



Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela
Grado en Ciencias Políticas y Gestión Pública

Trabajo Fin de Grado

**“Responsabilidad Social de la
Administración Pública. Especial atención
al caso del Ministerio de Defensa.”**

Curso académico 2017/2018

Alumno: Manuel Míguez Roig

Tutor: Francisco Javier Sanjuán Andrés

Abreviaturas

FAS: Fuerzas Armadas

RSA: Responsabilidad Social de la Administración

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social de la Empresa



Resumen

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo plasmar la puesta en práctica de las aplicaciones de la Responsabilidad Social en la Administración, teniendo en cuenta la transición realizada desde la perspectiva empresarial a la pública.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido clásicamente un término dedicado, como su propio nombre indica, a la empresa privada. Englobaba a todas las acciones voluntarias, más allá de la legalidad, que las empresas realizan con la finalidad de favorecer o reducir los impactos tanto en la propia empresa como en su entorno: con medidas sociales, medioambientales, económicas, derechos sociales, etcétera. Destacar que pese a que estas acciones son voluntarias, existen diferentes “motivos” por los que llevarlas a cabo: por cuestión moral, por negocios, por una cuestión económica o por motivos sociales; correspondiéndole a Administración Pública regular -legislar-, facilitar, colaborar y promover la Responsabilidad Social.

Como hemos dicho, la Responsabilidad Social estaba destinada al ámbito privado. Sin embargo, cada vez son más las Administraciones –desde la europea a la local- que como organizaciones prestadoras de servicios, diseñan sus propias medidas de Responsabilidad Social.

Por otra parte, no debemos olvidar, ni para la empresa ni para la Administración, el papel que juegan los grupos de interés a la hora de conseguir que ambos entes pongan en marcha políticas de responsabilidad social. No siempre estas medidas son impulsadas desde dentro de la propia organización, sino que es la presión exterior -para obtener beneficio o porque se sienten perjudicados- las que consiguen en ocasiones la modificación de las acciones de una organización. Es conveniente destacar que los beneficios de una medida suelen beneficiar al conjunto de la sociedad, aunque en un principio se aplique sólo con un interés privado o particular.

Dentro de la aplicación de medidas de Responsabilidad Social en la Administración Pública destaca el Ministerio de Defensa: primer Ministerio del Gobierno español en elaborar una memoria de Responsabilidad Social en la que pretende trasladar la dimensión ética de su trabajo, además de dar a conocer el impacto en términos sociales, económicos y medioambientales de sus actividades.

Para finalizar, no hay que dejar pasar por alto el término voluntariedad, que implica una serie de compromisos con la sociedad. Ir más allá de lo legal significa implicarse con lo que tienes y con lo que te rodea, valorarlo, quererlo y cuidarlo. La voluntariedad es lo que diferencia a la Responsabilidad Social del simple cumplimiento de la legalidad.

Palabras clave

Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social de la Administración, grupos de interés, Administración, Administración Pública, Ministerio de Defensa, Fuerzas Armadas, voluntariedad, memoria.

Abstract

This present job End of Grade has as an objective to translate the implementation of the Social Responsibility in the Administration, considering the translation made from the business perspective to the public one.

The Business Social Responsibility has been a dedicated issue, as it says, to the private company. It encompassed all the voluntary actions, beyond legality, that the companies made with the purpose of getting better or reduce the impacts as in the owners on its environment with social measures, economic, social rights and so on. Despite of these actions are voluntary, there're some different grounds to carry out: by moral questions, by business, by an economy question or by social reasons; corresponding to the Public Administration lead to –legislate- ease, work and promote the Social Responsibility.

As we said before, the Social Responsibility was destined to a private area. However, each time more and more the Administrations –from the European ones to the local ones- which as service provider organizations, made its own Social Responsibility measures.

On the other hand, we can't forget the importance that have the interest groups to get from both -the Administration and the company- Social Responsibility. It's true that not always these ways are given from the inside organization, also they are given from outside -to get benefit or because they fell injured-. It's convenient to emphasize that the benefits sometimes can be better for the society, but firstly given to a private interest.

With the application of Social Responsibility measures of the Public Administration stand out in the first place the Defense Ministry: first Spanish Ministry in preparing a memory of Social Responsibility in which it only pretends to give an ethical dimension of its work, in addition to knowing the impact in social terms, economic and environmental.

To end, without leaving the term of voluntariness which give commitments to society. Go beyond the legal means involving with your own belongings, value them, loving them and taking care of them. The voluntariness is the difference to a Social Responsibility of the simple compliance of legality.

Keywords

Social Responsibility, Business Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, Social Responsibility in the Administration, interest groups, Administration, Public Administration, Defense Ministry, Armed Forces, voluntariness, memory.



ÍNDICE

1. Justificación	8
2. Introducción	8
3. Metodología.....	8
4. La Responsabilidad Social de las Empresas	9
4.1. Diferentes puntos de vista de la Responsabilidad Social Corporativa.....	11
4.2. Las ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa	12
4.3. La Administración Pública como impulsora de la Responsabilidad Social.....	16
5. Políticas públicas llevadas a cabo en relación a la Responsabilidad Social Corporativa..	18
5.1. Organismos europeos	19
5.1.1. Comisión Europea.....	19
5.1.2. Parlamento Europeo	20
5.2. Organismos estatales.....	20
5.2.1. Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).....	20
5.2.2. Libro Blanco de la RSE.....	21
5.2.3. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas	22
5.3. Organismos autonómicos, provinciales y locales	22
5.3.1. Anteproyecto de Ley de la Generalitat para el Fomento de la Responsabilidad Social.....	23
6. Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas	23
6.1. Inductores de la Responsabilidad Social de la Administración	24
6.2. Los grupos de interés en la Administración Pública.....	25
6.3. Responsabilidad Social en los entes locales	27
6.4. Rol de las Diputaciones Provinciales en materia de Responsabilidad Social	28
6.5. Pasado, presente y futuro de la Responsabilidad Social de la Administración	30
7. El caso del Ministerio de Defensa: Memoria de Responsabilidad Social de 2010	32
7.1. Impacto económico, cultural y social de las actividades del Ministerio de Defensa	33
7.1.1. Impacto económico.....	33

7.1.3. Impacto cultural.....	35
7.2 Responsabilidad Social Corporativa en las Fuerzas Armadas Españolas	36
7.2. Impacto social.....	34
7.2.1. Principios para la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social de 2010.....	36
7.3. Líneas estratégicas en Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa.....	37
7.3.1. Moderna y eficiente.....	38
7.3.2. Legalidad y valores	39
7.3.3. Profesionales.....	41
7.3.4. Defensa y medioambiente.....	43
7.3.5. Apoyo a la base industrial y tecnológica de defensa	45
7.3.6. Cultura de seguridad y defensa	46
7.4. Más allá de la obligación. El valor de lo voluntario	47
8. Conclusiones.....	49
9. Fuentes consultadas	50
9.1. Bibliografía.....	50
9.2. Urls	50
9.3. Revistas especializadas.....	53
9.4. Prensa consultada.....	53
9.5. Legislación.....	54
9.6. Otras disposiciones reglamentarias o publicaciones oficiales	54

1. Justificación

La investigación sobre la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial¹ -RSC o RSE en adelante- está bastante extendida, ya que desde el principio este término se ha aplicado a la empresa privada. Sin embargo, su aplicación en la Administración Pública es reciente, por lo que no existen todavía demasiados estudios enfocados en este campo. Sin olvidar el sentido empresarial -o privado- que arrastra el término, hemos visto necesario realizar un estudio desde la perspectiva de la Administración y la Gestión Pública, haciendo hincapié en la labor que lleva a cabo en materia de Responsabilidad Social -RS en adelante- el Ministerio de Defensa.

2. Introducción

El término Responsabilidad Social nació en la empresa privada a fin de englobar aquellas preocupaciones que van más allá del cumplimiento de la legalidad. Sin embargo, en el caso de la Administración -pese a ser un impulsor de la RS en la sociedad- su aplicación es muy reciente.

Debido al cambio de valores en la ciudadanía, tanto las empresas como la propia Administración Pública deben cambiar su forma de actuar en la sociedad. Además del producto o servicio final, actualmente se valora todo el proceso, que incluye numerosos factores a los cuales se les puede aplicar la responsabilidad social. Es aquí donde aparecen los grandes “conseguidores” de que se lleve a cabo actuaciones -en la empresa privada- y políticas -reguladas por la Administración- sobre Responsabilidad Social, los grupos de interés: son los afectados y beneficiados por las prácticas que se llevan a cabo, que presionan a las organizaciones para la consecución de sus objetivos.

En el caso de la Administración española, son las Fuerzas Armadas -FAS en adelante- las pioneras en llevar a cabo una memoria de Responsabilidad Social.

3. Metodología

Pese a ser un trabajo enfocado a la Administración Pública, hay que tener en cuenta que la Responsabilidad Social se empezó utilizando en el ámbito empresarial y privado. Por ese

¹ Por RSC nos referimos a todas las organizaciones independientemente de su tamaño o actividad. En cambio, el término RSE se aplica exclusivamente a la Responsabilidad Social de la actividad empresarial -excluyendo a la RS de otras organizaciones-.

motivo hemos tenido que optar por una metodología que aglutine tanto términos de la esfera empresarial -privada- como de la Administración –por su aplicación en la gestión pública-.

Siendo la metodología utilizada la propia de la Ciencia Política, y realizando una revisión bibliográfica y de fuentes para ofrecer un estado de la cuestión objeto del Trabajo Fin de Grado.

4. La Responsabilidad Social de las Empresas

Podría decirse que la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto nuevo que está despertando un enorme interés por parte del sector empresarial². Puede verse como diversos tipos de empresas -por tamaño, sector de actividad o contexto geográfico- han desarrollado numerosas prácticas en el ámbito de la RS³. Debido a esa heterogeneidad de empresas, existen diferentes definiciones -y desde distintos ámbitos- con las que explicar qué es la Responsabilidad Social.

“Por Responsabilidad Social de las Empresas se entiende, además del lógico cumplimiento estricto de las obligaciones legales por parte de las empresas, la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, responsabilizándose de las consecuencias y los impactos que se derivan de su actividad para los distintos grupos de interés. Una empresa es responsable socialmente cuando en su gestión se satisfacen las expectativas de sus trabajadores, de sus accionistas, de sus clientes, de sus proveedores y de su entorno social”⁴.

Para conseguirlo, se debe actuar en dos ámbitos, uno interno y otro externo. El ámbito interno se refiere al respeto por el medio ambiente en la actividad de la empresa y al respeto por la diversidad en las plantillas. Este respeto se basa en la aplicación del principio de igualdad entre trabajadores y trabajadoras, el principio de la no discriminación y el principio de la igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo para todas las personas. *“En el ámbito externo se encuentran cuestiones como el respeto a los intereses de los clientes, usuarios y consumidores que adquieren sus productos o acceden a sus servicios y en la gestión responsable en la cadena de suministro,*

² De la Cuesta González, Marta, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

³ CEOE, “RSC”, *Confederación Española de Organizaciones Empresariales*. En: <http://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/ceoe-y-la-responsabilidad-social-empresarial> (Consultado 28/11/17).

⁴ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Guía Laboral - La Responsabilidad Social de las Empresas*. Apartado 26.1. En: http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_13/contenidos/guia_13_26_1.htm (Consultado 15/10/17).

*respectando en todo caso los derechos humanos y aportando valor al desarrollo sostenible de los territorios en los que se extiende su actividad*⁵.

Como es lógico, el éxito de la buena ejecución de un plan de responsabilidad social se basará en la acción equilibrada en los ámbitos interno y externo debido a que la ciudadanía -como cliente, usuario y consumidor- otorga cada vez más importancia a todos los aspectos sociales que aplica la empresa en todos sus ámbitos, entre los que destacamos: los derechos humanos -tanto en el lugar de trabajo como en la esfera de influencia-, los socio laborales -tomando como referencia los ocho convenios de la OIT⁶- y los medioambientales -mediante planes de racionalización del impacto ambiental de las operaciones que lleva a cabo la empresa-⁷.

También es conveniente destacar la definición que aportan diversas entidades públicas y privadas, así como los poderes públicos en relación a la Responsabilidad Social Corporativa. A nivel europeo, la Comisión Europea define la RSC como un instrumento mediante el cual las empresas integran aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones y en la interacción con sus grupos de interés, de una forma voluntaria, más allá de las exigencias legales. Así, puede entenderse como una contribución empresarial al desarrollo sostenible, con un enfoque de gestión que impulsa la competitividad y cohesión social⁸.

En el ámbito estatal, es el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas⁹ -órgano asesor y consultivo creado en 2008 adscrito al Ministerio competente¹⁰ en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas del Gobierno de España- quien, en su definición de RSC, incluye a las Administraciones Públicas dentro de las entidades que la realizan o pueden llevarla a cabo. De esta forma, define la responsabilidad social como un conjunto de compromisos en los ámbitos económico, social y medioambiental que llevan a cabo las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas para otorgar un valor añadido al cumplimiento de sus

⁵ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Guía Laboral - La Responsabilidad Social de las Empresas*. En: http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_13/contenidos/guia_13_26_1.htm (Consultado 15/10/17).

⁶ Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98); Convenio sobre la edad mínima, 1973 (núm. 138); Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 182); Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100) y Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111).

⁷ Navarro García, Fernando, *Responsabilidad social y corporativa: teoría y práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2008.

⁸ Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgras.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 15/10/17).

⁹ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *El portal de la Responsabilidad Social - El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)*. En: <http://www.empleo.gob.es/es/rse/cerse/index.htm> (Consultado 21/11/2017).

¹⁰ Actualmente es el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

obligaciones legales. De esta forma, contribuyen al progreso social y económico de una forma sostenible¹¹.

Finalmente, las empresas privadas también tienen su perspectiva sobre la RSC. Así, para Deloitte¹², la Responsabilidad Social Corporativa es una herramienta con la que limitar el impacto negativo y aumentar el efecto positivo de las empresas en la sociedad. Estas actuaciones inciden principalmente sobre los derechos sociales, laborales y medioambientales.

