán a una gama de políticas públicas (Krauthammer, 2008).

En este orden de ideas, se nos dan dos perspectivas sobre el argumento anterior. Primero, por su propia definición, la Administración Pública está fuertemente sesgada hacia la acción colectiva de muchos tipos, sí no hubiera necesidad de acción colectiva en la sociedad, no habría «público» para administrarla. Segundo, el concepto de sostenibilidad no implica necesariamente una gran expansión del gobierno o restricciones en los mercados; de hecho, muchos objetivos de sostenibilidad se alcanzarían mediante la eliminación de los subsidios e impuestos que distorsionan el mercado, fijando precios justos y aplicando estrategias de mercado a problemas colectivos, a través del desplazamiento de las cargas impositivas, generación de incentivos y promoción de la ética para la sostenibilidad.

Es justo decir que la sostenibilidad requiere mayor implicación de la acción colectiva, y pueden desarrollarse estrategias y modelos de gestión sostenibles consistentes con valores e instituciones que se posicionen cada vez con mayor sentido de responsabilidad sociopolítica.

Otra crítica a este cambio de enfoque es que sesgaría a los administradores públicos contra el crecimiento económico y la competitividad, y socavaría la economía de los EE.UU. Este fue el argumento central de los críticos de regulación ambiental durante décadas, y está en la agenda de la oposición, concretamente en la acción sobre la emisión de gases de efecto invernadero. No obstante, se esgrimen tres respuestas a este argumento.

En primer lugar, el crecimiento económico requiere ser templado o redefinido para incorporar más principios ambientalmente sostenibles. Dado el crecimiento de la población y los cambios en movilidad, tecnologías y consumo alrededor del mundo, el modelo actual es insostenible. Segundo, las compensaciones de ahorro entre los sistemas económicos y ambientales han sido muy exageradas. La evidencia sugiere que los objetivos del progreso económico y ambiental no son necesariamente irreconciliables. Y en tercer lugar, se hace cada vez más imperativo contar con instituciones y políticas que promuevan la sostenibilidad y que ofrezcan oportunidades para la *ecoeficiencia* y el crecimiento sostenible.

El incremento de los estándares de vida y la sostenibilidad medioambiental no sólo son reconciliables, sino que, en muchos casos, son sinérgicos. De hecho, las ideas de sostenibilidad, la política y la gobernanza de la sostenibilidad se basan en el supuesto que tales sinergias existen, no para cada decisión política o para todos los intereses, sino a largo plazo, y para la sociedad en su conjunto.

La gestión sostenible de la Administración Pública, en pleno siglo XXI, debería ir ligada a la Agenda 2030, ya que constituye la hoja de ruta aprobada por Naciones Unidas y ratificada por todos los Estados miembro, para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidos en la Agenda 2030, constituyen un esfuerzo de la comunidad internacional para crear un conjunto de objetivos comunes a todos los países del mundo, que tendrían que ser alcanzados para el año 2030.

Con ellos se pretende abordar las barreras sistémicas que impiden el desarrollo sostenible, tales como la desigualdad, la debilidad institucional, patrones de consumo no sostenibles y la degradación ambiental, para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar global de las personas, y sobre todo, “no dejando a nadie atrás”.

Cada municipio, provincia, región, estado o nación, puede realizar su propia reflexión sobre qué oportunidades le brinda la Agenda 2030, y cómo se puede contribuir para una gestión sostenible de calidad. La Agenda 2030 es la integradora de varias políticas sectoriales, ya que puede producir el cambio necesario para coordinar y transversalizar definitivamente, aquellas políticas locales, sociales, económicas, medioambientales, sostenibles, etc., que contribuyen al desarrollo sostenible.

Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible; garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda

la vida para todos; lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos; garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos; promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; reducir la desigualdad en y entre los países; lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles; adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible; proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica; promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles; y fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, la Agenda 2030 ofrece en todos los niveles de la Administración un marco homogéneo para la planificación del desarrollo sostenible.

Imagen 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas (sf).

Dentro de las políticas públicas, buen gobierno, gestión gubernamental, y desde la Administración Pública, tomando como referencia a la FIIPA-PP¹⁹, se puede contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por medio de lo siguiente:

- O1, O2, O3, O16 y O17. Garantizar una vida saludable y promover el **bienestar** universal.
- O6, O7, O16 y O17. Universalizar el **acceso a servicios básicos**, como agua, el saneamiento y la energía sostenible.
- O4, O8, O16 y O17. Apoyar la generación de oportunidades de desarrollo a través de la educación inclusiva y el trabajo digno.
- O9, O11, O12, O16 y O17. Fomentar la innovación e infraestructuras resilientes creando comunidades y ciudades capaces de producir y consumir de forma sostenible.

- O5, O10, O16 y O17. Reducir las **desigualdades** en el mundo, especialmente las de género.
- O13, O14, O15, O16 y O17. Cuidar el medio ambiente combatiendo el cambio climático y protegiendo los océanos y ecosistemas terrestres.
- O16 y O17. Promover la colaboración entre los diferentes agentes sociales para crear un ambiente de paz y desarrollo sostenible.

4. Responsabilidad Social: integridad en la Administración Pública.

En la literatura sobre ética e integridad, es posible distinguir al menos nueve perspectivas (Huberts, 2014), utilizando palabras clave como integridad y coherencia, responsabilidad profesional, responsabilidad institucional, reflexión moral, valores como incorruptibilidad, leyes y reglas, valores morales y normas, responsabilidad y comportamiento ejemplar. No obstante,

19 Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. <https://www.fiiapp.org>

¿Qué caracteriza la integridad de un funcionario u organización?, ¿Qué caracteriza a los políticos que actúan con integridad? En general, ¿Qué es la integridad?

Desde la perspectiva de Montefiore y Vines (1999), la integridad es consonante con los significados de las integridades latinas, es decir: intacto, entero y armonía con la integridad como «totalidad» o integridad como consistencia y coherencia de principios y valores. Por su parte, otras visiones la definen desde la responsabilidad profesional (incluida una visión centrada en tener en cuenta el entorno), como expresa Karssing (2000): "...significa que un profesional ejerce sus tareas de manera adecuada, cuidadosa y responsable, teniendo en cuenta todos los intereses relevantes" (p.3).

Otras perspectivas se centran en uno o más valores específicos (Dobel, 2016), p. ej.: incorruptibilidad, honestidad, imparcialidad y responsabilidad (como también en muchos códigos de conducta). Una visión que encaja en esta categoría, relaciona la integridad con las virtudes, como forma de actuar en línea con las virtudes, es decir, como la sabiduría, la justicia, el valor, y la templanza (Becker y Talsma, 2016; Tongeren y Becker, 2009).

