

SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

PUBLICACIONES  
TECNICAS

Publicaciones  
Técnicas  
SIGEN

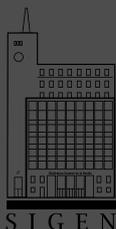


MODELO DE  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
ORGANIZACIONAL  
EN LA  
GESTIÓN PÚBLICA

Cr. Alberto Del Pino  
Subgerente de Normativa  
Gerencia de Normativa y Técnica

PTS 10

SINDICATURA  
GENERAL DE LA  
NACION



Sindicatura General de la Nación  
Presidencia de la Nación

Av. Corrientes 389 / C1043AAD / Ciudad Autónoma de Buenos Aires / República Argentina  
Tel.: (54+11) 4312 8111/18 - Fax: (54+11) 4317 2828 / [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar)

SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

## Índice Temático

■	Introducción	Pag. 2
■	La Transversalidad e intersectorialidad como contexto	Pag. 3
■	Modelo de Responsabilidad Social Organizacional	Pag. 4
■	El Estado como promotor de la Responsabilidad Social Organizacional	Pag. 5
■	Experiencia SIGEN-ENCOPE	Pag. 9
■	Conclusiones	Pag. 15
■	Perspectivas desde SIGEN	Pag. 17
■	Bibliografía y Fuentes	Pag. 18

## Introducción

**A**sistimos en los últimos años a una redefinición del rol del Estado con la sociedad y con la economía, acompañada por los cambios en sus funciones y estructuras, las que fueron provocando un reordenamiento general del funcionamiento del sistema económico-social.

Como resultado de esas transformaciones, se han suscitado cambios significativos en la orientación y el contenido de las acciones por parte del Estado, en los posicionamientos económicos de los distintos grupos sociales y en las prácticas económicas, políticas y sociales de la población.

Este presente, exige la construcción de un Estado capaz de tomar decisiones y de implementarlas de manera efectiva, eficiente y competente. El objetivo es consolidar un Estado ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos, que complemente su tradicional gestión por normas con una gestión orientada a la obtención de resultados concretos y medibles para la población.

Al mismo tiempo, en la administración pública se han desarrollado importantes procesos modernizadores de la gestión, incorporando nuevas técnicas de trabajo, además de realizar inversiones considerables en equipamiento, infraestructura y capacitación de los funcionarios.

Todo el proceso de modernización conlleva el propósito de generar los cambios necesarios para adaptar el trabajo que realiza la gestión pública a las necesidades de la ciudadanía y su creciente demanda. De esta manera se produce una sinergia entre una población 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 junto a un Estado que cumple con su objetivo natural.

Este escenario, origina en la gestión pública desafíos adicionales, de esta manera, a los habituales retos que debe asumir la gestión pública de cualquier Estado, en cuanto a la implementación de políticas públicas que enfrenten eficientemente problemáticas tales como pobreza, delincuencia, desempleo, exclusión, salud o educación, deben incorporarse la transversalidad y la intersectorialidad. Estos dos aspectos son 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.

## La transversalidad e intersectorialidad como contexto

Precisamente la aplicación del "Modelo de la Responsabilidad Social Organizacional" en la gestión pública, tiene como contexto a los procesos de transversalidad e intersectorialidad que experimentan actualmente las organizaciones pertenecientes a la Administración del Estado, como resultado de la globalización a nivel mundial.

En cuanto a la intersectorialidad de la gestión pública, es necesario que las organizaciones gubernamentales "aprendan" a trabajar en coordinación con otras instituciones estatales, así como también con organismos privados (empresas, organizaciones ciudadanas, ONGs). En este sentido, hay que avanzar en la generación de redes o procesos de coordinación con otras instituciones, dejando de lado la cultura del aislamiento y la ausencia de coordinación que duplican, en ocasiones, los esfuerzos y recursos de forma innecesaria, generando insatisfacción de los ciudadanos con dicho accionar de los servicios públicos, concentrándose mayormente en "hacer valer su mandato legal" frente a otras instituciones públicas y privadas, en lugar de generar la participación de múltiples actores, enfoques y recursos en la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Respecto de la transversalidad de la gestión pública, sin lugar a dudas que la ciudadanía en general ha cambiado, tanto en su composición como en sus aspiraciones y demandas: igualdad de género, consideración de los colectivos desfavorecidos (inmigrantes, discapacitados u homosexuales), no discriminación, equidad, diversidad, empoderamiento o participación, entre otras nuevas demandas que deben ser incorporadas como variables a los procesos de gestión pública.