4.1. Diferentes puntos de vista de la Responsabilidad Social Corporativa

Pese a existir diferentes tipos de argumentos a favor de la Responsabilidad Social Empresarial en función de las distintas ópticas e intereses¹³, morales, económicas o sociales¹⁴, el enfoque adecuado para la implantación de una efectiva estrategia de RS tiene que basar en: la gestión ética e íntegra; la gestión de riesgos y la reputación; la transparencia; la reducción de costes; y el aprovechamiento de oportunidades¹⁵. Sin embargo, la consecución de estos objetivos puede darse por diversos motivos:

1) La cuestión moral

Desde un punto de vista moral, es evidente que las empresas y organizaciones económicas tienen un papel social que jugar en la sociedad y que en estos momentos es de una relevancia extraordinaria por el impacto social y medioambiental que tienen sus actuaciones. No reclaman sólo la ética individual de las personas que componen la organización sino que ven en la organización en sí misma un ente con responsabilidad propia económica, social y medioambiental a la que exigen comportamientos acordes con dicha responsabilidad¹⁶.

2) La cuestión de negocios

El enfoque de la cuestión de negocios argumenta a favor de la Responsabilidad Social Corporativa en función de los beneficios que por dicha estrategia obtenga la organización. De ahí que se denomine el «*business case for corporate social responsibility*». Fundamentalmente,

¹¹ Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 15/10/17).

¹² Firma privada de servicios profesionales -auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, legal, etcétera-.

¹³ De la Cuesta González, Marta, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

¹⁴ *Ídem*.

¹⁵ CEOE, “CEOE y la responsabilidad social empresarial”, *Confederación Española de Organizaciones Empresariales*. En: <http://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/ceoe-y-la-responsabilidad-social-empresarial> (Consultado 28/11/17).

¹⁶ De la Cuesta González, Marta, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

este enfoque se basa en los vínculos existentes o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* y sus resultados económicos. Desde esta perspectiva lo que se pretende es convencer a los accionistas y gestores que la implementación de medidas de RSE es positiva tanto para ellos -por los beneficios que obtendrán- como para toda la sociedad. No se trata de un juego de suma cero sino de ganar-ganar. Las empresas deben prestar atención a todo el capital que poseen -financiero, social, humano, intelectual y activos tangibles- para poder obtener el máximo retorno a los recursos utilizados con una visión de largo plazo¹⁷.

3) La cuestión económica

Desde una perspectiva puramente macroeconómica, la gestión con criterios RSC contribuye sin duda al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Así, mejorando los procesos se conseguirá generar riqueza de una forma en la que no se agoten los recursos naturales minimizando los efectos medioambientales de nuestra generación¹⁸.

4) La cuestión social o social case

Uno de los debates centrales sobre la RSC es entre dos posibles modelos:

- 1) Autorregulación voluntaria por parte de las empresas de las estrategias a implantar y sistemas de gestión enfocados a la RSC, o;
- 2) Mínima regulación por parte de las autoridades que establezca unas pautas de actuación tanto en el ámbito social como en el medioambiental. En este caso, debe haber una correcta información para que todas esas medidas lleguen a todas las partes interesadas¹⁹.

Desde la perspectiva más social o moral, la tendencia es a que exista cierta regulación que ayude a equilibrar las fuerzas del Mercado²⁰.

4.2. Las ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa

Los beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa son difíciles de cuantificar de manera general, debido a que los beneficios de la RSC están condicionados en la medida en que éstos derivan del tipo de organización y de la eficacia con la que se desarrolle el plan de RSC en cada empresa. Sin embargo, es innegable que los beneficios de la RSC son muchos y cuyos beneficiarios somos todos²¹. Como pueden ser:

¹⁷ *Ídem.*

¹⁸ *Ídem.*

¹⁹ El enfoque de voluntariedad es defendido por el entorno anglosajón, mientras que el modelo de marco regulador viene impulsado básicamente por países del entorno europeo.

²⁰ De la Cuesta González, Marta, "El porqué de la responsabilidad social corporativa", *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

²¹ Responsabilidad Social Corporativa - Grupo Cavala, *Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa*. En:

- 1) Mejora la imagen corporativa²² y la reputación: en unos mercados en los que todo se copia, los intangibles -marca y reputación- suponen una ventaja competitiva²³. “Se dice que la empresa consigue ventajas competitivas cuando implanta una estrategia de creación de valor que no ha sido implantada simultáneamente por los competidores potenciales”²⁴.
- 2) Previene riesgos: la creación de códigos éticos y de conducta, el establecimiento de estándares responsables en la selección de proveedores o la incorporación de consideraciones medioambientales o de Derechos Humanos a lo largo de la cadena de valor, reduce significativamente la probabilidad de que las compañías incurran en “malas praxis”. De esta forma, al reforzar el control de las operaciones que realiza una empresa, esta logra minimizar los conflictos con las comunidades en las que opera. Es por ello que invertir en acciones que beneficien a las comunidades y al entorno siempre traerá grandes ventajas para las compañías²⁵.
- 3) Captación y retención de talento: cuando los trabajadores valoran un empleo, el factor económico pierde peso frente a variables como la adecuación del mismo a su proyecto de vida. Buscan adherirse a causas, prefieren empresas comprometidas con la sociedad y el medioambiente y valores los entornos que promueven la multiculturalidad y la diversidad. En este escenario, la RSC ayuda a diseñar y ofrecer propuestas novedosas y atractivas para los trabajadores del siglo XXI²⁶.
- 4) Mejora el clima laboral: una buena estrategia de RSC tiene efectos muy positivos en el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la compañía. Además, hay una relación directa entre la gestión de los recursos humanos y los resultados económicos de las empresas²⁷. Sin olvidarnos de la conciliación, que sigue siendo un aspecto muy valorado²⁸. Son numerosas las empresas que, gracias a una determinada

<http://responsabilidad-social-corporativa.com/beneficios-de-la-responsabilidad-social-corporativa>
(Consultado 17/10/17).

²² Según un estudio realizado por el *Reputation Institute*, entre más de 47.000 consumidores de 15 mercados diferentes, un 42% de los encuestados valoran la imagen de la empresa en función de su política de RSE.

²³ Suárez Serrano, Eugenia, *La Responsabilidad Social Corporativa: un nuevo paradigma para las empresas*, Universidad de Oviedo. En: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA45/Eugenia%20Suarez.pdf> (Consultado 28/11/17).

²⁴ Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Treinta Años de Economía y Sociedad Extremeña 1983-2013*, Diputación de Badajoz, 2014, p. 406.

²⁵ Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, Diario Información, 1 de octubre de 2017. En: <http://www.diarioinformacion.com/empresas-en-alicante/2017/10/01/10-ventajas-responsabilidad-social-corporativa/1941178.html> (Consultado 17/10/2017).

²⁶ *Ídem*.

²⁷ Suárez Serrano, Eugenia, *La Responsabilidad Social Corporativa: un nuevo paradigma para las empresas*, Universidad de Oviedo. En: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA45/Eugenia%20Suarez.pdf> (Consultado 28/11/17).

²⁸ Nakamura, Patricia, *La importancia de la RSC: 10 ventajas clave para la empresa*, Patricianakamura.com, 15 de marzo de 2015. En: <https://patricianakamura.com/2015/03/15/la-importancia-de-la-rsc-rse-10-ventajas-claves-para-la-empresa/> (Consultado 20/10/17)

acción de Responsabilidad Social, han conseguido mejorar el ambiente en el trabajo, como por ejemplo:

“Caja Vital Kutxa ha creado diferentes grupos de trabajo de mejora de la RSE (...). Esta actuación ha tenido una repercusión positiva sobre (...) la mejora del clima laboral”²⁹.

“La Fundación Economistas Sin Fronteras ha formalizado una política de utilización de servicios de banca ética (...) y la Fundación ha logrado incidir sobre (...) la mejora del clima laboral”³⁰.

Un buen clima laboral no sólo incide en los resultados de la empresa, sino que aumenta el compromiso de sus trabajadores con ella, evitando de esta forma una posible fuga de talento. Una persona implicada en un proyecto y que se siente valorada tanto por sus compañeros como por los mandos no sólo desempeña de una forma notable su trabajo, sino que además disminuyen las probabilidades de que desee abandonar la empresa en busca de otro trabajo.

- 5) Fomenta la innovación: el efecto mediador de la innovación en el ámbito de la RSE es en sí misma una innovación. Además, se plantea que las empresas que llevan a cabo planes de RS son más proclives a la innovación³¹.
- 6) Mejora en la dimensión ambiental: las empresas incluyen medidas que minimizan los impactos medioambientales, el ahorro energético -obteniendo también un ahorro económico- y la protección del entorno³².
- 7) Trae ventajas para atraer financiación³³: un comportamiento responsable implica la implementación de prácticas de buen gobierno, ética y transparencia que inciden favorablemente en su credibilidad en los mercados que mejoran su acceso a financiación. De esta forma se ofrece un valor añadido que incrementa el valor de sus acciones y refuerza la confianza de inversores reales y potenciales³⁴.
- 8) Aumenta la fidelización de consumidores³⁵ y clientes: los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus empleados, desarrollan proyectos sociales, se

²⁹ Agencia Vasca de la Innovación, *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la Innovación Social*, Innobasque, Bizkaia, 2011, p. 22.

³⁰ *Ibidem* p. 45.

³¹ Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*, *Universia Business Review*, Segundo trimestre 2013, p. 18.

³² *Ibidem* p. 21.

³³ *Ibidem* p. 18.

³⁴ Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, *Diario Información*, 1 de octubre de 2017. En: <http://www.diarioinformacion.com/empresas-en-alicante/2017/10/01/10-ventajas-responsabilidad-social-corporativa/1941178.html> (Consultado 17/10/2017).

³⁵ Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*, *Universia Business Review*, Segundo trimestre 2013, p. 18.

preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos contra la corrupción³⁶.

- 9) Aumenta la interacción con los grupos de interés: la RSC tiene como vocación poner a las empresas en estado de diálogo permanente con sus *stakeholders*. Está en continuo contacto -tanto para dar como recibir- con todos aquellos actores a los que afecta de una forma u otra su actividad³⁷.
- 10) Facilita la obtención de premios y reconocimientos: los premios -de cualquier categoría- reconocen de manera pública los esfuerzos de las empresas y ayudan positivamente a difundir las iniciativas de las compañías a través de foros no empresariales³⁸.
- 11) Preferencia para la contratación pública, licitaciones y subvenciones³⁹: En la actualidad los gobiernos y entidades están aplicando requisitos de sostenibilidad y responsabilidad social como criterios de valoración⁴⁰ y mejora para seleccionar a los adjudicatarios de contratación pública⁴¹.
- 12) Cumplimiento de leyes y reglamentos: hay que destacar que contemplar políticas sobre la diversidad y poseer un efectivo sistema de resolución de conflictos dentro de la propia empresa reduce el riesgo de ser perseguida judicialmente y evitar, de esta forma, pagar multas millonarias. De esta forma, las empresas responsables reducen, a su vez, otros riesgos de persecución y sanción legal en materias penales, medioambientales, laborales, monopolísticas, etcétera⁴².

Sin duda, los beneficios de implantar la Responsabilidad Social en las empresas son numerosos. Pero lo más importante es que estas mejoras no son sólo para la propia empresa, sino que muchas de ellas benefician a la sociedad en su conjunto.

A pesar de que pueda haber empresas que realicen actos de RSC con un fin determinado y únicamente beneficioso para ella misma -desde una perspectiva empresarial-, pueden hacer sin deseárselo una ayuda a la sociedad. Sería el caso del ahorro energético: cuando el único objetivo de una empresa pueda ser gastar menos luz -con el consiguiente ahorro

³⁶ Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, Diario Información, 1 de octubre de 2017. En: <http://www.diarioinformacion.com/empresas-en-alicante/2017/10/01/10-ventajas-responsabilidad-social-corporativa/1941178.html> (Consultado 17/10/2017).

³⁷ Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Treinta Años de Economía y Sociedad Extremeña 1983-2013*, Diputación de Badajoz, 2014, p. 407.

³⁸ Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, Diario Información, 1 de octubre de 2017. En: <http://www.diarioinformacion.com/empresas-en-alicante/2017/10/01/10-ventajas-responsabilidad-social-corporativa/1941178.html> (Consultado 17/10/2017).

³⁹ La Generalitat Valenciana incluye cláusulas de responsabilidad social en las bases reguladoras y en las convocatorias de las subvenciones.

⁴⁰ Un ejemplo es la “Guía Práctica para la inclusión de cláusulas de responsabilidad social en la contratación y en subvenciones de la Generalitat y su sector público” de la Generalitat Valenciana.

⁴¹ *Ídem*.

⁴² Responsabilidad Social Corporativa - Grupo Cavala, *Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa*. En: <http://responsabilidad-social-corporativa.com/beneficios-de-la-responsabilidad-social-corporativa> (Consultado 17/10/17).

económico- pero, a la vez, esa reducción de energía beneficia a toda la sociedad. Sin embargo, sí que hay objetivos encaminados a la mejora de la empresa respecto a su entorno, como puede ser la prevención de riesgos. En muchos casos, ciertas empresas se preocupan por respetar y conservar su entorno, de forma que la producción no influya en él de manera negativa.

Tampoco debemos olvidar la imagen corporativa de las empresas –muy significativo en la actualidad a la hora de diferenciarse de los competidores-. Actualmente está conformada por múltiples factores, y uno de ellos es, con gran peso, la Responsabilidad Social. Los consumidores valoran cada vez más aspectos que van más allá del producto en sí. No se fijan tanto en el producto como hasta la fecha, sino que se interesan en todo el proceso de elaboración. Es aquí donde entra en juego de nuevo la Responsabilidad Social Corporativa.