Otros puntos de vista se caracterizan más por la relación entre integridad y moral; en otras palabras, lo que es correcto e incorrecto, bueno o malo. El primero ve la integridad como una reflexión abierta sobre la moral (Carter, 1996). Otros plantean la integridad más como un concepto general, uno que combina conjuntos de valores que son relevantes para el funcionario que se juzga. Entre éstos, se encuentra una atractiva perspectiva legal, debido a la claridad de las leyes y normas y el enfoque en «valores constitucionales o de régimen» (Rohr, 1989: 4-5).

Otra perspectiva de análisis argumenta que es necesaria una interpretación más amplia porque la «legislación» no ofrece un principio rector claro para muchos aspectos de los procesos reales de toma de decisiones y gobernanza, en términos de cumplir con los valores y normas morales rele-

vantes. Esta interpretación, por supuesto, se acerca a: "una forma general de actuar moralmente" (Brenkert, 2004: 5), o como lo expresó De George (1993), "...actuar con integridad, es lo mismo que actuar ética o moralmente" (p.5). Finalmente, vale decir, que la integridad es «algo» por lo que debemos luchar, por constituir: "el valor moral e incluso el heroísmo" (Brenkert, 2004:5); es decir: "...significa cumplir de manera ejemplar con normas morales" (Van Luijk, 2004: 39).

4.1. Integridad como calidad moral.

La integridad se ve como la calidad de actuar de acuerdo o en armonía con los valores, normas y reglas morales relevantes. Sin embargo, una ilustración concreta podría ayudar a aclararlo. Por ejemplo, ¿Qué línea de razonamiento es apropiada cuando se discute la integridad de un miembro del gobierno nacional, un ministro del gabinete o un secretario de estado? (Huberts, 2014, pp. 44-45).

Al juzgar la integridad de un ministro del gobierno, de debe enfocar su comportamiento político; por lo tanto, un primer elemento de integridad es si el ministro es constante y coherente, no cambia su pensamiento político todos los días o éste es incongruente con su acción. Sin embargo, algunos ministros son muy consistentes en el mal uso de su autoridad y cuentan con el respaldo de una extensa red que los relaciona con su entorno. Por lo tanto, un ministro corrupto aún puede ser conductualmente consistente y estar completamente integrado en un entorno corrupto. Por lo tanto, un juicio de integridad siempre plantea la dimensión moral, la cuestión de lo que se considera correcto e incorrecto.

Esta dimensión moral, sin embargo, debe ir más allá de los valores y normas morales del ministro o funcionario público. Las percepciones individuales de integridad a menudo se limitan a evaluar el comportamiento en términos de los valores personales. En este sentido, una investigación desvelada por Naeyc et al., (2004), que incluyó 43 entrevistas a profundidad, los agentes de policía entrevistados enfatizaron que: "es una especie de sentimiento; ser capaz de mirarse en el espejo",

mientras que otros se refirieron a: “el carácter y los valores con los que se plantea” (pp. 99-100).

Otro ejemplo de una interpretación bastante destacada de la integridad (por parte de los políticos y administradores públicos), es la capacidad de explicar y defender su comportamiento ante las eventualidades de una publicación en medios de comunicación. (Kaptein, 2002). La tendencia a defenderse y justificarse es comprensible, pero es contraria a una posición ética sobre ser juez y parte de la propia integridad. Los ministros, como otros funcionarios, pueden defenderse moralmente pero no pueden erigirse como jueces de su propia integridad. Son otros, p. ej., la población, la participación crítica ciudadana que representa el Ministro, el Parlamento y el Partido político en cuestión, quienes deben decidir si el Ministro actuó con integridad (Huberts, 2014).

4.2. Integridad en el contexto: Buen Gobierno y Responsabilidad Social.

La integridad se refiere a la calidad moral del proceso de gobernanza, que es importante para la legitimidad y credibilidad del poder público, lo que avala su responsabilidad social (Van Ryzin, 2011). La justicia procesal y la integridad realmente importan para el buen gobierno, pero es importante considerar una diversidad importante de otros elementos y valores relevantes para el ejercicio eficiente de buen gobierno. Estos otros valores relevantes, p. ej., se relacionan con la capacidad de respuesta ciudadana, amplitud democrática, legalidad y legitimidad de gestión, y valores inherentes a las políticas sobre la efectividad de sus alcances y resultados para el bienestar de todos los colectivos sociales.

La buena gobernanza se ocupa de estos valores a menudo conflictivos en el proceso y los resultados, con una perspectiva más amplia que la integridad del proceso. Esto lleva a discusiones interesantes en las políticas nacionales e internacionales sobre cómo estimular la buena gobernanza en los países, pero también abre una agenda desafiante para la investigación. Roths-

tein (2011), argumentó que la imparcialidad del gobierno es el factor crucial para el progreso social, como parte de su responsabilidad social. Por el contrario, Grindle (2004), presentó el concepto de «gobernanza lo suficientemente buena», reconociendo que muchos países no son capaces de cumplir con todas las demandas de buena gobernanza, con imparcialidad e integridad, para ser visto en el contexto del desarrollo de sistemas de gobernanza y responsabilidad social.

4.3. Integridad en el contexto: Simplificación excesiva.

Un funcionario puede hacer algo mal y cometer errores sin cometer una violación de integridad. Sin embargo, cuando esta distinción se vuelve demasiado borrosa, una organización pierde de vista que es moralmente importante y que no lo es, conduciéndole, posiblemente, a resultados negativos. En este sentido, los empleados pueden experimentar temor o dar muestras de inhibición ante los riesgos de convertirse en protagonistas de equívocos que comprometan su integridad y les someta a las investigaciones del caso.

Para evitar tales repercusiones, las organizaciones deben identificar –claramente- sus valores y normativas regulatorias, y deben desarrollar una ética organizacional que contemple aquellas acciones que pueden ser objeto de investigación debido a la transgresión de los valores y/o que representen una violación a la norma, suficientemente grave como para justificar una investigación de integridad. Esta tarea es crucial para cualquier organización que se tome en serio la ética y la integridad y que quiera evitar la simplificación excesiva y/o la sobre generalización (Huberts, 2014). Esto se refiere, más puntualmente, a acusaciones inapropiadas sobre la integridad de las actuaciones de los funcionarios generadas desde motivaciones oportunistas o políticas (tratando de dañar al trabajador) o un malentendido sobre la integridad (calidad moral de la formulación de políticas y no sobre el contenido y el resultado de las decisiones).

