

**LA DEMANDA SOCIAL DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA.
Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno**

Trinidad Yera

José Ramón Pin

LA DEMANDA SOCIAL DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno

Trinidad Yera¹

José Ramón Pin²

Resumen

En la actualidad, el concepto de responsabilidad social ha trasladado a la empresa la necesidad de implicarse en la lucha contra las desigualdades y la protección del medio ambiente, de forma que ya no es una función exclusiva del denominado Estado Social. En España, y para el sector público, la idea de promover la RSC desde las Administraciones públicas llegó al Congreso hace dos años con la creación de una subcomisión parlamentaria que debía estudiar el papel de la Administración pública ante la responsabilidad social de las empresas. Si bien las corporaciones locales, en colaboración con asociaciones o fundaciones, han llevado a cabo acciones para promover la responsabilidad social de las empresas, parece que es más importante y necesario que desde las propias Administraciones públicas y para las propias entidades públicas, se desarrollen guías, programas, normas o reglamentos que se ocupen de su responsabilidad corporativa para con la sociedad y el buen gobierno.

No basta con que una organización pública se responsabilice de sus actos, pues para ello ya existen las leyes y distintos tipos de normas; lo que se debe sustentar es una conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, de modo que se haga efectiva incluso cuando las leyes no lleguen a imponerla. Un ejemplo es el Código de Buen Gobierno Local de la FEMP de 15 de diciembre de 2009.

Pero además, para que la Administración pública, ya sea general o local, trabaje hacia la excelencia, optimizando sus resultados y siguiendo criterios de responsabilidad, debe someterse a la evaluación de sus políticas.

En suma, no basta con actuar de acuerdo con criterios de responsabilidad social corporativa y buen gobierno, es necesario además un seguimiento y control de las políticas que se están llevando a cabo, para comprobar el logro de los objetivos y mejorar la calidad de los servicios. En este sentido se analiza el modelo de evaluación UNE 66182.

Palabras clave: responsabilidad social, acción social, código de buen gobierno, evaluación, excelencia y UNE 66182.

¹ Investigadora de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, IESE

² Profesor Ordinario, Dirección de Personas en las Organizaciones, Titular de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, IESE

LA DEMANDA SOCIAL DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA.

Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno

Introducción

El nacimiento del concepto¹ de la responsabilidad social, siendo en sí mismo una noción de difícil limitación, está ligado a un nuevo contexto económico y social en el que ya no aparece el Estado como el único responsable de la lucha contra las desigualdades y la protección del medio ambiente. Desde la fractura de la globalización, la función de la empresa en la sociedad del tercer milenio ha cambiado su percepción.

El ciudadano del siglo XXI resulta cada día mucho más exigente, de tal forma que cuando tiene que llevar a cabo una selección de los productos o servicios que el mercado pone a su disposición, adopta su decisión motivado por toda una serie de nuevos criterios, entre los que sin lugar a dudas se encuentran los de la reputación, la imagen social y las políticas éticas y socialmente responsables² que llevan a cabo las organizaciones que los ofertan. Se está fraguando un nuevo concepto en este contexto empresarial –ciudadanía corporativa– que contempla a las organizaciones como agentes y sujetos sociales y que juega un papel decisivo en la construcción de esta sociedad emergente. Si las organizaciones empresariales, sean de la naturaleza que sean, no actúan bajo criterios de responsabilidad ética, el cliente sensibilizado las deslegitimará socialmente. Para que esto no suceda, la responsabilidad ética empresarial debe sustentarse en acciones que generen credibilidad, confianza y lealtad. Y este proceso solicita de la dirección una capacidad estratégica, para que la organización sea eficaz; una capacidad ejecutiva, para que se genere el compromiso de los empleados, pero fundamentalmente requiere la presencia de un liderazgo ético.

Este mundo globalizado e interrelacionado como nunca requiere unas normas de conducta empresarial que, dentro del libre juego del mercado, minimicen los impactos sociales y medioambientales que la actividad económica de dichas organizaciones conlleva a lo largo y

¹ Cuesta González, M. de la y C. Valor Martínez (2003), «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, Medición y Desarrollo en España», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 20-26 de enero, págs. 7-9.

² Lozano, J. M. (2006), «De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)», *Papeles de Economía Española*, ISSN 0210-9107, nº 108, págs. 40-60.

ancho del planeta y se convierta en una brújula que oriente el operar en todos sus procedimientos con el fin de dar cumplimiento a su compromiso³.

En general, la normativa específica relativa a la responsabilidad social⁴ es escasa y está originada en instituciones internacionales, tales como las «*Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*» o la «*Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*», de la OIT. En la mayoría de los casos, la redacción está referida a la empresa, si bien el «*Libro Verde para el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea*» (2001), habla de «fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas». En este sentido, el concepto de responsabilidad, común y compartida, se traza como el punto de partida desde el cual replantearse el equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social necesarios para construir el nuevo tipo de sociedad que queremos. La corriente a favor de que la empresa como organización desempeñe un papel crucial en la sociedad y no solamente quede restringido a la creación de riqueza y empleo, está cada vez más aceptada. De hecho, día a día los diferentes poderes públicos comienzan a enmarcar las líneas estratégicas y el marco de actuación y de desarrollo de este tipo de políticas.

Aunque se está produciendo un incremento paulatino del interés por la responsabilidad social corporativa, tanto en ambientes empresariales como en la esfera social, lo cierto es que los distintos grupos que conforman la sociedad, y aquí se incluyen los poderes políticos, no están siendo capaces de asumir el papel decisivo y necesario para impulsar la implantación de este concepto de manera operativa, no sólo en las políticas periféricas de acción social, sino en las estrategias nucleares de la misma.

Responsabilidad social no es acción social

La responsabilidad social no debe ser entendida, a la hora de diseñar estratégicamente la responsabilidad, como mera filantropía⁵, pues no se trata de realizar acciones de beneficencia, sino de delinear las actuaciones estructurales de la organización de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella. Las empresas, además, no deben actuar sólo por obligación social, es decir, cumpliendo solamente las normas impuestas por el Estado, puesto que en los momentos actuales y con la opinión pública presionando las normas, a veces no son suficientes para realizar acciones empresarialmente responsables.