4.3. La Administración Pública como impulsora de la Responsabilidad Social

Tal y como estableció el informe de la Subcomisión parlamentaria –constituida en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados- sobre Responsabilidad Social Empresarial presentado en 2006⁴³, son cuatro las categorías básicas de roles con las que se pueden clasificar las iniciativas en el ámbito de la acción pública en RSC⁴⁴:

- a) Papel regulador: mediante el cual se definen los estándares mínimos de la actuación empresarial dentro del marco legal y debe controlar su cumplimiento⁴⁵. En la evolución de la RSE encontramos algunos aspectos que tiene especial relevancia como la baja por paternidad o maternidad obligatoria o regular por ley a las empresas de inserción⁴⁶.
- b) Papel facilitador o de apoyo: permite estimular la implicación de actores clave en la RSC a través de la puesta en marcha de formación en RSC, de comunicación, o de difusión de información. Las Administraciones Públicas pueden establecer políticas que promuevan la de los distintos agentes en este campo⁴⁷, como pueden ser la creación de incentivos fiscales que premie a través de la sección de impuestos a aquellas empresas que actúen correctamente. También se debe fomentar la educación ambiental y la

⁴³ De acuerdo con la tipología de los roles del sector público en el fortalecimiento de la RSC que ofrecen Fox, Ward y Howard en un estudio elaborado para el Banco Mundial.

⁴⁴ Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 09/10/17).

⁴⁵ *Ídem*.

⁴⁶ Gimeno Tomás, M. (2012). Responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas: análisis y propuesta de mejora en el ayuntamiento de Catarroja, Capítulo 3, p. 30.

⁴⁷ Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 09/10/17).

participación, debido a que si la ciudadanía no tiene una conciencia activa, será difícil convencer a los consumidores cuáles son los productos ambientalmente más sostenibles⁴⁸.

- c) Papel de colaborador en RSC: los acuerdos estratégicos agrupan y ponen en común las capacidades y los logros complementarios de los sectores públicos y privados, y de la sociedad civil. Las Administraciones públicas pueden actuar como participantes, como coordinadoras o como facilitadoras⁴⁹.
- d) Papel de promotor de RSC o de iniciativas que la pongan en marcha: la promoción puede desarrollarse con diferentes fórmulas que incluirán la difusión pública; o el mismo reconocimiento directo de los esfuerzos de organizaciones individuales o consorcios; o el mismo efecto ejemplarizante que tienen las prácticas de gestión del sector público o la incorporación de aspectos sociales en la contratación pública, como las denominadas cláusulas sociales⁵⁰ que recoge ya expresamente la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público⁵¹.

Conviene destacar que la Administración dispone de herramientas para impulsar directamente el proceso de implantación de la cultura de RSC, no siendo exclusivas de ninguna Administración las políticas de apoyo a la RSC. Es más, la estructura territorial de nuestro país hace posible la actuación conjunta de la Administración General del Estado, de las Administraciones Autonómicas y de las Administraciones Locales. Pueden, o más bien deberían, producirse sinergias de interés. Por otra parte, determinadas políticas de fomento de la RSC tiene un campo específicamente local⁵².

Un claro ejemplo de Administración Pública como impulsora de la Responsabilidad Social es el Ministerio de Defensa con las Fuerzas Armadas. “*En este sentido, el Ministerio de Defensa ha sido el primer departamento ministerial español en publicar memorias de RSC -años 2009 y 2010-, teniendo así la oportunidad de «rendir cuentas» y «poner en valor» estas prácticas*”⁵³. Aquí vemos los cuatro papeles que juega la Administración –en este caso el Ministerio de Defensa- para impulsar sus medidas de responsabilidad social: él regula -y vigila su cumplimiento-, la

⁴⁸ Gimeno Tomás, M. (2012). *Responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas: análisis y propuesta de mejora en el ayuntamiento de Catarroja*, Capítulo 3, p. 30. En: <http://hdl.handle.net/10251/17839> (Consultado 20/10/17).

⁴⁹ Diputación de Granada -Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 09/10/17).

⁵⁰ *Ídem*.

⁵¹ La Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público prevé varios mecanismos para introducir en la contratación pública consideraciones de tipo social así como medioambiental

⁵² Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 09/10/17).

⁵³ Cartelle Villar, Juan Alberto, “La Responsabilidad Social Corporativas en las FAS”, *Revista general de Marina*, Vol. 262, MES 1 (Enero-Febrero), 2012, p. 42.

apoya -mediante la comunicación de las memorias-, colabora -en tanto implica también a sectores privados- y finalmente la promueve -con cláusulas sociales en la contratación-.

5. Políticas públicas llevadas a cabo en relación a la Responsabilidad Social Corporativa

Los Estados juegan un papel clave en el impulso de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa al ser los responsables de regular cuestiones que afectan a los bienes públicos generales⁵⁴, pues por sus razones económicas, sociales, éticas y legales, debe ser considerada de interés público, y no exclusivamente privada. Es por ello que la sociedad, a través de sus representantes políticos y mediante las políticas que éstos aplican, debe garantizar los recursos y cuestiones básicas de la responsabilidad social, en tanto los efectos de las actuaciones de las empresas tienen impactos en la sociedad⁵⁵. De esta forma el Estado debe asumir un papel más activo para combinar las normas de intervención, de incentivo y de promoción, que regulen más allá de la voluntariedad de las empresas⁵⁶.

Las políticas públicas de este modo responden al papel activo que debe desarrollar la Administración, a favor de que el mercado, los consumidores y los inversores tengan reglas aceptadas por todos los agentes para la regulación de aquellas actuaciones y actividades que afecten a bienes públicos globales⁵⁷.

En la actualidad existen diversas iniciativas nacionales -y autonómicas y locales- e internacionales que regulan, promueven e impulsan la responsabilidad social, tanto con normas vinculantes como a través de políticas de promoción e incentivo⁵⁸. Es conveniente destacar que el papel activo que han adquirido las empresas como las diferentes Administraciones en los últimos 10 años se debe al cambio de mentalidad de la ciudadanía. Ahora no sólo compramos, sino que exigimos una calidad más allá del producto final -en todo lo necesario hasta llegar a él-. E igual que en el sector privado, a la Administración, como prestadora de servicios -públicos- se le exigen los mismos requisitos.

⁵⁴ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/larsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

⁵⁵ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Las políticas públicas en torno a la Responsabilidad Social Corporativa*, p.5. En: <http://www.conr.es/sites/default/files/archivos/Las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20en%20torno%20a%20la%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa.pdf> (Consultado 23/9/17).

⁵⁶ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/larsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

⁵⁷ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Las políticas públicas en torno a la Responsabilidad Social Corporativa*, p.5. En: <http://www.conr.es/sites/default/files/archivos/Las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20en%20torno%20a%20la%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa.pdf> (Consultado 23/9/17).

⁵⁸ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/larsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

5.1. Organismos europeos

En la Unión Europea se incluyen los distintos organismos e instituciones que mediante comunicaciones y disposiciones comunitarias inciden en el cumplimiento de las normas internacionales y en la promoción de la RSC en los Estados Miembros. Para ello, ha desarrollado un marco de referencia común en la materia y es la instancia regional supranacional de referencia para el gobierno español⁵⁹.

Hay que destacar que al principio el Parlamento y la Comisión Europea mantuvieron posturas diferentes ante el impulso de la RSC. Por una parte, el Parlamento la necesidad de mecanismos como códigos de conducta para las empresas e inversores en su actuación en terceros países mientras que, la Comisión no lo consideraba prioritario.

No es hasta la comunicación de 2011⁶⁰ cuando la Comisión y el Parlamento Europeo alcanzan un marco común para trabajar activamente en la generación de un marco sobre la Responsabilidad Social de las Empresas⁶¹.

5.1.1. Comisión Europea

En el año 2000, la Cumbre de Lisboa estableció como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social. Además de iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas se publica en julio de 2001 el llamado “Libro Verde”⁶². Su objetivo era plantear un amplio debate sobre el modo en que la Unión Europea podría promover la responsabilidad social de las empresas, tanto a nivel europeo como internacional y, en particular, sobre el modo de aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y de la validación de las diversas iniciativas realizadas en Europa⁶³.

Desde entonces, y hasta octubre del año 2011, cuando la Comisión Europea presenta la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, la RSE ha ganado progresivamente más protagonismo en la agenda de prioridades europeas. Prueba de ello es la Estrategia Europa 2020, que recoge el compromiso europeo de

⁵⁹ *Ídem*.

⁶⁰ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.

⁶¹ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

⁶² *Ídem*.

⁶³ Acceso a la Ley de la Unión Europea - EUR-Lex, *Libro Verde relativo a la responsabilidad social de las empresas*. En: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039> (Consultado 08/11/17).

establecer un nuevo enfoque en responsabilidad social empresarial y la Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre responsabilidad social de las empresas⁶⁴.

5.1.2. Parlamento Europeo

Por su parte, el Parlamento Europeo encargó en 2006 a su portavoz sobre responsabilidad social de las empresas, Richard Howitt, un análisis del estado de las políticas comunitarias en la material. El *Informe sobre Responsabilidad Social de la Empresas: Una nueva asociación*⁶⁵, o más conocido como “Informe Howitt”⁶⁶, establece una serie de recomendaciones dirigidas a la Unión Europea, a la Comisión, el Parlamento Europeo y a los propios gobiernos y administraciones de los estados miembros⁶⁷.

5.2. Organismos estatales

Debido al gran aumento de la importancia de la Responsabilidad Social, la Administración española ha acabado implicándose activamente, tanto en la creación de órganos de investigación para su fomento como en la adopción de medidas que la lleven a cabo.

5.2.1. Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)

El organismo estatal más destacado es el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)⁶⁸. “*Es un órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio competente en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas del Gobierno de España, actualmente el Ministerio de Empleo y Seguridad Social*”⁶⁹. La constitución del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) se realiza con el objetivo de agrupar en el mismo órgano a representantes de los distintos grupos de interés vinculados a la responsabilidad social de las empresas. Es por ello que la presidencia y la secretaría del CERSE la ostentan el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y la propia Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, respectivamente, la cual además ejerce las labores de preparación, apoyo

⁶⁴ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*, p. 11. En: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (Consultado 08/11/17).

⁶⁵ Aprobado por el Parlamento Europeo en marzo de 2007.

⁶⁶ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

⁶⁷ *Ídem*.

⁶⁸ Organismo creado por el Gobierno por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero.

⁶⁹ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Consejo Estatal RSE*. En: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse (Consultado 1/11/17).

técnico y gestión del Consejo.

“En relación a la composición, el CERSE ostenta un carácter interministerial, cuatripartito y paritario, contando con 4 grupos que representan distintos intereses en la materia:

- *14 vocales en representación de las organizaciones empresariales.*
- *14 vocales en representación de las organizaciones sindicales.*
- *14 vocales en representación de organizaciones e instituciones de reconocida representatividad e interés en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas.*
- *14 vocales en representación de las distintas Administraciones Públicas”*⁷⁰.

Como podemos ver, la composición del CERSE es heterogénea, contando con representantes tanto de la esfera privada como pública. Con ello se asegura una negociación en la que participan todos los ámbitos de la sociedad y en la cual el beneficio común estará asegurado.

Su principal objetivo es fomentar las iniciativas sobre responsabilidad social de las empresas, proponiendo además al Gobierno medidas que presten una atención especial a la singularidad de las PYMES. Además, le corresponde informar sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afectan a las actuaciones tanto de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, de forma que constituyan un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible⁷¹.

*“Entre sus objetivos se encuentra además la búsqueda de la mayor homogeneidad posible en las memorias o informes de responsabilidad social y sostenibilidad que, de forma voluntaria, las empresas y organizaciones hacen públicos”*⁷².

5.2.2. Libro Blanco de la RSE

El libro blanco de la RSE⁷³ -primer documento de responsabilidad social aprobado por un Parlamento Europeo⁷⁴- recomienda que las políticas públicas de desarrollo de la responsabilidad social en las empresas sean medidas que fomenten iniciativas responsables, acuerdos y medidas legislativas que contribuyan a favorecer la conducta responsable de los

⁷⁰ *Ídem.*

⁷¹ *Ídem.*

⁷² *Ídem.*

⁷³ Documento aprobado el 27 de junio de 2006 y publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales el 31 de julio de 2006.

⁷⁴ González Alcántara, Óscar J.; Fontaneda González, Ignacio; Mariscal Saldaña, Miguel Ángel; Miralles Insa, Cristóbal, “El Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social”, *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, CIO 2007, p. 1547.

actores económicos⁷⁵. Conviene destacar que casi la mitad de las recomendaciones que se llevan a cabo van dirigidas a la Administración.

5.2.3. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas

Se trata de un documento⁷⁶ que pretende constituirse como un marco de referencia en todo el territorio en materia de responsabilidad social y que incluye 60 medidas cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de prácticas responsables en las organizaciones públicas y privadas. Con la aplicación de las diferentes medidas se persigue conseguir que las organizaciones -públicas y privadas- constituyan un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora⁷⁷.

5.3. Organismos autonómicos, provinciales y locales

Tal es la importancia en la actualidad de la Responsabilidad Social que las Administraciones autonómicas y locales -dependientes de la Administración General del Estado- no se conforman con seguir las pautas de Responsabilidad Social del órgano superior, sino que pretenden implantar sus propias medidas. De esta forma, tanto las comunidades autónomas como las provincias y entes locales están sumándose a la implantación de la Responsabilidad Social.

De las diecisiete comunidades autónomas, únicamente las Islas Baleares, Castilla-La Mancha, La Rioja y País Vasco no tienen todavía un departamento responsable que se ocupe de la Responsabilidad Social⁷⁸. Más adelante destacaremos el Anteproyecto de Ley de la *Generalitat* de la *Comunitat Valenciana* para el fomento de la Responsabilidad Social.

En cuanto a las diputaciones provinciales, todavía no son muchas las que apuestan por integrar la responsabilidad social a sus actuaciones. Pueden destacarse las diputaciones de Barcelona⁷⁹, Málaga⁸⁰ y Zaragoza⁸¹.

Como ayuntamientos valencianos que fomentan y aplican la RSC podemos encontrarnos a

⁷⁵ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorisc.org/la-rsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).