En ese contexto, "el Modelo de Responsabilidad Social Organizacional" aporta importantes elementos que permiten desarrollar una adecuada y eficiente "gestión relacional" con diferentes grupos de interés, quienes plantean sus demandas desde diversas perspectivas que hacen necesaria la elaboración de una agenda de trabajo amplia para la generación de buenas prácticas de gestión. Resulta necesario incorporar en los objetivos de la gestión pública una mayor flexibilidad organizativa para adaptarse a los cambios que ha sufrido la sociedad civil en general, desde la perspectiva cultural, social, política e intelectual.

## “Modelo de Responsabilidad Social Organizacional (RSO)” Ámbitos de Acción

La Responsabilidad Social Organizacional tiene dos amplios canales de acción. Por un lado se encuentra la propia responsabilidad social de la organización, la que va mucho más allá de sus obligaciones, así como la de las empresas va mucho más allá del cumplimiento de la ley. Por otro lado, se encuentra el papel que el sector público debe jugar en el desarrollo y fomento de la RSO, tanto de las empresas como de la comunidad.

En la medida que los Estados y gobiernos se autoimpongan metas de desarrollo económico, social y ambiental que vayan más allá de sus funciones y del cumplimiento de los requerimientos urgentes y se fortalezcan a sí mismos, generando una cultura de responsabilidad social que tiñe al resto de las instituciones, estarán cumpliendo con el fomento de la RSO. A su vez, contribuirán fuertemente a imprimir en sus instituciones una nueva cultura de gestión, desempeño, resultados, medición de los mismos, de orientación al usuario, calidad de servicio, transparencia, rendición de cuentas y nuevos diseños organizacionales más emprendedores, flexibles y horizontales.

## El Estado como promotor de la Responsabilidad Social Organizacional

### Actor y entorno

Importa detenerse a pensar que el Estado se relaciona con el mundo de las empresas desde dos perspectivas: como agente económico y como parte del contexto. El Estado compra y vende, siendo el agente de mayor peso en cualquier economía moderna. Este peso le otorga un gran potencial para operar como promotor de la RSO a través de sus propios comportamientos como agente económico.

Pero, además, el marco legal de los países, las políticas y la gestión del Estado son parte del contexto y operan como impulsores (positivos o negativos) de la RSO a través de múltiples aspectos. Podemos citar como ejemplos: reglas de juego y garantías que se ofrecen para el cumplimiento de los contratos, existencia de mecanismos para la selección de proveedores, aplicación de exoneraciones fiscales como contrapartida a la introducción de prácticas ambientalmente responsables y proyectos empresariales de impacto social.

Desde esta perspectiva, existen numerosas líneas de acción que podría emprender el Estado para promover la RSO. En la literatura especializada y en los foros de discusión y desde la propia práctica se han definido diversos cursos de acción que se pueden resumir en cuatro categorías:

- 1) Creación de un ambiente de negocios propicio para la RSO;
- 2) Políticas específicas para estimular la introducción de prácticas sociales y ambientalmente responsables;
- 3) Articulación con las empresas privadas para la implementación de algunos proyectos sociales;
- 4) RSO en las empresas y organismos del Estado.

