

# RSA o cómo construir un modelo de RSE para el sector público que aporte valor a las partes interesadas

**Josep Maria Canyelles\***

Artículo publicado en la revista especializada  
SerResponsable (abril 2008)

Un alto cargo político se dirigía a un grupo de empresarios/as en un discurso encendido sobre las bondades de la RSE y solicitando un mayor compromiso. Un empresario tomó la palabra para explicar que su empresa no sólo cumplía la ley sino que iba mucho más allá en distintos aspectos, y remató pidiendo educadamente que la clase política se abstuviera de discursos floridos hasta que la misma administración pública no tuviera un comportamiento más responsable, empezando por el cumplimiento de la ley. Es un caso real que muestra las dificultades por las que el sector público ha transitado en estos años de eclosión del fenómeno de la RSE.

Después de tres largos años debatiendo sobre cuál debe ser el rol del sector público en el fomento de la RSE y sobre cómo podemos institucionalizarla, la misma Administración Pública nota aún muy limitadamente la necesidad de acerar la gestión proactiva de su propia responsabilidad social. Y no sólo para cumplir unas leyes que en ocasiones vulnera (la LISMI como ejemplo) sino para plantearse un modelo con metodología RSE.

Las AAPP han empezado a fomentar la responsabilidad social de las empresas y ha puesto en marcha prácticas internas pero sin un pleno enfoque de RS

Disponemos de ejemplos de pasos materiales i declaraciones: desde el modelo sectorial del GRI para las agencias públicas hasta la próxima obligación de las empresas públicas suecas de elaborar memoria de RSE, pasando por las declaraciones del presidente Zapatero después de las elecciones municipales afirmando que todas las empresas públicas donde gobernarán elaborarían durante este mandato un código ético, memoria de RSE, e introducción de cláusulas sociales. Pero las inercias son consistentes y aún es habitual oír que *cómo vamos a gestionar nuestra RS si nosotros ya representamos el bien común y la propia responsabilidad social en su máxima expresión.*

## Ponerse en contexto y aceptar el reto

Hace unos poquísimos años, las cajas de ahorros nos daban una respuesta idéntica: *¡pero si hace cien años que por medio de las obras sociales ejercemos nuestra responsabilidad con la sociedad!* Hasta que han comprendido la obra social no es lo mismo que RSE. También algunas empresas más dadas a la filantropía han pasado por esta fase de observar desde fuera el desarrollo de un nuevo concepto que les trastocaba todo su modelo de relación positiva con la sociedad por medio de los esquemas del patrocinio.

Las acciones de fomento de la RSE entre las empresas o bien el debate sobre cómo institucionalizar esta práctica y qué rol asumir desde los poderes públicos, ha dado un margen de tiempo al sector público en el que se ha permitido nadar y guardar la ropa. Pero difícilmente se va a poder dar una consistencia al compromiso desde esa zona de comodidad, sólo fomentando la RSE o pretendiendo mantener abierto el debate por medio de consejos.

## ¿Hablamos de RSA?

Se podría afirmar que la lógica del servicio público es sustancialmente diferente de la actividad privada y que cada



organismo público ha sido creado precisamente para hacer frente a una necesidad de la sociedad de forma que en ella misma ya sería una responsabilidad social. Aun así, el sentido responsable de la *función* no dice nada sobre la *manera* como se gobierna una institución. Y hoy pocos afirmarían que las AAPP ya han llegado al final del trayecto en su modelo de transparencia, rendición de cuentas, etc. ¿Qué información tenemos las partes interesadas sobre cómo un organismo público ha satisfecho sus objetivos? ¿Cómo podemos dialogar y pedir aspectos sobre su rendimiento?