⁷⁶ Destacar que para su publicación se utilizó papel reciclado libre de cloro, de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

⁷⁷ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. En: <http://www.empleo.gob.es/es/rse/erse/index.htm> (Consultado 8/11/17).

⁷⁸ *Ídem*. (Consultado 26/11/17)

⁷⁹ Cuenta con la Política de responsabilidad social, con un plan director de responsabilidad social que define las líneas estratégicas.

⁸⁰ Se encuentra en la elaboración Plan de Responsabilidad Social Corporativa.

⁸¹ Presentan numerosas publicaciones y acciones de apoyo a diferentes colectivos.

Torre Vieja⁸², Castellón de la Plana⁸³ o Elche, cuyo equipo de gobierno ha encargado recientemente un estudio a la Universidad Miguel Hernández para la implementación de acciones de Responsabilidad Social.

5.3.1. Anteproyecto de Ley de la Generalitat para el Fomento de la Responsabilidad Social

Como proyecto de ámbito autonómico sobre Responsabilidad Social destacaremos a la Generalitat Valenciana a través de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación. Se trata de un anteproyecto de ley para el fomento de la Responsabilidad Social.

“El objetivo de esta Ley es regular, sobre todo, el compromiso de las administraciones públicas de la Comunitat Valenciana de integrar plenamente en sus políticas y acciones el concepto de responsabilidad social. El fin perseguido con esta iniciativa legislativa es favorecer el desarrollo de las prácticas responsables en las administraciones públicas y en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que constituyan el motor que guíe la transformación de la Comunitat Valenciana hacia una sociedad y una economía más competitiva.”⁸⁴

Mediante este anteproyecto de ley la Administración autonómica decide involucrarse y asumir un papel activo en el fomento de la responsabilidad social, ya que actualmente es también considerada de interés público debido a sus razones económicas, sociales, éticas y legales⁸⁵.

6. Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas

Actualmente, la Responsabilidad Social no sólo es responsabilidad de las empresas privadas, sino que también debe tomar medidas, iniciativas, políticas y buenas prácticas las Administraciones Públicas y los Poderes Públicos. Es su papel público quien hace que sus actos sean o deban ser tomados como ejemplo para el resto de la ciudadanía y las organizaciones⁸⁶. Además, no debemos olvidar que la Administración pública también es

⁸² Principalmente en los procesos de contratación.

⁸³ A través del proyecto “Castellón Emplea”.

⁸⁴ Conselleria de Transparencia, Responsabilidad social, Participación y Cooperación. Generalitat Valenciana, *Borrador Anteproyecto de Ley de la Generalitat para el fomento de la Responsabilidad Social*. En: <http://www.transparencia.gva.es/anteproyecto-de-ley-de-la-generalitat-para-el-fomento-de-la-responsabilidad-social> (Consultado en 22/11/17).

⁸⁵ *Idem*.

⁸⁶ López Donaire, María Belén, “Perspectivas de future de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de las administraciones públicas, en especial las diputaciones provinciales”, ElDerecho.com en: http://www.elderecho.com/tribuna/administrativo/responsabilidad_social_empresarialadministraciones_pu

susceptible de ser examinada como un empleador más -en cuanto son organizaciones que prestan servicios al conjunto de la ciudadanía⁸⁷- por lo que tiene que tener diseñadas sus propias políticas de transparencia, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de fondos públicos, etcétera⁸⁸.

Es por ello que se apunta la posibilidad de instrumentar mecanismos de evaluación de las actuaciones de las administraciones públicas en clave de RSE, asumiendo para ello los instrumentos y acuerdos internacionales en materia de RSE⁸⁹.

“Las Administraciones Públicas, en el proceso de implantación de la RSE, desarrollan un papel relevante en su gestión desde diferentes aspectos:

- *Transparencia en los procedimientos de reconocimiento de derechos y acceso a servicios públicos.*
- *Empleo público socialmente responsable, fomentando la igualdad tanto en los procesos de selección, como en el mantenimiento del empleo, facilitando la conciliación de la vida laboral y familiar y corrigiendo la elevada tasa de temporalidad.*
- *En el desarrollo de su actividad, las Administraciones Públicas son consumidoras y prestadores de bienes y servicios, por lo que utilizan criterios sociales y medioambientales en la contratación pública de obras, servicios y suministros”⁹⁰.*

De esta forma, las Administraciones adquieren cada día más importancia tanto a la hora de fomentar como al aplicar la Responsabilidad Social. En un principio, actuaba únicamente legislando. Sin embargo, poco a poco ha ido adaptando las prácticas privadas a su funcionamiento porque, como organización que es, también debe aplicar las mismas medidas.

6.1. Inductores de la Responsabilidad Social de la Administración

Muchos y diversos han sido los caminos que están llevando a las Administraciones Públicas a esta toma de posición y enfoque de gestión de las políticas públicas y la organización interna. La presión de las partes, tanto externas como internas, es un elemento inductor, como también lo es la lógica evolutiva de los propios modelos de gestión. Entre estas lógicas internas, nos referimos a los modelos de gestión que se han ido incorporando tanto a nivel de sistemas de gestión integrada como, especialmente, en la mejora de la calidad y la

[blicas_11_688555002.html](#) (Consultado 22/11/17).

⁸⁷ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, págs. 84-87

⁸⁸ Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los Diputados, VIII Legislatura. Serie D: General de 31 de Julio de 2006, Número 423.

⁸⁹ *Ídem*.

⁹⁰ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Guía laboral - La Responsabilidad Social de las Empresas*, punto 26.3.1. En: http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_13_26_3.htm (Consultado 10/11/17).

búsqueda de la excelencia.

Hay que decir que modelos como el EFQM⁹¹ ya contemplan la RS de la organización, de manera que actúa como un elemento motivador interno. Igualmente, los compromisos adquiridos en los Planes Estratégicos, las Cartas del Ciudadanía o las Agendas 21 han favorecido la incorporación de los conceptos de RSC. Finalmente, algunas prácticas concretas, como las de conciliación de la vida laboral y familiar, por lo que afecta a los propios trabajadores, o las de participación ciudadana, por lo que afecta a los grupos sociales, también han propiciado una lógica que apunta hacia la RS.

Sin embargo, apuntamos que las causas más profundas y las que se vinculan con una orientación más estratégica de la RSA vendrían dadas por la necesidad de abordar nuevos retos complejos que presenta nuestra sociedad y la necesidad de abordar la gestión del cambio a nivel de la propia organización, siendo ambas necesidades fruto del nuevo contexto marcado por la sociedad del conocimiento⁹².

6.2. Los grupos de interés en la Administración Pública

El inductor más importante e influyente son los grupos de interés -también llamados *stakeholders*-, al ser los más interesados o afectados por la aplicación de medidas de Responsabilidad Social por parte de la Administración.

“Los partícipes, grupos de interés, partes interesadas o stakeholders de la Administración Pública son los grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acciones de la Administración, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados”⁹³.

De esta forma, pueden distinguirse dos niveles básicos de *stakeholders* que, en el caso específico de las Administraciones Públicas, se concretan en:

- 1) Partícipes primarios, contractuales o directos. Son aquellos que asumen riesgos no diversificables y determinan estratégicamente el grado de eficiencia y eficacia de las políticas públicas. Se distingue entre internos -los altos cargos políticos y los empleados públicos, incluyendo directos y no directivos- y externos -ciudadanía, proveedores, acreedores financieros, y otras administraciones públicas locales o territoriales cuando se desarrollan convenios para llevar a cabo acciones conjuntas-.

⁹¹ “Modelo de Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial” de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

⁹² Canyelles, Josep María, “Responsabilidad social de las administraciones públicas”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 13, año 2011, pp. 77-104.

⁹³ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* n°65, 2007, p. 90.

- 2) Partícipes complementarios, contextuales o indirectos. Son aquellos que están afectados por los efectos externos positivos o negativos de las actuaciones de la Administración, sin una previa inversión voluntaria directa -sociedad y público en general, generaciones futuras, entre otros (...)-, o instituciones o grupos que intentan influir y así condicionar las actuaciones de la Administración -agentes interlocutores sociales, agentes económicos y empresariales, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación (...)-⁹⁴.

Los *stakeholders* relevantes pueden cambiar en función de cada Administración así como a lo largo del tiempo, correspondiéndole a la Administración Pública su identificación. La importancia de estos partícipes será determinada por variables como la justificación, la factibilidad, la legitimidad y la urgencia de sus demandas⁹⁵. Es responsabilidad de los órganos de gobierno de la Administración identificarlos adecuadamente en cada momento⁹⁶.

Sin embargo, para Donaldson y Preston no resulta conveniente tratar a todos los *stakeholders* por igual, ya que deben sopesarse sus respectivas contribuciones, costes y riesgos. Es por ese motivo que no necesariamente todos ellos deben estar igualmente involucrados en el conjunto de procesos y decisiones. Lo principal es demarcar bien las facultades y las responsabilidades, par que así cada partícipe cuente con la información, los incentivos, el poder y la capacidad necesaria para actuar. Como regla general, un *stakeholder* tiene menor necesidad de “voz” a medida que se reduce su coste de “salida” de la relación. Precisamente, es el mantenimiento y protección de su “inversión específica” o el problema de los efectos externos lo que justifica que deba escuchársele⁹⁷.

En la actualidad y cada vez en mayor medida, se presta particular atención al seguimiento de las opiniones de la ciudadanía y resto de *stakeholders*, la organización de paneles, foros y asambleas, la realización de encuestas, o el logro de certificados de sostenibilidad. Asimismo, “*se percibe por parte de determinadas Administraciones públicas españolas un intento de avanzar hacia una mayor comprensión y consideración de las inquietudes de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones. Se tiende hacia una comunicación bilateral o multilateral entre la Administración pública y los stakeholders, paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso y procesos*”

⁹⁴ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, págs. 90-91.

⁹⁵ Boathright, John Raymond, *Ethics and the Conduct of Business*, Pearson, Boston, 2012.

⁹⁶ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, p. 91.

⁹⁷ Donaldson, Thomas; Preston, Lee E., “The stakeholder theory of the corporation concepts, evidence, implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, págs. 65-91.

*participativos de toma de decisiones*⁹⁸.

De esta forma, la Administración tiene una gran responsabilidad a la hora de definir y dar importancia a los grupos de interés más relevantes en cada momento. Podría decirse que no hay que interactuar más, sino que debe saber mejor con quién y de qué forma hacerlo.

6.3. Responsabilidad Social en los entes locales

Como hemos mencionado anteriormente, la Administración dispone de herramientas para impulsar directamente el proceso de implantación de medidas de RSE. Sin embargo, nuestra división territorial permite a las distintas Administraciones Autonómicas y Locales desarrollar sus propias estrategias en Responsabilidad Social⁹⁹. En el caso de los ayuntamientos, son varias las razones por las que la Administración Local impulsa sus propias iniciativas de promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, entre ellas: la mayor proximidad y conocimiento del territorio, el fin de la propia administración local y el papel catalizador de las voluntades de los actores del territorio¹⁰⁰, siendo la más próxima a la ciudadanía como consumidores de servicios públicos, colocándola en una posición ventajosa para conocer las demandas informativas de los diferentes grupos de *stakeholders* en materia de RSC¹⁰¹.

Podemos considerar, por tanto, que la Administración local es una de las más indicadas para liderar y dinamizar la implementación de los principios de la Responsabilidad Social, favoreciendo así un modelo de desarrollo territorial estratégico, permanente, innovador y de calidad, siendo fundamental además trabajar por una Administración Pública más responsable socialmente, haciendo hincapié en las medidas en materia de RS que la Administración aplicará para promover el comportamiento socialmente responsable dentro de sus propios departamentos, promoviendo actuaciones ejemplares para el resto de organizaciones, empresas y ciudadanía¹⁰².

En concreto, las corporaciones locales en España tienen atribuido por ley¹⁰³ el ámbito competencial más inmediato y próximo a la sociedad y por ello están llamados a

⁹⁸ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, p. 93.

⁹⁹ Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 15/11/17).

¹⁰⁰ *Ídem*.

¹⁰¹ Navarro, Andrés; Alcaraz, Francisco José; Ortiz, David, “La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales”, *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* Vol. 13-Nº2, 2010, p. 292.

¹⁰² Diputación de Granada - Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgra-rs.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 15/11/17).

¹⁰³ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

comprometerse con un papel esencial para fomentar e incentivar la Responsabilidad Social Corporativa. No obstante ningún Gobierno y Administración local puede actuar de forma aislada, sino que debe hacerlo junto con otras instituciones para generar un entorno favorable para la sostenibilidad y la RSC a través de diferentes iniciativas y políticas públicas como la regulación, el acuerdo social y el enfoque estratégico. Sin duda que la articulación de una alianza urbana estratégica puede facilitar el proceso de construcción del desarrollo sostenible de un municipio, lo que conlleva asumir una triple rendición de cuentas a nivel económico, social y ambiental y la inclusión y participación de los grupos de interés. También en su propia gestión las corporaciones locales pueden estimular la gestión responsable de su entorno. La dimensión interna de la RSC exige una gestión pública innovadora y orientada a la excelencia, más allá de la legalidad y la rendición preceptiva de cuentas e indicadores de gestión. Los códigos de buen gobierno y los índices de transparencia permiten constatar el compromiso efectivo con la gestión pública responsable, que puede incluso llegar a alcanzar hasta un nivel de excelencia¹⁰⁴.

6.4. Rol de las Diputaciones Provinciales en materia de Responsabilidad Social

Como hemos dicho, la Administración local es quizás la más idónea para difundir y promover la RSE básicamente por su proximidad a las empresas, por conocimiento del territorio, de la cultura o por cercanía a los actores sociales. En la misma posición se encuentran las Diputaciones Provinciales, quienes junto a las entidades locales conocen las preocupaciones y problemas de los actores de primera mano. La peculiaridad de la Diputación permite un *feed-back* con los ayuntamientos en todo el proceso de ejecución de una política pública¹⁰⁵.

