

Aplicaciones de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública

Ricardo Gaete*

RESUMEN

El artículo analiza la responsabilidad social corporativa como estrategia para que la gestión pública pueda hacer frente más eficientemente a los nuevos desafíos que la globalización y la modernización del estado plantean a los servicios públicos en los distintos territorios en los cuales se gestionan programas y políticas públicas a nivel mundial. Se identifican elementos que permitan a las instituciones de la administración del estado establecer procesos de interacción más eficientes con el entorno y los distintos *stakeholders* con los cuales una organización estatal debe relacionarse habitualmente.

Frente a este escenario, la responsabilidad social corporativa proporciona una interesante oportunidad para que las instituciones del estado puedan gestionar óptima y éticamente sus relaciones tanto con el entorno interno como con el externo, otorgando una mayor importancia a los impactos que tienen las decisiones y acciones que implementan sobre los ciudadanos, por medio de una relación más transparente y consciente de los intereses de la sociedad civil en general en el desarrollo de su misión.

Palabras clave

Responsabilidad social • gestión pública • modernización del estado • participación ciudadana • rendición de cuentas

Applications of corporate social responsibility to public management

ABSTRACT

This article examines corporate social responsibility as a strategy for governance that can cope more efficiently with the new challenges that globalization and the modernization of

* Administrador público y licenciado en Ciencias de la Administración Universidad de Antofagasta, Chile; magíster en Gestión Pública Universidad Complutense de Madrid, España. Académico Departamento de Ciencias Sociales Universidad de Antofagasta y jefe de Carrera Administración Pública en la misma universidad. E-mail: rgaete@uantof.cl.

the state pose to public services in the various territories in which they manage programs and public policies worldwide. It identifies those elements that permit to the institutions of state administration the establishment of more efficient processes of interaction with the environment and with the various stakeholders with whom a state organization should interact regularly.

In this scenario, corporate social responsibility provides an interesting opportunity for state institutions to manage efficiently and ethically its relations with both the internal and external environment by giving greater importance to the impacts the decisions and actions they implement on the public, through a more transparent and mindful relationship to the interests of civil society at large in the development of its mission.

Keywords

Social responsibility • public management • modernization of the State • citizen participation • accountability

1. Introducción

El presente artículo analiza las aplicaciones y beneficios que el concepto de responsabilidad social ofrece a la gestión pública para que pueda responder en forma adecuada a las necesidades y exigencias que la sociedad civil le plantea en la actualidad a las instituciones del estado. Ello le exige a este último asumir un comportamiento socialmente responsable tanto interna como externamente, de manera de alcanzar así un nivel de calidad ética sustentable y acorde a los nuevos desafíos que deben enfrentar los servicios públicos a nivel mundial.

Habitualmente, el concepto de responsabilidad social ha sido sobre todo circunscrito a las acciones que emprenden las empresas, refiriéndose en especial a los efectos e impactos que dichas acciones puedan tener en el entorno de las mismas.

Sin embargo, el concepto en comento tiene una aplicación muchísimo más amplia, que abarca no sólo el ámbito externo de una organización sino que también el interno, en cada acción, actitudes y comportamientos de las personas en el ejercicio de sus funciones habituales, como un valor en la cultura organizacional.

El enfoque de responsabilidad social corporativa plantea la necesidad de establecer una gestión organizacional basada en principios y valores que permitan desarrollar una relación ética y transparente con los actores internos y externos que enfrenta una organización. Tal relación se expresará en una preocupación permanente por los impactos generados en virtud de las actividades y propósitos principales declarados en su misión y visión, retroalimentando a todos y cada uno de los sistemas de gestión de una institución.

Por otra parte, la reforma del estado y de la administración pública ha desarrollado importantes procesos modernizadores de la gestión pública. Ha incorporado numerosas

técnicas de gestión desde el ámbito privado, además de realizar inversiones considerables en equipamiento, infraestructura y capacitación de los funcionarios. Todo ello, tendiente a generar los cambios necesarios para adaptar el trabajo que realizan los servicios públicos a las necesidades y crecientes demandas de la ciudadanía, que aspira encontrar en las instituciones de la administración del estado las respuestas adecuadas a sus problemáticas desde las perspectivas de calidad, eficiencia y pertinencia de las mismas.

En ese escenario, surge para la gestión pública un desafío adicional como consecuencia de los procesos de globalización y desarrollo de la sociedad del conocimiento. Estos ponen de manifiesto en la ciudadanía la necesidad de que se respeten y atiendan nuevos derechos, tales como la no discriminación, la equidad, la diversidad, el empoderamiento o la participación. Ello genera la necesidad para la gestión pública de enfrentar dos nuevos desafíos adicionales: la transversalidad y la intersectorialidad.

De esta manera, los habituales desafíos que debe asumir la gestión pública de cualquier estado, en cuanto a la implementación de políticas públicas que enfrenten eficientemente problemáticas tales como la pobreza, la delincuencia, el desempleo, la exclusión, la salud o la educación, deben incorporar las mencionadas transversalidad e intersectorialidad. Estos son parte de los impactos y condiciones con los cuales se deben diseñar e implementar las políticas y programas que la gestión pública deberá ejecutar para responder a las demandas emergentes.

2. La responsabilidad social como elemento de gestión

Más de un siglo ha transcurrido desde que, en 1899, Andrew Carnegie estableciera en su libro *El evangelio de la riqueza* (*The Gospel of Wealth*) lo que hoy se considera como uno de los primeros pasos del concepto de responsabilidad social, basado en los principios de caridad y custodia. Carnegie desarrolló una marcada actividad benéfica, lo que más tarde le significó el reconocimiento internacional como uno de los filántropos más importantes del mundo (Stoner 1996).

Si bien es cierto que las obras benéficas o sociales no son la única ni la principal forma de expresión del concepto de responsabilidad social, en muchas empresas se considera que al desarrollar actividades de tipo filantrópicas se están ejecutando acciones enmarcadas en este concepto, lo que sin lugar a dudas corresponde a un concepto limitado, distorsionado y erróneo del término sobre el cual reflexionamos.