En este sentido es importante separar y no confundir los conceptos de responsabilidad social con acción social, pues siendo nociones complementarias, las ideas subyacentes son desemejantes. Mientras que la RSE debe tratar de cómo se consigue el beneficio, la acción social tiene que ver con qué hacemos con parte de ese beneficio.

³ Nuñez, G. (2003), «La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de Desarrollo Sostenible», CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

⁴ OCDE (1999 y 2004), «Principios de Gobierno Corporativo».

Olivencia, Informe (1998), «Informe sobre el Gobierno de las Sociedades Cotizadas».

Aldama, Informe (2003), «Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas».

⁵ Rodríguez Fernández, J. M. (2006), «Responsabilidad Social Corporativa: ¿Filantropía Estratégica u Otro Modelo de Empresa?», *Revista AECA*, nº 74, enero-abril, págs. 11-15.

Es decididamente importante para el sustrato ético argumental que el espíritu de la redacción de cualquier programa de responsabilidad corporativa, sobre todo desde las Administraciones públicas, esté enfocado no sólo a lo que hacemos con los fondos disponibles, sino, y sobre todo, al cómo generamos esos fondos. Por esta razón la responsabilidad social debe asumirse como una herramienta de gestión que permita dirigir la organización de una forma diferente. Este código debe inspirar a los afectados unas condiciones excelentes para el desempeño en sus funciones, trascendiendo las formas propias de realizar el trabajo, e introducir elementos que orienten las conductas de las personas hacia un proyecto de vida. El ser portadores de estas conductas convertirá a los allegados en agentes activos de cambios tanto en la esfera personal, laboral como institucional.

La realidad hoy en día y en la práctica es que la RSC es voluntaria, no hay legislación ni en el espacio nacional ni en el europeo, y no hay un único patrón para el desarrollo de políticas sociales y ambientales. Si bien es cierto que la filosofía de la RSE se encuentra cada vez más extendida en las sociedades y cada vez resulta más imprescindible que esté integrada como una herramienta estratégica para el desarrollo de la competitividad futura.

En España, y para el sector público, la idea de promover la RSC desde las Administraciones públicas llegó al Congreso hace dos años, con la creación de una subcomisión parlamentaria que debía estudiar el papel de la Administración pública ante la responsabilidad social de las empresas.

Una organización pública verdaderamente excelente debe esforzarse en satisfacer a todos los grupos con los que se relaciona –internos y externos–, y su éxito, cada vez más, se va a medir en función de los resultados que alcanza, la manera de conseguirlo y lo que sea capaz de lograr⁶. Si esto es de por sí difícil en condiciones favorables, más difícil resulta lograrlo de manera sostenida en el mundo en el que nos encontramos, que se caracteriza por una creciente globalización de las peticiones y una particularización de los servicios a nivel local, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en continuo cambio y la frecuencia e intensidad de demanda de los ciudadanos.

En este entorno, las organizaciones municipales deben adoptar un estricto enfoque ético, siendo transparentes y dando cuenta de su rendimiento como organización responsable. Cada vez con más frecuencia, las Administraciones públicas en general y las locales en particular, por ser las más cercanas, tienen que ir fomentando la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto en el presente como en el futuro, y para que sea efectiva y creíble tiene que estar definida en sus valores e integrada en cada uno de los procedimientos. Un código ético, correctamente elaborado en este contexto administrativo, no debe limitarse a dictar normas o principios, sino que debe tener un cierto estilo pedagógico y explicar las consecuencias de cada regla. Los códigos éticos no pueden ser considerados simplemente como un conjunto de estándares que los empleados públicos van a percibir.

Afortunadamente, las corporaciones locales van tomando conciencia de su impacto y deben preocuparse por minimizar cualquier impacto adverso en su gestión hacia los vecinos. Y puesto que no sirve sólo con el compromiso interior que genera este tipo de responsabilidad, los gestores públicos deben tener en cuenta, con su actitud proactiva, los beneficios que aporta

⁶ Lafuente, A., V. Viñuales, R. Pueyo y J. Llaría (2003), «Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas», Fundación Alternativas, ISBN: 84-96204-02-2, Madrid.

trabajar en esta dirección, entre los que destaca la mejora de la imagen en la opinión pública y el incremento de la confianza.

Principios para el despliegue de la RSC en las Administraciones locales

Las Administraciones públicas no son burbujas en el conjunto de las organizaciones. En un contexto de globalización y de pleno desarrollo de las nuevas tecnologías y de cambios constantes, han de ser capaces de responder a los retos que tienen planteados. En el contexto administrativo actual han surgido dificultades que son muy distintas a las de hace algunos años. El sector público español se enfrenta a retos, demandas e inquietudes disímiles que le obligan no sólo a modernizar su gestión, sino que también le imponen la necesidad de innovar en sus servicios.

La responsabilidad social se enmarca en la esfera en que la empresa y sociedad entran en contacto. Aunque todavía queda mucho por hacer, este esfuerzo debería ir acompañado de iniciativas y planes impulsados desde las Administraciones públicas. Desde los poderes públicos, los políticos deben promocionar la ética de la organización desde una autorregulación no corporativista, abierta tanto a la crítica interna como externa. La ética para los servidores públicos se refiere, en la mayoría de los casos, a condiciones de utilización. Los empleados públicos se encuentran diariamente con dilemas éticos que unas veces resuelven de manera rutinaria y otras como resultado de una profunda reflexión. La decisión en un conflicto puede ser equivocada si la persona no cuenta con una escala de valores que le permita discernir adecuadamente.

En este contexto, la opinión pública crítica juega un papel indispensable. El nuevo modelo de organización pública socialmente responsable se visualiza en un modelo al que todos nos gustaría pertenecer, o con quien nos gustaría tener relaciones comerciales o sociales, y la clave pública está en cómo conseguir que este sueño se convierta en realidad.

Para lograrlo, el objetivo principal radica en formar y sensibilizar a los responsables políticos y demás personal de distintas Administraciones sobre la importancia que supone la responsabilidad social y el papel crucial que juega dentro del desarrollo del buen gobierno de las instituciones públicas. De esta forma, el concepto ético como impulsor de las entidades locales debe ser abordado desde tres perspectivas distintas: la del sector público, la modernización y calidad de los servicios públicos y la contratación pública, y las tres con el firme compromiso de combatir la corrupción y promover las acciones tendentes a incrementar el grado de transparencia en la Administración pública que genere una cultura de la ética, de la responsabilidad y del fomento de la confianza en el comportamiento individual y social de las personas en el cumplimiento de sus deberes para la consecución de la misión institucional.