4.3. Integridad en el Contexto Amplio.

Una razón para enfocarse en un marco de integridad amplio y complejo se relaciona con la diversidad de los fenómenos en estudio. Parece haber una necesidad de diferenciación cuando los investigadores reflexionan en la investigación y la política sobre las causas de las violaciones de integridad (incluidos los tipos de corrupción), y la efectividad de las políticas anticorrupción e integridad. Fenómenos como el soborno, patrocinio y favoritismo, mal comportamiento en el tiempo privado, fraude, intimidación y discriminación, podrían ser causados por diferentes características de los individuos involucrados, la organización (cultura y estructura) y el medio ambiente (De Graaf, von Maravic y Wagenaar, 2010).

Es necesario un marco de reflexión más amplio para proteger y prevenir violaciones de la integridad, incluida la corrupción. A pesar de los continuos llamados a prestar más atención a «lo que funciona» (Demmke y Moilanen, 2011; Huberts, Maesschalck y Jurkiewicz, 2008; Lawton y Doig, 2006; Menzel, 2016), el conocimiento de los efectos reales de las políticas e instrumentos de integridad sigue siendo limitado, para producir efectivamente una real responsabilidad social. Es muy necesaria una investigación más específica sobre la efectividad de las políticas, a pesar de las percepciones generales sobre el estado del arte (Huberts, 2014), de las percepciones de investigación sobre instrumentos, agencias y sistemas de integridad.

En este orden de ideas, conviene destacar la relevancia de los siguientes aspectos:

- Colocar la integridad en la agenda de Responsabilidad Social. La integridad de la gobernanza significa prestar atención a los valores morales y a las normas para la formulación e implementación de políticas. Aunque hay muchos instrumentos diferentes disponibles, y se pueden crear múltiples instituciones, un punto de partida crucial es

que el tema de integridad y anticorrupción se considere importante y ocupe un lugar clave en la agenda.

- El papel del liderazgo. El hecho de que la integridad concierne a todos los miembros de una organización o sistema/administración pública, hace del liderazgo ético y responsable -en todos los niveles- un factor inherente al éxito de la política. Existe una gradación de la influencia de los diferentes tipos de liderazgo ético en la conciencia y el comportamiento organizacional, pero siempre es factor determinante.
- Actores de integridad central en la responsabilidad social. La investigación sobre agencias y sistemas ha sugerido que es importante tener instituciones o actores específicos que tengan la integridad y la anticorrupción como su tarea y responsabilidad social primarias. Tener este perfil de actores abre ventanas de oportunidades y da credibilidad al tema.

5. Responsabilidad Social: transparencia y rendición de cuentas en la Administración Pública.

La búsqueda de la transparencia y la rendición de cuentas, así como la comprensión de la rendición de cuentas y la forma en que opera en diferentes sectores e instituciones, ha sido una demanda constante y recurrente en la investigación social y ambiental con criterio de responsabilidad social en general (Gray, Owen, y Maunders, 1988; Gray, 1992; Gray et al., 1997; Bebbington, Gray y Owen, 1999; Collison, 2003). Por lo tanto, existe una amplia gama de literatura que considera diferentes problemas de responsabilidad social que satisfacen parcialmente esta demanda. Sin embargo, es necesario abordar nuevos asuntos o explorar diferentes aspectos de los problemas tradicionales (Gray, Dillard y Spence, 2009; Owen, 2007; Parker, 2011).

Parker (ob cit.), argumenta que la investigación en economía social y ambiental se ha expandido

a sectores públicos/gubernamentales, actividades sin fines de lucro y al ámbito de las ONG; no obstante, la realidad española es que estos campos de investigación aún son áreas poco exploradas. Al vincular este tema hacia el sector sin fines de lucro, es necesario analizar otras formas corporativas como empresas cooperativas o fundaciones. En España, el sector cooperativo (y la economía social) es especialmente importante para el empleo pues genera el estimado de un millón de empleos²⁰.

Por otra parte, es necesario solicitar la exploración de mecanismos para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en el ámbito público. A medida que las presiones por la austeridad y la reforma en los servicios públicos han seguido a las recientes crisis financieras y económicas mundiales, se ha sugerido una agenda de investigación centrada en promover el valor de la contabilidad y las responsabilidades «alternativas» sociales, ambientales y de sostenibilidad (Guthrie, et al., 2010).

Hay un panorama interesante para explorar en España, como destaca Correa (2011), la Ley de Economía Sostenible ha introducido reformas, para abordar la sostenibilidad del sector público, que están particularmente orientadas a los presupuestos de sostenibilidad, la cooperación entre las organizaciones de servicios civiles y a un plan de austeridad para la gestión gubernamental sostenible de las empresas estatales.

En España hay pocas contribuciones que aborden los problemas de responsabilidad social e informes de sostenibilidad en el ámbito público. Navarro, Alcaraz y Ortiz (2008), analizan las prácticas de divulgación de RSE en los gobiernos locales, concluyendo que las principales deficiencias en la divulgación de RSE están relacionadas con la información ambiental, mientras que la información social es la más publicada. Además, la literatura ha proporcionado información sobre otros temas relevantes del sector pú-

blico que trascienden la responsabilidad. En este sentido, Ball y Bebbington (2008), han abordado problemas de contabilidad social y ambiental en dos gobiernos locales en un intento de teorizar sobre la transformación organizacional.

El segundo asunto en la búsqueda de la transparencia y la rendición de cuentas se centra en los mercados financieros. Por lo general, se los considera un motor poderoso para las empresas y, por lo tanto, para el desempeño de la sostenibilidad (Iniciativa Financiera del PNUMA, 2004), y en general para el cumplimiento responsable social de la administración. Sin embargo, se han relacionado con la degradación ambiental generalizada y la presencia de injusticia social en todo el mundo (Murray, Sinclair, Power, Gray, 2006; Ortas y Moneva, 2011).

En este contexto, los índices de sostenibilidad como *Dow Jones Sustainability World Indexes* (DJSI, por sus siglas en inglés), el índice bursátil de la bolsa de Londres (FTSE4Good), el índice del Instituto KLD *Research & Analytics*, y calificaciones, como la del Consejo de Prioridades Económicas (CEP), han desarrollado nuevos mecanismos para inversores, orientados de manera sostenible, especialmente para inversores institucionales (pensiones y fondos mutuos), y una nueva referencia para estos mercados.

Hay escasez de documentos sobre este tema en España y se centran, principalmente, en el análisis tradicional de la relación entre el desempeño social y financiero corporativo, que intenta mostrar los beneficios de «ser bueno» (Ortas y Moneva, 2011). Por lo tanto, es necesario investigar el nuevo contexto después de la crisis financiera para verificar si ésta ha afectado la crisis de sostenibilidad y, por ende, la responsabilidad social de la administración pública.