La Ley de Bases de Régimen Local establece, en su artículo 36, la competencia de las diputaciones para coordinar a los servicios municipales con el fin de garantizar la prestación integral y adecuada, en la totalidad del territorio provincial, de los servicios mínimos de competencia municipal. A este respecto, la diputación debe asegurar el acceso de la población de la provincia a estos servicios y la mayor eficacia y economía en la prestación de los mismos mediante fórmulas de asistencia y cooperación municipal¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Cueto Cedillo, Carlos, “La Administración pública como impulsora transversal de la Responsabilidad Social”, *Diario Responsable - La RSE Global*, de 11 de marzo de 2015. En: <https://diariosresponsable.com/opinion/19340-carlos-cueto> (Consultado 3/11/17).

¹⁰⁵ López Donaire, María Belén, “Perspectivas de futuro de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de las administraciones públicas, en especial las diputaciones provinciales”, *ElDerecho*. En: http://www.elderecho.com/tribuna/administrativo/responsabilidad_social_empresa/administraciones_publicas_11_688555002.html (Consultado 22/11/17).

¹⁰⁶ *Ídem*.

En este nuevo escenario con mayor peso de las Diputaciones Provinciales no puede obviarse que la RSE debe ocupar un puesto de primer orden en sus agendas. Están llamadas a impulsar la introducción de la Responsabilidad Social en las dinámicas locales, promoviendo la creación de empleo y favoreciendo la cohesión territorial y social provincial, a través de diferentes líneas de actuación como el fomento en la introducción de cláusulas sociales en la contratación pública por parte de las entidades locales de la provincia, a través de actuaciones formativas y realizando labores de información y comunicación sobre la Responsabilidad Social, y otras medidas de apoyo a la RSE¹⁰⁷.

A la hora de diseñar las distintas estrategias para el desarrollo sostenible de RSE en las provincias, es necesario que impulsen un modelo de desarrollo territorial integral, equilibrado y consensuado. Del mismo modo se hace fundamental transversalizar el concepto de Responsabilidad Social en todos los ámbitos, haciendo corresponsables de la misma a todos los actores implicados. Para ello, sus pautas de actuación deben ser el principio de cooperación y participación local, así como el diseño de unos mecanismos de evaluación de las políticas implantadas. Además, la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación va a resultar determinante, puesto que les van a permitir ofrecer servicios de asistencia más eficaces a las entidades locales¹⁰⁸.

Fruto de esa sinergia que debería haber entre la Administración Local y Provincial, sería recomendable la creación de grupos de trabajo en el que se estudien las mejores iniciativas de Responsabilidad Social a implantar en los diferentes municipios. Lógicamente, las medidas necesarias en un municipio con 50.000 habitantes -por ejemplo- serán muy diferentes que las que deban aplicarse a uno de 5.000.

Un ejemplo lo tenemos en la Diputación de Málaga -una de las más activas en el campo de la RS-. El Área de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías de la Diputación de Málaga y los ayuntamientos de más de 25.000 habitantes de la provincia se reunieron con motivo de la celebración del Foro tecnológico Provincial para compartir experiencias sobre transparencia y Responsabilidad Social Corporativa. Allí se debatió la experiencia en estos campos de los proyectos en los que la propia Diputación de encuentra involucrada¹⁰⁹.

¹⁰⁷ *Ídem.*

¹⁰⁸ *Ídem.*

¹⁰⁹ Europa Press, *La Diputación y los ayuntamientos con más de 25.000 habitantes comparten experiencias en transparencia y RSC*, Europa Press, 27 de junio de 2013. En: <http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-diputacion-ayuntamientos-mas-25000-habitantes-comparten-experiencias-transparencia-rsc-20130627191504.html> (Consultado: 28/11/17).

Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, Diario Información, 1 de octubre de 2017.

6.5. Pasado, presente y futuro de la Responsabilidad Social de la Administración

Podemos decir que la responsabilidad social es un concepto “nuevo” porque no ha sido hasta la última década cuando un número creciente de organizaciones de todo el mundo han comenzado a informar sobre cuestiones relativas a su comportamiento económico, social y ambiental. Sin embargo, las Administraciones Públicas muestran un retraso más prolongado en este aspecto, pese a notarse un creciente interés por parte de la ciudadanía en materia de transparencia y sostenibilidad¹¹⁰.

No debemos olvidar que la crisis económica que comenzó en 2008 ha tenido una repercusión clara y directa sobre el modelo de funcionamiento tanto de las empresas como las distintas Administraciones Públicas. Esta gran recesión ha ocasionado efectos de gran trascendencia como el fuerte incremento de la desocupación y el recorte del gasto social. A ello se le suma la pérdida de confianza y credibilidad en la integridad y responsabilidad de las empresas –con comportamientos irresponsables y los abusos y estafas en el sector financiero-, los casos de explotación y prácticas aborales, las cláusulas abusivas en los contratos hipotecarios, los sobresueldos de los grandes directivos, etcétera¹¹¹.

Para remediar esta situación es imprescindible el compromiso de la Administración Pública con una estrategia de RSC que sirva de referente para el conjunto de los distintos actores socio-económicos. Y nos atreveríamos a decir que esa exigencia por conseguir una sociedad y una Administración Pública socialmente responsable se ha conseguido –o al menos está de camino- gracias a las protestas y denuncias de la sociedad civil, incluidos los consumidores y usuarios, que demandan otra forma de hacer las cosas¹¹².

Para ello, en las Administraciones públicas se está produciendo en la actualidad un movimiento enfocado hacia un aumento de la implicación de los *stakeholders* en la definición e información de los resultados de los servicios públicos. Además, el énfasis en la implicación de los *stakeholders* y la comunidad en la planificación y los proyectos de desarrollo local -obligatoria para financiaciones de la UE- está condicionando cada vez más las prácticas administrativas¹¹³.

Las Administraciones Públicas cada vez más a menudo están incorporando los principios

¹¹⁰ Bernal Conesa, Juan Andrés; de Nieves Nieto, Carmen, “Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº18, 2004.

¹¹¹ Elías Alvares, Víctor, “La estrategia de Responsabilidad Social en el ámbito de la Administración Pública. Evidencia prácticas”, *Trabajo Fin de Master MBA*, Oviedo, Julio 2016, págs. 34-35. En: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/38604/3/TFM_VitorEliasAlvares.pdf (Consultado 23/11/17).

¹¹² *Ídem*.

¹¹³ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, p. 104.

de la responsabilidad social en su gestión, principalmente en el ámbito de sus relaciones con los empleados públicos y sus proveedores. De esta forma, el desarrollo sostenible ha comenzado a ganar peso en las agendas de las administraciones públicas, que entienden que este gran reto depende de una serie de requisitos:

- Participación de todos los actores de manera informada y cualificada en los procesos de toma de decisiones.
- Estructuración de un sistema de relaciones intergubernamentales que sea ágil y eficiente pasando de una política centralizada a otra multicéntrica.
- Coordinación de numerosas políticas sectoriales, porque la sostenibilidad no puede ser una cuestión que solamente se trate desde ministerios, departamentos o concejalías de medio ambiente.
- Aplicación de un amplio e innovador abanico de instrumentos de políticas.
- Cambios en la cultura administrativa orientada a la eficacia y eficiencia con prioridad a la transparencia, la información y el rendimiento de cuentas; teniendo en cuenta los intereses generales y también el derecho a la calidad de vida de las futuras generaciones.
- Mayor participación de los diversos elementos de la sociedad. No basta con procesos puntuales de consulta pública, sino que hace falta una cultura política participativa que permita la adopción de decisiones consensuadas.
- Que la ciudadanía actúe de forma social y ambientalmente responsables, para que las creencias, los valores y las normas que guían las actitudes, las decisiones y los comportamientos de la sostenibilidad sean reglas permanentes para el conjunto de actores de la sociedad.
- Que la sociedad disponga de un cierto nivel de capital social con el que aumentar la conductividad, comunicación, confianza, reciprocidad y el sentimiento de pertenencia a una comunidad¹¹⁴.

El principal reto que tienen las Administraciones públicas en materia de responsabilidad social consiste en implicar los diferentes *stakeholders* en el proceso de decisiones. Una de las posibles formas de participación podría producirse a través de la creación de comités diversos que eviten la concentración de poder y permitan articular contrapesos que faciliten el arbitraje entre intereses distintos, y de “redes” de confianza/cooperación y competencia¹¹⁵.

Se trasladaría a las Administraciones públicas la estructura de un comité de dirección

¹¹⁴ *Ibidem* pp. 104-105.

¹¹⁵ Turnbull, Shann, “Stakeholder cooperation”, *Journal of Co-operative Studies*, vol. 29, págs. 18-52.

ejecutiva y un consejo de supervisión o vigilancia, junto con un “congreso” o varias asambleas de *stakeholders*. En el caso de las Administraciones Públicas, el consejo de supervisión lo conforman los parlamentos o plenos municipales. La creación de foros de proveedores, asambleas de empleados y paneles de clientes, se englobaría en un “congreso” de *stakeholders* del que resulten estructuras básicas que permitan contar con información fiable e independiente acerca de la actuación de las administraciones públicas¹¹⁶.

Para finalizar, no debemos olvidar un factor importante a la hora de valorar las actuaciones sobre responsabilidad social llevadas a cabo en las Administraciones. Estas actuaciones dependen, en la mayoría de las ocasiones, de las personas que se encuentran en lo alto de las organizaciones y en su mayor o menor interés por llevarlas a cabo.:

De todas formas, éstos deben asumir una serie de responsabilidades acordes a los principios de responsabilidad social. Entre las responsabilidades estratégicas a asumir destacan la de mantener un diálogo fluido con los *stakeholders*; la reducción de los conflictos mediante la aplicación de criterios de equidad y el arbitraje entre intereses; establecer sistemas de retribución o compensación dando entrada al cumplimiento de objetivos en materia de RSC; fomentar la buena imagen y reputación de la institución; y potenciar la transparencia y la rendición de cuentas¹¹⁷.

7. El caso del Ministerio de Defensa: Memoria de Responsabilidad Social de 2010

El Ministerio de Defensa, que en 2009 y 2010¹¹⁸ dirigía Carme Chacón, se convirtió en el primer Ministerio del Gobierno español que elaboró una memoria de RSC, adelantándose a las demás administraciones e instituciones en su apuesta por este modelo de gestión. De esta forma se pretende trasladar la dimensión ética del trabajo realizado por las FAS, consiguiendo también dar cumplimiento a un compromiso de transparencia -exponiendo el trabajo realizado-, además de conocer el impacto en términos sociales, económicos y medioambientales que conllevan sus actividades¹¹⁹.

¹¹⁶ Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007, p. 105.

¹¹⁷ *Ibidem* págs. 105-106.

¹¹⁸ 2009 y 2010, años en los que el Ministerio de Defensa publicó sus dos memorias de Responsabilidad Social.

¹¹⁹ Diario Responsable, RSC. *Defensa, primer ministerio que elabora una memoria de responsabilidad social*. En: <https://diarioresponsable.com/opinion/12792-rsc-defensa-primer-ministerio-que-elabora-una-memoria-de-responsabilidad-social> (Consultado 24/11/17).

7.1. Impacto económico, cultural y social de las actividades del Ministerio de Defensa

El Ministerio de Defensa firmó un acuerdo de colaboración con el Laboratorio de Transferencia AQR-Lab¹²⁰ y la Fundación Bosh i Gimpera¹²¹ con el objetivo de realizar un trabajo de análisis que pusiera de manifiesto el impacto económico, social y cultural del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos en la economía española¹²².

7.1.1. Impacto económico

En cuanto a efectos económicos se han valorado la producción, el VAB¹²³ y la ocupación total que el Ministerio de Defensa ha generado en el año 2010.

Producción, VAB y ocupación divididos por órganos del Ministerio de Defensa

En referencia al órgano Central -Ministerio y Subsecretaría, Estado Mayor de la Defensa y Secretaria de Estado de la Defensa-, éste ha realizado:

- Un aumento de la producción por valor de 3.311 millones de euros;
- Ha generado un VAB total de 7.063 millones de euros, y;
- Ocupación de 71.674 personas de manera directa, indirecta e inducida.

En cuanto a los tres Ejércitos -Tierra, Aire y Armada-, han generado:

- 12.618 millones de euros en producción;
- Un VAB de 7.063 millones de euros y;
- La ocupación total de 209.947 personas.

En el caso de los organismos autónomos del Ministerio de Defensa, las cifras ascienden a:

- Producción con valor de 4.542 millones de euros;
- VAB por valor de 1.736 millones de euros y;
- 28.394 personas ocupadas.

Producción, VAB y ocupación total del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos

La suma de todo el Ministerio de Defensa y de todos sus organismos autónomos dan un resultado total de:

- 23.847 millones de euros de producción;

¹²⁰ Constituido principalmente por profesores de la Universidad de Barcelona, especializados en el ámbito de la economía aplicada, y que realiza actividades de consultoría para empresas e instituciones públicas y privadas. Página web: <http://www.ub.edu/aqrlab/es/>.

¹²¹ Fundación que conecta universidad, empresa y sociedad a través de la atención y apoyo a investigadores, empresas e inversores. Página web: <http://www.fbg.ub.edu/>.

¹²² Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Mayo, 2014.

¹²³ Valor Agregado Bruto, también denominado Producto Interior Bruto (PIB). Es la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos en un determinado periodo.

- Un VAB de 12.111 millones de euros y;
- Una ocupación de 310.015 personas¹²⁴.

Así, el Ministerio de Defensa juega un papel importante en la economía española, tanto en su aportación al Producto Interior Bruto como en el empleo. Sólo el Ministerio de Defensa, de forma directa, emplea a más de trescientas mil personas.

