



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y RSC

**APUNTES PARA UNA METODOLOGÍA DE
ELABORACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL DE
PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN
UNA ADMISNITRACIÓN AUTONÓMICA:**

EL CASO DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA.

Textos: Gap-Recursos
Abril 2009

CONTENIDO

1. **Introducción.** *Javier Asín*
2. **La responsabilidad social empresarial: Una manifestación de lo que hoy llamamos gobernanza.** *Joaquim Brugué*
3. **Políticas públicas y fomento de la RSE. Hacia una sociedad más sostenible.** *José Pérez*.....
4. **Guía para la transferencia.** *Eva García-Balaguer*
1. **¿Cómo organizarse?**
 - Acuerdos previos
 - Dinámica transversal y de implicación interna de las distintas Direcciones Generales del Gobierno
 - La dinamización del proceso
 - Organización interna
 - Seguimiento cercano y colaborativo
 - Reuniones efectivas, organizadas y complementadas
2. **¿Como se definen los contenidos?**
 - Un plan integral: empresa, administración y sociedad
 - No partimos de cero
 - Miramos fuera
 - La selección de iniciativas válidas de RSC
3. **¿Quién elabora el plan? Los actores**
 - Dirección
 - Grupo de Trabajo de la Administración
 - Grupo Asesor de la Secretaría Técnica
 - Grupo de Consulta
4. **¿Cómo pasar de un trabajo interno a su validación externa?**
Información, Participación y Consulta Pública
5. **Evaluación**
6. **El proceso paso a paso**
 - Estructura y Metodología general de elaboración
 - Tareas de elaboración del Programa

5. Anexos

- 1. Esquema del Plan**
- 2. Instrumento utilizados para la elaboración del Programa**
 - 2.1. Fichas de priorización de medidas y proyectos y de recogida de iniciativas**
 - 2.2. Fichas de desarrollo de medidas prioritarias**
 - 2.3. Ficha de recopilación de propuestas en el proceso de consulta**
 - 2.4. Ficha de respuesta a entidades de consulta con propuestas**
 - 2.5. Cuestionario de evaluación**

1. Introducción

Javier Asin, Gerente del Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)

La Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, adscrita al Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente del Gobierno de Navarra, ha actuado como dinamizador del Plan de Responsabilidad Social Corporativa de Navarra, a petición del Departamento de Innovación y Empresa responsable de su definición.

El proceso de planificación en función del cual se ha elaborado el Programa de Incentivación de la Responsabilidad Social Corporativa de Navarra se ha basado en una metodología participativa contrastada, valorada muy positivamente por las personas y entidades que han participado en la misma. El resultado ha sido el primer programa de estas características que integra a todos los actores interesados de un territorio y en el que la Administración toma un importante papel como impulsor de acciones en ese sentido.

El enfoque y el contenido de este programa, concibe la RSC como una cultura de exigencia mutua entre las empresas, la sociedad y sus instituciones, de **fomento de la corresponsabilidad en materia de responsabilidad social**. La propia naturaleza de la Responsabilidad Social Corporativa conlleva la participación de todas las partes interesadas. Por tanto, el Gobierno ha asumido ese enfoque participativo, animando a forjar la colaboración de todas las partes implicadas en la promoción de la RSC en Navarra: Administraciones, empresas, organizaciones empresariales, ONGs, universidades... Es necesario estar abierto a que las iniciativas sean propuestas desde cualquier agente, acordadas entre todas las partes implicadas y llevadas a cabo por la organización más apropiada en cada caso.

El Plan de RSC de Navarra aporta a las actuaciones sectoriales un sentido de global y de pertenencia a un **proyecto común interdepartamental e interadministrativo**. Al mismo tiempo, facilita la evaluación de resultados y propicia el debate, así como la participación y el consenso de todos los implicados en la responsabilidad social, tanto de las empresas como de las distintas administraciones y organismos. Este hecho supone un estímulo y un marco enriquecedor de aprendizaje. A pesar de que presenta algunas dificultades en su aplicación, el programa supone la adquisición de un mayor compromiso y una mayor coordinación por parte de las administraciones competentes.

El Programa de RSC y los correspondientes informes de seguimiento y evaluación han de permitir hacer más visible e integrada la política de responsabilidad social en Navarra y debe ser una herramienta y una mejora en la gestión de los recursos disponibles. No obstante, es necesario considerar que el Programa se enmarca en un proceso de mejora continua en el que los resultados de su aplicación, la experiencia adquirida y los avances, han de permitir formular nuevos objetivos y establecer nuevas intervenciones que permitan alcanzar mayores cuotas de responsabilidad social a medida que se vaya ejecutando y actualizando a lo largo de los años.

Este programa abarca el periodo 2008-2011 e integra tanto acciones que se venían desarrollando en la Comunidad Foral, que en muchos casos no eran identificadas como acciones de responsabilidad social, y otras de nuevo diseño.

Este Programa supone un avance importante para el impulso de la RSC en Navarra aunque no parte de cero. En el se incorporan y recogen propuestas realizadas por la UE, el Congreso de los Diputados y otros foros de expertos; clarifica ideas e identifica y propone objetivos, medidas, proyectos y acciones. De hecho, es el **primer programa autonómico en España** realizado siguiendo los preceptos del informe elaborado por la Subcomisión del Congreso de los Diputados en esta materia. En concreto, se trata de una iniciativa surgida del Parlamento de Navarra y puesta en marcha por el Gobierno de Navarra. Su desarrollo debe permitir coordinar mejor todos los esfuerzos institucionales y sociales que se vienen llevando a cabo en nuestra Comunidad y crear las condiciones para que en un futuro próximo se pueda seguir profundizando en esta materia.

Esta Guía pretende mostrar aquellos aprendizajes que se han mostrado de interés en la experiencia llevada a cabo en Navarra, así como mencionar algunas de las características y condicionantes que el Programa de Fomento de la RSE en Navarra reúne y que permiten denominarlo de especialmente interés o innovador. En este sentido se ha considerado que dar a conocer y señalar aquellos aspectos más relevantes, puede servir de apoyo a próximas iniciativas en esta materia parecidas o similares, haciendo posible aprovechar el conocimiento generado.

A estos aprendizajes le acompañan dos artículos de reconocidos expertos, que enmarcan debidamente el desarrollo del RSC dentro del buen hacer de los gobiernos y de los avances en nuestra sociedad.