20 Datos extraídos del sitio web: <http://www.socialeconomy.eu.org>

Adicionalmente, un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, de reciente creación, lo constituye la serie de informes e indicadores de sostenibilidad integrados; no obstante, éstos han sido un asunto marginal para las normas y directrices generales en la presentación de informes de sostenibilidad/RSE, dado que los reporteros e instituciones tienen un interés limitado. El Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés), es un ejemplo de este comportamiento, que ignora dichos indicadores en las Directrices G3²¹ (Azcárate, Carrasco y Fernández-Chulián, 2011).

6. Responsabilidad Social: el buen gobierno de la Administración Pública.

El comportamiento de la Administración pública y de las personas que la forman, ha de estar guiado por unos valores de carácter ético, a los que se añaden los valores propios de la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social. Sin embargo, el concepto Responsabilidad Social va más allá de la identificación de unos valores, ya que pretende gestionar y dirigir la organización previendo, por una parte, que cumplir la ley no significa tan solo el acatamiento formal sino la aplicación de acuerdo con su espíritu y atendiendo a la finalidad que persigue. Por otra parte, las decisiones que se toman tienen consecuencias e impactos que no quedan regulados por ninguna normativa legal pero que afectan a la justa salvaguarda de los derechos humanos y los propósitos por la sostenibilidad.

Durante la mayor parte del siglo XX, la idea sobre «buen gobierno» era una aspiración de aquellas personas e instituciones preocupadas por el mejoramiento y la operación efectiva de las relaciones de la gestión pública y privada. No obstante, el panorama de nuestro ecosistema está dando un giro mucho más comprometido y

certero, y menos retórico sobre los significados de un «buen gobierno».

En este punto, ¿Qué constituye el buen gobierno? Generalmente nos suscribimos a un principio simple: La gobernanza es lo que contribuye al bien de la sociedad. El buen gobierno, como concepto, se ha utilizado tradicionalmente en el contexto del desarrollo y los países en desarrollo. Ha sido común que los países más pobres cumplan con los «principios de buena gobernanza» para obtener ayuda del Fondo Monetario Internacional o Banco Mundial (De Graaf, 2013). Sin embargo, la idea de la gobernanza se aplica cada vez más a los estados nacionales modernos que luchan por encontrar nuevos (actores y enfoques multinivel) sobre la gobernanza pública (Rhodes, 2007). Es este cambio que puede explicar el reciente crecimiento del interés académico en una aplicación más amplia del concepto de buen gobierno.

Las instituciones tradicionales de gobierno ya no definen «lo que funciona y lo que es correcto», las preguntas sobre la calidad de la gobernanza vuelven automáticamente al centro de lo público y lo académico. Estas preguntas se refieren a la efectividad y eficiencia de la gobernanza, así como elementos de ética (integridad), democracia y legitimidad.

El concepto de buen gobierno, amplía el alcance de la evaluación del desempeño público. La nueva gestión pública, se centra principalmente en cuestiones de eficiencia y producción. Como la voz y la transparencia, el estado de derecho y la efectividad del gobierno (Kaufmann, Kraay y Mastruzzi, 2007), pueden ser conflictivos o contradictorios en las políticas públicas y la responsabilidad social de dichas políticas.

En los últimos años, también se ha criticado el concepto buen gobierno. Grindle (2010), p. ej., ha caracterizado el buen gobierno como una «idea inflada». En este sentido, Choudry (2002), consideraba que el buen gobierno merecía el premio al doble discurso *orwelliano*. Visto así, es más fácil ponerse de acuerdo sobre lo que constituye una mala gobernanza que sobre qué es

21 Tercera generación de directrices (G3), sobre estándares de elaboración de memorias RSC de *Global Reporting Initiative* (GRI)

la buena gobernanza. No obstante, en la literatura preexistente existe un amplio debate sobre cómo se debe definir la buena gobernanza.

¿Debería el concepto constituirse en norma de aplicación universal (como la Declaración de Derechos Humanos de la ONU) o debería relativizarse según las diferentes culturas? ¿Debería el concepto regir la eficiencia administrativa y económica o considerársele como indicador de la eficiencia? ¿Debe el buen gobierno valorar *per se* los controvertidos mecanismos políticos entre quienes gobiernan y a quienes representan o debería valorar las capacidades de liderazgo eficiente y gestión social? (Rothstein y Teorell, 2012).

Por lo general, las organizaciones que emplean el concepto de buen gobierno lo definen mediante la construcción de una lista de deseos que consiste en reglas, procesos y comportamiento de los gobiernos (Bevir, 2009; Brinkerhoff y Goldsmith, 2005). Como sugiere Kettl (1993), el desafío fundamental del gobierno para servir al interés público es equilibrar la búsqueda de estándares diferentes, e inevitablemente contradictorios. Por lo tanto, una forma convincente de pensar sobre el «buen gobierno», es como la capacidad de manejar las tensiones entre valores públicos contradictorios o contradictorios.

Un buen ejemplo, sobre el concepto de buen gobierno o gobernanza, lo brinda Australia²², en su guía de buena gobernanza para agencias del sector público. Las agencias efectivas se centran en lograr un buen gobierno a través de:

- Estrategia: implica planificación y estructuras, tales como planificación estratégica y operativa, estructura organizativa y funciones y responsabilidades definidas y apropiadas.
- Cultura: se relaciona con el liderazgo y la

integridad, demostrado en estructuras y comportamientos de liderazgo, supervisión ejecutiva de decisiones estratégicas, encarnación de principios, conducta y valores de liderazgo, compromiso de los empleados y compromiso con la prestación de servicios.

- Relaciones: se refiere a la comunicación y la reputación, que se muestra en la comunicación y las relaciones internas y externas, luchando por una reputación de excelencia, trabajando eficazmente a través de los límites de la organización.
- Desempeño: se relaciona con la efectividad y la eficiencia, a través de sistemas y procesos de monitoreo y evaluación del desempeño, tanto a nivel individual como organizacional, así como informes de desempeño.
- Cumplimiento y rendición de cuentas: esto implica cumplir con las obligaciones legales y de otro tipo, a través de la auditoría, la delegación de autoridad y tener políticas, procesos y planes para administrar las finanzas, el riesgo, los recursos humanos, así como la ética, la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad en el trabajo y el mantenimiento de registros obligaciones. (PSC, Public Sector Commission, 2019).

La guía de buen gobierno es una referencia valiosa para los empleados del sector público con responsabilidades de gobierno corporativo, para garantizar que se identifiquen y aborden las obligaciones de administración y presentación de informes que afectan a su agencia. Actualmente, esta guía se centra en los requisitos de responsabilidad. Con el tiempo se agregarán a la guía más recursos e información sobre el monitoreo y la mejora del desempeño organizacional.