De acuerdo con Raúl Etcheverry, responsabilidad social:

es originario del mundo anglosajón y no necesita ser identificado con la teoría civil de la responsabilidad, una característica de la metodología Romano-Germánica de la ley [...] ha estado en uso desde los años 60, especialmente en países de la cultura anglosajona, ha sido solamente durante la década pasada

en que las reflexiones sobre la relación entre sociedad y la corporación ha ganado importancia extraordinaria dentro del ambiente intelectual dominado por discusiones y crítica sobre las consecuencias sociales relacionadas con la globalización. (Etcheverry 2005:497-498)

Al analizar el concepto de responsabilidad social en mayor profundidad, nos encontramos con lo planteado por Fernández quien, citando a Sethi y Boatright, señala que el concepto de responsabilidad social corporativa predominante en la actualidad hace referencia a “la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales” (Fernández 2005:4)

De igual manera, María Emilia Correa, investigadora de ILPES-CEPAL, citando al World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), señala que la responsabilidad social “es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (Correa 2004:15).

La misma autora identifica cinco grandes áreas de la gestión de una organización (específicamente empresas para la investigación de la autora), en donde pueden realizarse evaluaciones del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones: ética, valores y principios; derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad corporativa; impactos sobre el medio ambiente; relaciones con los proveedores.

Finalmente, desde una perspectiva personal del concepto de responsabilidad social corporativa, basada en las concepciones expuestas anteriormente, se puede identificar este concepto con:

el desarrollo de las actividades propias de una organización en virtud del rol asignado por la sociedad, con una conciencia plena del impacto que generan sus propias acciones en el entorno, desde diferentes perspectivas tales como la económica, legal, social y medioambiental, aplicando en su gestión de manera voluntaria un conjunto de valores y principios que se orientan a la protección y cuidado de los intereses de la sociedad en su conjunto, estableciendo relaciones transparentes y sustentables con los distintos actores con los que se relaciona tanto interna como externamente. (Gaete 2006:139)

3. Principales aspectos del concepto de gestión pública

Resulta adecuado comenzar el análisis del concepto de gestión pública desde una perspectiva etimológica del mismo, para lo cual es posible citar a Emilio Albi, José Manuel

González Páramo y Guillem López Casasnovas, quienes plantean que la gestión pública implica “un conjunto de decisiones de coordinación y motivación de las personas plasmados en procedimientos y mecanismos contractuales, para alcanzar los fines de la organización estatal (eficiencia y equidad), dentro de las restricciones del marco jurídico-político” (Albi et al. 1997:27). Estos autores distinguen en su análisis el concepto de gestión, entendiendo por tal “un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y a coordinar acciones”, y el concepto de pública debido a que “persigue metas colectivas y se desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídico-políticas peculiares” (Albi et al. 1997:20).

Desde otra perspectiva, el concepto de gestión pública también se vincula con el enfoque de las políticas públicas, en especial cuando se mencionan temáticas tales como salud, educación o vivienda, las que describen necesidades sociales, requiriéndose una capacidad de gestión pública muy importante para satisfacerlas, sobre todo en lo referido a las decisiones que permitan desarrollar políticas públicas pertinentes.

De acuerdo con Brugué, “el origen de cualquier política pública debiera ser la voluntad de resolver un problema determinado, se trataría de las causas que lo han provocado y de buscar la solución más adecuada para ponerle remedio” (1995:322). Así señala la dificultad que muestran muchas políticas públicas para desarrollar el concepto de causa-efecto-solución, debido a la complejidad de las decisiones tomadas por la administración pública en relación con las políticas públicas, en particular en lo concerniente a las posibles soluciones a la enorme cantidad de problemas de los actores que integran la sociedad civil.

De esta manera, surge una relación directa entre políticas públicas y gestión pública, siendo las primeras una de las principales acciones de un gobierno y la segunda, la principal vía para ejecutar las acciones que están contempladas en una política pública.

Tomassini señala que para tener buenas políticas públicas “los países deberán incorporar muchos de los aportes provenientes de la moderna teoría de las organizaciones, de los conocimientos logrados en materia de gestión o *management sciences*” (1994:84). Con ello reafirma la gran importancia que tiene el hecho de que los servicios públicos implementen una nueva gestión pública para el adecuado desarrollo de las políticas públicas del estado, caracterizada por un mayor énfasis en los resultados, utilización de técnicas modernas de gestión y activa participación de la ciudadanía en los procesos de gestión.

De acuerdo con Barzelay, durante gran parte del siglo XX se consideró la gestión pública como “un proceso a través del cual se formulaban políticas, se distribuían los recursos y se implementaban programas, antes que como una cuestión política por derecho propio” (2001:15).

Sin embargo, avanzada la segunda mitad del siglo XX comienza a desarrollarse el concepto de Nueva Gestión Pública. Este plantea como corrientes de expresión significativas la desregulación, la reinención del gobierno, la posburocracia, la ética en la

gestión pública, la participación, etc., planteando la existencia de dos grandes enfoques: “un enfoque neoempresarial de la gestión pública que hace énfasis en la economía, la eficiencia y la eficacia de los aparatos públicos, proponiendo una clientelización de los ciudadanos”. Además existiría un “enfoque neopúblico” de la gestión pública que “pone especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública” (Ramió 1999:156).

De igual manera, David Sancho, citando a Subirats (1989), señala que “la gestión pública a diferencia de la privada ha de permitir la expresión de unos valores que no son sólo instrumentales sino también políticos, es decir, no se ha de limitar a buscar la mejor manera de hacer las cosas sino que ha de actuar para reconciliar una gran diversidad de intereses sociales antagónicos” (Sancho 1999:23). Pone en relieve, entonces, que la gestión pública no sólo debe preocuparse de ser eficiente técnicamente, sino que debe conciliar ese aspecto de manera adecuada con la variable política, con la cual comúnmente se encuentra asociada.