### 1- Ambiente de negocios

Quizás el mayor aporte del Estado a la RSO consista en consolidar un ambiente de negocios que torne atractivos los comportamientos social y ambientalmente responsables. Poner reglas de juego que establezcan claramente los derechos y obligaciones de las empresas, hacer que la justicia funcione, asegurar el cumplimiento de los contratos, prevenir y castigar duramente las prácticas de corrupción, actuar en forma equilibrada en las negociaciones entre empresas y trabajadores, vigilar que se cumplan las normas ambientales,

defender los derechos de los ciudadanos en tanto consumidores, incluir en el sistema educativo la formación en valores de ciudadanía, son algunos ejemplos de acciones del Estado que favorecen la creación de ese ambiente de negocios.

## 2- Políticas específicas para estimular el comportamiento responsable de las empresas

Las políticas son, entre otras cosas, herramientas para la consecución de fines que el Estado considera buenas u oportunas. El abanico de políticas que servirían para promover la RSO es muy amplio, ya que se pueden formular y aplicar desde diversos ámbitos del Estado. Por esa razón, en lo que sigue se plantean dos ejemplos: la introducción de ventajas impositivas y las compras públicas responsables.

### **Ventajas impositivas:**

En la literatura abundan sugerencias en materia de exoneraciones y otros estímulos tributarios a la RSO, no sólo identificado en el reduccionismo a la demanda de exoneraciones fiscales para las actividades filantrópicas y las acciones en beneficio de la comunidad. Se entiende aquí que el manejo de este tipo de políticas para promover la RSO va mucho más allá del estímulo a las acciones sociales de las empresas, para enmarcarse en un enfoque mucho más amplio y con abordaje estratégico. El ejemplo pueden ser las exoneraciones tributarias para empresas que participen en proyectos de desarrollo social, alineados con las políticas de desarrollo impulsadas por el Estado. A modo de ejemplo, se podría utilizar esta herramienta para fomentar:

- » La inserción laboral de personas socialmente vulnerables (en particular los jóvenes de menor nivel socio-económico) y de personas con capacidades diferentes;
- » La reincorporación de adultos mayores de 45 años que perdieron su trabajo;
- » La instrumentación de negocios inclusivos en la cadena de valor de las empresas privadas;
- » Iniciativas empresariales de apoyo económico a proyectos de desarrollo comunitario;
- » Inversiones que reducen el impacto ambiental e inclusive aquellas orientadas a recuperar ambientes ya deteriorados.

### **Compras y contrataciones públicas responsables:**

Se definen como "un mecanismo de mercado" que emplean los estados cuando actúan como compradores

(consumidores). Dicho mecanismo, incluye un conjunto de normas y procedimientos que incentivan a las empresas a cumplir determinados estándares de RSO para ser proveedoras del Estado. Además, esas empresas que incorporan tales estándares, suelen trasladarlos a los otros mercados en que operan, generando un efecto "derrame" sobre las demás empresas coexistentes en dichos mercados, de modo tal de no perder competitividad en ellos. Como ejemplo puede citarse que el Estado Argentino aplica actualmente los sistemas denominado "Compre Argentino" y "Compre Pyme", que otorga preferencia a la oferta nacional en el momento de las licitaciones.

### 3- Articulación con las empresas privadas para aplicar políticas sociales

Las empresas privadas tienen mucho para aportar a la lucha contra la pobreza y la creación de mejores condiciones de vida en: capital humano, know how, redes comerciales, tecnología, etc. La búsqueda de socios en el sector privado, para la implementación de proyectos sociales, serviría para mejorar la eficacia de los mismos. Concomitantemente, tendría un impacto positivo sobre el desarrollo de la RSO, ya que las empresas que participen recibirían retornos positivos en su reputación corporativa (derivada de la difusión de esos programas), en sus relaciones laborales (por ejemplo, si incluyen programas de voluntariado corporativo) o en muchos otros aspectos sobre los cuales la RSO genera beneficios a las empresas.

### 4- La RSO en las empresas y organismos del Estado

Pensamos que la RSO en las empresas y organismos del Estado no puede ser una opción por su misión de servir a la sociedad (que es su cliente y accionista al mismo tiempo). El sector público TIENE QUE SER social y ambientalmente responsable. Pero además de ese imperativo ético, la incorporación de la RSO en la esfera pública seguramente se constituirá en un impulsor de dicho concepto en el sector privado, por el importante peso del sector público en la economía y por su participación en prácticamente todas las cadenas de valor.