Hay nueve principios de gobernanza contenidos en esta guía²³. La observación de éstos ayudará a su agencia a tener sistemas y estructuras apropiadas para cumplir con las obligaciones de

22 Información extractada del Website Oficial de Government of Western Australia. Disponible en: <https://publicsector.wa.gov.au/public-administration/public-sector-governance/good-governance-guide-public-sector-agencies>

23 Información extractada del Website Oficial de Government of Western Australia. Disponible en: <https://publicsector.wa.gov.au/public-administration/public-sector-governance/good-governance-guide-public-sector-agencies>

responsabilidad social y lograr un alto nivel de desempeño organizacional:

- Relación entre el gobierno y el sector público: la relación de la agencia con el gobierno es clara.
- Administración y supervisión: la administración y supervisión de la agencia son responsables y tienen responsabilidades claramente definidas.
- Estructura organizacional: la estructura de la agencia sirve a sus operaciones.
- Operaciones: la agencia planifica sus operaciones para lograr sus objetivos.
- Ética e integridad: la ética y la integridad están integradas en los valores y operaciones de la agencia.
- Personas: el liderazgo de la agencia en la gestión de personas contribuye a los logros individuales y organizacionales.
- Finanzas: la agencia protege la integridad financiera y la responsabilidad
- Comunicación: la agencia se comunica con todas las partes de manera accesible, abierta y receptiva.
- Gestión de riesgos: la agencia identifica y gestiona sus riesgos. (PSC, Public Sector Commission, 2019).

Las agencias son responsables de determinar sus propios sistemas de gobierno, estructuras y enfoques para entregar los resultados de la agencia, siempre que esto sea consistente con cualquier mandato legislativo aplicable. Los acuerdos de gobernanza deben adaptarse según el tipo de organismo del sector público, sus funciones principales y el contexto en el que opera. Este contexto incluye factores como su tamaño, exposición al riesgo y tipo de negocio que realiza la agencia. Se requiere un equilibrio para garantizar que los procesos sean suficientes para garantizar la rendición de cuentas, pero no tan oneroso como para obstruir la eficiencia de la organización.

7. Responsabilidad Social: legitimidad en la Administración Pública.

La legitimidad es definida por Suchman (1995), como una: “percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p.574). Por su parte, Scott (1995), considera que: “La legitimidad no es una mercancía para ser poseída o intercambiada, sino una condición que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas o leyes relevantes” (p.45).

Para el sector público, se podría decir que la legitimidad es la diferencia entre la capacidad de la administración para implementar políticas y las expectativas de la administración pública (Pierre, 1993). Por otro lado, podemos considerar que la legitimidad administrativa se ha modelado como una tipología de cuatro partes: la administración y los administradores, como «instrumentos de control presidencial», «expertos en resolución de problemas apolíticos», implementadores del comando legislativo y «foros para la negociación entre diversos grupos de interés» (Seifter, 2014).

La legitimidad deriva de cuán bien se abordan estas funciones, en cumplimiento responsable de sus actos. Por esta razón, “el poder de una agencia administrativa para regular el interés público siempre debe basarse en una concesión de autoridad válida” (McCarthy, 1995:23). Esto podría incluir “concesiones y limitaciones constitucionales y legales, sujetas a interpretación judicial” (ob cit.:68). La responsabilidad social implicaría, por tanto, el posicionamiento como autoridad válida de los órganos de administración públicos.

7.1. Legitimidad interna en la práctica de la Administración Pública.

Se ha observado que la administración pública en la práctica opera como una «rueda de equilibrio» (Rohr, 1986), en donde las agencias administrativas seleccionan entre las fuentes de supervisión constitucional. Por tanto, se espera que la administración muestre “fidelidad al patrimonio constitucional [y] discurso disciplinado” (Rohr 1986:192), así como: “competencia profesional” (Ibíd.:193). Sin embargo, los ideales más elevados a veces se ven disminuidos por la necesidad de prestar atención a la supervivencia organizacional.

Las agencias administrativas están atrapadas en un aprieto: se espera que sean subordinadas y responsables ante los caprichos de los líderes políticos del presente, pero que respondan a las demandas futuras, y que permanezcan por encima de la refriega y sean profesionales, evitando la interferencia política en la implementación de las reglas. Idealmente, se espera que las agencias ganen fuerza con propiedad y perspicacia (Ibídem), pero los ideales solo pueden actuar como una guía aproximada para el administrador de la práctica. Los administradores deben seguir el capricho de la política o las acusaciones de riesgo de falta de responsabilidad. Incluso, entonces, no deben actuar hasta el punto en que se vuelva peligroso para la supervivencia de la agencia o la continuidad de su misión.

Debe existir un equilibrio entre “tomar la iniciativa para lograr objetivos del gobierno...y acción... informado por la experiencia” (McSwite, 1997:33), y la responsabilidad a través de la separación de la administración de los “representantes elegidos [que enuncian] la política como un «todo» significativo - proporcionando declaraciones independientes, que pueden servir como base para un control efectivo y responsable” (Ibíd.: 40).

El campo en la práctica puede verse contenido durante mucho tiempo para presentarse como legitimado, sobre la base de la experiencia técnica,

como “Hombres de razón” (Ibíd.:102), pero es más apropiado para el proceso gubernamental, desempeñar un papel esencial, en unir las esferas sociales y políticas, mantener la estabilidad de la sociedad, y legitimarse sobre esa base.

7.2. Legitimidad externa en la práctica de la Administración Pública.

Los valores gerenciales y de régimen político, son importantes y deben incluirse en cualquier esfuerzo para lograr legitimidad en la gobernanza, incluso si una combinación precisa y óptima de valores es elusiva (Feldman, 2015; Forster, 1936). Existe una expectativa general entre el público de que los fines gerenciales no deben superar los niveles apropiados de atención a principios sociales más amplios, como los de posición constitucional. Los administradores son prudentes al comprender que la mejor manera no es una táctica puramente técnica, cuando existe una expectativa cultural de adhesión a los valores sociales.

Queda la cuestión de cómo la administración pública puede variar en la percepción de su legitimidad dependiendo de la audiencia. Ciertos grupos, particularmente aquellos que han tenido sus preocupaciones específicas asumidas por el gobierno a través de la formulación de políticas con programas y estructuras oficiales promulgadas, pueden encontrar que el sector público y su administración sean proactivos y accesibles. Otros grupos pueden sentirse privados de sus derechos, excluidos de los procesos y ganancias oficiales, y pueden considerar que las maquinaciones de los gobiernos son menos aceptables.

Este sentimiento poco entusiasta puede teñir la forma en que el público ve al Gobierno y la Administración en su conjunto. Para empeorar las cosas, hay segmentos de la población que están menos involucrados para efectuar cambios en las políticas. Tal exclusión ha sido parte del paisaje público durante algún tiempo en muchos lugares del mundo y ha llevado a la apatía: “En la mayoría de los países, la mayoría de las personas son bastante pasivas. No se involucran profundamente

en la vida pública...La gente simplemente no se emociona tanto” (Pauker, 1973: 6-7).