De acuerdo con Javier Mendoza, un importante proceso de experimentación y aprendizaje asociado al concepto de gestión pública se encuentra relacionado con el *management* público, el cual se orienta a adaptar las técnicas de gestión del sector privado de acuerdo con la especificidad y complejidad de las administraciones públicas. De acuerdo con este autor:

la irrupción del management en el seno de las organizaciones públicas subraya la entrada en crisis del modelo burocrático como pauta organizativa y de gestión para hacer frente a las tareas y responsabilidades propias del Estado en las sociedades avanzadas [...] cada vez más desarrollada, compleja e interdependiente se traduce en un cuestionamiento creciente de las bases tradicionales de legitimidad de los poderes públicos, consideradas ahora insuficientes. (Mendoza 1995:112)

Para lograr un estado que sea capaz de responder a los desafíos y requerimientos de la sociedad civil, es necesario además de la modernización de la gestión pública, el rediseño del estado para que este pueda responder con los niveles de pertinencia, calidad y eficacia esperados por la sociedad civil a través de las políticas públicas. Es por ello que es necesaria además una reforma democrática del estado que permita a los ciudadanos participar activamente en la gestión pública y en la selección, formulación y ejecución de las políticas públicas (Tomassini 2002).

Sin embargo, probablemente uno de los obstáculos más importantes y difíciles que debe sortear la gestión pública, especialmente en Latinoamérica, para responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos actuales y futuros de la sociedad civil y el sector privado, tiene relación con la resistencia al cambio que muchos servicios públicos

presentan a los procesos modernizadores y a los grandes cambios que en ocasiones afectan a los procesos de gestión pública, sobre todo en lo relativo a la participación ciudadana en el accionar del estado, tanto de sus servicios públicos como en sus políticas y programas públicos.

Una de las variables más relevantes que condicionan y sostienen esta resistencia a los cambios en los servicios públicos se encuentra relacionada con el concepto de cultura organizacional, que durante varias décadas se ha ido conformando en las instituciones públicas. En algunos casos, ello es incentivado por el temor e incertidumbre frente a los cambios, pero en la mayoría de los casos se origina más bien como reacción frente a las malas condiciones de trabajo que deben enfrentar los servidores públicos respecto de sus remuneraciones, jornadas de trabajo, beneficios sociales, posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional y humano, y en particular en cuanto a su relación contractual con el estado. Los anteriores ejemplos remiten, precisamente, a situaciones relacionadas con la asunción de una mayor responsabilidad social corporativa interna por parte de la administración del estado.

Ahora bien, la cultura organizacional de cualquier institución puede estar constituida por elementos tangibles e intangibles, como los uniformes de trabajo, equipamientos, infraestructura, valores, lenguaje técnico, historias, costumbres, procedimientos, etc., que en algunos casos tienen características de invisibles no sólo para agentes externos a la institución sino que incluso para los propios integrantes de la organización, siendo esta una de las razones que hacen más complicada la gestión de la cultura organizacional.

En este sentido, Olías de Lima señala en confirmación a esta situación (de invisibilidad de la cultura organizacional y sus efectos) que “la cultura de los empleados públicos puede ser un freno a la productividad pero también es un compromiso con los valores de la vida colectiva y con los intereses del Estado, recomendando cuidado al momento de introducir criterios de mercado en la gestión pública que pueden llegar a ser lesivos a la probidad y los valores éticos” (2001:20).

Algunas investigaciones desarrolladas con financiamiento del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) han destacado estos aspectos, señalando que algunos de los procesos de modernización del estado en América Latina y en otras latitudes se han caracterizado por el enfoque administrativo o gerencial que busca

imprimir en las instituciones del Estado una nueva cultura de gestión, de desempeño, de resultados, de medición de esos resultados, de orientación al usuario, y de calidad de servicio, en un contexto de sustitución de monopolios públicos por la externalización y la competencia en el mercado, de descentralización y desconcentración de sus funciones, de transparencia y rendición de cuentas y de nuevos diseños organizacionales más emprendedores, flexibles y horizontales. (Tomassini 2002:24)

4. Aplicaciones de la responsabilidad social a la gestión pública

El autor Rodrigo Moraga (1999) identifica algunas situaciones en las que es posible identificar puntos de encuentro entre la gestión pública y la responsabilidad social corporativa, y señala algunas recomendaciones para fortalecer la ética en la gestión pública:

- Asegurar el conocimiento y comprensión de los miembros de la organización sobre los principios y normas que se deben acatar.
- Observar prácticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de leyes y reglamentos.
- Definir y establecer procedimientos en aquellas funciones o actividades en las que pudieren producirse conflictos de intereses.
- Establecer claramente las relaciones con las empresas y organismos con los que interactúa. Se deben instaurar criterios y parámetros objetivos que resguarden la transparencia en las actividades de los funcionarios y del servicio en general.
- Por último, promover activamente que las personas que integran cada servicio y unidad conozcan y asuman la responsabilidad social e institucional que emana de su misión. (Moraga 1999:126)

En concordancia con lo planteado por Moraga, el autor Julio Corredor señala que

las organizaciones públicas aunque parezca redundante, en el cambio de paradigma que se perfila, tienen que asumir en su gestión la responsabilidad social [...] en algunos países el déficit de servicio público, la ineficiencia o la corrupción desbordan los pronósticos. Internamente, se observa con frecuencia que el factor humano adscrito a las dependencias gubernamentales no es atendido en sus requerimientos de formación, seguridad social, remuneraciones y reconocimiento a su dedicación al trabajo y en el ámbito externo densos sectores de la población aparecen como excluidos de su legítima relación con los órganos del Estado. (Corredor 2005:7)

Es por ello que resulta muy importante reforzar y ampliar el ámbito de acción y entendimiento del concepto de responsabilidad en la gestión pública. De esa manera se podrá reconocer la relevancia de factores intangibles que se encuentran asociados a los procesos de gestión y que Mendoza, citando a Echeverría,¹ plantea de la siguiente forma: “la creación de un nuevo marco de responsabilidad para la gestión pública constituye el

¹ En su ponencia, Mendoza cita la tesis doctoral de Luis Echeverría, *La administración pública en la era del management* (1993), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Deusto.

hilo conductor del conjunto de propuestas que llenan de contenido a la modernización administrativa” (Mendoza 1995:112).