7.1.2. Impacto social

“Algunos economistas (...) sostienen que toda la Sociedad es, en última instancia, Economía, y, por lo tanto, cualquier actividad humana es susceptible de ser cuantificada en términos monetarios”¹²⁵. Sin ser errónea del todo, podemos considerar dicha afirmación un poco exagerada ya que muchas actividades realizadas por empresas, asociaciones o la propia Administración tienen un objetivo más allá de lo económico. Un claro ejemplo son las FAS, debido a que si consiguen su objetivo -“evitar que algún agente externo imponga su voluntad a nuestro país mediante el uso de la fuerza”-, se crea en la sociedad una serie de efectos que no pueden ser cuantificados económicamente. Estos efectos son los llamados “intangibles”, que pueden dividirse en:

- 1) Efectos inmateriales imposibles de cuantificar, al ser el beneficio o perjuicio que causan de carácter psicológico, como son los asociados con la profesión militar -patriotismo, orgullo¹²⁶- y los valores asociados -disciplina, sacrificio-.
- 2) Efectos cuantificables pero sin valor monetario. Se pueden cuantificar el número de museos, sus actividades, el número de mujeres que forman parte de las FAS, el número de revistas publicadas por el Ministerio de Defensa etcétera, pero no se le puede atribuir un valor económico.
- 3) Efectos con valor económico para la sociedad pero difícil de cuantificar, como puede ser el valor de la formación militar de los miembros de las FAS cuando se integran en el mercado de trabajo civil¹²⁷.

¹²⁴ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Mayo, 2014, pp. 60-61.

¹²⁵ *Ibidem*, pp. 97-99.

¹²⁶ Según datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en su encuesta “La Defensa nacional y las Fuerzas Armadas” de 2011, el 60% de los encuestados declara sentir emociones positivas al ver la bandera española y un 53% al presenciar un desfile militar u otros actos castrenses.

¹²⁷ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Mayo, 2014, p. 98.

7.1.3. Impacto cultural

Si alguna característica tienen en común las FAS de casi todos los países es el orgullo que profesan a su tradición: conservación de indumentaria, rituales, música, etcétera. El mantenimiento de estas tradiciones -trajes, rituales, música, etcétera- supone un vínculo con el pasado que, probablemente sin ellas, se hubiera ido perdiendo.

En el caso de las FAS españolas, hay numerosos ejemplos de conservación de las tradiciones:

- Las FAS cuentan con 26 bandas musicales¹²⁸, cuyas piezas de su repertorio tienen cientos de años de antigüedad.
- Los uniformes de la Guardia Real son réplicas de los uniformes empleados por el Ejército en el siglo XIX¹²⁹.
- Numerosas tradiciones navales tienen su origen en los siglos XVII y XVIII, sufriendo apenas escasas modificaciones, como: “*las ceremonias de izado y arriado de bandera, la Oración, el engalanamiento de los buques en ocasiones especiales, las salvas de honor o los gallardetes y banderas que representan a comandantes y almirantes*”.

Hay que destacar que la conservación de este tipo de tradiciones interesa cada vez más a la sociedad civil. Un ejemplo de ello es que muchas son las peticiones que ayuntamientos, cofradías e instituciones realizan a bandas militares para que participen en diversos actos -procesiones, desfiles, entre otros-.¹³⁰ En la actualidad, uno de los actos más demandados es la jura civil de bandera.

También debemos resaltar el considerable patrimonio histórico conservado por las FAS como los museos, obras artísticas, armaduras, vehículos militares, aeronaves y embarcaciones -destacando el Submarino Peral y el buque-escuela Juan Sebastián de Elcano-, archivos y bibliotecas militares, entre otros¹³¹.

Como vemos, las FAS -englobadas en el Ministerio de Defensa- son una institución transcendental en la sociedad española. El cumplimiento de su misión otorga a la nación un nivel de estabilidad que se ve reflejado en muchos aspectos de la sociedad, tanto económicos como intangibles.

La importancia que tienen en la sociedad, la grandeza de su misión y el camino para su

¹²⁸ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, Portal de Cultura de Defensa, *Música Militar*. En: <http://www.portalcultura.mde.es/cultural/musica/> (Consultado 29/11/17).

¹²⁹ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, Guardia Real, “*Uniformes de carácter histórico, uniforme de gala básico*”. En: <http://www.guardiareal.org/Menu/Simbolos/uniformidad/historicos/> (Consultado 29/11/17).

¹³⁰ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Mayo, 2014, p. 103.

¹³¹ *Ibidem*, p. 109.

consecución -además de la realización de incontables actividades relacionadas con la institución- es lo que ha llevado a las FAS a adoptar medidas de Responsabilidad Social, plasmadas en la Memoria de Responsabilidad que el Ministerio de Defensa realizó en 2010¹³² que trataremos a continuación. Esta memoria pone de manifiesto la voluntad de las FAS de llevar a cabo su cometido de una forma respetuosa en todos los ámbitos más allá de las exigencias legales.

7.2. Responsabilidad Social Corporativa en las Fuerzas Armadas Españolas

En la actualidad, las FAS -igual que las demás Administraciones Públicas- no sólo deben cumplir con su misión básica, sino que además deben hacerlo de una manera eficaz, responsable y transparente¹³³. Hay que destacar que la aplicación de los principios de responsabilidad social y sostenibilidad en las FAS no es reciente, ya que tradicionalmente se han venido aplicando diversas medidas en los Ejércitos y en la Armada, como son: ahorro energético, la protección del patrimonio histórico artístico, responsabilidad en la contratación, la conciliación de la vida familiar y laboral y, recientemente, se ha potenciado la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres¹³⁴.

7.2.1. Principios para la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social de 2010

La Memoria de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa de 2010 se realizó siguiendo los principios básicos que aseguran el cumplimiento de las indicaciones que el Global Reporting Initiative¹³⁵ propone a sus contenidos y expectativas de los diferentes grupos de interés, como son:

- Principio de materialidad: los contenidos de este informe responden a los intereses identificados en el estudio de materialidad llevado a cabo, realizado sobre las preguntas parlamentarias¹³⁶ -tanto en el Congreso de los Diputados como en el Senado- que se han recibido en el Departamento de Defensa durante el ejercicio de 2010.

¹³² Además de la presentada en 2010, el Ministerio de Defensa realizó una primera Memoria en 2009.

¹³³ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero - febrero 2012.

¹³⁴ *Ídem*.

¹³⁵ GRI es una organización internacional independiente que ha sido pionera en informes de sostenibilidad desde 1997. GRI ayuda a empresas y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social.

¹³⁶ Preguntas realizadas -preguntas escritas, petición de Informes y preguntas particulares- a través de los representantes parlamentarios de los diferentes Grupos Políticos, por lo que se entiende que representan las inquietudes de la ciudadanía.

- Participación de los grupos de interés: el Ministerio de Defensa mantiene una rápida y efectiva comunicación con sus grupos de interés gracias a las numerosas formas que utiliza para mantenerse con continuo contacto con los mismos: envíos personales, reuniones, informes de seguimiento y de actuaciones, convocatorias públicas, seminarios, etcétera. Como es lógico en la actualidad, el empleo activo de las nuevas tecnologías¹³⁷ ayuda a fortalecer esa comunicación.
 - Según la Memoria de 2010, los grupos de interés del Ministerio de Defensa son: *“la sociedad española; S.M. el Rey; el Presidente del Gobierno de España; la Ministra de Defensa y Altos Cargos del Ministerio; la Comisión de Defensa del Congreso de los Diputados; los grupos políticos representantes de la sociedad en las Cámaras; el personal civil y militar; las familias de los militares; las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, el Sistema Nacional de Protección Civil; otros departamentos ministeriales y Administraciones Públicas; organismos internacionales de seguridad y defensa; las comunidades en las que las Fuerzas Armadas están presentes; las empresas del sector defensa y seguridad; la universidad y los medios de comunicación”*¹³⁸.
- Principio de sostenibilidad: el reporte que realiza en este Informe el Ministerio de Defensa cubre los tres ámbitos de trabajo de la Responsabilidad Social: el económico, social y medioambiental. La Memoria de 2010 analiza, desde el prisma de la sostenibilidad, todas aquellas actividades de promoción, desarrollo y aplicación de políticas públicas que realiza el Ministerio.
- Principio de exhaustividad: queda garantizada la exhaustividad de los datos reflejados en la Memoria y de los temas tratados en el índice de contenidos, así como en el proceso llevado a cabo para la elaboración del informe¹³⁹.

7.3. Líneas estratégicas en Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa

La seguridad y la defensa han experimentado grandes cambios en los últimos años debido a la aparición de nuevos riesgos y amenazas. Así, la complejidad de los conflictos actuales exige una respuesta rápida y eficaz por parte de las FAS¹⁴⁰. A fin de cuentas, la defensa nacional es un bien público que emana directamente de la Constitución al cual el Estado,

¹³⁷ Página Web, intranets, portales, buzones de sugerencias, etcétera.

¹³⁸ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹³⁹ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero - febrero 2012.

¹⁴⁰ Consejo de Defensa Nacional, *Directiva de Defensa Nacional 01/2008*, Madrid, 30 de diciembre de 2008.

como titular, no puede renunciar¹⁴¹.

Para cumplir con su misión de una forma acorde a las actuales circunstancias, el Ministerio de Defensa ha desarrollado una serie de líneas estratégicas. Dentro de cada una se recopilan las principales actividades llevadas a cabo por el Ministerio de Defensa y sus Fuerzas Armadas tanto en el contexto nacional como en la actividad internacional en la que se ha participado en el año 2010¹⁴².

7.3.1. Moderna y eficiente

La Directiva de Defensa nacional 01/2008 tiene por objeto establecer las líneas generales de la política de Defensa y las directrices para su desarrollo, con el fin de garantizar la defensa de España, colaborar en la seguridad de los españoles y contribuir a preservar la paz y seguridad internacional¹⁴³. Todos estos esfuerzos deben enmarcarse en una estrategia española de seguridad que permita formular líneas estratégicas de actuación, no sólo en el ámbito militar de la Defensa, sino también en todos los aspectos que el concepto moderno de seguridad exige hoy en día¹⁴⁴.

Para conseguirlo, es necesario implantar una nueva estrategia económica con la que afrontar los retos mediante:

- Optimización de recursos

Se pretende avanzar en la unificación de los recursos logísticos comunes para así afrontar de una forma global las necesidades de las FAS.

- Nueva estructura del Ministerio de Defensa

Modificación de la estructura del Ministerio lograr la máxima eficacia y racionalidad¹⁴⁵.

- Recursos presupuestarios

El ejercicio 2010 estuvo marcado por el contexto de austeridad económica en el que estaba inmerso nuestro estado, lo que llevo a tener que priorizar actuaciones, aplazar la incorporación de nuevas capacidades y mantener las actuales más allá de lo inicialmente previsto, entre otras. A pesar de ello, el Ministerio de Defensa contó con el 4,16% de los

¹⁴¹ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

¹⁴² Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁴³ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero - febrero 2012.

¹⁴⁴ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁴⁵ El Real Decreto 495/2010, de 30 de abril, modificó la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales y la de sus organismos autónomos, con el fin de optimizar la estructura Ministerial logrando la máxima eficacia y racionalidad en la acción de la Administración General del Estado.

Presupuestos Generales del Estado¹⁴⁶.

➤ Actividad de las FAS

España participó en 54 operaciones internacionales de paz y más de 110.000 militares -de los Ejército y de la Armada- las han hecho posibles con su presencia en cuatro continentes, mostrando así su compromiso con la paz y seguridad más allá de sus fronteras.

➤ Grupo de Evaluación de Costes

Se ha conseguido un ahorro de 120 millones de euros en los expedientes analizados gracias al Grupo de Evaluación de Costes, quien realiza actividades de auditoría para asegurar la eficiencia en el gasto del Ministerio.¹⁴⁷

Así, las principales medidas de Responsabilidad Social en este apartado van dirigidas al cambio de organigrama del Ministerio de Defensa, con el fin de conseguir una mejora organizativa y la optimización de los recursos económicos.

7.3.2. Legalidad y valores

Hay que destacar que *“las Fuerzas Armadas españolas son un referente en el mundo por su eficacia, su solidaridad y por su merecida reputación de excelencia, ganada en más de cincuenta misiones de paz en veintidós años de presencia internacional con un comportamiento intachable”*¹⁴⁸. Un ejemplo para ilustrar el grado de confianza que la Comunidad Internacional deposita las Fuerzas Armadas españolas es que sus militares estaban al mando de tres de las cuatro misiones internacionales en las que participaban nuestras Fuerzas al finalizar 2010¹⁴⁹. Todos estos merecidos reconocimientos se deben a su gran respeto a:

➤ Derechos humanos

Los valores universales consagrados en la Carta de Naciones Unidas de respeto a la vida y los derechos de las personas son prioritarios en la política de defensa española.

➤ Transparencia

El Ministerio de Defensa mantiene una política de comunicación abierta y transparente dirigida a los distintos públicos¹⁵⁰ con el fin de mostrar todas las actuaciones llevadas a cabo.

¹⁴⁶ Equivalente a 7.694.862.260 euros.

¹⁴⁷ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁴⁸ *Ídem*.

¹⁴⁹ *Ídem*.

¹⁵⁰ El informe realizado por el Observatorio de Accesibilidad sobre las páginas dependientes del Ministerio indica que éstas cumplen con el nivel de Accesibilidad -A-.

➤ Accesibilidad

El Ministerio está llevando a cabo las actuaciones necesarias para asegurar las condiciones de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad a las Oficinas de Atención al Ciudadano, museos, bibliotecas y otras instalaciones y servicios ofrecidos por el Ministerio a disposición del público.

➤ El marco ético del “valor de servir”

El personal militar posee un código de conducta¹⁵¹ propio con el fin de reforzar la confianza de la ciudadanía con exigencias añadidas¹⁵² en el desarrollo de sus funciones.

➤ Compromiso con la legalidad internacional

España no tiene solo un compromiso sólido con las Naciones Unidas, sino que cada vez se obliga a aumentarlo. Ese acuerdo se manifiesta a través de las múltiples iniciativas impulsadas, la participación en distintas operaciones de paz¹⁵³ y la contribución al presupuesto de la organización¹⁵⁴.

➤ Marco de cumplimiento

Con el fin de cumplir con su obligación, el Secretario de Estado de Defensa presenta anualmente el Informe Agregado de las operaciones realizadas en el ámbito competencial de la Defensa¹⁵⁵. A su vez, es notorio el compromiso con la Ley de Contratos del Sector Público¹⁵⁶.