Los gobiernos ilegítimos pueden considerar la no participación de los grupos sociales como una verdadera declaración del consentimiento más amplio del gobierno y, por lo tanto aprovechar esta falta de interés en el producto del gobierno. Sin un público involucrado, y bien informado, que actúe como control, p. ej., y en salvaguarda del estado de derecho, los gobiernos pueden desviarse cada vez más de sus mandatos funcionales y autoridad legislativa. Algunos actores gubernamentales deseosos de obtener ganancias egoístas pueden depender de un público alienado y no involucrado, ya que la apatía podría simplificar los esfuerzos hacia fines corruptos.

La legitimidad de la administración pública puede, como el sistema más amplio del sector público, verse como un sistema más o menos en equilibrio a lo largo del tiempo. A medida que una administración pública interactúa con otras agencias, ramas del gobierno y su entorno más amplio, será percibida como más o menos legítima. Estas fluctuaciones pueden tener poco que ver con la propia agencia o sus acciones, ya que la calidad del producto en el gobierno puede atribuirse a una agencia dado su entorno: una institución o dependencia pública mal operada en un entorno de excelencia puede percibirse como relativamente mejor que una similar rodeada de inferioridad.

8. Ideas conclusivas

Lo más importante para las organizaciones y entes de la Administración Pública es que el desequilibrio puede dar lugar a expectativas de cambio, ya sea un cambio en el liderazgo, en las ofertas de programas sostenibles, en los enfoques para la prestación de servicios o ajustes de similar tenor. Debido a que cualquier instancia pública tiene información sobre el histórico de su actividad pasada, y sobre su entorno operativo de influencia, se puede esperar que tales ajustes, sin embargo, requieran esfuerzos,

tiempo y recursos sustanciales para lograr el cambio deseado. Esto hace que puedan existir beneficios tangibles e intangibles en la implementación de políticas de la responsabilidad social. Su desarrollo y aplicación ejemplar es clave en el papel de la administración y su colaboración con las empresas y la sociedad civil.

Los casos de desequilibrios sustanciales pueden dar lugar a correcciones igualmente grandes (Johnson, 1966). Otros tipos de desequilibrio, en el que los aspectos legales pueden estar fuera de alineación con las expectativas culturales, dentro y fuera de la organización pública o privada, también pueden producir interrupciones en las operaciones administrativas. Sin embargo, el hecho de no reconocer tales fenómenos, no preocuparse, y ocuparse de los desequilibrios entre administración pública, programas de responsabilidad social y sus resultados, es un sello distintivo de la ilegitimidad en la esfera pública, independientemente de si las acciones de gobierno y las empresas, son legales y están dirigidas por funcionarios o administradores electos.

La responsabilidad social en la Administración Pública contribuye a que el territorio sea más competitivo a través de un modelo de cooperación entre las diferentes organizaciones y agentes socioeconómicos, y también entre zonas rurales y urbanas, contribuyendo así a la cohesión territorial.

La conexión de la legitimidad interna y externa es fundamental y para tales fines es necesario considerar que: “los miembros [de la organización] buscarán reducir cualquier discrepancia entre sus percepciones de la organización...y sus percepciones de la imagen externa” (Breit, 2014:588). Esto se puede considerar como una forma de crear sentido, ya que los miembros de la organización deben intentar, siempre, reducir cualquier disonancia cognitiva que pueda estar presente entre la visión de la organización, su misión, y las percepciones de su trabajo en la comunidad en general (Ibídem).

Sin duda, la Administración Pública debe de convertirse en el motor de impulso de la Responsabilidad Social, así como el eje de desarrollo para el cumplimiento de los ODS.

9. Referencias Bibliográficas

Agenda 2030: Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de la ONU. "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible", párrafo 45 (2015). http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S

Azcárate, F., Carrasco, F. & Fernández-Chulián, M. (2011). The role of integrated indicators in exhibiting business contribution to sustainable development: a survey of sustainability reporting initiatives. *Revista de Contabilidad*, 14(1), pp.213-240. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70033-4](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70033-4)

Ball, A. & Bebbington, J. (2008). Editorial: Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations. *Public Money & Management*, 28 (6), pp. 323-326. DOI: [10.1111/j.1467-9302.2008.00662.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00662.x)

Ball, A. & Grubnic, S. (2007). Sustainability accounting and accountability in the public sector. En J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*. (pp.243-265). London, UK.: Routledge.

Ballart, X. (1997). Gestión Pública, análisis y evaluación de políticas. *Revista de Estudios Políticos*, (97), pp.223-247. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=27460>

Bebbington, J. & Gray, R. (2001). An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization. *Critical Perspectives*

on Accounting, 12 (5), pp. 557-587. Recuperado de <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0450>

Bebbington, K., Gray, R. & Owen, D. (1999). Seeing the wood for the trees: taking the pulse of social and environmental accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12 (1), pp. 47-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09513579910259906>

Bebbington, J. & Thomson, I. (1996). *Business Conceptions of sustainability and the implications for accountancy*. London, UK: Certified Accountants Educational Trust

Becker, M., & Talsma, J. (2016). Adding colours to the shades of grey: Enriching the integrity discourse with virtue ethics concepts. En A. Lawton, Z. van der Wal, & L. Huberts (Eds.). *Ethics in public policy and management: A global research companion*. (pp. 33-50). London, England: Routledge.

Becker, T. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23 (1), pp. 154-161. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271956495_Integrity_in_Organizations_Beyond_Honesty_and_Conscientiousness

Bevir, M. (2009). *Key Concepts in Governance*. California, EU: Sage.

Breit, E. (2014). Remedy through paradox? Constructions of internal legitimacy in a publicly discredited organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), pp.585-608. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0893318914548896>

Brenkert, G. (Ed.). (2004). *Corporate integrity & accountability*. California, UE: Sage.