Por este motivo, se requiere de las corporaciones locales mucha claridad sobre su razón de ser en términos de misión, visión y estrategia, de tal manera que tengan la habilidad de identificar obstáculos y deficiencias, pudiendo enfrentar y superar retos clave como la calidad del servicio que ofrecen y la sostenibilidad económica, ambiental, social e institucional del entorno del que forman parte.

Cada cierto tiempo, las Administraciones públicas, en colaboración con alguna fundación o asociación, publican algún tipo de directorio para adoptar políticas de responsabilidad social corporativa en las empresas. Según estos modelos, aplicar sus directrices revierte en una mejora de resultados y beneficios en la empresa que las lleva a cabo.

El Ayuntamiento de Madrid, por ejemplo, en colaboración con El Club de la Excelencia en Sostenibilidad⁷, ha editado una guía pensada al igual que si se tratara de un plano de metro. En este croquis se perfilan las rutas de responsabilidad en cada vertiente, como son clientes, empleados, Administraciones públicas, proveedores y colaboradores.

Igualmente, la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, por dar otro ejemplo, está trabajando en una serie de medidas para la promoción de la responsabilidad social corporativa en el tejido empresarial andaluz. Las medidas, que se centralizarán en un programa concreto de ayudas a empresas que asuman el concepto de RSC, y en el establecimiento de becas de investigación, se dirigirán a fomentar la competitividad de las empresas, a mejorar la formación y empleabilidad de los trabajadores, y a favorecer la igualdad de oportunidades.

Pero siendo importantes estas acciones encaminadas a concienciar, ayudar e implantar la responsabilidad social en las empresas, mucho más importantes y necesario parece ser que, desde las propias Administraciones públicas y para las propias entidades públicas, se desarrollen guías, programas, normas o reglamentos que se ocupen de su responsabilidad corporativa para con la sociedad y el buen gobierno.

El que una organización pública deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo, para eso ya existen las leyes y normas. Lo que sí es diferente y en donde deben sustentarse todos los esfuerzos organizativos es en la conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, y que debe hacerse efectiva incluso cuando esas leyes no llegan a imponerla; esto es, responsabilizarse de sus acciones, con independencia de si tienen o no una obligación legal de hacerlo. Los valores culturales organizativos deben ser claramente establecidos, y las normas de conducta, adecuadas y diseminadas entre los empleados públicos y la sociedad. El seguimiento del cumplimiento de las normas y un sistema generador de consecuencias son necesarios para una retroalimentación catalizadora.

El papel de los electos locales en la gestión de los Ayuntamientos, elemento esencial para el funcionamiento del sistema democrático por su proximidad a la ciudadanía, debe ser ejercido, en general, con sentido de la responsabilidad, voluntad de servicio a la sociedad, transparencia, eficacia y dedicación plena a sus funciones públicas.

La redacción de su contenido tiene que agrupar una serie de principios y el diseño de unos instrumentos de gobierno que contribuyan a consolidar pautas de comportamiento de los electos locales en aras a configurar una ética pública común que evite la mala gestión, destierre posibles actuaciones corruptas y, por el contrario, sirvan para generalizar las buenas prácticas entre los agentes políticos y empleados públicos. En este sentido, la actuación de la alta dirección política en las organizaciones públicas tiene que caracterizarse por determinadas conductas ejemplarizantes, como es demostrar un proceder ético, establecer una tradición cultural de integridad, formular un compromiso que determine una actitud firme ante dilemas morales, establecer un sistema de arbitraje en conflictos éticos y acordar para todos estos casos unos criterios de actuación comunes. Por supuesto, como la esencia es distinguir lo excelente, se debe contemplar recompensar los logros éticos mediante indicadores de medida que reflejen la gestión pública.

⁷ Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Movilidad, «Guía de Movilidad Sostenible para la Empresa Responsable», 12 de mayo de 2009.

Además de la alta dirección, el resto de empleados públicos también deben estar claramente comprometidos con la implantación de un código ético, o código de conducta interno. En concreto, el «Código Europeo de Conducta para la integridad política de los representantes locales electos», aprobado por el CPLRE, aboga por la promoción de códigos de conducta para los representantes locales como instrumentos que permitirán crear confianza entre los políticos y los ciudadanos, indispensable para que aquellos que tengan que desempeñar sus funciones puedan hacerlo de forma eficiente, puesto que el respeto por el mandato del electorado va estrechamente unido al respeto de unas normas éticas.

Este enfoque estratégico, que poco a poco se está implantado en España, ha aumentado bastante en los últimos años y la preocupación por desarrollarlo es creciente; a modo de ejemplo, acaba de ser aceptado el Código de Buen Gobierno Local de la FEMP, que establece los principios básicos por los que deben regirse las actuaciones de gobierno de los municipios españoles. El 15 de diciembre de 2009, la Comisión Ejecutiva de la FEMP aprobó por unanimidad de todos los grupos políticos este código del buen gobierno local, que recoge los principios de transparencia y ética pública, junto a medidas para mejorar la gestión y calidad de la democracia local.

No obstante, para avanzar hacia el logro de estas metas es imprescindible que dichas políticas calen y se hagan presentes en la práctica de la gestión municipal, entendiendo por gestión municipal la forma de optimizar y organizar los recursos humanos, técnicos y financieros con el objetivo prioritario de ser eficientes, además de eficaces para la prestación de los servicios.

Criterios para la elaboración de modelos de autoevaluación en los servicios públicos

Cada vez resulta más claro que la capacidad de las Administraciones públicas depende no sólo de la calidad de los servicios que ofrece, sino también de la capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad de la que forma parte⁸. Saber qué mejorar y cómo mejorarlo se ha convertido en un elemento clave para su estabilidad⁹.

La Administración local se justifica en sí misma a través de su buen hacer, de su buena gestión de lo público y de la calidad en los servicios públicos que presta. Para ello, debe organizar la gestión de sus recursos y la capacidad de sus personas para optimizar los mejores resultados en términos de eficiencia y eficacia y con criterios de responsabilidad.