Proponemos hablar de RSA, para darle una identidad diferencial y remarcar el sujeto

Si finalmente convenimos que sí deberíamos poner encima de la mesa la RSA, será conveniente remarcar que deberá llevarse a cabo desde un modelo propio pensado para las singularidades del sector público, lo cual no equivale a una mera traslación de indicadores empresariales. Nos referiremos a la RSA para darle una identidad diferencial, aunque también cabría englobarla en una RSE en sentido genérico, más cuando hablamos de la gestión de la RS de la administración en tanto que empresa u organización productiva.

### ¿Vamos a informar de las emisiones de CO2?

Si para una empresa su primera responsabilidad es ser sostenible económicamente para poder continuar creando riqueza y puestos de trabajo, para el sector público el reto es poder llevar a cabo sus políticas públicas para lo que hoy en día hace falta ahondar en la efectividad y garantizar su legitimidad. El sector público corre el riesgo de caer, en virtud de su posición monopolística, que tiene garantizada esa legitimidad. O bien, mientras que las empresas optan por la RSE para desarrollarse en los mercados, la Administración cree situarse al margen de los mercados.

No sería adecuado hacer una transposición de los indicadores empresariales y no analizar cuales son las materias que el sector público debe gestionar en su RSA

Pero... ¿está al margen del mercado del talento y del capital humano? ¿Está al margen del mercado de la asignación de legitimidades? ¿Está dispuesto el mejor capital humano a ir a servir al interés general? ¿Debemos preocuparnos por la pérdida de confianza de la ciudadanía? Hoy se puede saber mediante rankings qué empresas están mejor posicionadas como excelentes puestos de trabajo, mientras que no podemos saber en qué administraciones y empresas públicas se proveen mejores puestos de trabajo (¡sí hay rankings de agencias públicas en los EE.UU.!).

### Entonces ¿qué significa la RS en la Administración Pública?

- Políticas como la **Inversión Socialmente Responsable** o las experiencias de **compra pública socialmente responsable** son todavía un campo experimental donde avanzar en los próximos años. Notemos que muchas AAPP se conforman con llegar al 0'7% para cooperación internacional sin darse cuenta de que con la compra responsable se puede tener un potencial de cambio enorme ya que pueden modificar las condiciones del mercado.
- La cuestión es que la Administración se encuentra todavía más cómoda en una gestión de base presupuestaria que desatiende la **evaluación profunda de los impactos** reales. Y he aquí otra de las materias a revisar desde la óptica de la RSA, ligada a la efectividad. Además, se traspaasa este modelo a los esquemas de participación ciudadana, donde se llegan a condicionar los presupuestos pero no las maneras de gobernar ni la cultura de analizar los impactos.



Protesta ciudadana contra decisiones de las AAPP

- Las AAPP han hecho un esfuerzo de modernización a lo largo de los últimos años. Ciertamente se ha avanzado mucho en la **participación ciudadana**, pero ¿qué se mide? Antes la cantidad de reuniones de las comisiones que el cambio que haya favorecido. En ocasiones, ¡puro formalismo! Progreso también en presupuestos participativos y audiencias públicas, pero cuando la ciudadanía pretende marcar la agenda de los temas a tratar se cierra la puerta...

Politicians...  
**job done** ✓ **or you're gone!** ✗  
 Citizen Initiative for Responsibility in Politics

Baner de una campaña por la rendición de cuentas pública

- Importantes también las **Agendas 21** aunque salvo excepciones no aborden otros enfoques más allá del ambiental y que no pongan un foco suficiente en la propia estructura pública, y que muchos hayan perdido interés derivando a una mera recolección de indicadores...
- Ejemplares las políticas de conciliación, aunque se pierda la oportunidad de vincularlas a una estrategia de mayor productividad, cambio interno y competitividad, como si las líneas de avance que se dibujan desde lo público **no supieran integrar el enfoque complejo que acoge la RSE y se limitan a buenas prácticas desvinculadas del modelo de negocio...**

- Los procesos de **subcontratación** deben incorporar de manera excelente la RSA, garantizando los principios públicos y la no desresponsabilización, para no dar lugar a modelos de externalización que supongan una barrera para poder ejercer derechos no ya como ciudadanos sino como meros usuarios. I en el proceso de selección del proveedor la administración no debería atender sólo a criterios económicos. O quizá sí, pero no limitadamente a partir de la manera cómo impactan en su presupuesto público sino por cómo impactan en la economía de la sociedad, que para eso se deben al interés general.