2. La responsabilidad social empresarial: Una manifestación de lo que hoy llamamos gobernanza

Joaquim Brugué Torruella

Es licenciado en Ciencias Económicas (UAB), postgrado en Análisis de Datos para las Ciencias Sociales (Essex University) y doctor en Ciencia Política y de la Administración (UAB). Actualmente es catedrático de ciencia política en la UAB. Entre 2004 y 2008 ha actuado con cargos políticos en el Gobierno de la Generalitat de Catalunya, siendo en la actualidad subdirector del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP).

En el ámbito universitario su actividad docente e investigadora se ha desarrollado en los ámbitos de la gestión pública, el gobierno local, la participación ciudadana y el análisis de políticas públicas.

En este breve artículo nuestro objetivo es situar la RSE en el marco de un debate, de orden más genérico, entorno el concepto de gobernanza. Este término se ha introducido en nuestro vocabulario, aunque no siempre sea fácil definirlo con un mínimo de precisión. Pretendemos, en las siguientes páginas, por un lado, aportar una aproximación asequible al concepto y, por otro lado, vincularlo al objeto particular de este trabajo, la RSE.

Gobernanza: ¿de qué estamos hablando?

Durante la última década ha proliferado una extensa literatura académica sobre el concepto de *gobernanza* (Pierre y Peters, 2000). La utilización del término ha sido muy variada y se ha aplicado para referirse a fenómenos tan diversos como las redes de políticas (Rhodes, 1997), la nueva gestión pública (Hood, 1990), los mecanismos de coordinación sectorial (Campbell et al, 1991), el nuevo gobierno de las corporaciones empresariales (Williamson, 1996), los partenariados público-privado (Pierre, 1998) o las propuestas de Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional sobre aquello que se considera un buen gobierno (Leftwich, 1994).

Es difícil encontrar un denominador común a estas diversas aproximaciones, aunque podríamos considerar que todas ellas hacen referencia a la acción de gobernar en el sentido etimológico del término; es decir, entendiéndola como la capacidad de llevar el timón de una nave y, de esta manera, conducirla hacia el destino escogido. Tanto las instituciones públicas como las corporaciones privadas necesitan ser gobernadas; requieren de gobernantes que sujeten el timón y las hagan navegar hacia sus objetivos y sus propósitos de futuro.

Las organizaciones –tanto públicas como privadas- han sido tradicionalmente gobernadas desde arriba, pues parece lógico que el responsable del timón se sitúe en el puente de mando. También parece lógico –incluso imprescindible- que el gobernante tome sus decisiones en base a un adecuado conocimiento de los instrumentos y los mapas de navegación. De este modo, a la lógica jerárquica, se le añade la tecnocrática. Parecería como si los gobernantes no tuvieran dudas sobre sus puertos de destino y, por lo tanto, su preocupación se concentraría en como alcanzarlos de la forma más eficiente posible. Los gobernantes saben lo que hay que hacer y cuál es la mejor forma de hacerlo; y de aquí se deriva su capacidad para dirigir la organización. Jerarquía, conocimiento técnico y eficiencia serían los tres ingredientes básicos del gobierno tradicional, tanto en el ámbito de las instituciones públicas como de las empresas privadas.

Y entonces, de repente, dejamos de hablar de gobierno y empezamos a usar un nuevo término: *gobernanza*. ¿Por qué? ¿Qué ha pasado? ¿Se trata de un simple cambio en el vocabulario o hay algo más? Seguro que podríamos ofrecer respuestas muy elaboradas a estos interrogantes, aunque, en el fondo, deberíamos empezar reconociendo que todas ellas expresan una frustración. Es decir, empezamos a hablar de *gobernanza* porque nos sentimos incapaces de gobernar, de continuar timoneando nuestras organizaciones. De mantener aquellas capacidades de dirección que se sustentaban en una aproximación jerárquica, tecnocrática y eficientista.

Los gobernantes actuales han visto como se esfumaban las viejas certezas y proliferaban nuevas incertidumbres. Los dirigentes de nuestras instituciones públicas ya no tienen tan claro ni donde está el puerto de destino ni cuál es el mejor camino para alcanzarlo. Intuyen que deben dirigir su sociedad hacia un nuevo escenario, pero desconocen los detalles de su ubicación y sus características. Pretenden conducirnos hacia la economía de la información, hacia la cohesión social en unas sociedades crecientemente heterogéneas y hacia la sostenibilidad; pero una vez han realizado estas afirmaciones genéricas se sienten desbordados por sus propias dudas y limitaciones. Los viejos instrumentos de navegación les han quedado obsoletos e inservibles.

Algo parecido sucede con las organizaciones privadas: se sienten presionadas a aumentar su adaptabilidad y su flexibilidad para, de este modo, tener alguna oportunidad en un entorno cada vez más volátil e impredecible. Creen controlar su producto y su mercado, pero frecuentemente se ven envueltas en turbulencias que, sin tener demasiado que ver con su sector de actividad, les alejan de su camino y les obligan a redefinir sus posiciones. Estas turbulencias se producen en su entorno, forman parte del contexto y les afectan condicionando sus capacidades para gobernar, para dirigir sus organizaciones. Las empresas, como las administraciones

públicas, necesitan dirección en las movidas aguas que les toca navegar, pero demasiado a menudo se muestran incapaces de ver el faro que las podría orientar.

Frente a esta situación, la *gobernanza* parece como una posible respuesta o, cuanto menos, como una eventual vía de escape. La *gobernanza* nos permite vislumbrar una salida, una forma de recuperar la capacidad de dirección. El mensaje es simple: las viejas formas de gobernar (jerárquicas, tecnocráticas y eficientistas) se han visto superadas y debemos *inventar* una nueva forma de gobernar. Una forma de gobernar que sustituya la jerarquía por las redes, que se apoye en las relaciones y no sólo en las técnicas, y que se rija por la necesidad de tomar decisiones inteligentes en lugar de únicamente eficientes.

En definitiva, la *gobernanza* sirve para reconocer que no se puede gobernar a solas, encerrado en el punto de mando. Para confirmar que necesitamos de los otros. Para reconocer que, hoy por hoy, para gobernar hemos de abandonar la cúpula de nuestra institución y dedicarnos a una tarea relacional de contactos, pactos y negociaciones con una amplia red de actores presentes, de una u otra forma, en ese extenso mar donde les han tocado navegar.

De la gobernanza a la RSE o de la RSE a la gobernanza

La gobernanza se basa -y en esto coincide con la RSE- en dirigir con la puerta y las ventanas abiertas, tomando en consideración lo que sucede fuera de las paredes de la institución. Asumiendo que no debemos simplificar la complejidad del mundo que nos ha tocado vivir sino, al contrario, incorporarla e integrarla en nuestras actividades de gestión y gobierno.