El cumplimiento de la legalidad es la base de la actuación de cualquier organización. Desde ese mínimo parten las FAS, reforzando aspectos como la transparencia y la accesibilidad con el objetivo de mostrar a la sociedad una forma de actuar en la que se puedan ver reflejadas. Además, tanto por su actividad como por su aportación a las Naciones Unidas sitúan a nuestras FAS como una de las más involucradas en la consecución de los objetivos de la organización.

¹⁵¹ Constituido por las Reales Ordenanzas para las FAS.

¹⁵² Deben ejercer sus funciones de acuerdo al bloque de la legalidad, que garantiza la transparencia, eficacia y dedicación plena a sus funciones públicas y evita toda aquella actividad o interés que pudiera comprometer su independencia e imparcialidad o menoscabar el desempeño de sus deberes públicos.

¹⁵³ España es el tercer país europeo en despliegue de efectivos en operaciones de las Organización de las Naciones Unidas.

¹⁵⁴ España es el sexto mayor contribuyente financiero del mundo a los fondos, programas y agencias de Naciones Unidas.

¹⁵⁵ No se contratan a empresas que no efectúen la reserva del 2% de los puestos de trabajado a discapacitados.

¹⁵⁶ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

7.3.3. Profesionales

Dentro del marco laboral, las FAS proporcionan a su personal unas condiciones laborales atractivas, estables, con capacidad de formación continua, posibilidad de promoción y con unas retribuciones que superan el salario mínimo interprofesional, aunque debido a la situación económica, se hayan reducido las retribuciones económicas¹⁵⁷. En poco más de veinte años, se ha evolucionado hacia la plena profesionalización del personal militar y la incorporación de la mujer en sus filas¹⁵⁸, entre otros objetivos conseguidos, gracias a:

➤ Profesionalización

En 2010 se consolidó el avance en la implantación de leyes de carrera militar y de tropa y marinería, desarrollándose diversas actuaciones legislativas¹⁵⁹.

➤ Igualdad efectiva entre hombres y mujeres

La política del Ministerio en el ámbito de la igualdad en las Fuerzas Armadas se ha centrado en integrar el principio de género como eje transversal en todas sus actuaciones. También se debe que, a 31 de diciembre de 2010, el número de mujeres en las FAS era de 15.932¹⁶⁰.

➤ Formación

Materializado el nuevo modelo de carrera profesional militar para oficiales de los Cuerpos Generales e Infantería de Marina, por el que se les permite desempeñar mejor su profesión, y trabajar en el mundo civil en el caso de pasar a la situación de reserva al finalizar sus servicios.

➤ Desarrollo profesional

La formación especializada se desarrolla a lo largo de toda la carrera con el objetivo de potenciar capacidades personales y afianzar la trayectoria dentro de cada cuerpo¹⁶¹.

➤ Conciliación de la vida familiar y profesional

Se aplica en las FAS el Plan Concilia por el que se aplica a los militares una normativa reguladores de sus horarios laborales. Además, 24 centros de educación infantil se encontraban en funcionamiento, de los que se beneficiaban 1.283 familias.

¹⁵⁷ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

¹⁵⁸ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁵⁹ Mejora y fomento del conocimiento y de la formación, el desarrollo y la planificación de la carrera profesional, la definición de planes de salidas profesionales, el fomento de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres dentro de la Defensa, la protección de la maternidad, la incorporación de las nuevas tecnologías en los procedimientos de gestión para favorecer la accesibilidad de los ciudadanos a la información y la transparencia informativa, etcétera.

¹⁶⁰ Las mujeres representan el 6,30% de los Oficiales, el 2,30% de los Suboficiales y el 16,90% de la Tropa y Marinería.

¹⁶¹ Cuentan con el compromiso del Ministerio de una profesión con condiciones laborales atractivas, estables, con capacidad de formación continua y posibilidad de promoción.

➤ Apoyo a las familias

Las Fuerzas Armadas requieren la aplicación de medidas que mejoren las condiciones de vida de su personal y de sus familias, como consecuencia de las características de su profesión¹⁶², permanente disponibilidad, continuos traslados y desplazamientos por maniobras, misiones, formación o cualquier otra causa.¹⁶³

Dentro de esta línea estratégica hay que destacar el papel que juegan las FAS tanto en la educación como en la formación de sus propios efectivos. Una oportunidad laboral en la que desarrollarse profesionalmente que permite la conciliación de la vida familiar y laboral.

7.3.4. Defensa y medioambiente

*“El año 2010 ha marcado un nuevo principio en materia ambiental a nivel europeo. La UE ha establecido una serie de prioridades que permitirán lograr un futuro sostenible, promocionando una economía que facilite un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva”*¹⁶⁴. De esta forma, debemos destacar que España es la nación europea con más instalaciones militares certificadas con la norma ambiental ISO 14.001¹⁶⁵, puesto que el 92% de las bases, acuartelamientos y establecimiento del Ministerio disponen de un Sistema de Gestión Ambiental¹⁶⁶. El Ministerio de Defensa ha realizado numerosos cambios para apostar de forma clara y decidida por el medio ambiente, a través de:

➤ Política y gestión ambiental

El Ministerio está firmemente comprometido en desarrollar sus actividades y operaciones militares de manera respetuosa con la conservación del medio ambiente, desde el enfoque de que el cuidado del entorno natural y el desarrollo sostenible proporcionan un valor añadido a la política de Defensa.

➤ Cambio climático y energía

Aportación del Ministerio de Defensa al Plan de Activación de Ahorro y Eficiencia Energética en los edificios de la Administración General del Estado con 70 BAEs. El principal objetivo en materia de eficiencia energética es el de reducir los consumos

¹⁶² Queda regulada la Unidad de Apoyo a heridos y familiares de fallecidos y heridos en acto de servicio.

¹⁶³ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁶⁴ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁶⁵ La norma UNE-EN ISO 14001 ofrece la posibilidad de sistematizar los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en una organización, además de promover la protección ambiental y la prevención de la contaminación desde un punto de vista de equilibrio con los aspectos socioeconómicos.

¹⁶⁶ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

energéticos y disminuir las emisiones de GEI¹⁶⁷.

➤ Calidad ambiental

Contribución a la mitigación de los efectos de las emisiones de los Gases de Efecto Invernadero en los terrenos del Ministerio de Defensa continuando las labores iniciadas de repoblación forestal, con la plantación de 398.975 árboles. Además, El INTA¹⁶⁸ ha instalado 25 colectores solares¹⁶⁹ para calentamiento del agua en la cocina y como aporte a la calefacción en invierno.

➤ Biodiversidad

En los terrenos gestionados por el Ministerio de Defensa se encuentran más de 225 especies amenazadas, de las cuales 20 están en peligro de extinción, 5 son sensibles a la alteración de su hábitat, 22 son vulnerables y 228 de interés especial. Además, durante la Presidencia Española de la UE en 2010, mediante las llamadas “Prioridades de Cibeles”, se establecen diez líneas de actuación política en materia de biodiversidad con el objetivo de tomar medidas urgentes para preservar la biodiversidad en Europa.

➤ Concienciación ambiental

Además de la realización del curso sobre Eficiencia Energética en las instalaciones del Ministerio, las actuaciones para la concienciación ambiental del personal de las FAS se dirigen hacia el conocimiento de la situación ambiental de las instalaciones en las que se trabaja con el fin de poner en marcha acciones que reduzcan el consumo.

➤ Compra “verde”

El Ministerio ha desarrollado a lo largo de 2010 iniciativas para potenciar las “compras verdes¹⁷⁰”. Estas compras implican aprender sobre todas las maneras en las que un producto puede afectar al medio ambiente durante su ciclo de vida, los materiales que se usaron para la fabricación, la manera como se usan o qué se hace con él cuando se termine su uso.¹⁷¹

La inclusión de medidas medioambientales en las FAS tienen un importante impacto debido al gran número de instalaciones y terrenos que utilizan las FAS para llevar a cabo sus actuaciones. Sin embargo, algunas medidas no se aplican a la realización de su actividad, sino que son complementarias. Un ejemplo de ello es el cuidado en sus territorios de

¹⁶⁷ Gases de Efecto Invernadero.

¹⁶⁸ Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial, Organismo Público de Investigación especializado en investigación y desarrollo tecnológico aeroespacial adscrito al Ministerio de Defensa.

¹⁶⁹ Con esta actuación se pretende ahorrar 46.666 kW/h/año, lo que supone un ahorro de 350.000 kg de CO2 en emisiones a la atmósfera para los próximos 20 años.

¹⁷⁰ La expresión “compras verdes” equivale a compras inteligentes, es decir, comprar productos que ayuden a conservar los recursos naturales, ahorren energía y eviten el desperdicio.

¹⁷¹ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

especies protegidas en peligro de extinción.

7.3.5. Apoyo a la base industrial y tecnológica de defensa

La necesidad de mantener una capacitación industrial que contribuya a garantizar la seguridad tiene como consecuencia que los Gobiernos y los Ministerios de Defensa adopten un gran número de funciones y competencias¹⁷², entre las que se encuentran la compra de tecnología¹⁷³.

“La política industrial de la defensa se basa en la suma de directrices, actividades y decisiones adoptadas por el Ministerio y las Fuerzas Armadas en su conjunto¹⁷⁴”, consistentes en:

➤ Caracterización de la Base Industrial y Tecnológica de la Defensa

La industria de defensa en España tiene unas características que la convierten en uno de los grandes sectores con peso en la economía española con un alto nivel tecnológico. En el ámbito de las nuevas tecnologías, España ha conseguido posicionarse en nichos tecnológicos de alto valor estratégico y volcar la experiencia adquirida en clientes y aplicaciones civiles.

➤ Política industrial responsable

Con el fin de establecer una política industrial de la defensa adecuada a las necesidades nacionales de las FAS, el Ministerio promueve el análisis continuado del tejido industrial y tecnológico nacional. Con este objetivo en 2010 se elaboró el Catálogo de Capacidades Industriales y Tecnológicas Estratégicas de Defensa.

➤ Política de I+D

Se enmarca dentro de la Política de Armamento y Material y tiene como fin desarrollar y dirigir las actividades de I+D. Un ejemplo es la publicación de la Estrategia de Tecnología e Innovación para la Defensa ha supuesto un avance en el desarrollo de las líneas tecnológicas y las directrices de política de I+D.

➤ Cooperación industrial

Cooperación industrial continua con países aliados para el desarrollo de capacidades conjuntas¹⁷⁵.

¹⁷² *Ídem.*

¹⁷³ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

¹⁷⁴ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁷⁵ La cartera de cooperación industrial -pendiente de ejecución-, a 31 de diciembre de 2010, ascendía a un total de 1.846 millones de euros.

➤ Código de Conducta

Editado el texto definitivo del Código para contratistas y subcontratistas con el objetivo de asegurar la transparencia, mejorar la eficiencia en la asignación de contratos y facilitar la participación de las PYMES.

➤ Diálogo continuo con el sector industrial

Durante el año 2010 se desarrollaron un conjunto de iniciativas orientadas a dirigir y liderar un diálogo activo con los diferentes agentes del sector¹⁷⁶.

➤ Apoyo a la exportación

El Ministerio ha seguido apoyando activamente a la industria en sus actividades de exportación vía la representación institucional en foros internacionales de material de defensa, como FIDAE¹⁷⁷ y Eurosatory^{178, 179}.

7.3.6. Cultura de seguridad y defensa

La política cultural del Ministerio de Defensa tiene como objetivo principal que la sociedad se vea plenamente identificada con las Fuerzas Armadas. Para ello se pretende difundir su objetivo prioritario, como garante de la convivencia para vivir en paz y libertad, tanto a nivel estatal como internacional. Desde el Ministerio se impulsa el fomento de la cultura de seguridad y defensa a través de¹⁸⁰:

➤ Debates y análisis sobre seguridad y defensa

Las actividades del Ministerio de Defensa van dirigidas a fomentar el debate y el análisis sobre los nuevos escenarios que afectan a nuestra seguridad y sobre doctrinas y estrategias. El principal ente investigador es el Instituto Español de Estudios Estratégicos¹⁸¹.

➤ Conocer el papel de las FAS

Es importante que la política de defensa cuente con el máximo respaldo social y parlamentario para que sea una auténtica política de Estado. Un gran objetivo es que la sociedad española asuma las cuestiones relacionadas con la seguridad y defensa como propias¹⁸².

¹⁷⁶ Celebradas cuatro jornadas técnicas en las que han participado representantes del Ministerio y de las principales industrias, organismos e instituciones del sector de la defensa y seguridad.

¹⁷⁷ Feria Internacional del Aire y del Espacio.

¹⁷⁸ Evento comercial internacional de defensa y seguridad realizado cada dos años en el Centro de Exposición París-Nord Villepinte (París).

¹⁷⁹ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁸⁰ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁸¹ En 2010 ha publicado: 30 documentos informativos, 21 de análisis y 26 artículos de opinión.

¹⁸² Con tal fin se subvencionaron 115 proyectos para la promoción y difusión de la Cultura de Defensa y la imagen de las Fuerzas Armadas.

➤ Patrimonio Cultural de la Defensa

A lo largo de 2010 se llevaron a cabo numerosas iniciativas de diversa índole relacionadas con el patrimonio cultural de la defensa: documental, bibliográfico¹⁸³, mueble, inmueble¹⁸⁴ y arqueológico¹⁸⁵.

Archivos militares

➤ Investigación en el ámbito de seguridad y defensa

El Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, ha editado 11 documentos de la serie Seguridad y Defensa así como 7 monografías, una memoria y 5 boletines de información.