Cuadro N° 1: Factores intangibles del nuevo marco de responsabilidad de la gestión pública

<p>El cambio de la cultura organizativa se orientará al logro de resultados, a estimular la responsabilidad personal, a dar prioridad al servicio ciudadano, a crear conciencia de coste y a favorecer la innovación y la mejora continua.</p>	<p>El reconocimiento de la legitimidad de la función gerencial, lo que supone la atribución de autoridad para el empleo de los recursos y la obtención de resultados; el directivo será juzgado en función del producto de su actividad.</p>
<p>Un nuevo concepto de control, como una actividad netamente directiva producto de la responsabilidad asumida para contribuir a que la organización alcance los objetivos establecidos.</p>	<p>La utilización de nuevos instrumentos de gestión, aplicando aquellas técnicas de gestión del sector privado de carácter gerencial, principalmente la dirección por objetivos y el control de gestión.</p>

Fuente: Mendoza (1995:113).

De esta manera, al momento de identificar las instancias en las cuales es posible vincular la responsabilidad social con la gestión pública, sin lugar a dudas que uno de los aspectos más importantes es la ética pública y en especial la probidad administrativa para el caso de la gestión pública, con la que tanto funcionarios como instituciones deben desarrollar la función pública que les corresponda de acuerdo con su misión institucional.

En este aspecto, la responsabilidad social proporciona importantes criterios que permiten fortalecer la ética y la probidad dentro de un servicio público. Entre ellos, por ejemplo: la cultura organizacional asociada al *accountability* o rendición de cuentas, memorias de sustentabilidad, códigos de ética, gestión de la relación con los *stakeholders*, entre otras prácticas que fortalecen el comportamiento socialmente responsable de cualquier tipo de organización.

Sin embargo, en relación con la ética pública se produce un relevante punto de encuentro entre este concepto y la responsabilidad social corporativa, debido a que ambas instancias consideran como significativa la existencia de valores y principios que sustenten una cultura organizacional basada en la transparencia, la sensibilidad o la honestidad, como valores importantes que orienten el actuar de los funcionarios públicos a pesar de que “durante muchos años se ha insistido en la formación técnica de los funcionarios, pero se ha descuidado la formación ética de los mismos. El resultado ha sido el mantenimiento de las corruptelas y fraudes a pesar del incremento de los instrumentos de control y, sobre todo, el desconcierto moral de estos empleados” (Villoria 1997:303).

En los planteamientos de Villoria encontramos probablemente uno de los mayores déficit de los procesos modernizadores de la gestión pública, que normalmente hacen un

gran énfasis en el mejoramiento de los procesos, en la incorporación de nuevas tecnologías, la creación y aplicación de nuevos cuerpos legales y, en ocasiones, en el mejoramiento de las condiciones de trabajo como sueldos o jornada de trabajo, pero normalmente ignoran o descartan la realización de acciones tendientes a fortalecer el comportamiento ético de los funcionarios.

Esta situación es en particular relevante desde la perspectiva de la necesidad de fortalecer una conciencia respecto de los efectos e impactos que las acciones y decisiones ejecutadas tengan en la sociedad en general. Esta es una de las principales razones para plantear como factible y necesaria la aplicación del modelo de responsabilidad social corporativa en la gestión pública, no sólo para fortalecer el compromiso y conciencia de los servicios e instituciones del estado en general, sino también los de los funcionarios públicos en relación con la asunción de un conjunto de valores y principios relacionados con el desarrollo sustentable.

Entre los aspectos que se pueden identificar como aportes de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública podemos mencionar la adecuada identificación y administración de la relación ética y transparente con los *stakeholders* o agentes críticos con los que los servicios públicos deben relacionarse en el ejercicio de la función pública, tanto en el ámbito interno como en el entorno externo existente alrededor de una institución pública. Aquella relación, de diversas maneras se puede ver afectada por los resultados más o menos eficientes que alcance la gestión pública desarrollada por dicho servicio público, donde sin lugar a dudas los *stakeholders* o agentes críticos varían de un servicio a otro, así como la calidad e intensidad de la relación que se pueda establecer entre los mismos.

La adecuada identificación de estos agentes permitirá a la institución pública construir los consensos necesarios para orientar sus acciones y decisiones sobre la base del diálogo y la negociación, especialmente con los agentes críticos más importantes, lo que sin lugar a dudas permitirá a los procesos de gestión pública alcanzar una eficiente administración de los impactos y efectos de sus acciones y decisiones, factor destacado dentro del concepto de responsabilidad social corporativa.

Otro de los elementos que pueden fortalecer los procesos de gestión pública y que demuestran un comportamiento socialmente responsable es la rendición de cuentas (*accountability*) y la transparencia expresada a través del pleno acceso a la información, por ejemplo, en la publicación de memorias de sustentabilidad o cuentas públicas de gestión.

Estas son condiciones fundamentales para que los servicios públicos desarrollen una gestión pública acorde con los actuales escenarios fijados por los procesos de globalización y en especial por el desarrollo de la denominada sociedad del conocimiento. Esta demanda de las instituciones del estado exigen el desarrollo permanente de una actitud y comportamiento más transparente y abierto en cuanto al acceso a la información y al conocimiento sobre los resultados alcanzados y, sobre todo, en cuanto al correcto uso de los recursos estatales.

La rendición de cuentas se relaciona con la necesaria transparencia con la que deben actuar los servicios públicos frente a los ciudadanos, en particular respecto del acceso de la información, pero también de los resultados alcanzados por las instituciones públicas en el cumplimiento de su misión, por lo que “la creación de mecanismos institucionales que permitan el control y la supervisión social como práctica institucionalizada [...] relacionados con la responsabilidad democrática de la gestión pública [...] supone la existencia de sistemas político-administrativos con un alto grado de legitimidad política y eficiencia administrativa” (Barzelay 1998:12).