No se trata simplemente de una apuesta, sino de una necesidad. Las empresas, como el gobierno, no pueden elegir. La literatura anglosajona utiliza el término *stakeholder capitalism* para referirse a la necesidad de las empresas de incorporar en su gestión a todos aquellos que, de una u otra forma, están vinculados a su actividad: los directivos y los empleados, pero también los consumidores de sus productos, la comunidad en la que se ubican, los gobiernos que regulan su actividad, las asociaciones que se preocupan de los impactos ambientales o las entidades que trabajan para la cohesión social (Kelly, Kelly y Gamble, 1997). Desde este punto de vista, no se trata únicamente de que la empresa debe asumir responsabilidades respecto a este entorno. Se trata, sobre todo, de que el propio éxito de la empresa depende de su capacidad para incorporarlo en su gestión.

La RSE es, en este sentido, una materialización del concepto de gobernanza; es decir, de la necesidad de gobernar la empresa entendiendo que ésta forma parte de una red compleja. Cuando la empresa se encierra en ella misma y se concentra en

la gestión de sus componentes internos, puede alcanzar grandes éxitos en términos de eficiencia. Sin embargo, no es tan seguro que tome decisiones inteligentes. Un profesional encerrado en su despacho puede realizar perfectamente su trabajo, pero será incapaz de hacer nada que no sea este trabajo. Las empresas deben ser eficientes, obviamente, pero también deben ser creativas, innovadoras y tomar decisiones inteligentes que les permitan anticiparse a los retos de futuros y adaptarse a contextos de elevada complejidad y volatilidad. No es una idea nueva. En realidad ya la encontramos en el siglo V aC, expresada brillantemente por Pericles, uno de los principales legisladores de la democracia ateniense:

“En lugar de considerar la discusión como una piedra que nos hace tropezar en nuestro camino a la acción, pensamos que es preliminar a cualquier decisión sabia.”

La RSE, por lo tanto, no es únicamente un compromiso con el entorno sino también una manera de tomar decisiones sabias. Frente a la clásica *racionalidad tecnocrática* de los modelos tayloristas, la RSE no recuerda la más reciente noción de *racionalidad deliberativa*. Para saber que debemos hacer no podemos contar única y exclusivamente con la razón del experto, sino que necesitamos articular espacios de comunicación y diálogo que nos permitan descubrir una razón relacional. La RSE define lo que algunos han llamado una *win-win situation*; un escenario en el que el compromiso con el bienestar y el progreso de los otros no perjudica las cuentas de resultados sino que, al contrario, mejora y garantiza el buen gobierno de la organización. Como ya hemos mencionado, la RSE no es una apuesta sino una necesidad; una necesidad de todos: de la sociedad y de las empresas.

Referencias bibliográficas

- Campbell et.al (1991) *Governance of the American Economy*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Hood,C. (1990) “A Public Management for All Season”, *Public Administration*, nº 63, pp. 3-19.
- Kelly,G., Kelly,D. y Gamble,A. (1997) *Stakeholder Capitalism*. Londres: Macmillan-
- Leftwich,A. (1994) “Governance, the State and the Politics of Development”, *Development and Change*, nº 25, pp. 361-386.
- Pierre,J. (1998) *Partnerships in Urban Governance: European and American Experiences*. Londres: Macmillan.
- Pierre,J. y Peters,G. (2000) *Governance, Politics and the State*. Londres: Macmillan.
- Rhodes,R.A.W. (1997) *Understanding Governance: Policy, Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Oxford University Press.
- Williamson,O.E. (1996) *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

3. LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SUS MODELOS DE APOYO A LA RSE: CÓMO IMPULSAR CON COHERENCIA.

José Pérez (Fundación Ecología y Desarrollo)

Es Ingeniero Industrial por el Centro Politécnico Superior de la Universidad de Zaragoza, Master en Dirección de Recursos Humanos por EADA (Barcelona) y PDG por el IESE (Universidad de Navarra). Durante 10 años desarrolló su carrera profesional en Intermón Oxfam. Desde el año 2007 es Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos de la Fundación Ecología y Desarrollo. Ha participado en el grupo de expertos para el Plan de Fomento de la RSE del Gobierno de Navarra

Cada vez hay una mayor y más profunda reflexión sobre qué y cómo las Administraciones Públicas puedan ayudar a impulsar la Responsabilidad Social Empresarial para avanzar en el modelo de desarrollo que los ciudadanos necesitan y piden.

Creo conveniente dedicar unos párrafos a aclarar de qué estamos hablando cuando usamos el término Responsabilidad Social Empresarial y lo extendemos no sólo a las empresas sino a las administraciones públicas y a otras organizaciones de la sociedad (universidades, sindicatos, ongs...).

La evolución del concepto de RSC, RSE o simplemente RS¹ ha sido rápida y dinámica a lo largo de los últimos 30 años, incorporando cada vez más matices y profundidad.

En su alcance en el momento actual la RS supone una potente herramienta para el desarrollo de la sociedad. Al igual que las empresas, otras estructuras sociales, incluida la propia administración, encuentran en la RS una herramienta privilegiada para establecer, tanto hacia el exterior como hacia su interior, modelos más sostenibles de actuar. Modelos que permiten plantear la gestión diaria de una forma que contribuya al desarrollo económico, la satisfacción de los trabajadores y ciudadanos, y el cuidado del medioambiente. Esta cuadratura del círculo es posible desde la óptica del diálogo, la transparencia, el seguimiento de los compromisos adquiridos y la incorporación de la mejora continua en la actividad.

Además, la RSE puede hacer una importante contribución al mundo empresarial: **ayudarle a mejorar su competitividad**, favoreciendo un modelo de empresa más sostenible a nivel económico, social y medioambiental. Este importante matiz

¹ Utilizaremos en el texto las siglas RSE de forma genérica. A efectos del artículo consideramos sinónimos Responsabilidad Social Empresarial, Corporativa o de las Organizaciones

muchas veces no es suficientemente enfatizado, siendo discriminado a favor de “el deber ser”, la obligación moral para con los grupos de interés, o reducido al ámbito de la filantropía o la inversión social, todos aspectos en si mismo positivos, pero que generalmente carecen o minusvaloran la contribución a la estrategia y posicionamiento de la empresa o la organización.

Tenemos pues un modelo que permite a las empresas, organizaciones y administración gestionar su contribución al desarrollo sostenible.