- Brinkerhoff, D., & Goldsmith, A. (2005). Institutional Dualism and International Development. A Revisionist Interpretation of Good Governance. *Administration & Society*, 37(2), pp. 199-224. DOI: [10.1177/0095399704272595](https://doi.org/10.1177/0095399704272595)
- Busteló Ruesta, M. (2004). ¿Cómo Puede Contribuir el Proceso de Creación de Códigos Normativos al Desarrollo de una Cultura de Evaluación? Elementos para el Debate en el Caso Español. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (30-31), pp. 41-56. DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.vi30-31.373>
- Canyelles, J.M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. En VV.AA. *Nuevas tendencias en gestión pública. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas*. (pp.77-104). Barcelona, España: Bresca
- Carter, S. (1996). *Integrity*. New York, UE: Harper Perennial.
- Collison, D. (2003). Corporate propaganda: Its implications for accounting and accountability. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16 (5), pp. 853-886. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09513570310505989>
- Correa, C. (2011). Unveiling Social and Environmental Accounting Research in Spain: A Narrative of the Mobilization of the Spanish Academic Community. *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), pp. 49-62. DOI: [10.1080/0969160X.2011.556395](https://doi.org/10.1080/0969160X.2011.556395)
- Choudry, A. (June 11, 2002). The Asian Development Bank - "Governing" the Pacific? Foreign Policy, Asia, North America: *ZCommentaries*. Recuperado de <https://zcomm.org/zcommentary/the-asian-development-bank-governing-the-pacific-by-aziz-choudry/>
- European Commission. (2001). GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. (DOC/01/9). Recuperado de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- European Commission. (2006). Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility (136). Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>
- European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. (681). Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Darnall, N., Jolley, J., & Ytterhus, B. (2007). Understanding the Relationship between a Facility's Environmental and Financial Performance. En Nick Johnstone. (Ed.). *Environmental Policy and Corporate Behavior* (213-251). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- De Graaf, G. (2013). Discourse and Tractable Morality. En C. Lütge (Ed.). *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*. (pp.581-602). Heidelberg, Germany: Springer.
- De Graaf, G., von Maravic, P., & Wagenaar P. (Eds.). (2010). *The good cause. Theoretical perspectives on corruption causes*. Opladen, Germany: Barbara Budrich.
- Demmke, C., & Moilanen, T. (2011). Effectiveness of good governance and ethics: Evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis. Maastricht, Netherlands: European Institute of Public Administration.

- Dobel, J.P. (2016). Integrity in the public service. *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 354–366. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769133
- Dumay, J.C., Guthrie, J. & Farneti, F. (2010). GRI Sustainability Reporting Guidelines for Public and Third Sector Organizations. *Public Management Review*, 12 (4), pp. 531-548. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2010.496266>
- Farneti, F. & Guthrie, J. (2009). Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Accounting forum*, 33 (2), pp. 89-98. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2009.04.002>
- Feldman, D. (2015). The legitimacy of U.S. government agency power. *PAR*, 75(1), pp.75-84. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12279>
- Fernández-Chulián, M. (2011). Constructing new accountants: the role of sustainability education. *Revista de Contabilidad*, 4 (1), pp.241-265. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70034-6](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70034-6)
- Fijnaut, C., & Huberts, L. (Eds.). (2002). *Corruption, integrity and law enforcement*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Law International.
- Forster, E. (1936). *Abinger Harvest*. London, UK: Edward Arnold and Co.
- Frost, G. (2007). The Introduction of Mandatory Environmental Reporting Guidelines: Australian Evidence. *Abacus*, 43, (2), pp. 190-216. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4737548_The_Introduction_of_Mandatory_Environmental_Reporting_Guidelines_Australian_Evidence
- Gaete, R. (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. *DAAPGE*, 8, (11), pp. 35-61. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993367>
- García Sánchez, E. (2009). Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política. *Reforma y Democracia*, (43), pp.1-17. Recuperado de <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/10878>
- Government of Western Australia. (2018). Good governance guide for public sector agencies. Australia: *PSC Public Sector Commission*. Recuperado de <https://publicsector.wa.gov.au/public-administration/public-sector-governance/good-governance-guide-public-sector-agencies>
- Grasso, P., Wasty & Weaving, (2003). *World Bank Operations Evaluation Department: The First 30 Years*. World Bank Publications. (15128). Recuperado de <https://ideas.repec.org/b/wbk/wbpubs/15128.html>
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting Organizations and Society*, 17 (5), pp. 399-425. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90038-T](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90038-T)
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R. & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10 (3), pp. 325-64. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/09513579710178106>
- Gray, R., Dillard, J. & Spence, C. (2009). Social accounting research as if the world matters: An essay in Postalgia and a new absurdism. *Public Management Review*, 11 (5), pp. 545–573. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719030902798222>

- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). Corporate social reporting: emerging trends in accountability and the social contract. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1 (1), pp. 6-20. DOI: 10.1108/EUM0000000004617
- Grindle, M. (2010). Good Governance: The Inflation of an Idea. HKS Faculty Research Working Paper Series (RWP10-023) John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Recuperado de <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:4448993>
- Grindle, M. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17 (4), pp. 525-548. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Guthrie, J., Ball, A. & Farneti, F. (2010). Advancing sustainable management of public and not for profit organizations. *Public Management Review*, 12 (4), pp. 449-459. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496254>
- Guthrie, J. & Farneti, F. (2008). GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Public Money & Management*, 28 (6), pp. 361-366. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2008.00670.x
- Hays, S., Esler, M., & Hays, C. (1996). Environmental Commitment among the States: Alternative Approaches to State Environmental Policy. *Publius*, 26 (2), pp. 41-58. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pubjof.a029854>
- Herbohn, K. (2005). A full cost environmental accounting experiment. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (6), pp.519-536. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.001>
- Hernández, M. (2007). La Responsabilidad Social dentro del Sector Público. *Economiaz*, (65), pp. 84-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533613>
- Horrach., P. & Socias-Salvà, A. (2011). La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de los stakeholders o grupos de interés. *Revista de Contabilidad*, 14 (S1), pp.267-297. DOI: 10.1016/S1138-4891(11)70035-8.
- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance. What it is, what we know, what is done and where to go*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan UK.
- Huberts, C., Maesschalck, J., & Jurkiewicz, C. (Eds.). (2008). *Ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers*. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Johnson, C. (1966). *Revolutionary change*. Boston, EU: Little, Brown and Co.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company. A theory of corporate integrity*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Karssing, E. (2000). *Morele competentie in organisaties*. Netherlands: Van Gorcum, Assen.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2007). The Worldwide Governance Indicators: Answering the Critics. World Bank Policy Research Working Paper (WPS4149). Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/979231468178138073/The-worldwide-governance-indicators-project-answering-the-critics>