Ello le exige al Estado asumir un comportamiento socialmente responsable, tanto en el ámbito interno como externo, 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.

Algunos ejemplos de conductas responsables socialmente que pueden ser asumidos por el Estado o Gobierno son:

- » Disminuir la brecha entre los salarios máximos y mínimos de todo el aparato estatal (se ha hecho con éxito en algunos ministerios);
- » Aumentar la empleabilidad estatal a discapacitados;
- » Establecer políticas ambientales sustentables al interior de los organismos públicos;
- » Otorgar flexibilidad laboral a mujeres en edad fértil.

Sobre el rol que le cabe al Estado en el fomento de la RSO, podríamos establecer variados ámbitos, muchos de los cuales son funciones públicas obligadas y otros tantos deben responder exclusivamente a una política de promoción de la RSO.

Es así, como además de garantizar el crecimiento económico y competitividad para que las compañías puedan operar y fortalecerse, el Estado puede llevar a cabo una política de impulso de la RSO, a saber:

- » Fortalecimiento de su rol fiscalizador para garantizar el cumplimiento de la legislación;
- » Reducción de las oportunidades de corrupción y transparencia en los procesos de licitación pública;
- » Contribución al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible;
- » Incentivo a la capacitación;
- » Entrega de estímulos para facilitar la adopción de prácticas que mejoren el desempeño social y ambiental;
- » Creación y construcción de conciencia ciudadana;
- » Acciones que propicien diálogos y asociaciones público-privadas en favor de objetivos más ambiciosos;
- » Equilibrio entre regulación, instrumentos económicos y acuerdos voluntarios.

En la medida que las instituciones adoptan la RSO, no sólo se vuelven más competitivas, sino que además colaboran en el mejoramiento de las condiciones sociales de las comunidades, aliviando indirectamente la labor estatal y readecuando la utilización de los recursos públicos. El desarrollo de la RSO se vuelve entonces no sólo estratégico para las empresas, sino también para el aparato estatal completo y los gobiernos que los gestionan.

## Experiencia SIGEN/ENCOPE

Las compras públicas sustentables en la Argentina se enmarcan en las políticas de inclusión social del Gobierno Nacional, que busca insertar a los sectores más carenciados de nuestra población en el mercado laboral activo, recuperar el trabajo y a través de éste, la dignidad.

Desde esta perspectiva, las compras y contrataciones públicas pueden y deben ser utilizadas como una herramienta para la implementación de políticas sociales. El Estado debe diseñar su política de compras acompañando la necesidad actual de una sociedad igualitaria e inclusiva.

El uso del poder de compra del Estado para el impulso de esta política de inclusión se vincula con el concepto de las denominadas "compras sustentables". En ellas, los organismos públicos contratan teniendo en cuenta, además de los aspectos económicos de los productos, su impacto social en áreas tales como la erradicación de la pobreza, la equidad en la distribución de la riqueza y las condiciones laborales de los sectores más vulnerables.

Desde su función y con una perspectiva social, observamos como la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) acompaña las políticas públicas de inclusión a través del fomento y la implementación de estas contrataciones, como un aporte para el efectivo cumplimiento de estos objetivos.

También el Programa de Certificación INTI, Compromiso Social Compartido aporta fuertemente en este mismo sentido. Dicho Programa consiste en la certificación, de manera independiente, del cumplimiento de los requisitos de Compromiso Social Compartido definidos por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para las empresas de indumentaria, con el objetivo que las actividades que se desarrollan en este ámbito, se realicen bajo condiciones humanas, éticas, legales, condiciones laborales seguras y saludables, ausencia de trabajo esclavo, ausencia de trabajo infantil y trabajo registrado.