La importante contribución que la administración pública puede realizar al fomento e implantación de la RS ha sido objeto de diferentes estudios y sigue hoy en día siendo fruto de análisis. Afortunadamente no ha quedado únicamente en aporte teórico sino que en los últimos años multitud de organismos nacionales e internacionales han introducido la RS en sus agendas. Esta interés se plasma ofreciendo no sólo estímulos externos para la aplicación en las empresas, sino también herramientas para la aplicación de lo que la RS representa en la propia gestión de la administración pública sirviendo de ejemplo y a la vez arrastre, a través de la propia maquinaria económica que una administración representa y que en muchas zonas la convierte en una de las “grandes empresas” de su comunidad. De esta manera se ha pasado de la teoría a la práctica tratando de profundizar en modelos existentes como el presentado en el cuadro siguiente en el que el carácter meramente “demostrativo” pasa a complementarse con acciones directas de gestión con un peso tan o más importante que las que aparecen en casillas anteriores para provocar cambios positivos en el mercado.

CLASIFICACION DE LAS MEDIDAS PUBLICAS PARA LA PROMOCION DE LA RSE²			
Preceptivas	Legislación (definición de estándares mínimos)	Actividades de control (inspección de cumplimiento)	Penalizaciones y premios legales y fiscales (Multas, créditos fiscales, etc.)
Facilitadoras	Legislación (normas blandas) (requisitos que no exigen la adopción de prácticas pero las incentivan)	Incentivos (Premios, etiquetas sociales, etc.)	Desarrollo de capacidades (Asistencia técnica: información, formación, herramientas de gestión, etc.)
	Asistencia financiera (ayudas y subvenciones)	Sensibilización (Conferencias, etc.)	Estimulación de los mercados
Alianzas	Combinación de recursos (Cofinanciación de actividades de distintos departamentos, sectores, etc.)	Diálogo con grupos de interés (Sindicatos, ONG, etc.)	Diálogo multisectorial (sector público, privado y sociedad civil)
De Apoyo	Apoyo político (Documentos, apoyo en actos públicos, etc.)	Demostración (Compras públicas, inversión, reclutamiento, etc.)	
De Gestión Interna	Uso y gestión de los recursos (Contratos, ISR, introducción de cláusulas, políticas retributivas, gestión de edificios...)	Diálogo con grupos de interés (Sindicatos, proveedores y subcontratistas, ciudadanos...)	Transparencia y buen Gobierno. (Códigos de conducta, memorias, sistemas anticorrupción...)

El desarrollo sostenible³ y su enlace con la RSE.

El término “Desarrollo sostenible” fue utilizado por primera vez a mediados de los años setenta. A principios de esa década, el Club de Roma, a través de su primer informe sobre los límites del crecimiento, señaló la falta de sostenibilidad a medio plazo del modelo económico vigente al no contemplar los impactos medioambientales del mismo.

En los años ochenta, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas revisó el concepto de desarrollo sostenible, para introducir el componente social, al reconocer que la sostenibilidad no puede enfocarse únicamente en los aspectos económicos y ambientales, sino que implica también decisiones sobre la equidad social, tanto intrageneracional (entre individuos de una misma generación); como intergeneracional (con los individuos de generaciones venideras).

² Fuente: Fox, T; Ward, H.; Howard, B (2002) con contribuciones propias del autor. Los cuadros coloreados representan acciones de RS de la propia administración

³ Basado en la Guía de RSE Para Pymes Realizada por Ecología y Desarrollo para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Iberoamericano de Desarrollo (FOMIN-BID)

Por tanto, el concepto de desarrollo sostenible, si bien procede de la preocupación por el medio ambiente, no responde a temas fundamentalmente ambientalistas sino que abarca también aspectos económicos y sociales.

El desarrollo sostenible fue definido en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en el informe "Nuestro futuro común" también llamado informe Brundlandt como:

"El desarrollo que satisface nuestras necesidades sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas".

La comisión señaló tres dimensiones del desarrollo sostenible:

- Desarrollo económico
- Protección ambiental
- Equidad social

En esencia el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida. **La RS no es sino la contribución de las empresas, organizaciones y administraciones a ese proceso de cambio.**

Para ello la RSE 2.0⁴ trata de modificar los patrones de producción, consumo e inversión para alcanzar un desarrollo equilibrado en los tres ejes: económico, ambiental y social, asignando roles y responsabilidades a empresas, instituciones y ciudadanos, aplicando a cada colectivo la RS de forma que atienda a las particularidades de las relaciones con sus grupos de interés.

Esta evolución del concepto de Responsabilidad Social, se ve reflejado en la definición de la misma que hace la Guía de la ISO 26000:

"La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional;

y

- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.⁵

En la definición desaparece el término "empresarial" para situarlo en el ámbito de las organizaciones, mucho más acorde con el concepto abierto que ha ido tomando.

⁴ Analogía al nuevo modelo de interacción en la web 2.0 en la que usuarios, empresas proveedoras de servicios, anunciantes y otros agentes participan en la creación y difusión de contenidos.

⁵ Fuente: Borrador Guía ISO 26000, WD4.2, 02/06/2008, <http://www.iso.org/sr>

Los Orígenes de la RSE.

Si bien en la actualidad como hemos visto la RSE ha abierto su foco de actuación para incorporar a organizaciones de todo tipo, inicialmente si que quedaba suscrita al ámbito empresarial. Uno de sus impulsores iniciales y que todavía se mantiene comenzó en los años 80 con el fomento de la Inversión socialmente responsable o ISR. Este concepto también ha ido evolucionando pero sustancialmente contempla a los inversores que incorporan en sus decisiones de inversión no solo los criterios tradicionales de liquidez – riesgo – rentabilidad, sino que añaden otros ligados al comportamiento de las empresas. Estos criterios adicionales pueden ser exclusivos (sacan de la cartera a aquellas empresas que provienen de sectores no deseados; como el armamentístico, o por prácticas de gestión no deseadas; condenadas en firme por incumplimiento de los derechos humanos) o inclusivos (premiando a las “best in class” de cada sector por sus prácticas en sostenibilidad, invirtiendo en aquellas de mejor comportamiento social y/o medioambiental). Aunque los criterios de selección se han ido sofisticando y en países como Estados Unidos pueden llegar a representar un 10% de los fondos disponibles para empresas que buscan capital en los mercados, inicialmente comenzaron por actuaciones de grupos religiosos o en contra de la participación en empresas sudafricanas en la época del apartheid. También es de destacar que en la actualidad en el Estado español representan tan sólo el 0,3% del capital invertido en fondos de inversión⁶ por lo que le queda un gran recorrido como herramienta.