- Kettl, D. (1993). *Sharing Power: Public Governance and Private Markets*. Washington, D.C, EU: Brookings Institution Press.
- Krauthammer, Ch. (June 2, 2008). Lost left replaces socialism with environmentalism. *Washington Post*, p.12
- Lawton, A., & Doig, A. (2006). Researching ethics for public service organizations: The view from Europe. *Public Integrity*, 8 (1), pp. 11-34. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/250174517_Researching_Ethics_for_Public_Service_Organizations_The_View_From_Europe
- Lee, Y., & Rosenbloom, D. (2005). *A reasonable public servant. Constitutional foundations of administrative conduct in the United States*. New York, UE: M.E. Sharpe.
- McCarthy, D. (1995). *Local government law in a nutshell*. (4thEd.). Minnesota, EU: West Academic.
- McSwite, O. (1997). *Legitimacy in public administration: a discourse analysis*. California, EU: Sage.
- Menzel, D. (2016). *Ethics Management for Public and Nonprofit Managers: Leading and Building Organizations of Integrity*. (4thEd.). New York, UE: Routledge.
- Milne, M., Tregidga, H., & Walton, S. (2009). Words not action! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(8), pp. 1211-1257. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227428931_Words_not_Actions_The_Ideological_Role_of_Sustainable_Development_Reporting
- Moneva, J., Archel, P. & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30 (2), pp.121-137. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Montefiore, A., & Vines, D. (Eds.). (1999). *Integrity in the public and private domains*. London, England: Routledge.
- Murray, A., Sinclair, D., Power, D., & Gray, R. (2006). Do financial markets care about social and environmental disclosure? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (2), pp. 228-255. DOI: 10.1108/09513570610656105
- Mussari, R. & Monfardini, P. (2010). Practices of Social Reporting in Public Sector and Non-profit Organizations. *Public Management Review*, 12, (4), pp. 487-492. DOI: [10.1080/14719037.2010.496262](https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496262)
- Naciones Unidas. (sf). Objetivos de desarrollo sostenible. Imagen. Recuperado de <https://www.un.org>
- Navarro, A., Alcaraz, F. & Ortiz, D. (2008). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: Un estudio empírico en gobiernos locales. *Revista de Contabilidad*, 13 (2), pp. 285-314. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70019-4](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70019-4)
- Navarro-Galera, A., Ruíz-Lozano, M., De los Ríos-Berjillos, A. & Tirado, P. (2014). Corporate social responsibility in local government in the United Kingdom and Ireland. *Innovar Journal*, 24 (54), pp. 89-105. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/287244587_Corporate_social_responsibility_in_local_government_in_the_united_kingdom_and_ireland
- Naeyc, J., Huberts, L., Busato, V., van Zweden, C., & Berger, B. (2004). *Integriteit in het dagelijkse politiewerk. Meningen en ervaringen van politiemensen*. Zeist, Netherlands: Kerckebosch.

- Nelson, A., & Peterman, D. (2000). Does Growth Management Matter? The Effect of Growth Management on Economic Performance. *Journal of Planning Education and Research*, 19 (3): pp. 277-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0739456X0001900307>
- Ortas, E. & Moneva, J. (2011). Sustainability stock exchange indexes and investor expectations: Multivariate evidence from DJ-SI-Stoxx. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, XL (151), pp. 395-416. DOI: [10.1080/02102412.2011.10779706](https://doi.org/10.1080/02102412.2011.10779706)
- Owen, D. (2007). Social and environmental Accounting: Celebrating a silver jubilee of engagement and community. En R. Gray & J. Guthrie (Eds.). *Social Accounting Mega Accounting and Beyond: A Festschrift in Honour of M.R. Mathews*. St. Andrews, UK: CSEAR Publishing.
- Owen, D., Gray, R. & Bebbington, J. (1997). Green accounting: cosmetic irrelevance of radical agenda for change. *Asia-Pacific Journal of Accounting*, 4(2), pp.175-98. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330485078_Green_Accounting_Cosmetic_Irrelevance_or_Radical_Agenda_for_Change
- Parker, L. (2011). Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age. *Accounting Forum*, 35 (1), pp.1-10. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.001>
- Pauker, G. (1973). *Sources of instability in developing countries*. California, EU: Rand Corporation.
- Pierre, J. (1993). Legitimacy, institutional change, and the politics of public administration in Sweden. *SAGE Publications*, 14(4), pp. 387-401. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1601367>
- Portney, K. (2007). Local Business and Environmental Policies in Cities. En Michael E. Kraft & Sheldon Kamieniecki. (Eds.). *Business and Environmental Policy: Corporate Interests in the American Political System*. (pp. 299-325). Cambridge, EU: MIT Press.
- Przeworski, A., Alvarez, M., Cheilub, J., & Limongi, F. (2000). *Democracy and Development: Political Institutions and Well-Being in the World, 1950-1990*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ram, N., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. Massachusetts, USA: *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>.
- Rhodes, R. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *SAGE Journals*, 28(8), pp. 1243-1264. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Robinson, J., & Tinker, J. (1997). Reconciling ecological, economic and social imperatives: A new conceptual framework. En Ted Schrecker (Ed.). *Surviving Globalism: The social and economic challenges* (pp. 71-94). New York, UE: St. Martin's Press.
- Rodríguez-Bolívar, M., Garde-Sánchez, R., y López-Hernández, A. (2015). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58, (5), pp. 777-801. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09640568.2014.892478>.
- Rohr, J. (1986). *To run a constitution: the legitimacy of the administrative state*. New York, EU: University Press of Kansas.
- Rosenbloom, D. (2011). Public administration's legal dimensions: Three models. En D.

- Menzel & H. White (Eds.). *The state of public administration. Issues, challenges and opportunities* (pp. 368–387). New York, UE: M.E. Sharpe.
- Rothstein, B. (2011). *The quality of government. Corruption, social trust, and inequality in international perspective*. Chicago, UE: University of Chicago Press
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2012). Defining and Measuring Quality of Government. En S. Holmberg and B. Rothstein (Eds.). *Good Government. The Relevance of Political Science*. (pp. 13-39). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Scott W. (1995). *Institutions and organizations*. California, EU: Sage.
- Seifter, M. (2014). States, agencies, and legitimacy. University of Wisconsin Legal Studies Research Paper (1323). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2408223##
- Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid, España: MAP/INAP
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571–610. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273070350_Managing_Legitimacy_Strategic_and_Institutional_Approaches_Academy_of_Management_Review_20_571-611
- Thomas, R. (2001). Public trust, integrity and privatization. *Public Integrity*, 3 (3), pp. 242–261. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15580989.2001.11770874>
- Thompson, D. (1995). *Ethics in Congress. From individual to institutional corruption*. Washington D.C., EU: The Brookings Institution.
- Tongeren, P., & Becker, M. (2009). Integriteit als deugd. En E. Karssing & M. Zweegers (Eds.). *Jaarboek Integriteit 2010*. (pp. 58–65). Den Haag, Netherlands: BIOS.
- Tyler, R., Gagné, R., & Scriven, M. (1967). *Perspectives of Curriculum Evaluation*. Chicago, USA: Rand McNally.
- Van Ryzin, G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Theory and Research*, 21(4), pp. 745–760. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muq092>
- Yera, T. & Pin, J., (2010). La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno. *IESE Business School*. (DI-851). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0851.pdf>