En esta misma perspectiva, SIGEN se encuentra realizando algunas experiencias en esta materia, como son las transacciones que en estos últimos años se han realizado con el Ente Cooperador Penitenciario (ENCOPE), que consistieron en compras por contratación directa (reguladas en el artícu-

lo 25 inciso d) del Decreto N° 1023/01), para la adquisición del mobiliario para el equipamiento de las oficinas de su edificio, producido por el Ente.

Por otra parte, se ha firmado un convenio específico que consistió en la realización por parte del ENCOPE de una exposición de los productos del trabajo de los internos procesados y condenados en los talleres de laborterapia. La muestra se realizó entre los días 18 y 30 de mayo de 2011 en el Espacio Multiarte de SIGEN. También podemos señalar como antecedente a esta muestra, la exposición de los trabajos del taller de grabados serigrafados "La Estampa" producidos durante el año 2007, en este mismo espacio compartiendo la finalidad artística con el objetivo de integración social.

A continuación señalamos algunos de los aspectos sociales que tienen impacto a través del ENCOPE como efecto derrame o colateral, producto de esta relación interorganizacional establecida:

» El trabajo constituye un derecho y un deber del interno y que es una de las bases del tratamiento y tiene positiva "influencia en su formación". Produce el "habito del trabajo".

» El trabajo carcelario procura además la capacitación del interno para desempeñarse en la vida libre y se programa teniendo en cuenta las aptitudes y condiciones psicofísicas de los internos, las tecnologías utilizadas en el medio libre y las demandas del mercado laboral.

» Obliga a la administración el brindar ocupación como parte de la función resocializadora o formadora de la pena. Esta exigencia de una orientación resocializadora del trabajo, debe traducirse, en la faz operativa, en una idea inspirada por el principio de reinserción comunitaria que se concreta de una doble manera: como un imperativo de garantía de los derechos del interno y en la necesidad de aproximación o asimilación a la vida libre. En este sentido, se admite que, cuando no se proporciona ocupación laboral a los reclusos, se encuentran como sobre un barril de pólvora esperando el día fatal en que la latente y no encausada energía y el odio hagan saltar a pedazos la rutina de la prisión. Todo ello incide en la cultura de la prisión y se reconoce como el proceso de prisionización, habiendo sido definido como un paulati-

no proceso de deterioro psicológico de los encarcelados, por efecto del internamiento, que les conduciría a una progresiva indefensión, al aprendizaje de nuevas conductas delictivas y finalmente, a una creciente reincidencia.

» El trabajo de los internos no se organizará exclusivamente en función del rendimiento económico individual o del conjunto de la actividad, sino que tendrá como finalidad primordial la generación de hábitos laborales, la capacitación y la "creatividad".

### El Ente Cooperador Penitenciario como empresario

Desde el punto de vista económico tiene una destacada participación en el ámbito de la producción, explotación y comercialización de productos, servicios y bienes, que conforme sus disposiciones actúa con el carácter de una persona de derecho público en el ámbito de la Dirección Nacional del Servicio Penitenciario Federal.

El Ente tiene la misión de afectar a los talleres a los internos trabajadores, al personal de laborterapia y de seguridad, a la vez que debe dotar los talleres e instalaciones con elementos de producción y accesorios necesarios para el logro de los productos finales.

En este aspecto, es necesario señalar que si bien el objetivo central del ENCOPE es su función de laborterapia, debiendo centrar sus esfuerzos en organizar el trabajo, la producción, comercialización de sus productos y bienes como una herramienta de educación y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades del interno, con profundas raíces pedagógicas; no es menos cierto que constituye un excelente instrumento de organización de la producción industrial y explotación agropecuaria y ganadera. Tiene a su cargo en distintas unidades carcelarias variados talleres como lo son: herrería, chapa y pintura para automotores, imprentas, talleres de mantenimiento, carpinterías, talleres de armados de muebles, fábricas de mosaicos, fábricas de ladrillos, tambos y fábrica de quesos, fabricación de pan, taller de calzados, de costura, de panadería y confitería, cría de vacunos y porcinos, apicultura y producción de miel, cría de pollos, cultivo de frutas y otros emprendimientos tanto propios como a iniciativa de terceros.