Posteriormente otras iniciativas internacionales han supuesto importantes avances para la consolidación de la RS en sus dimensiones económica, social y medioambiental. Entre ellos podemos destacar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la Responsabilidad Social Corporativa; las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, de la OCDE; la aprobación por parte de la Comisión Europea, en el 2001, del Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” o la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible (2001), que proponen avanzar hacia un enfoque más integrador de la dimensión económica, social, ambiental e inciden en las interdependencias complejas que existen entre la política, el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

En relación a las políticas públicas tenemos también ejemplos del interés y una evolución en el tema. A nivel internacional y entre las pioneras, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ya en 1976 convocó una reunión consultiva sobre la relación de las empresas y la política social y posteriormente ha avanzado en acuerdos con otras entidades como Global Compact de las Naciones Unidas para aumentar la formación y sensibilización de las empresas.

⁶ Observatorio ISR 2008. ESADE.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) mantiene actualizada la Líneas Directrices para Empresas Multinacionales⁷ y forman parte de las exigencias de multitud de países en relación a los créditos a la exportación o promoción de la inversión extranjera⁸.

La Unión Europea también ha tratado de impulsar la RS desde acciones de sensibilización y herramientas especialmente para PYMEs con avances en la incorporación de criterios social y ambientales en las contrataciones públicas que se ha ido trasladando a las legislaciones nacionales, como la publicación junto con su Comunicación sobre Compra y Contratación Pública Verde de criterios ambientales de compra estandarizados para toda la Unión Europea para 10 de productos, basados en las ecoetiquetas, prácticas relacionadas con Sistemas de Gestión Medioambiental y directivas específicas y que tiene reflejo en el Plan de compras verdes de la Administración general del Estado aprobado en 2008 por parte del Gobierno español.

En plena crisis, marzo de 2009, la Comisión Europea hacía un llamamiento a las empresas para que presten más atención a sus políticas éticas y responsables, manteniendo la RSC como “prioridad en su agenda”⁹. Algunos países van más allá como Dinamarca que desde diciembre de 2006 obliga a las 1.100 mayores empresas cotizadas y de propiedad estatal a que informen de sus avances en RSC.

Podríamos citar multitud de ejemplos nacionales lo que desbordaría el alcance del presente texto, sólo citar como referencia, para aquellos que quieran indagar más, dos informes (ambos de descarga gratuita por internet): el Informe sobre RSE y Políticas Públicas elaborado por la fundación Ecología y Desarrollo¹⁰ que recopila buena parte del estado de la cuestión en 2004 y el informe de la propia Comisión Europea sobre “Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union”¹¹ que nos sitúa en el horizonte de finales de 2007.

Para acercarnos en la práctica a lo que supone para una entidad promover y/o gestionar con criterios de RS, además de la definición expuesta anteriormente pueden consultar el ANEXO 1 donde se recogen las actuaciones de una organización y detectar los principios esenciales que recoge la RSE.

Sin mucho esfuerzo podemos trasladar la lectura de estos criterios a la propia administración pública o a una organización cualquiera.

El debate no está ya en qué engloba la RS sino si realmente existen evidencias sobre su valor añadido. En el campo empresarial comienza a haber diferentes estudios que valoran este aporte y que pueden servir para acercar a los más alejados del concepto.

⁷ www.oecd.org/daf/investment/guidelines

⁸ Para más detalle se puede consultar el informe “Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas” 2004. Fundación Ecología y Desarrollo. Tabla páginas 57 y 58.

⁹ Vladimir Spidla, Comisario de Empleo y Asuntos Sociales. Cinco Días. 23 de Marzo de 2009. Pág.14.

¹⁰ http://www.ecodes.org/pages/publicaciones/publicacion_detalle.asp?Id=72

¹¹ http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/98/Publicacion_UE.pdf

A modo de ejemplo tenemos la “Matriz de Evidencias” diseñada por Sustainability, la Corporación Financiera Internacional y Ethos (ANEXO2)

¿Cómo impulsar la RS desde la administración?

Poniéndonos ahora en piel de una administración pública, local, autonómica o nacional y visto lo expuesto hasta ahora deberíamos poder analizar cual es la mejor manera de que una administración impulse la RS en su ámbito de actuación.

- **Dar coherencia a las iniciativas de impulso:** hacia las empresas pero también hacia la propia administración y a otros actores. Como hemos visto no podemos pensar que la RS es un “asunto de empresas”. Es un modelo de gestión que afecta a los agentes que operan en el desarrollo de una comunidad y por tanto la administración deberá tenerlo en cuenta a la hora de planificar las actividades, pensando en lo que le afecta directamente (como organización) y lo que puede afectar a otros agentes (universidades, ONGs, consumidores, ciudadanos, partidos políticos...)
- **Ofrecer transparencia, diálogo y participación en el proceso:** ¿cómo pensar en elaborar medidas que impulsen al responsabilidad social sin entra en diálogo con los grupos de interés?. En este caso la administración debe iniciar un proceso participativo (interno y externo) que permita recibir las aportaciones y comentarios del resto de agentes, sabiendo que las decisiones finales son de orden político en muchos casos, lo que no impide (al revés, exige) un diálogo que permita recoger y articular las expectativas de los que pueden participar activamente o verse afectados por las actuaciones que vayan a emprenderse.
- **Poner en valor lo que ya se hace y avanzar con éxitos fáciles:** Cualquier proceso de cambio, y la RSE lo es y mucho, necesita apoyarse en éxitos iniciales que favorezcan la confianza en que se puede avanzar. Para ello sacar a la luz y poner en valor actuaciones que la propia administración viene haciendo es un primer paso importante. Puede servir de línea base que enriquezca un diagnóstico inicial.
- **Contar con apoyos que le ayuden el proceso:** por muy bien pensado que esté, el proceso de planificación de futuras iniciativas de impulso de la RS en el ámbito de actuación de una administración debe contar con recursos de apoyo (internos o externos) que puedan dinamizar y estructurar un proceso de estas características, evitando que se transforme en un mero listado de iniciativas aisladas. En algunas administraciones existen órganos de Participación Ciudadana o entidades especializadas en el tema. Aquí aparecerá un último aspecto fundamental

- **Conocer, comprender y saber actuar con la propia administración:** cada entidad tiene sus ritmos internos, sus aspectos de bloqueo y sus palancas de cambio. Conocer estas dinámicas internas (políticas, organizativas o sociales) puede representar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Además de lo expuesto hay elementos fundamentales que cualquier iniciativa debe cumplir: objetivos, responsables, cronograma y recursos asociados. Sin estos últimos... papel mojado.

¿Qué pasos nos quedan para seguir avanzando?

Es importante seguir avanzando en un enfoque global de la RS que permita abarcar el impulso en las empresas, las organizaciones, incluida la propia administración, y la sociedad en general.