El punto de partida para que una corporación local trabaje hacia su excelencia, con independencia del tamaño que tenga, es un análisis de autodiagnóstico que permita a sus dirigentes, conociendo el punto de partida, diseñar estrategias idóneas con las que alcanzará sus objetivos políticos y de servicio público a largo plazo capitalizando todas las oportunidades y ajustándolas a las demandas reales.

⁸ Scriven, M. (1967), «The Methodology of Evaluation», Perspectives of Curriculum Evaluation, Rand Mc. Nally, Chicago; Subirats, J. (1994), «Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración», Ministerio de las Administraciones Públicas, serie de Administración General, Madrid.

⁹ Ingram, G. K. (2003), «The Challenges of Development Evaluation: Some Conclusions in World Bank», Operations Evaluation Department, The first 30 Years, OED, Washington D.C.; Wholey, J. (2004), «Handbook of Practical Program Evaluation», 2ª ed., Jossey Bass, California.

La responsabilidad social, en líneas generales, y el buen gobierno en particular, están evolucionando de ser un enfoque filantrópico a un enfoque mucho más estratégico. La construcción y consolidación de una buena reputación corporativa implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación y calidad en los servicios, entorno de trabajo, responsabilidad social, resultados financieros y liderazgo. Y para una planificación integral de todos estos elementos, las instituciones públicas necesitan conocer en dónde se encuentran¹⁰.

Los servicios públicos locales se sustentan siempre en procesos dentro de las organizaciones. Cuando estos servicios son evaluados y no alcanzan el nivel de compromiso o resultados que sus equipos de gobierno, directivos públicos, empleados y clientes esperan de ellos, se hace necesario emprender proyectos de mejora que transformen el escenario¹¹. Recordemos que el éxito en los servicios públicos sólo puede venir avalado por la percepción que de los mismos tengan sus usuarios: los ciudadanos, las empresas y la sociedad en general. Para ello, entre los valores de comportamiento de los empleados públicos no puede tener cabida la indiferencia sobre cómo se gestionan y se prestan los servicios públicos y sobre qué se consigue en la actividad de la Administración. Precisamente la calidad adquiere su dimensión social al tratarse fundamentalmente de un proceso de persuasión. El reto que aceptamos cuando se asume el compromiso de realizar un autodiagnóstico es también trabajar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las Administraciones públicas. Por tanto, sin una percepción social de que hay mejores servicios, la calidad no sirve.

La competitividad y el camino hacia la excelencia en las corporaciones locales en la actualidad se miden crucialmente por dos factores: por un lado, en su capacidad de integrar el concepto de servicio público con una clara orientación al cliente-ciudadano, y por otro, generar valores éticos y culturales compartidos en toda la organización. Constituye un reto fundamental superar las acciones aisladas y pasar a la instrumentación de la responsabilidad como política global, para impulsarla no solamente como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de innovación en la relación con los ciudadanos.

La evaluación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad y buen gobierno se vigile de manera permanente, lo que genera entre sus clientes –internos y externos– confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto, definir una estrategia que permita el autodiagnóstico en diferentes ámbitos de la Administración pública nos ayudará a impulsarla de manera global y a terminar con las actuaciones puntuales¹².

¹⁰ Ballart, X. (1997), «Gestión Pública, Análisis y Evaluación de Políticas», *Revista de Estudios Políticos* (nueva época), nº 97, julio-septiembre.

¹¹ García Sánchez, E. (2009), «Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política», *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 43, Caracas.

¹² Bustelo Ruesta, M. (2004), «¿Cómo Puede Contribuir el Proceso de Creación de Códigos Normativos al Desarrollo de una Cultura de Evaluación? Elementos para el Debate en el Caso Español», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, ISSN 1134-6035, nº 30-31, págs. 41-56.

La autoevaluación, en cualquiera de sus formas, se coloca como un elemento distintivo y marco de referencia para los ciudadanos¹³. Una vez asumida la necesidad de las organizaciones a evolucionar dentro de este marco social sostenible, ahora el planteamiento pasa por elegir aquella herramienta que más se adapta a las necesidades estructurales de la organización e integrarla de forma sistemática y total dentro de sus diferentes ámbitos de gestión¹⁴, realizando un seguimiento de los resultados en base a indicadores y utilizando un motor de mejora basado en la consecución de objetivos y metas, analizando las desviaciones entre el objetivo y el resultado, para poder proponer planes de mejora.

En realidad, y para ser fieles a la realidad actual, en numerosas corporaciones locales se actúa con criterios de responsabilidad social corporativa y buen gobierno, lo que sucede simplemente es que la mayoría no saben cómo medirlo ni reportarlo.

Modelo de evaluación específico. UNE 66182: una herramienta de gestión propia

Los gestores locales son cada vez más conscientes de la necesidad de una gestión municipal de calidad, puesto que su gobierno influye de manera decisiva en la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello, se ha iniciado en las corporaciones locales la implantación de distintos modelos de gestión de la calidad. Sin embargo, muchos de los modelos aplicados no están diseñados específicamente para los gobiernos municipales. Desde la FEMP y, en concreto, desde la Comisión de Modernización y Calidad, se tenía la certeza de que era conveniente trabajar y establecer una herramienta de gestión de la calidad propia que ofreciera una evaluación de las políticas municipales.

En 2005, con el impulso del Gobierno Federal de México, se aprobó en el seno de la ISO el documento IWA-4, que proporciona a cualquier ayuntamiento, con independencia del tamaño y ubicación, un enfoque coherente sobre la gestión de la calidad. Su principal atractivo es que traduce al lenguaje técnico de la Norma ISO 9001 para su utilización práctica por el gobierno municipal¹⁵.