➤ Valoración de las FAS

La opinión pública es una parte esencial -por no decir primordial- a tener en cuenta a la hora de diseñar actuaciones para la difusión de la Cultura de Defensa, pues permite conocer el grado de interés¹⁸⁶ que tienen los ciudadanos hacia cuestiones relativas a la paz, la Seguridad y la Defensa.¹⁸⁷

Dentro de esta línea estratégica juega un papel importante el valor intangible de la relación FAS-sociedad, en la que se valoran numerosos aspectos más allá de la consecución de la seguridad y la defensa -objetivo principal de las FAS-. Todas aquellas actividades que realizan las FAS en este ámbito tienen como resultado que sea la institución más valorada por los españoles.

7.4. Más allá de la obligación. El valor de lo voluntario

Con la Estrategia Europea 2011-2014 se impone a los Estados Miembros de la Unión Europea un mandato para publicar un Plan Nacional de Responsabilidad Empresarial¹⁸⁸. En ese sentido, y siempre de un modo voluntario que no se limita únicamente al cumplimiento estricto de las obligaciones vigentes, las FAS adquieren un compromiso socialmente responsable con transparencia, información pública, medioambiente, diversidad cultural e igualdad como parámetros de calidad de calidad democrática¹⁸⁹. Esta voluntariedad se basa en que *“la responsabilidad, la transparencia y la ética deben estar entre las*

¹⁸³ Digitalización de más de 4,6 millones de fondos bibliográficos.

¹⁸⁴ Inauguración del Museo del Ejército del Aire en el Alcázar de Toledo el 19 de julio de 2010.

¹⁸⁵ Realización en el mes de septiembre de 2010 de la primera Campaña de Protección del Patrimonio Arqueológico Submarino en aguas del Golfo de Cádiz.

¹⁸⁶ Un 85% de la sociedad apoya la participación de las FAS en misiones de paz.

¹⁸⁷ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁸⁸ Ruíz-Rico Ruíz, Catalina, “Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de Responsabilidad Social”, *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, nº 6, 2015, p. 5.

¹⁸⁹ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

*prioridades del modelo de defensa en un país democrático, porque la sociedad no aceptaría la ausencia de estos principios básicos*¹⁹⁰”.

Así, con la publicación de las memorias de Responsabilidad Social, las FAS «rinden cuentas» a la sociedad española y le proporcionan un «valor añadido» al cumplimiento de su misión constitucional de la defensa de España¹⁹¹. Este valor añadido le otorga la confianza ciudadana, gracias a que las FAS están regidas por sólidos códigos de comportamientos y valores, gestionan un importante volumen de recursos económicos, materiales y personales, y su actividad puede producir grandes impactos medioambientales. Y es que las FAS son la institución más valorada como así lo refrendan las últimas encuestas del CIS: los Ejércitos de Tierra, Aire y la Armada son las instituciones que cuentan con el mayor grado de confianza con una puntuación de 5’71¹⁹² -seguidas inmediatamente de la Corona-. De esta forma, la realización de futuras Memorias de Responsabilidad constituirá una garantía de calidad y mejora de la organización de las FAS, manteniéndose intacto su compromiso con los intereses del entorno social y la planificación ante los retos futuros¹⁹³.

Sin embargo, tras dar todo el valor que merece la publicación de la Memoria de Responsabilidad Social por parte del Ministerio de Defensa en 2010 -además de la de 2009,- deberíamos preguntarnos por qué no se ha vuelto a publicar una nueva memoria de ninguno de los años siguientes hasta la actualidad. Así, con la publicación de sucesivas memorias no sólo se pondría de manifiesto el compromiso que mostraron en 2010, sino que se podrían reflejar los resultados que tuvieron todas aquellas medidas que, de forma voluntaria, llevaron a cabo.

¹⁹⁰ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

¹⁹¹ Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.

¹⁹² Según el Estudio nº 2853 del CIS de Noviembre de 2010.

¹⁹³ Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.

8. Conclusiones

Tras la realización del Trabajo Fin de Grado sobre la Responsabilidad Social en la Administración Pública, haciendo especial atención al caso del Ministerio de Defensa, podemos alcanzar las siguientes conclusiones:

Primera: La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto nuevo. Principalmente se destinaba a las empresas privadas. Sin embargo, poco a poco la Administración Pública está incorporando iniciativas sobre Responsabilidad Social.

Segunda: La Administración Pública tiene diferentes papeles en función de la relación que adquiere con la Responsabilidad Social: regulador, facilitador, colaborador y/o promotor.

Tercera: La Responsabilidad Social va más allá del simple cumplimiento de la legislación. Supone una integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales tanto de la propia empresa como del entorno.

Cuarta: Los grupos de interés juegan un papel crucial en la aplicación de medidas de Responsabilidad Social. Son los más interesados por la aplicación de las medidas: por ser beneficiados o porque reciben los impactos asociados a la actividad.

Quinta: La Responsabilidad Social no es exclusiva de la Administración estatal, sino que las Comunidades Autónomas, Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos llevan a cabo sus propios planes.

Sexta: El Ministerio de Defensa, como Administración Pública, ha sido pionero al ser el primer órgano ministerial en presentar una memoria de Responsabilidad Social en el año 2009 –le siguió la de 2010-.

Séptima: La voluntariedad en el cumplimiento de medidas de Responsabilidad Social otorga a las FAS un valor añadido al cumplimiento de su misión constitucional: defender a España

Octava: Desde la publicación de la Memoria de Responsabilidad Social de 2010, el Ministerio de Defensa no ha vuelto a publicar un nuevo documento al respecto. Aspecto que plantea, el rol del gestor o gestores públicos en la implementación de la Responsabilidad Social. Por ende, podemos concluir, la necesidad que en los procesos de Responsabilidad Social se implique a la institución a todos los niveles, para que los cambios en la gerencia o dirección no conlleven al fracaso de la Responsabilidad Social.

9. Fuentes consultadas

9.1. Bibliografía

- Agencia Vasca de la Innovación, *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la Innovación Social*, Innobasque, Bizkaia, 2011.
- Agencia Vasca de la Innovación, *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la Innovación Social*, Innobasque, Bizkaia, 2011.
- Boathright, John Raymond, *Ethics and the Conduct of Business*, Pearson, Boston, 2012.
- Donaldson, Thomas; Preston, Lee E., “The stakeholder theory of the corporation concepts, evidence, implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995.
- Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Treinta Años de Economía y Sociedad Extremeña 1983-2013*, Diputación de Badajoz, 2014.
- Gimeno Tomás, M. (2012). Responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas: análisis y propuesta de mejora en el ayuntamiento de Catarroja.
- González Alcántara, Óscar J.; Fontaneda González, Ignacio; Mariscal Saldaña, Miguel Ángel; Miralles Insa, Cristóbal, “El Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social”, *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, CIO 2007.
- Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Mayo, 2014.
- Ministerio de Defensa. Gobierno de España, *Memoria Responsabilidad Social 2010*, Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Julio, 2011.
- Navarro Garcia, Fernando, *Responsabilidad social y corporativa: teoría y práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 2008.

9.2. Urls

- Acceso a la Ley de la Unión Europea - EUR-Lex, *Libro Verde relativo a la responsabilidad social de las empresas*. En: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039> (Consultado 08/11/17).
- CEOE, “CEOE y la responsabilidad social empresarial”, *Confederación Española de Organizaciones Empresariales*. En: <http://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/ceoe-y-la-responsabilidad->

social-empresarial (Consultado 28/11/17).

- Cueto Cedillo, Carlos, “La Administración pública como impulsora transversal de la Responsabilidad Social”, *Diario Responsable – La RSE Global*, de 11 de marzo de 2015. En: <https://diarioresponsable.com/opinion/19340-carlos-cueto-3/11/17>. (Consultado 3/11/17).
- Diario Responsable, *RSC. Defensa, primer ministerio que elabora una memoria de responsabilidad social*. En: <https://diarioresponsable.com/opinion/12792-rsc-defensa-primer-ministerio-que-elabora-una-memoria-de-responsabilidad-social> (Consultado 24/11/17).
- Diputación de Granada – Responsabilidad Social, *La Administración Pública y la RSE*. En: http://www.dipgrars.es/index.php?option=com_content&view=article&id=163&Itemid=77 (Consultado 09/10/17).
- Elías Alvares, Víctor, “La estrategia de Responsabilidad Social en el ámbito de la Administración Pública. Evidencia prácticas”, *Trabajo Fin de Master MBA*, Oviedo, Julio 2016. En: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/38604/3/TFM_VitorEliasAlvares.pdf (Consultado 23/11/17).
- Estudio nº 2853 del CIS de Noviembre de 2010. En: http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=10704
- Fundación Bosch i Gimpera. Página web: <http://www.fbg.ub.edu/>
- Global Reporting Initiative (GRI). Página web: www.globalreporting.org
- Laboratorio de transferencia de conocimiento AQR-Lab. Página web: <http://www.ub.edu/aqrlab/es/>.
- López Donaire, María Belén, “Perspectivas de futuro de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de las administraciones públicas, en especial las diputaciones provinciales”, *EIDerecho.com* en: http://www.elderecho.com/tribuna/administrativo/responsabilidad_social_empresa_ladministraciones_publicas_11_688555002.html (Consultado 22/11/17).
- Ministerio de Defensa. Gobierno de España, Guardia Real, “*Uniformes de carácter histórico, uniforme de gala básico*”. En: <http://www.guardiareal.org/Menu/Simbolos/uniformidad/historicos/> (Consultado 29/11/17).
- Ministerio de Defensa. Gobierno de España, Portal de Cultura de Defensa, *Música Militar*. En: <http://www.portalcultura.mde.es/cultural/musica/> (Consultado 29/11/17).

- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Portal de la Transparencia - Comunidades Autónomas y RSE*. En: http://www.empleo.gob.es/es/rse/ccayrse/index.htm#tit_10 (Consultado 26/11/17)
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Consejo Estatal RSE*. En: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse (Consultado 1/11/17).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *El portal de la Responsabilidad Social - El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)*. En: <http://www.empleo.gob.es/es/rse/erse/index.htm> (Consultado 21/11/2017).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. En: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (Consultado 08/11/17).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, *Guía Laboral - La Responsabilidad Social de las Empresas*. En: http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_13/contenidos/guia_13_26_1.htm (Consultado 15/10/17).
- Nakamura, Patricia, *La importancia de la RSC: 10 ventajas clave para la empresa*, Patricianakamura.com, 15 de marzo de 2015. En: <https://patricianakamura.com/2015/03/15/la-importancia-de-la-rsc-rse-10-ventajas-claves-para-la-empresa/> (Consultado 20/10/17).
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Las políticas públicas en torno a la Responsabilidad Social Corporativa*. En: <http://www.conr.es/sites/default/files/archivos/Las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20en%20torno%20a%20la%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa.pdf> (Consultado 23/9/17).
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *Políticas Públicas*. En: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/politicas-publicas/> (Consultado 25/9/17).
- Observatorio de Responsabilidad Social, *Informe sobre la Responsabilidad Social de las Empresas: Una nueva asociación*. En: <http://observatoriorsc.org/informe-sobre-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-una-nueva-asociacion> (Consultado 08/11/17).
- Responsabilidad Social Corporativa - Grupo Cavala, *Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa*. En: <http://responsabilidad-social-corporativa.com/beneficios-de-la-responsabilidad-social-corporativa> (Consultado 17/10/17).

- Suárez Serrano, Eugenia, *La Responsabilidad Social Corporativa: un nuevo paradigma para las empresas*, Universidad de Oviedo. En: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA45/Eugenia%20Suarez.pdf> (Consultado 28/11/17).

9.3. Revistas especializadas

- De la Cuesta González, Marta, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.
- Bernal Conesa, Juan Andrés; de Nieves Nieto, Carmen, “Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº18, 2004.
- Canyelles, Josep María, “Responsabilidad social de las administraciones públicas”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 13, año 2011.
- Cartelle Villar, Juan Alberto, *La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS*, Revista General de Marina, Enero – febrero 2012.
- De la Cuesta González, Marta, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.
- Gallardo Vázquez, Dolores; Sánchez Hernández, M. Isabel, *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito de competitividad de las microempresas y el papel de la innovación*, *Universia Business Review*, Segundo trimestre 2013.
- Melle Hernández, Mónica, “La responsabilidad social dentro del sector público”, *Revista Vasca de Economía* nº65, 2007.
- Navarro, Andrés; Alcaraz, Francisco José; Ortiz, David, “La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales”, *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* Vol. 13-Nº2, 2010.
- Ruiz-Rico Ruiz, Catalina, “Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de Responsabilidad Social”, *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, nº 6, 2015.

9.4. Prensa consultada

- Europa Press, *La Diputación y los ayuntamientos con más de 25.000 habitantes comparten experiencias en transparencia y RSC*, EuropaPress, 27 de junio de 2013. En: <http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-diputacion-ayuntamientos-mas-25000-habitantes-comparten-experiencias-transparencia-rsc-20130627191504.html> (Consultado: 28/11/17).
- Jiménez, Tania, *Las 10 ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa*, Diario Información, 1 de octubre de 2017. En: <http://www.diarioinformacion.com/empresas-en-alicante/2017/10/01/10-ventajas-responsabilidad-social-corporativa/1941178.html> (Consultado 17/10/2017).

9.5. Legislación

- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
- La Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público prevé varios mecanismos para introducir en la contratación pública consideraciones de tipo social así como medioambiental.
- Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- Real Decreto 495/2010, de 30 de abril, que modificó la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales y la de sus organismos autónomos, con el fin de optimizar la estructura Ministerial logrando la máxima eficacia y racionalidad en la acción de la Administración General del Estado.

9.6. Otras disposiciones reglamentarias o publicaciones oficiales

- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.
- *Informe sobre Responsabilidad Social de la Empresas: Una nueva asociación*, aprobado por el Parlamento Europeo en marzo de 2007.
- Boletín Oficial de las Cortes Generales de 31 de julio de 2006.
- Borrador Anteproyecto de Ley de la Generalitat para el fomento de la Responsabilidad Social de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad social, Participación y Cooperación de la Generalitat Valenciana.

- Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los Diputados, VIII Legislatura. Serie D: General de 31 de Julio de 2006, Número 423.
- Directiva de Defensa Nacional 01/2008, Madrid, 30 de diciembre de 2008, del Consejo de Defensa Nacional.