Sin embargo, las acciones de rendición de cuentas y transparencia no son efectivas en sí mismas si no existe un sociedad civil activa y vigilante que esté alerta y denuncie cualquier conducta incorrecta, razón por la cual los servicios públicos deberán

favorecer la participación y el control ciudadano reduciendo los costes de tal actividad [...] reforzando la participación ciudadana en los procedimientos para la elaboración de disposiciones de carácter general, ampliar la participación de representantes de la sociedad civil en consejos de administración de organismos y agencias públicas, garantizar de forma eficaz el acceso a los registros y archivos públicos por los ciudadanos interesados, abrir al público las reuniones para toma de decisiones públicas, impulsar las encuestas al cliente de los servicios públicos, desarrollar sistemas como la selección aleatoria de ciudadanos para participar en debates sobre medidas concretas. (Villoria 2000:157-158)

Ahora bien, la responsabilidad social también tiene formas de expresión que se clasifican en el ámbito interno de las organizaciones. Aquí resulta relevante revisar algunos ejemplos. Uno de los aspectos o formas de expresión principales de la responsabilidad social al interior de las organizaciones, en este caso específico para la gestión pública de los servicios e instituciones propias del estado, dice relación con la adecuada gestión del capital humano que labora en una organización, proporcionando las oportunidades e instancias adecuadas para que el recurso humano pueda desempeñar su trabajo en condiciones óptimas tanto materiales como intangibles.

Otro aspecto fundamental que expresa un comportamiento socialmente responsable en el ámbito interno de una organización se relaciona con las condiciones de trabajo que reciben los recursos humanos de la misma. Para poder acotar satisfactoriamente este aspecto de la responsabilidad social corporativa interna, resulta conveniente citar a Carneiro, quien, basado en los planteamientos del *Libro verde de la Unión Europea*, señala que las prácticas responsables internas en esta materia “se refieren en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en recursos humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio” (2004:107-108).

De esta manera, podrán ser ejemplos de prácticas socialmente responsables de las organizaciones públicas en relación con las condiciones de trabajo que ofrecen a sus funcionarios, aspectos tales como el adecuado y constante acceso a capacitación y perfeccionamiento, planes de carrera laboral, políticas de prevención de riesgos de accidentes y enfermedades laborales, aplicación de equipamiento e instalaciones ergonómicas, óptimo manejo del estrés y clima organizacional positivo, entre otros.

Finalmente, en esta compactada identificación de algunos de los aportes que la responsabilidad social corporativa puede efectuar a la gestión pública de acuerdo con la discusión bibliográfica presentada anteriormente, la eficiente gestión de la diversidad permitirá a las organizaciones y servicios públicos desarrollar una gestión capaz de incorporar satisfactoriamente los nuevos derechos que la ciudadanía actualmente se arroga: la equidad de género, el respeto por las minorías, la no discriminación laboral o política, el respeto por la etnicidad y, en general, el desarrollo de una gestión de la diversidad que permita a los servicios públicos implementar políticas de desarrollo de los recursos humanos especialmente en lo referido al ingreso, capacitación y evaluación del desempeño.

5. Algunas experiencias empíricas de la relación del estado y la gestión pública con la responsabilidad social corporativa

De acuerdo con Clarisa Hardy, la responsabilidad social del estado desde la perspectiva de las políticas sociales se relaciona con que “los Estados latinoamericanos cumplen un papel redistributivo para reducir la distancia que separa a los hogares más ricos y pobres, destinando gasto social y mejorando los ingresos de las familias más pobres, aplicando criterios de equidad a través de la utilización de subsidios y transferencias monetarias” (2002:359), como parte del cumplimiento de la responsabilidad social del estado en América Latina.

Sin embargo, la misma autora señala que el bajo porcentaje del PIB asignado a gasto social y las limitadas competencias reguladoras y fiscalizadoras del estado en América Latina atentan contra un mayor cumplimiento de la responsabilidad social estatal, debido a que para una gran cantidad de necesidades, como la capacitación laboral, la generación de empleos productivos, el mejoramiento de los sistemas de pensiones, salud y educación, el rol y responsabilidad del estado es ineludible y demanda un comportamiento socialmente responsable de este en dichas materias.

Es por ello que cuando se analiza la aplicación de la responsabilidad social corporativa al trabajo desarrollado por los servicios públicos o el estado en su conjunto, uno de los aspectos habitualmente identificados como importante en cuanto a la participación del estado o sus instituciones se relaciona con el diseño y ejecución de políticas públicas que permitan articular o establecer las bases para la aplicación de la responsabilidad social por parte de las empresas.

Respecto de este tema, durante el año 2004 un equipo de investigadores de ESADE, por encargo de la Generalitat de Catalunya, desarrolló un estudio para determinar las políticas públicas que están aplicando los gobiernos europeos en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa. Una de las primeras conclusiones identificadas en esta investigación dice relación con que ella no sólo ha impactado fuertemente la agenda económica y empresarial en los últimos años, sino que también se está insertando en la agenda política y social de varios estados europeos. De igual manera, distinguen tres aspectos de importancia cuando se habla de responsabilidad social empresarial:

1. La agenda, que contiene las diversas prácticas, actuaciones y propuestas que se van clasificando bajo el concepto de responsabilidad social.
2. La comprensión, asociada a cuál es el grado de entendimiento respecto de la responsabilidad social, cuál es la propuesta de implementación que realiza cada organización en relación con el tema y un reconocimiento del rol que la organización cumple dentro de la sociedad.
3. La visión, identificando el proyecto de sociedad con el cual se vincula la responsabilidad social en un territorio específico, determinando el tipo de país que quiere contribuir a configurar. (Lozano et al. 2005:14)

Otra de las conclusiones que se desprenden de la investigación realizada por ESADE es la relevancia que tiene el que, para evitar transformar en una simple moda la responsabilidad social, es necesario vincularla a 'una visión de empresa y una visión país', y definir con claridad qué se quiere hacer en el futuro, así como evaluar el sentido que ella adquiere para los integrantes de una organización o un país desarrollar un comportamiento socialmente responsable.

De esta manera, la incorporación de la responsabilidad social en la agenda pública puede ser un factor fundamental para obtener mayores niveles de gobernabilidad en un país, en la medida en que exista una visión compartida respecto de la sociedad que se aspira construir y la forma como las distintas organizaciones, especialmente las empresas, contribuirán a la realización de esa visión compartida. Tal visión contendrá varios elementos asociados al concepto de responsabilidad social, tales como desarrollo sustentable, comportamiento ético a nivel laboral, social, cultural, medioambiental, etc. (Lozano et al. 2005).