AENOR, contando con el apoyo de la FEMP, ha estado trabajando en la adaptación de la metodología del IWA-4 a la realidad de los gobiernos locales españoles, y para contrastar su adecuación a la realidad española, se ha comprobado la norma en una serie de pruebas piloto

¹³ Bustelo Ruesta, M. (2004), «La Evaluación de las Políticas de Género en España», Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Ed. Catarata, Madrid; Bustelo Ruesta, M. (2004), «La Evaluación de las Políticas Públicas de Igualdad de Género de los Gobiernos Central y Autonómicos en España: 1995-1999», tesis de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Ciencia Política y de la Administración II; Vélez Méndez, C. (2007), «El Cambio de Paradigma en Evaluación de Políticas Públicas: el Caso de la Cooperación al Desarrollo», Nuevas Políticas Públicas: Anuario Multidisciplinar para la Modernización de las Administraciones Públicas, ISSN 1699-7026, nº 3, págs. 145-170.

¹⁴ Arbulú Saavedra, J. (2009), «La Política de Evaluación en la Cooperación Española para el Desarrollo desde la perspectiva de la Metaevaluación: 1998-2008», tesis de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Ciencia Política y de la Administración II.

¹⁵ Véase Medellín Torres, P. (2004), «La Política de las Políticas Públicas: Propuesta Teórica y Metodológica para el Estudio de las Políticas Públicas en Países de Frágil Institucionalidad», proyecto FRA /02/073, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.

en diferentes municipios elegidos por tramos de población, para contemplar todo el escenario de casuísticas posibles.

La Norma UNE 66182 es una guía metodológica para hacer una evaluación integral del gobierno local comprobando toda la gestión municipal¹⁶. El cuestionario recoge una serie de indicadores mínimos de gestión como forma de cuantificación distribuidos en cuatro grandes áreas:

- Desarrollo institucional para el buen gobierno (formado por 48 subindicadores que constituyen el 35% de la evaluación).
- Desarrollo económico sostenible (con 22 subindicadores y un 16% de peso en la distribución).
- Desarrollo social incluyente (40 subindicadores y 30% de peso en los indicadores).
- Desarrollo ambiental sostenible (25 subindicadores y 19%).

En cada criterio de evaluación, y con la finalidad de facilitar la recopilación de la información a un nivel más práctico, la herramienta se dividió por áreas organizativas, de tal manera que la distribución y la carga para completar la herramienta se distribuyesen entre los ejecutivos responsables. De esta manera se detallan los datos en subindicadores más concretos, existiendo tres niveles operativos de cumplimiento para cada uno de ellos. El cuestionario está formado por 33 indicadores mínimos de gestión, que se desglosan en 135 subindicadores distribuidos en las cuatro áreas.

Para cada indicador hay tres niveles operativos de cumplimiento:

- Rojo: Prácticas inaceptables que ningún gobierno local debería tener.
- Amarillo: El gobierno local cumple parcialmente con los requisitos mínimos.
- Verde: Condiciones mínimas aceptables.

La construcción de este sistema de indicadores para la evaluación de las políticas municipales propone dos tipos de evaluación:

- *Evaluación directiva*. El equipo de gobierno, basándose en una percepción global, posiciona a su ayuntamiento frente a cada uno de los 33 indicadores generales.
- *Evaluación operativa*. Los técnicos de cada área, buscando evidencias, posicionan a su ayuntamiento frente a cada uno de los 135 subindicadores específicos.

El objetivo de este instrumento es desarrollar indicadores que sean *herramientas prácticas a nivel local* en las áreas seleccionadas y que sirvan a cualquier corporación local que lo aplique.

Las conclusiones que se obtienen de este autodiagnóstico deben ser recogidas en un documento denominado "*plan de mejora*", que tiene que incorporar una planificación de acciones correctivas para todos los subindicadores que se encuentren en rojo y que permite, desde un punto de vista meramente técnico y de gestión a los responsables directos:

¹⁶ «Guía para la Evolución Integral del Gobierno Municipal» (2009), UNE 66182, AENOR.

- *Actuar* sobre las necesidades y puntos débiles de la organización.
- *Priorizar* según importancia detectada y recursos disponibles.
- *Establecer plazos* y responsables, y hacer seguimientos periódicos de toda la actividad municipal y su reflejo en la opinión pública.
- *Evolucionar* hacia condiciones de continua adaptación organizativa.

Desde un aspecto exclusivamente político y con vistas a establecer estrategias organizativas, la autoevaluación permite a los políticos y alta dirección:

- *Orientar*: indicar cuestiones de importancia o áreas prioritarias.
- *Reflexionar*: para utilizar un indicador es necesario disponer de determinados datos (cualitativos y/o cuantitativos), algunos fácilmente accesibles y otros más complejos. La disponibilidad o no de estos datos debe hacer reflexionar a las corporaciones locales acerca de sus *sistemas de gestión de información y del conocimiento internas y externas*.
- *Mejorar la transparencia* en la gestión y en las relaciones entre el gobierno local y el ciudadano. Los indicadores permiten establecer *comparaciones*, tanto en el tiempo como en acciones, evaluando la eficiencia de las mismas con respecto a sus objetivos.

Es importante reseñar que el sistema de indicadores propuesto no es una “auditoría”, en el sentido de fiscalización de la actividad de las corporaciones locales, sino una importante herramienta de aplicación voluntaria para “autoevaluarse” y “autoayudarse”, detectando lagunas de información, nuevas áreas de actuación necesarias y optimizando recursos disponibles. En definitiva, todo el conocimiento práctico sobre sistemas de gestión que se obtiene, junto con una aplicación específica a la realidad de cada entidad local que lo realice, aporta a las entidades locales una herramienta de valor añadido para la mejora de las políticas públicas.

Modelo de evaluación particular. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Razones para iniciar un proceso de aplicación de alguno de los modelos de excelencia

La lógica de la modernización sustentada en la aplicación de la mejora continua en la gestión pública ha sido adquirida por los ayuntamientos españoles desde finales de la década de los ochenta y principios de los noventa con el fin de optimizar sus procesos de trabajo y servicios públicos.

El alcalde de Villanueva de la Cañada, Luis Partida, es conocedor y protagonista de esta realidad en su doble condición –como regidor de un municipio que está creciendo y adaptándose a un entorno muy exigente y como presidente de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP–, sitio de análisis y encuentro de todas las experiencias que, a nivel local, se están implantando o desarrollando en España.

Precisamente, el impulsor de la experiencia de la aplicación de la Norma UNE-66182 en nuestra organización ha sido el alcalde, que tras un período de estudio e investigación para la adaptación de la norma a las condiciones propias de la situación pública española en el seno de la Comisión, ofreció su municipio como experiencia piloto para su acreditación definitiva.