- Y no nos dejaremos la **transparencia**, pero no la puramente mecánica: puede que al ciudadano X no le aporte ningún valor unos presupuestos colgados en internet -entre otros motivos por la dificultad de interpretarlos- pero sí querría tener más información sobre la sospecha que en ciertos momentos un Ayuntamiento puede estar haciendo un uso más recaudatorio que disuasorio de las multas de circulación. Aúpa, ¡palabras mayores! Pues por aquí empezaremos a comprender mejor la RSA.

Son algunos puntos de vista que intentan situar la necesidad de una RSA que integre pero vaya mucho más allá de prácticas y disciplinas ya conocidas, entendida como una decisión global que afecta también a la dimensión política y transversalmente a todas las áreas técnicas.

### **Antes se debe asumir la gestión del cambio como una necesidad y una urgencia**

Si todo este esfuerzo y todos estos caminos no nos llevan a una mejora de la propia cultura organizativa, a un cambio fundamental en nuestro ADN corporativo, al fin y al cabo será muy poco sostenible, y los esfuerzos decaerán con el paso del tiempo.

Más aún, cuando no hablamos tan sólo de incorporar unas determinadas acciones sino de generar un estilo, una transversalidad, una coherencia. En la primera jornada dedicada a RSA,

celebrada en Barcelona el 2006, propusimos un principio de la RSA: *Toda norma legal o acción coercitiva debe tener como contrapartida necesaria para su legitimidad un deber de ejemplaridad.* ¿Cómo puede sino estar la Administración Pública en condiciones de pedir, ya sea por vías legales o políticas, esfuerzos de competitividad, de transparencia, etc. si ella misma no hace un esfuerzo convencido y ejemplar en la materia?

Ante la necesidad del sector público de profundizar en la función adaptativa, la RS es el motor que puede favorecer que se afronten los nuevos roles de gobernanza pública, que se trabaje por unos **territorios socialmente responsables** y, en clave más amplia, que se avance en la definición de un **nuevo contrato social** que renueve la confianza y la asignación de papeles entre las partes.



### No matar la complejidad

La RSA conecta las líneas de trabajo que se puedan realizar con prácticas o compromisos concretos (agendas 21, planes de participación ciudadana, etc.) con la gestión del cambio interno y con los grandes retos del sector público y la política en general. Resistámonos a reducir la RSA a las bombillas de bajo consumo, también necesarias, y empecemos a focalizar la honestidad, la dignificación de la política y legitimación del rol público.

Ello entronca con la necesidad que el sector observa de rendir cuentas de sus resultados, el impacto profundo de las políticas públicas y supone incorporar la complejidad en donde tradicionalmente se había eliminado. Más complicado, sin duda. Pero los abordajes parciales que se nos presentan habitualmente no son más que el equivalente a la visión reducida de la filantropía y el patrocinio del sector privado. Por su importancia estratégica para el sector y para la sociedad, este va a ser un foco fundamental en los próximos tiempos.

Se debe hacer uso de la RSA internamente como un motor de cambio y externamente para generar territorios socialmente responsables

Y para acabar manteniendo abierto el debate, dos propuestas de RSA, una para los públicos internos y otra para los externos: **Multas Responsables y Voluntariado Corporativo** ([www.collaboratio.net/newsletter/?id=2006/07/19/02](http://www.collaboratio.net/newsletter/?id=2006/07/19/02))



**Josep Maria Canyelles**

Promotor del think tank Responsabilitat Global

[www.ResponsabilitatGlobal.com](http://www.ResponsabilitatGlobal.com)

Memoria 2007: <http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Memoria2007.pps>