Sin embargo podremos valorar la verdadera contribución de las políticas públicas a favor de la RS a través de los resultados concretos que se consigan y estos vendrán en cierta medida influidos por los siguientes parámetros:

La capacidad de segmentar los públicos destinatarios ajustando las medidas a sus necesidades y expectativas: aun cuando se determinan medidas específicas por colectivos es importante valorar que éstos comprenden grupos diversos con necesidades dispares. Tomando el ejemplo de la Pymes tenemos englobados en ella desde las empresas de 2 trabajadores a las de 249, con naturalezas muy diversas. Unido a esto y quizás más relevante es la diferente estratificación del interés de una Pyme por acercarse a la RSE. En la cúspide de la pirámide podemos tener las pymes que se acercan a la RSE por convencimiento, deber moral o traslado natural de sus valores como empresa en la RSE. En el siguiente escalón, a veces interseccionando, con el primero podemos encontrar pymes cuyo núcleo de negocio esté relacionado con la sostenibilidad (agricultura ecológica, energías renovables, empresas de inserción...) y que ven en la RSE un aliado para avanzar en sus objetivos. Más abajo encontraremos empresas para las que la RSE representa una exigencia del mercado dado que son proveedoras de grandes empresas o administraciones que comienzan a solicitar en su cadena de valor el traslado de sus criterios de RS. Por último encontraremos aquellas, que posiblemente sean mayoría, que sólo avancen una vez que puedan contrastar beneficios tangibles y en el corto plazo y para los que la RSE todavía está muy alejada.

El modelo de acercamiento a cada uno de estos estratos es muy diferente y puede condicionar el éxito de las actuaciones. Se ha acabado el modelo "café para todos" en las empresas los consumidores o las organizaciones.

La capacidad de perder protagonismo a favor de ganar en impacto: en muchas ocasiones la aportación de iniciativas, tanto públicas como privadas, se ve mermada por la necesidad de actuar según “mi” iniciativa o proyecto, diluyendo posibles sinergias y sobre todo una gestión más eficiente de los recursos. La participación en acciones sectoriales ya sean locales, nacionales o europeas o la búsqueda de buenos actores que hayan demostrado éxito en su trabajo en fomento de la RSE independientemente de su procedencia es fundamental para asegurar el éxito.

Las acciones de difusión social con un mensaje claro e impulsado de forma coordinada por todos los agentes: durante bastante tiempo hemos sufrido un desconocimiento y confusión sobre lo que representa y los beneficios que puede aportar la RS. En muchos casos esta confusión ha venido provocada por mensajes de las propias organizaciones empresariales que veían en la RSE un “nuevo impuesto”, los sindicatos que defendían a los trabajadores como el principal grupo de interés y no querían interferencias en su campo de actuación, las ONGs que enviaban un mensaje simplista de “RSE = apoye mi proyecto”, las grandes empresas que identificaban RSE con imagen de marca y reputación o las consultoras que defendían su espacio como un nuevo nicho de mercado. Afortunadamente este tiempo ha pasado y los mensajes comienzan a girar en un modelo de sinergia positiva que es importante reforzar y no dejar caer nuevamente en visiones parciales.

La capacidad de generar herramientas para el acceso a la información por parte del consumidor (sea persona física o institución): Se ha avanzado mucho en herramientas de gestión y diagnóstico, así como en recopilación de buenas prácticas pero sigue existiendo un doble déficit:

- Acceso a información básica pero fiable, que permita al comprador discriminar positivamente y de forma generalizada, las empresas que mejores prácticas presentan en relación a la RSE.
- Herramientas que permitan poner en práctica la discriminación positiva por parte de organizaciones, empresas e instituciones.

Sin esto el propio mercado no tendrá criterios de discriminación positiva para apoyar a los que más y mejor contribución están haciendo al desarrollo sostenible.

Afortunadamente retos no faltan y energía para avanzar tampoco. Sólo el tiempo nos dirá si la crisis ha sido un impulsor o un freno de un nuevo modelo de RS que nos ayude a consolidar un desarrollo más sostenible.

ANEXO 1

Los criterios esenciales de RSE¹²		
Materia	Tema	Descripción
Derechos humanos	Respeto a los derechos humanos	1. Respetar y apoyar la protección de los derechos humanos expresados en la Declaración universal de derechos humanos en su actividad directa y a través de su cadena de proveedores.
Relaciones laborales	Asociación, sindicalización y negociación colectiva	2. Respetar y apoyar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva
	No discriminación	3. Garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento, para eliminar discriminación por motivos de raza, color, sexo, edad, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, condición social y física.
	Trabajo forzado	4. Apoyar la erradicación del trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva a través de los proveedores en terceros países.
	Trabajo infantil	5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva
	Educación y desarrollo profesional	6. Contribuir al desarrollo y capacitación de los trabajadores
	Remuneración justa	7. Asegurar a los trabajadores una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado
	Seguridad y salud laboral	8. Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable
Protección del consumidor	Protección de la salud y seguridad	9. Garantizar la salud, seguridad y calidad del producto.
	Acceso a la información sobre el producto	10. Ofrecer información veraz sobre el contenido, utilización, mantenimiento, almacenaje y eliminación del producto.
	Acceso a productos y servicios	11. Estimular el consumo y la utilización de productos sostenibles
	Consumo sostenible	12. Disponer de procedimientos eficaces para recibir reclamaciones
	Derecho a las quejas y reclamaciones	13. Respetar la privacidad del consumidor y garantizar la protección de los datos personales
Medioambiente	Respeto a la privacidad	14. Adoptar programas de educación del consumidor relativos a los patrones de consumo sostenible
	Gestión del impacto ambiental	15. Adoptar una gestión responsable de los impactos ambientales causados por los procesos, productos o servicios, tanto en sus actividades directas como en su cadena productiva, que incluya prácticas preventivas.
	Reducción, reutilización y reciclaje	16. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas, energía, agua, residuos y emisiones.
	Educación y sensibilización ambiental	17. Desarrollar acciones de educación ambiental junto a los empleados y otros grupos de interés.

¹² Los criterios están extraídos del documento: Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil. Ethos: São Paulo, con modificaciones introducidas por el autor.