Criterios de selección del modelo de excelencia

Las organizaciones públicas de cualquier tipo o sector, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que ayudan a estas organizaciones a establecerlos, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia. El modelo de gestión integrado que Villanueva de la Cañada como municipio buscaba, debía presentar una visión globalizada y orientada a nuestro cliente tanto interno (empleado público) como externo (ciudadano), según los postulados de calidad total, y a ser posible, según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

Nuestro alcalde, y con él todo el equipo de gobierno, son cada vez más conscientes de la necesidad de una gestión pública excelente, puesto que toda la actividad local que desarrollan influye de forma decisiva en la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello se buscaba algún modelo de gestión que se adecuara a las necesidades reales de nuestra organización municipal. Queríamos una herramienta de gestión de calidad que ofreciera una evaluación de las políticas municipales de una manera clara y concisa, y que en un primer acercamiento al mundo de la calidad no supusiera a la organización y a su estructura un coste muy elevado de recursos.

La reputación corporativa en Villanueva de la Cañada la tenemos entendida como el conjunto de percepciones que tienen sobre el ayuntamiento y la corporación local los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, además de una adecuada gestión, desde el propio gobierno, de los valores locales intangibles.

Precisamente, desde el equipo de gobierno de nuestro Ayuntamiento, y encabezado por el alcalde, una de las prioridades estratégicas de la corporación de esta última legislatura ha sido iniciar la gestión de nuestra reputación. Gestionar la reputación implica gestionar "la realidad" de nuestro municipio y, desde él, todos los ámbitos de la corporación, y asegurar que esta gestión se percibe de manera satisfactoria por los grupos de interés.

El concepto fundamental para la elección de un modelo, en nuestro caso, fue la auto-evaluación, pues consideramos que al iniciar un proyecto de modernización y calidad encaminado a la mejora continua sería conveniente conocer el punto de partida real de nuestra estructura a modo de examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de nuestra organización.

El Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada es pionero en la utilización de esta herramienta de evaluación integral, recientemente aprobada en la Norma UNE 66182:2009, cuyo objetivo principal es conocer la situación de la organización consistorial en relación a su desarrollo institucional, social, económico y ambiental, existiendo tres niveles operativos de cumplimiento para cada uno de ellos para poder determinar áreas y acciones de mejora. Su simplicidad fue determinante.

Alcance del proceso de aplicación del modelo

La elección de la norma condicionó todo el proyecto, puesto que es una herramienta que resultó imprescindible para la reorientación de los procesos, proporcionando un punto de partida para avanzar hacia la excelencia en toda la organización. Como una de las directrices de este sistema es la mejora continua de la eficiencia y de la propia gestión interna, teníamos claro que el instrumento de autoevaluación se aplicaría a toda la organización, para conocer en qué posición nos encontrábamos, así como para, con posterioridad, planificar nuestra gestión.

Desarrollo del proyecto de aplicación del modelo

Como hemos dicho anteriormente, la norma propone dos tipos de evaluación, la evaluación directiva y la operativa. Desde el principio decidimos realizar los dos procedimientos iniciando el diagnóstico con la evaluación directiva, en la que el equipo de gobierno, basándose en su percepción global, posicionó al ayuntamiento frente a cada uno de los 33 indicadores. Esta evaluación directiva se ha llevado a cabo con la ayuda de personal facilitador, familiarizado con el uso de la herramienta, perteneciente a la Federación Española de Municipios y Provincias y a AENOR. Es de destacar la involucración que mostró todo el equipo de gobierno en el transcurso de esta evaluación, síntoma del compromiso adquirido hacia sus ciudadanos, y con la mejora continua de la organización municipal para satisfacer sus crecientes necesidades.

Como dato significativo, hubo una gran sintonía en las respuestas ofrecidas por el equipo de gobierno a los diferentes indicadores, lo que demuestra el conocimiento global de la situación actual del ayuntamiento por parte del alcalde y todos los concejales.

Tras esta evaluación, se hace necesario continuar el proceso con la búsqueda de evidencias que contrasten si la percepción que tiene el equipo de gobierno se ajusta a la realidad. Para ello realizamos la autoevaluación operativa (paso imprescindible para obtener la certificación). En esta fase, los técnicos de cada área, buscando evidencias, posicionaron a nuestra organización frente a cada uno de los 135 subindicadores.

Fases seguidas

En Villanueva de la Cañada optamos por hacer las dos fases autoevaluativas que propone la norma, al considerar relevante obtener un diagnóstico completo del municipio.

Número de participantes en el proyecto

En la primera fase, que correspondió a la evaluación directiva, participó el alcalde y el equipo de gobierno, que está formado por doce concejales.

En la segunda fase, la evaluación operativa, participaron los cargos directivos y puestos técnicos del Ayuntamiento. En total doce personas con responsabilidad organizativa en las áreas analizadas por la norma. Obviamente, la recopilación de datos supuso un trabajo administrativo en cascada para cada uno de los servicios, con lo cual la implicación fue total.

Es en la evaluación operativa donde hemos observado una serie de disfunciones internas que deben ser tenidas en cuenta para futuras reestructuraciones organizativas y que, corregidas, mejoran en alto grado el nivel de eficiencia que ya de por sí tiene nuestro ayuntamiento.

Perfil de los participantes en el proyecto

- *Equipo de gobierno.* Alcalde y concejales.

Funcionarios del Grupo A. Secretario, vicesecretaria, interventora, arquitecto.

- *Técnicos municipales*

El equipo auditor realizó el control de los distintos subindicadores del cuestionario de evaluación mediante reuniones con los técnicos responsables, a fin de comprobar el grado de cumplimiento con los requisitos de la norma de referencia.

Para facilitar el proceso de evaluación, es necesaria la existencia de un interlocutor entre el equipo auditor y los diferentes participantes, políticos y técnicos del ayuntamiento, facilitando la organización de las diferentes reuniones. En nuestro caso concreto, la persona asignada fue la asesora del alcalde y responsable de calidad y modernización del Ayuntamiento.

Tiempo de duración del proyecto

El proyecto empezó en enero de 2009 y terminó, con la entrega de la certificación por parte de AENOR, en julio de este mismo año.