Según lo previsto en el Artículo N° 107 de la Ley N° 24.660, el trabajo de los internos, se regirá por los siguientes principios:

- » No se impondrá como castigo;
- » No será aflictivo, denigrante, infamante ni forzado;
- » Propenderá a la formación y al mejoramiento de los hábitos laborales;
- » Procurará la capacitación del interno para desempeñarse en la vida libre;
- » Se programará teniendo en cuenta las aptitudes y condiciones psicofísicas de los internos, las tecnologías utilizadas en el medio libre y las demandas del mercado laboral;
- » Deberá ser remunerado;
- » Se respetará la legislación laboral y de seguridad social vigente.

Además el Ente Cooperador Penitenciario es el responsable de la liquidación mensual del peculio de los internos trabajadores y de transferir los fondos a las Unidades Penitenciarias para que procedan a su distribución.

Asimismo, el Director Nacional del SPF conforme sus atribuciones resolvió aprobar la Disposición N° 10/10 del ENCOPE, que define como remuneración de los internos trabajadores que revisten situación legal de condenados el equivalente al 100% del salario mínimo, vital y móvil que se abona en la vida libre, equiparándose de esta forma sus remuneraciones con las de los internos trabajadores procesados. Dicho salario será distribuido de la siguiente forma, el 80% de libre disposición por el procesado y el 20% para formar un "fondo de reserva" que le será entregado al ser puesto en libertad sin que medie sentencia condenatoria definitiva. Si resultase condenado, este fondo se aplicará conforme a lo establecido en los incisos 1°, 2° y 4° del Artículo N° 11 del Código Penal.

## Las Cooperativas y como captar oportunidades

La posibilidad de aprovechar las oportunidades de renovar el mercado proveedor con bienes y servicios sustentables, es vital para generar el cambio. Las compras públicas son el proceso por el cual las distintas administraciones adquieren bienes, servicios u obras donde los poderes adjudicadores, en tanto entidades públicas financiadas con el dinero de los contribuyentes, deben prestar especial atención a la adjudicación de los contratos. Por ello, el apoyo a las cooperativas y el fortalecimiento de emprendimientos locales y regionales pueden constituir un adecuado escenario para la incorporación de consideraciones sociales en el mercado.

En la actualidad, existen varias experiencias exitosas de herramientas de política social que el Ministerio de Desarrollo Social viene desarrollando para mejorar la calidad de vida de la población y favorecer la inclusión social de los sectores más vulnerables, el Programa de Ingreso Social con Trabajo "Argentina Trabaja" se encuentra orientado a la generación de trabajo genuino y está destinado a aquellos sectores que, a pesar del importante proceso de crecimiento económico experimentado en nuestro país durante los últimos años, aún no han logrado incorporarse al mercado de trabajo formal. Estos sectores, que constituyen el "núcleo duro" de la desocupación en la Argentina, son el resultado de un proceso de exclusión que lleva décadas y por lo tanto, requiere de la intervención decidida y sostenida del Estado para revertir las desigualdades generadas durante años.

Para la implementación de dicho programa, el Ministerio de Desarrollo Social acuerda con los Entes Ejecutores (municipios, provincias, federaciones y/o mutuales), a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), la formación y capacitación de cooperativas compuestas por alrededor de sesenta (60) trabajadores cada una, quienes tienen a su cargo la ejecución de obras públicas locales que demandan mano de obra intensiva.

Se hace necesario avanzar, en el marco de las compras públicas sustentables, en el desarrollo de canales de comercialización con este tipo de emprendimientos, orientándolos de esta manera a optimizar y valorizar el trabajo de aquellos que intervienen a lo largo de toda la cadena de producción de los bienes que la demanda del mercado local requiere.