En esta perspectiva, la investigación desarrollada por ESADE cita al Banco Mundial y su informe *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility* del año 2002 para identificar los roles que mantiene el sector público en relación con la responsabilidad social, y que son relevantes para el adecuado diseño y desarrollo de políticas públicas que incorporen los principales aspectos de la responsabilidad social:

Cuadro N.º 2: Roles del sector público en relación con la responsabilidad social

OBLIGAR	Legislación de obligación y control	Regulación e inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
FACILITAR	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
	Apoyo financiero	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
COLABORAR	Combinación de recursos	Implicación de <i>stakeholders</i>	Diálogo
PROMOCIONAR	Apoyo político	Difusión y reconocimiento	

Fuente: Banco Mundial, citado por Lozano et al. (2005).

Respecto del cuadro anterior, los gobiernos encontrarán orientaciones importantes en relación al carácter e impacto que debieran tener las políticas públicas a desarrollar en cuanto a la responsabilidad social, siendo probablemente los aspectos vinculados a creación de incentivos, aumento de la concienciación, y difusión y reconocimiento, las áreas en donde mayores ejemplos de políticas públicas es posible encontrar, donde es habitual por ejemplo que los estados realicen una premiación anual por medio de la entrega de un reconocimiento y difusión a la ‘empresa socialmente responsable del año’.

Un análisis particular tiene el rol de obligar del sector público en relación con la responsabilidad social señalado en el cuadro anterior, dado que si bien existen cuerpos legales que establecen incentivos a las empresas para que realicen donaciones, como es el caso chileno, y que es susceptible clasificar dichas donaciones dentro del aspecto filantrópico de la responsabilidad social, existe un considerable número de expertos e investigadores del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones que recomiendan y se oponen abiertamente a introducir el modelo y filosofía de la responsabilidad social a través de la obligación legal. Ello, puesto que perdería una parte importante del carácter voluntario que establecen muchos enfoques sobre esta temática, algo a lo que adherimos plenamente.

Un ejemplo concreto de esta situación puede encontrarse en la obligación de las empresas privadas en países como Francia o Reino Unido para presentar un balance social, situación que debiera estar enmarcada más bien en la filosofía y principios de comportamiento ético de cada empresa, las que voluntaria y conscientemente rindieran cuentas a la sociedad sin la necesidad de una presión de carácter legal.

Es importante señalar que las políticas públicas “constituyen hoy en día el principal nexo entre la sociedad civil y el Estado, transformándose en el principal quehacer del Estado contemporáneo y por ende su principal producto” (Tomassini 2002:47), por lo que

las funciones que tienen las políticas públicas en la actualidad, de acuerdo a Tomassini, serían: “converger en una visión estratégica de desarrollo del país; articular la acción de las instituciones del gobierno; estimular la formación de consensos o disensos políticos; explicitar la agenda pública que interesa a la ciudadanía; reflejar los temas valóricos que interesan a la sociedad” (2002:47).

De esta manera, existen relevantes coincidencias entre los resultados obtenidos por los investigadores de ESADE y lo señalado por Tomassini en cuanto a la fuerte conexión entre las políticas públicas y la responsabilidad social como uno de los principales campos en el cual el estado y su administración pueden hacer aportes significativos, tanto en lo relativo al desarrollo de políticas públicas que aplican criterios de equidad y redistribución en cuanto a políticas sociales, como en el desarrollo de políticas públicas que introduzcan incentivos a las organizaciones, especialmente a las empresas, para que desarrollen un comportamiento socialmente responsable.

Finalmente, en el análisis de las políticas públicas y responsabilidad social investigado por ESADE, es posible mencionar que sus investigadores identifican elementos concretos a aplicar en una política pública que tenga a la administración pública como su principal actor en cuanto al desarrollo de la responsabilidad social. Entre sus principales aspectos es posible mencionar los siguientes:

desarrollar políticas internas que favorezcan el liderazgo; vincular el gasto público a las empresas socialmente responsables; participar en acontecimientos internacionales; trasladar el debate internacional de la responsabilidad social al contexto nacional y local; coordinar las políticas de responsabilidad social en los distintos niveles desconcentrados o descentralizados en los que se desarrollan los servicios públicos. (Lozano et al. 2005:65)

Las investigaciones y análisis sobre la relación existente entre la responsabilidad social y las políticas públicas han aumentado en los últimos años, lo que se refleja en el trabajo realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo. Desde el año 2003, esta elabora un informe anual acerca de la responsabilidad social corporativa y las políticas públicas que se desarrollan en España y a nivel internacional en general.

Dicha Fundación, debido a la inexistencia de una definición comúnmente aceptada, entiende por responsabilidad social “la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos” (Fundación Ecología y Desarrollo 2004:9).

Basándose en la definición anterior, la Fundación Ecología y Desarrollo señala que las políticas públicas dirigidas a fomentar la responsabilidad social corporativa debieran clasificarse utilizando tres criterios: formalización, transparencia y escrutinio (Fundación Ecología y Desarrollo 2004).

Un aspecto relevante de destacar es la plena coincidencia entre los postulados de la Fundación Ecología y Desarrollo con las conclusiones de la investigación de ESADE respecto de que la responsabilidad social corporativa se ha incorporado en la agenda de los organismos internacionales y los estados, lo cual ha contribuido para que esta temática se haya transformado en los últimos años en un tema de alta relevancia.

En una línea de análisis similar en cuanto al rol del estado en la responsabilidad social de las empresas, el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay desarrolló una investigación a nivel local para identificar cuál es el papel que tiene el estado como facilitador de la responsabilidad social de las empresas.

Este estudio plantea dos fundamentos importantes para el análisis de la relación entre la responsabilidad social y la gestión pública. Por un lado, señala que existe un nuevo escenario de interacción entre el estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil denominado gobernanza moderna. Aquí el estado no es el único responsable de la formulación y ejecución de políticas públicas debido a que en la actualidad es factible el concurso de empresas y organizaciones sociales en el desarrollo de este proceso.

El segundo fundamento de la investigación uruguaya se sustenta en la aplicación de un concepto de responsabilidad social más amplio, inserto en la agenda de todos los actores vinculados directa o indirectamente al desarrollo humano donde no sólo se cuentan el estado y las empresas, sino que además, cada vez con más fuerza, se incorporan al debate y desarrollo de la responsabilidad social los organismos internacionales como Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, Banco Mundial u organizaciones vinculadas a la generación de conocimiento como las universidades (López 2006).