El día 3 de abril de 2009 tuvo lugar, en la sede del Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada, la realización de una evaluación directiva conforme a la Norma UNE 66182:2009, «Guía para la evaluación integral del gobierno municipal», contando con la presencia del alcalde y de los concejales correspondientes a las siguientes áreas:

- Educación, Comunicación, Patrimonio y Relaciones Institucionales
- Obras, Servicios e Infraestructuras
- Hacienda y Nuevas Tecnologías
- Seguridad y Protección Civil
- Consumo, Turismo, Protocolo y Relaciones con Urbanizaciones
- Servicios Sociales, Familia e Infancia
- Economía, Desarrollo Local, Empleo e Inmigración
- Juventud y Deporte
- Urbanismo y Sanidad
- Cultura y Participación Ciudadana
- Personal y Vivienda y Atención Ciudadana

De forma individualizada, cada uno de los miembros del pleno dio respuesta a los 33 indicadores que componen el cuestionario de evaluación directiva, abriéndose posteriormente un debate en el que se comentaron los resultados.

Durante una semana del mes de mayo, el equipo de auditores de AENOR realizó la evaluación operativa. En la auditoría, el personal de AENOR estuvo verificando y comprobando las respuestas que el equipo técnico del ayuntamiento había dado previamente a los 136 subindicadores que forman la herramienta de evaluación.

Tras la presentación de las evidencias concretas, así como con las entrevistas con los técnicos responsables de cada área, algunas de las respuestas de la autoevaluación fueron modificadas de posición, e incluso se determinó que ciertos subindicadores se excluyesen de la auditoría porque no eran de aplicación por parte de un municipio como Villanueva de la Cañada.

Era necesario que en un plazo de ocho días después de recibir este informe, se enviase a AENOR una planificación de acciones correctivas a llevar a cabo para aquellos subindicadores que estaban tras la auditoría en nivel rojo y amarillo, intentando alcanzar el nivel verde, así como una justificación del motivo por el que durante la auditoría se excluyeron determinados subindicadores que no eran de aplicación.

El proyecto inicial terminó el día 30 de junio de 2009 con la acción formativa "Evaluación Integral del Gobierno Municipal. Norma UNE 66182" organizada por la FEMP para presentarla al conjunto de Administraciones locales.

Como cierre de dicha jornada, se celebró el acto de entrega del primer certificado de cumplimiento de la norma UNE 66182 al Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada.

A modo de resumen, la ejecución de todo el proyecto duró seis meses, aunque las consecuencias organizativas del mismo, con la planificación de las medidas correctivas y su implantación, tienen un recorrido más largo. La finalidad que se perseguía con este esfuerzo organizativo era diseñar un plan de mejora que partió de detectar las deficiencias funcionales de nuestra institución y elaborar las estrategias que permitan mejorarlas para transformar nuestra estructura en una organización altamente competente en los próximos años.

Actividades de comunicación realizadas

Desde el primer momento todos fuimos conscientes de la importancia de las personas como activo en la ejecución de las actividades de autoevaluación. Para conseguir que los mensajes calen y las informaciones lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos. Para conseguirlo desarrollamos una estrategia comunicativa a todos los niveles, encabezada por una reunión presidida por el alcalde hacia sus concejales y la dirección técnica.

En segundo nivel, estos técnicos municipales transmitieron a sus colaboradores las indicaciones pertinentes. Durante el proceso observamos que en algunas áreas concretas y, entre departamentos, se facilitó el intercambio de información. De esta manera, el conocimiento institucional se fue transformando en conocimiento corporativo organizado, al permitir la aplicación de la norma compartir los procesos y políticas de la corporación y estandarizar los modelos de trabajo.

Dificultades encontradas

Uno de los mayores inconvenientes con los que nos encontramos a la hora de abordar un proyecto de esta magnitud es que "la cabeza corre más que los pies", es decir, los responsables de más nivel establecen pautas y objetivos sin tener la seguridad de contar con la participación del resto de la organización.

Canalizar correctamente la información a través de cauces formales y en el momento adecuado reviste especial relevancia para la colaboración. Es en los primeros momentos de la autoevaluación cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole profesional y, por tanto, la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la "rumorología" pueden ser fatales en esos casos, y por ello es fundamental una estrategia de comunicación adecuada.

Debe disponerse de un control centralizado de información importante que asegure que no lleguen los datos por diferentes cauces de forma que se puedan interpretar de maneras diferentes. Por otra parte, toda la comunicación, independientemente del medio por el que se realice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.

Gestión de indicadores

Lo que no se puede medir, no se puede gestionar... ni mejorar.

La medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de la organización y poder planificar, orientar y mejorar los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de *gestionar* la estrategia hacia la *visión y/o misión*.

Los indicadores de gestión proporcionan información reactiva y proactiva. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de optimización de los esfuerzos municipales.

Beneficios aportados por la experiencia

En primer lugar, tenemos que señalar que obtener una visión global de nuestra organización, así como el conocimiento práctico sobre los sistemas de la gestión municipal desde un punto de vista técnico, nos aporta una herramienta de valor añadido para la evaluación y mejora de nuestras políticas públicas.

El valor real de la información técnica recopilada, además de ayudar a comprender mejor los procedimientos, se produjo cuando se combinó con otras informaciones para formar nuevas políticas y proyectos estratégicos globales que mejoran los desempeños, los hacen más eficaces y eficientes, es decir, todo el proceso de aplicación de esta norma, y la puesta en común de los resultados, ayuda a la planificación estratégica municipal, englobando a todas las áreas con temas nuevos de actualidad.

A resaltar también la mejora de la comunicación interdepartamental dentro del ayuntamiento, al poner en común opiniones distintas y contrastar datos, y también el resultado de la evaluación, que permite priorizar sobre los aspectos hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos para mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Planes de acción

Los planes pueden estar muy bien diseñados y se puede disponer de un modelo excelente, pero si no se ejecutan e implantan adecuadamente, se convertirán en papel mojado. La calidad de la implantación, las mejoras tangibles introducidas, el seguimiento realizado y los responsables encargados de realizar una ejecución seria y rigurosa, entre otros factores, aseguran la consecución de objetivos.

El Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada ha adquirido un fiel compromiso hacia la mejora continua y la excelencia en su gestión. Prueba de ello ha sido su interés y posterior aplicación de la Norma UNE 66182- «Guía para la evaluación integral del gobierno municipal», que permite detectar posibles áreas de mejora donde poder centrar los esfuerzos para ofrecer una gestión municipal que garantice las condiciones necesarias que precisan los ciudadanos. Síntoma de ese compromiso es la involucración que ha mostrado toda la organización consistorial en la aplicación de la herramienta de evaluación, desde el equipo de gobierno en el desarrollo de la evaluación directiva llevada a cabo de manera previa, así como el resto del personal técnico en el transcurso de esta auditoría, donde se han intentado aportar las evidencias concretas que den respuesta a todas las cuestiones planteadas en la citada norma.

Sin embargo, sus esfuerzos van más allá. La organización del Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada, consciente de sus características y necesidades, está desarrollando un nuevo plan de modernización que permitirá establecer objetivos y metas para mejorar los servicios que ofrece a su población. Entre estos nuevos propósitos se encuentra la implantación de sistemas de gestión basados en la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 en determinados servicios municipales, siendo la evaluación según la Norma UNE 66182 un punto de partida idóneo en el camino que se ha iniciado para la mejora continua y la gestión de la calidad.

Recomendaciones a otras organizaciones interesadas en acometer un proyecto similar

Durante el transcurso de la auditoría realizada por AENOR, se ha obtenido una visión generalizada del gobierno local del Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada, y se han detectado oportunidades de mejora que ofrecen la posibilidad de progresar en determinados aspectos de su gestión.

Todos aquellos subindicadores de la herramienta de evaluación que sitúan al municipio en los niveles rojo y amarillo son susceptibles de implantar acciones de mejora. No obstante, el equipo auditor pudo comprobar que el plan de modernización y excelencia Villanuev@avanza en fase de desarrollo, dará respuesta a muchos de los requisitos requeridos en la norma, como es la implantación de un servicio de atención al ciudadano, la realización de encuestas de evaluación de la satisfacción de los ciudadanos, el seguimiento por parte de los mismos de los programas municipales y los planes de formación para el personal municipal, entre otros.

En definitiva, para gestionar de forma eficaz la aplicación de la norma hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y, por tanto, más competitivo.

El éxito de cualquier gestión y, en definitiva, el de la implantación de la norma, depende en gran medida de las pequeñas mejoras que en cantidad y a gran velocidad se pongan en práctica. En concreto, y como reconocimiento al esfuerzo de los técnicos en la fase de recopilación de datos de la evaluación operativa, introdujimos de manera rápida e inmediata algunas modificaciones y recomendaciones que se detectaron con la auditoría.

A modo de cierre, el resultado de la evaluación puede ser, y de hecho en nuestro caso así se acordó, el punto de partida para la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Referencias

Aldama, Informe (2003), «Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas».

Arbulú Saavedra, J. (2009), «La Política de Evaluación en la Cooperación Española para el Desarrollo desde la perspectiva de la Metaevaluación: 1998-2008», tesis de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Ciencia Política y de la Administración II.

Ballart, X. (1997), «Gestión Pública, Análisis y Evaluación de Políticas», *Revista de Estudios Políticos* (nueva época), nº 97, julio-septiembre.

Bustelo Ruesta, M. (2004), «La Evaluación de las Políticas Públicas de Igualdad de Género de los Gobiernos Central y Autonómicos en España: 1995-1999», tesis de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Ciencia Política y de la Administración II.

Bustelo Ruesta, M. (2004), «¿Cómo Puede Contribuir el Proceso de Creación de Códigos Normativos al Desarrollo de una Cultura de Evaluación? Elementos para el Debate en el Caso Español», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, ISSN 1134-6035, nº 30-31, págs. 41-56.

Bustelo Ruesta, M. (2004), «La Evaluación de las Políticas de Género en España», Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Ed. Catarata, Madrid.

Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Movilidad (2009), «Guía de Movilidad Sostenible para la Empresa Responsable», 12 de mayo.

Cuesta González, M. de la y C. Valor Martínez (2003), «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, Medición y Desarrollo en España», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 20-26 de enero, págs. 7-9.

García Sánchez, E. (2009), «Metaevaluación de Políticas Públicas: una Visión desde la Ciencia Política», *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 43, Caracas.

Ingram, G. K. (2003), «The Challenges of Development Evaluation: Some Conclusions in World Bank», Operations Evaluation Department, The first 30 Years, OED, Washington D.C.

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y J. Llaría (2003), «Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas», Fundación Alternativas, ISBN: 84-96204-02-2, Madrid.

Lozano, J. M. (2006), «De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)», *Papeles de Economía Española*, ISSN 0210-9107, nº 108, págs. 40-60.

Medellín Torres, P. (2004), «La Política de las Políticas Públicas: Propuesta Teórica y Metodológica para el Estudio de las Políticas Públicas en Países de Frágil Institucionalidad», Proyecto FRA /02/073, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.

Núñez, G. (2003), «La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de Desarrollo Sostenible», CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

OCDE (1999 y 2004), «Principios de Gobierno Corporativo».

- Olivencia, Informe (1998), «Informe sobre el Gobierno de las Sociedades Cotizadas».
- Rodríguez Fernández, J. M. (2006), «Responsabilidad Social Corporativa: ¿Filantropía Estratégica u Otro Modelo de Empresa?», *Revista AECA*, nº 74, enero-abril, págs. 11-15.
- Scriven, M. (1967), «The Methodology of Evaluation», *Perspectives of Curriculum Evaluation*, Rand Mc. Nally, Chicago.
- Subirats, J. (1994), «Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración», Ministerio de las Administraciones Públicas, Serie de Administración General, Madrid.
- Vélez Méndez, C. (2007), «El Cambio de Paradigma en Evaluación de Políticas Públicas: el Caso de la Cooperación al Desarrollo», *Nuevas Políticas Públicas: Anuario Multidisciplinar para la Modernización de las Administraciones Públicas*, ISSN 1699-7026, nº 3, págs. 145-170.
- Wholey, J. (2004), «Handbook of Practical Program Evaluation», 2ª ed., Jossey Bass, California.