## Resultados

Finalmente y como resultado de esta experiencia, debemos señalar adicionalmente que a mayor nivel de articulación, mejores resultados, siendo la confianza un elemento central. "Confianza" es la expectativa que tiene una persona, grupo o empresa sobre otra persona, grupo o institución, de un comportamiento éticamente justificable en un emprendimiento conjunto o en un intercambio económico. Es el elemento vital que relaciona a las personas físicas o jurídicas bajo una atmósfera de credibilidad y respeto de las reglas de juego.

No es posible mantener relaciones sociales estables ni realizar transacciones económicas eficientes si no existe confiabilidad entre las partes. La desconfianza "encarece" las relaciones económicas y las burocratiza ineficientemente.

Se asume que las personas en cualquier intercambio comercial tomarán decisiones sobre la base del interés personal, con el fin de evitar que estas actúen a favor sólo de los intereses personales, suelen instalarse sofisticados métodos de control que, en definitiva, son onerosos sustitutos de la confianza. Una sociedad con mayor dosis de confianza en una sociedad mas barata, menos alerta, menos estresante que aquella donde la confianza esta ausente. La capacidad de confiar elimina trabas, reduce el nivel de burocracia y lubrica las relaciones dentro de un marco social determinado.

Cuando se habla de construir ciudadanía organizacional, implica lograr la participación de la empresa como integrante del quehacer de la ciudadanía como un todo.

## Conclusiones

Es importante plantear como primera conclusión la relevancia que adquirió para la gestión pública de las instituciones y los servicios 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 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. Para ello, resultan necesarios la coordinación de instituciones, enfoques y recursos que puedan estar involucrados en la atención de estas nuevas demandas ciudadanas, 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.

En el contexto de la gestión pública, la aplicación de la RSO puede contribuir de manera considerable al fortalecimiento de la democracia participativa, debido a que entrega a los ciudadanos herramientas para ejercer un control más activo y permanente del comportamiento de la gestión pública, de sus directivos y funcionarios. Además, permite articular el control sobre aspectos 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 que integran la administración del Estado.

De esta manera, las instituciones pertenecientes a la administración estatal de nuestro país, 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 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, sino que sea capaz además de ofrecer un esfuerzo adicional en la perspectiva de proactividad y empatía con las necesidades y demandas de los ciudadanos.

Además, se debe lograr desarrollar una gestión pública capaz de satisfacer las nuevas demandas emergentes de la sociedad civil y la ciudadanía en general, tales como el desarrollo sustentable, la participación y la autodeterminación, la inclusión social, acceso a redes sociales, entre otras, así como la incorporación plena del ciudadano a la gestión de las organizaciones públicas.

## Perspectivas desde SIGEN

A la experiencia existente de Presupuesto y Cuenta de Inversión, debe agregarse este nuevo instrumento de rendición de cuentas. No se desconoce la magnitud de la tarea que implica formular un Plan de Desarrollo Sostenible para cualquier gobierno, pero es importante asumir que hacerlo posibilita tener un plan con una perspectiva estratégica como política de Estado. Además, aún siendo dificultoso – especialmente en sus primeras etapas- es necesario tomar la decisión de empezar sabiendo que es posible y necesario, para lograr un desarrollo económico con inclusión social que debería verse reflejado en el Balance Social.

Resulta imprescindible que el Sector Público avance en elaborar un Balance Social de su gestión, dado que constituye una herramienta de la política de la organización que permite evaluar cuantitativamente y cualitativamente el cumplimiento de su responsabilidad social en términos de activos y pasivos sociales, en sus ámbitos interno y externo, durante un periodo determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la institución se relaciona.

Si las organizaciones públicas asumen la Responsabilidad Social Organizacional en los términos planteados, no sólo podrán mostrar la generación de valor social y ambiental con sus acciones, sino que también se constituirán en un ejemplo a imitar por los sectores privados que aún no decidieron cambiar.

## Bibliografía y Fuentes

- » Constitución Argentina, Artículos Nros. 41 y 42.
- » SA 8000, Reino Unido (1997).
- » Pacto Global, Naciones Unidas (1999).
- » Libro Verde de la Unión Europea (2001).
- » Global Reporting Initiative (GRI).