Este concepto extendido de responsabilidad social de las empresas se expresa incluso al nivel de ejecutor de políticas públicas en sectores que tradicionalmente estuvieron en manos del estado y actualmente son explotados por empresas privadas como los sectores energético, de salud y educación, entre otros, en los que las empresas van asumiendo progresivamente un papel más activo y determinante en el desarrollo social de una comunidad, región o país, en donde la influencia de las empresas no se circunscribe exclusivamente a lo económico, sino que trasciende de manera considerable en el desarrollo de la sociedad civil.

De acuerdo a la investigación desarrollada por el ICD en Uruguay, la participación del estado de aquel país en materias relacionadas con la responsabilidad social está muy fragmentada en la actualidad; obedece a iniciativas o esfuerzos aislados de algunos ministerios como el de Desarrollo Social, Economía y Trabajo, y Seguridad Social, los que han incorporado aspectos y temas de responsabilidad social en sus agendas ministeriales. Entre las materias específicas identificadas por la investigación del ICD uruguayo se mencionan la apertura de espacio para el diálogo sectorial sobre responsabilidad social, la realización de controles y la fiscalización respecto del cumplimiento de los derechos laborales consagrados nacional e internacionalmente.

Citando la misma investigación, donde sí se registran acciones más concretas vinculadas con el concepto de responsabilidad social es en las empresas públicas uruguayas. Las acciones se desarrollan en ámbitos tradicionales como la existencia de políticas ambientales, el establecimiento de buenas relaciones con los *stakeholders*, la realización de aportes o inversiones socialmente responsables hacia las comunidades en las que opera, entre otros ejemplos (López 2006).

Finalmente, la investigación realizada en Uruguay plantea que si bien es cierto que muchos actores identifican como deseable y relevante la intervención del estado en temáticas de responsabilidad social, no existe claridad respecto de las formas y vías que dicha intervención debiera adquirir.

No obstante lo anterior, las principales tendencias y opiniones se inclinan por señalar para el estado un rol de garante de las normativas y generador de incentivos estatales para que un mayor número de empresas muestre interés por asumir su responsabilidad con la sociedad de manera sustentable en el tiempo. Además se hace énfasis en cuanto al rol estatal en lo referido a sus empresas y a cómo las empresas públicas ponen en práctica principios e indicadores de responsabilidad social al igual que las empresas privadas, como parte del ejemplo que el estado debiera entregar a través de sus empresas.

Para finalizar esta revisión de experiencias en torno a la aplicación de la responsabilidad social corporativa al trabajo que realizan los servicios públicos, en nuestro país la Red Puentes Chile realizó un estudio para explorar cómo algunas instituciones estatales abordan actualmente los temas relativos a la responsabilidad social. Una de las primeras conclusiones que se extrae de este estudio dice relación con que el estado chileno aún no llega a un consenso sobre el grado o nivel de incidencia que debe ejercer para apoyar el desarrollo e implementación de prácticas y políticas de responsabilidad social por parte de las empresas chilenas.

Esta falta de consenso responde a que algunos de los organismos públicos encuestados se inclinan por identificar un rol activo del estado para incentivar a las empresas para que desarrollen políticas y prácticas de responsabilidad social y otros servicios públicos señalan que la inexistencia de políticas públicas que coordinen a las empresas en materias de responsabilidad social sería un factor determinante que impediría a nuestro país lograr poner a las empresas al mismo nivel global en cuanto a políticas y prácticas de responsabilidad social, quedando las acciones emprendidas por las empresas en esta materia circunscritas a aspectos de filantropía o beneficencia.

Es tan evidente esta situación dicotómica en Chile que, de acuerdo al estudio de la Red Puentes, los servicios públicos que más vinculados están a estos temas como Corfo, Indap o Conama lo están más bien por exigencia del proceso de globalización de los mercados o los tratados internacionales, pero en ningún caso ello obedece a un accionar sistematizado por la existencia de alguna política pública determinada.

6. Conclusiones

Una de las primeras conclusiones que es importante plantear como resultado de este trabajo se relaciona con la relevancia que tiene en la actualidad para la gestión pública que realizan las instituciones y los servicios públicos del estado, el identificar herramientas y estrategias de gestión que permitan enfrentar de manera eficiente los nuevos desafíos de transversalidad e intersectorialidad, asociados a la emergencia de derechos ciudadanos tales como la equidad, el respeto por la diversidad, el empoderamiento o el desarrollo sustentable.

Estos desafíos emergentes de la gestión pública demandan a los servicios públicos el desarrollo de capacidades e instancias de gestión que les permitan establecer relaciones más eficientes con los distintos niveles, actores y grupos con los que interactúan, tanto en la necesaria coordinación de instituciones, enfoques y recursos que puedan estar involucrados en la atención de estos nuevos derechos ciudadanos, como incorporando de forma efectiva las características y requerimientos específicos de los sujetos que se ven afectados por problemáticas sociales, económicas, culturales o medioambientales desde una perspectiva transversal, desarrollando programas y prestaciones que respondan a esas características y requerimientos.

Otra conclusión significativa dice relación con que la responsabilidad social corporativa es un modelo de gestión aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector económico al que pertenezca o al tamaño de su estructura o recursos. Esta situación se relaciona con el hecho de romper el mito relativo a la responsabilidad social en cuanto a que su aplicación se limita únicamente a las empresas, dado que existen significativas experiencias de aplicación de este modelo en universidades, organismos internacionales e incluso instituciones estatales en distintos países del mundo.

También es importante identificar la existencia de ciertas condiciones básicas relacionadas con la aplicación del modelo de responsabilidad social corporativa a la gestión pública, entre las que destaca la relevancia de asumir voluntariamente este modelo y no como resultado de alguna imposición legal, debido a que uno de sus fundamentos más destacados se relaciona con la necesaria existencia de valores y principios individuales y organizacionales que sustenten este modelo tales como la transparencia, la conciencia de los impactos, el desarrollo sustentable, etc.