	Innovación y tecnología	18. Buscar la innovación, identificando, adoptando y difundiendo tecnologías ambientalmente sostenibles para el desarrollo, producción, distribución y consumo de productos y servicios.
Ética y transparencia	Valores y principios éticos	19. Establecer, difundir y estimular la adopción de valores y principios éticos, asegurando el diálogo con los grupos de interés.
	Competencia	20. Abstenerse de realizar prácticas contra la competencia o abusivas, tales como fijar precios, concurrencia desleal, imponer restricciones o cuotas de producción y otras prácticas de similar naturaleza
	Transparencia	21. Divulgar principios éticos y resultados económico, sociales y ambientales de las operaciones para los grupos de interés
	Cumplimiento de obligaciones legales	22. Respetar las normas del derecho internacional, las leyes nacionales, el interés público y las políticas sociales, económicas, ambientales y culturales
	Campañas políticas	23. Ser transparente en cuanto al financiamiento de campañas políticas, requiriendo evidencia de las donaciones efectuadas
	Lucha contra la corrupción	24. Combatir la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión, soborno y fraude.
Diálogo e involucración de los grupos de interés	Desarrollo ambiental, social y económico	25. Contribuir al desarrollo ambiental, social y económico, participando de la construcción de una sociedad sostenible, a través del diálogo y involucración de sus grupos de interés.
	Gobierno y sociedad	26. Apoyar acciones de interés público, contribuyendo a la reducción de la desigualdad social y al fortalecimiento de capital social, natural y humano.
	Comunidad	27. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad, priorizando el fortalecimiento de las organizaciones locales, que representan intereses legítimos de la sociedad.
	Cadena productiva	28. Estimular, y cuando sea aplicable, requerir la adopción de criterios de responsabilidad social empresarial entre los socios comerciales, incluyendo proveedores y subcontratistas.
Gobierno corporativo	Buen gobierno	29. Adoptar buenas prácticas de gobierno, sobre la base de la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas, involucrando a los miembros de la gerencia, accionistas, consejeros, auditores, empleados y todos los restantes grupos de interés.

ANEXO 2

Los cuadros oscuros representan evidencias del aporte, mayores cuanto más intenso el color, mientras que los blancos representan cruces en los que no se pudieron detectar evidencias.

Puede consultarse en el estudio “Crear Valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes”. El estudio tomó como base 240 ejemplos reales procedentes de más de 60 países para mostrar las evidencias de cruce entre RSE – Sostenibilidad - Competitividad.

Matriz de argumentos empresariales		Factores de sostenibilidad						
		Gestión empresarial e implicación		Orientación ambiental		Desarrollo socioeconómico		
		Gestión empresarial y dirección	Implicación de los interesados	Mejora de los procedimientos ambientales	Productos y servicios ambientales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario	Gestión de los recursos humanos
Factores del éxito empresarial	Crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados	Orange	Orange	Dark Orange	Orange	Dark Orange	Orange	Orange
	Ahorro de costos y productividad	Orange	Orange	Dark Orange	White	Orange	Orange	Dark Orange
	Acceso a capitales	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
	Gestión de riesgos y aceptación social	Orange	Dark Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	White
	Capital humano	White	Orange	White	White	Orange	Orange	Dark Orange
	Valor de marca y reputación	Orange	Orange	Dark Orange	White	Orange	Orange	Orange

4. Guía para la transferencia

Eva García-Balaguer (GAP Recursos)

Es geógrafa, licenciada en la Universidad de Barcelona y post-graduada en la Universidad de Lausanne (Suiza). Dirige la empresa consultora GAP-Recursos, especializada en la planificación estratégica, seguimiento y evaluación de políticas públicas, así como en el ámbito de la mediación y el fomento de la participación ciudadana. En colaboración con el CRANA, ha dado contenido metodológico y ha coordinado la elaboración del Programa de RSC de Navarra.

La Guía para la transferencia pretende poner de relieve las claves metodológicas a considerar para la elaboración de un plan integral de promoción de la RSC en una Administración Autonómica, con la puesta en marcha de una metodología participativa que implica a varias administraciones públicas para la definición de los contenidos, pero que también integra a los agentes socioeconómicos. Nuestra experiencia en la Comunidad Foral de Navarra, nos lleva a organizar este artículo de forma que se da respuesta a las principales preguntas que se pueden plantear delante de una proyecto de estas características: Cómo organizarse; Cómo se definen los contenidos; Quién elabora el plan; y Cómo pasar de un trabajo interno a su validación externa. No obstante, para facilitar la transferencia, el último apartado del artículo muestra el proceso de elaboración paso a paso. Además los anexos contienen los principales instrumentos utilizados para la recopilación y tratamiento de la información.

1. ¿Cómo organizarse?

Acuerdos previos

El Programa de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa en Navarra empezó su andadura con el Acuerdo de Gobierno de 18 de febrero de 2008, respondiendo a un mandato del Parlamento Foral, que estaba en línea con otras recomendaciones internacionales y estatales sobre esta materia.

El acuerdo de Gobierno menciona ya las características de transversalidad de la temática de la RSC y la conveniencia de integrar a la Administración Local a través de la Federación de Municipios y Concejos de Navarra. Asimismo, en el espíritu del acuerdo se reconoce la importancia que la

Aprobación del Plan por Acuerdo del Gobierno de Navarra (18 febrero 2008) y designación de los Departamentos y Direcciones Generales/Gerentes más directamente implicadas.

actuación de las administraciones tiene en la promoción de la responsabilidad social, que deja así de considerarse como una materia concerniente exclusivamente a las empresas.

Dinámica transversal y de implicación interna de las distintas Direcciones Generales del Gobierno

Con el objetivo de poder desarrollar de manera eficaz todos los aspectos estratégicos y operativos que conlleva la definición de un Programa Integral de responsabilidad social, se adoptó una estructura organizativa que integrara a todos los departamentos del gobierno y combinara la operatividad necesaria con la participación de los distintos agentes.

La RSC es aún un término, para la mayoría de las personas, impreciso y sobre el que existen grandes dudas y desconocimiento sobre su alcance. Sin embargo, es un término que ha estado ligado originariamente a la empresa, y de ahí que el tutor o responsable del programa haya sido el Departamento de Innovación Empresa y Empleo (IEE). A esta dinámica inicial de identificación unidepartamental se le contrapone la necesidad de abordar la RSC desde su transversalidad con corresponsabilidad en varios departamentos. Por tanto, el primer gran reto que se plantea es cómo dinamizar al resto de departamentos desde otro departamento de igual a igual.

La coordinación entre departamentos del gobierno tiene una gran trascendencia en la integración de la planificación y la gestión, y protagonizará el contenido del programa.

Para ello, la organización de un núcleo de trabajo gubernamental estable, configurado por todos aquellos Departamentos y Direcciones Generales que desde una visión integral pudieran aportar sus reflexiones, informaciones y propuestas, ha resultado fundamental.

Desde el primer momento se hizo especial hincapié en destacar que esto no era un trabajo en exclusiva de IEE, ni tan siquiera que se sometiera a consulta o sugerencias del resto de los Departamentos, sino que el desarrollo del contenido de este programa era labor de todo el Gobierno y por tanto del grupo de trabajo que se constituía a tal efectos. En este sentido cabe destacar que esta organización transversales estaba ya recogida en el Acuerdo de Gobierno (anexo) y han estado implicados tantos el nivel más político (Direcciones Generales) como el técnico de los diferentes departamentos.