Además, una condición fundamental se relaciona con los ámbitos de aplicación del modelo de responsabilidad social corporativa: las acciones que reflejan un comportamiento socialmente responsable de una organización deben abarcar los ámbitos internos y externos de la misma, por lo que la adecuada identificación de los *stakeholders* o agentes críticos ayudará a una organización a reconocer los actores y áreas respecto de los cuales deberá fortalecer su compromiso y comportamiento socialmente responsable.

En el contexto de los servicios públicos, la aplicación de la responsabilidad social corporativa puede contribuir de manera considerable al fortalecimiento de la democracia

participativa debido a que entrega a los ciudadanos interesantes herramientas para ejercer un control ciudadano más activo y permanente del comportamiento de los servicios públicos, sus directivos y funcionarios, en relación con aspectos de la gestión pública sumamente importantes tales como la transparencia, la probidad, el respeto por los derechos humanos y laborales, la eficiencia y calidad de la gestión, así como importantes espacios de participación en la gestión pública realizada en las instituciones y servicios públicos que integran la administración del estado.

No obstante lo anterior, no son menores los ejemplos de servicios públicos en los que, además de la corrupción, existen problemas de gestión pública relativos a la falta de transparencia, malas condiciones de trabajo de los funcionarios públicos y pocas o nulas oportunidades de desarrollo del capital humano, carencia de instancias efectivas de participación ciudadana, inexistencia de una cultura ambiental que se preocupe por el desarrollo sustentable, gestión de la diversidad, etc., que hacen imprescindible que los servicios públicos desarrollen y fortalezcan su comportamiento socialmente responsable en este tipo de variables.

Respecto de esta circunstancia, especial atención debieran generar para los servicios públicos en general las condiciones laborales que le brindan a sus funcionarios, las que muchas veces se relacionan con formas de expresión de un comportamiento socialmente irresponsable, traducidas por ejemplo en inestabilidad laboral, bajos sueldos, inexistentes posibilidades de capacitación o desarrollo de carrera laboral, mal clima laboral, altos índices de estrés y accidentabilidad laboral, discriminación laboral, nepotismo, como ejemplos de situaciones que afectan directamente la responsabilidad social corporativa de un servicio público en el ámbito interno.

De esta manera, las instituciones pertenecientes a la administración estatal de cualquier país del mundo, no obstante su origen orientado hacia la satisfacción de las necesidades de toda la sociedad, deben procurar cumplir con un comportamiento apropiado, medido en términos de socialmente responsable, que no se limite solamente al cumplimiento eficiente de su misión o al irrestricto respeto y apego al marco jurídico y político que las regula. Las instituciones del estado deben además, necesariamente, desarrollar una gestión pública capaz de satisfacer las nuevas demandas emergentes de la sociedad civil y la ciudadanía en general. En la actualidad estas se orientan no sólo a recibir un producto o servicio de calidad sino que plantean desafíos y exigencias adicionales en términos éticos, de rendición de cuentas y transparencia, entre otros relevantes aspectos.

Referencias bibliográficas

- Albi, E., José Manuel González Páramo, Guillem López Casanovas, 1997. *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel Economía.
- Barzelay, M., 1998. *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- , 2001. *The New Public Management*. California: University of California Press.
- Brugué, Q., 1995. “El análisis de las políticas públicas”. En R. Castro, coord. *Temas clave de Ciencia Política*. Colección Universitaria ESERP. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 317-354.
- Carneiro, M., 2004. *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Correa, M., 2004. “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”. *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, N° 85, 15-18.
- Corredor, J., 2005. “El cambio de paradigma en la visión ética de la gestión pública”. X Congreso Internacional del CLAD, Santiago, Chile.
- Etcheverry, R., 2005. “Corporate Social Responsibility”. *Penn State International Law Review* 23, N° 3, 493-505.
- Fernández, R., 2005. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Colección Negocios. Madrid: Thomson.
- Fundación Ecología y Desarrollo, 2004. “Responsabilidad social corporativa y políticas públicas”. En <http://www.ecodes.org/documentos/archivo/RSCyPOlticasPblicas2004.pdf> [enero 2006].
- Gaete, R., 2006. “La Universidad y la responsabilidad social”. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación REXE de la Universidad Católica de la Santísima Concepción-Chile*, Vol. 5, N° 10, 129-145.
- Hardy, C., 2002. “Redefinición de las políticas sociales”. En L. Tomassini, coord. *Reforma y modernización del Estado*. Santiago: Lom, 335-367.
- Husted, B. & D. Allen, 2006. “Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches”. *Journal of International Business Studies* 37, N° 6, 838-849.
- López, C., 2006. *El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas. Un debate necesario*. Montevideo: Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD).
- Lozano, J.M., L. Albareda, T. Ysa, H. Roscher, M. Marcuccio, 2005. *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.
- Mendoza, J., 1995. “La metodología ESADE de elaboración e implementación de indicadores de gestión en los servicios públicos”. En Universidad de Zaragoza. *Hacia una nueva gestión pública*. Colección de Ponencias del III Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas de Aragón. Aragón, España.
- Moraga, R., 1999. *Auditoría interna de gobierno: la experiencia chilena 1994-1999*. Santiago: PNUD-Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

- Olías de Lima, B., 2001. *La nueva gestión pública*. Madrid: Prentice Hall.
- Ramió, C., 1999. *Teoría de la organización y administración pública*. Barcelona: Tecnos-Universitat Pompeu Fabra.
- Sancho, D., 1999. *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. Barcelona: Tecnos-Universitat Pompeu Fabra.
- Stoner, J., 1996. *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.
- Tomassini, L., 1994. *La reforma del Estado y las políticas públicas*. Santiago: Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile.
- , coord., 2002. *Reforma y modernización del Estado*. Santiago: Lom.
- Villoria, M., 1996. *La modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia*. Madrid: Colección Estudios MAP-INAP-BOE.
- , 1997. *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- , 2000. *Ética pública y corrupción: curso de ética administrativa*. Barcelona: Tecnos-Universitat Pompeu Fabra.

REFERENCIAS DE INTERNET

- www.clad.org.ve
- www.redpuenteschile.cl/panel_new/boletines/destacado.php?bid=8&did=7
- www.probidad.org