Las Direcciones Generales son las que nombran a sus representantes (responsables técnicos de alto rango) que actuarán de manera activa en el Grupo de Trabajo de la Administración para la definición del Plan de RSC

La dinamización del proceso

Es importante constituir de manera clara una Secretaría Técnica donde se enmarca el **equipo técnico encargado del trabajo de dinamizar y dirigir el proceso** para la elaboración del programa. El equipo coordinador pertenece a una fundación dependiente del Gobierno de Navarra con experiencia en procesos de participación pública y conocimiento de la aplicación de la responsabilidad social corporativa en el ámbito empresarial y de la administración. El equipo dinamizador está en comunicación constante con la unidad responsable y retroalimenta el proceso.

Tiene primordialmente las siguientes funciones:

- a. Elaborar una propuesta inicial sobre la organización y metodología (borrador)
- b. Definir un plan de trabajo y metodológica para la elaboración del programa.
- c. Definir los roles de participación de cada miembro y entidades sociales que deberían participar.
- d. Convocar a las actividades que forman parte del plan integral.
- e. Preparar los instrumentos, equipo y materiales que se utilizan en cada actividad.
- f. Dirigir las dinámicas para el desarrollo de los recursos y actividades.
- g. Dirigir y dinamizar las reuniones.
- h. Procesar la información obtenida para las siguientes etapas del plan.
- i. Ser el enlace con los diferentes agentes participantes ante eventuales dudas.

Una Secretaría Técnica con capacidad técnica y metodológica reconocida.

Organización Interna

Resulta esencial disponer de una hoja de ruta, un plan de trabajo detallado que desde el principio deje en evidencia el alcance de los trabajos a desarrollar, el nivel de implicación exigido y el calendario. Un plan de trabajo bien elaborado y realista da credibilidad a la actividad y es un elemento clave de confianza para el grupo, si bien es verdad que hay que tener una capacidad de adaptación y un margen de flexibilidad para ir adaptando especialmente el calendario a las necesidades e imprevistos que vayan surgiendo en un periodo de tiempo prolongado, como es necesariamente el desarrollo de una iniciativa de esta envergadura.

La participación activa de distintos departamentos y niveles de decisión requieren de una mayor previsión temporal en la ejecución, dando el tiempo conveniente a las aportaciones, a las correcciones y reclamaciones de la información considerada clave e indispensable

En la organización de esta hoja de ruta hay que tener en cuenta los tiempos necesarios para la ejecución de los bucles de retroalimentación entre el grupo de trabajo, el equipo dinamizador, el departamento responsable del proyecto y el grupo decisor. Cuatro niveles¹³ entre los que es fundamental la circulación adecuada de la información en forma y plazo que permita el avance del plan, con la suficiente presión para favorecer una concentración en el trabajo y la suficiente flexibilidad para asegurar la calidad de las aportaciones necesarias.

Seguimiento cercano y colaborativo

La elaboración de estos planes viene a añadirse a la actividad diaria de las distintas direcciones generales y responsables de áreas. Demanda de un tipo de trabajo que el día a día frecuentemente relega al último lugar y de un enfoque distinto al habitual, en el que necesariamente debe situar la discusión en otro plano más estratégico dentro de su propio ámbito.

Por ello, resulta fundamental prever un apoyo continuo y un seguimiento individualizado de cada uno de los componentes del grupo, en cada una de las fases. Esto permite en primer lugar dar cumplimiento al calendario estipulado y en segundo, resolver convenientemente las dudas que vayan surgiendo, tanto a nivel de contenidos como de dudas en las aportaciones respectivas.

Prever los recursos necesarios para llevar a cabo un acompañamiento individualizado de las tareas a todos los niveles.

Reuniones efectivas, organizadas y complementadas

Uno de los factores fundamentales para dar confianza al proceso y mantener la adhesión de los diferentes miembros es la gestión de las reuniones. La visualización de los objetivos que se pretenden en cada reunión, la gestión del tiempo, la obtención de resultados visibles y la apertura de nuevas líneas de trabajo consecuentes con los resultados obtenidos, van favoreciendo el clima de confianza necesario para el desarrollo del proyecto.

Asimismo en estos temas innovadores en el tratamiento dentro de la Administración resulta importante prestar atención y fomentar, mediante actividades formativas, aquellos elementos de aprendizaje que pueden resultar fundamentales para una mejor posición ante

Organización en paralelo de sesiones de carácter informativo-formativo sobre algunos de los elementos más novedosos

¹³ Ver apartado 3 ¿Quién elabora el Plan?

el tema de todos los agentes implicados.

La aprobación definitiva y la remisión al Parlamento

La visualización de la aprobación definitiva por el Gobierno es una de las claves para dar credibilidad al trabajo hecho. Previo a su aprobación se procedió a informa a todas las Secretarías Técnicas de los Departamentos del Gobierno, como último paso para la recogida de sugerencias y modificaciones internas.

Aprobación en Sesión de Gobierno con dotación presupuestaria anualizada y mecanismos de seguimiento.

La aprobación del Programa debe incluir además del contenido (estrategia), la dotación presupuestaria previamente negociada y consolidada, así como los mecanismos necesarios para su ejecución y seguimiento (nos referimos a definir una batería de indicadores y los instrumentos y procedimiento para su cumplimentación).

En respuesta al origen del Programa, una vez aprobado por el Gobierno, se remite al Parlamento para que sea de conocimiento y tengan constancia del resultado de su petición.

2. ¿Cómo se definen los contenidos?

Esta dinámica de desarrollo del Programa de Incentivación de la RSC en Navarra hace recaer la primera responsabilidad de la definición del Borrador del Plan de RSC en el Grupo de Trabajo de la Administración, es decir en los diferentes Departamentos del Gobierno, identificados en el Acuerdo de Gobierno como implicados en esta tarea.

Para iniciar este proceso se parte de un documento Inicial basado en la recopilación bibliográfica y de las iniciativas existentes. Posteriormente, se elabora un documento Borrador a partir de las iniciativas consideradas de interés y que va evolucionando hasta tomar su forma final. Su contenido debe ser ratificado por las Direcciones Generales, pasar por consulta pública y finalmente ser aprobado por el Gobierno.

Miramos fuera

Para sustentar la etapa de diseño del plan, es necesario también conocer la situación actual de la responsabilidad social tanto en diferentes ámbitos: a nivel

regional, español. o europeo, como en los diferentes sectores, así como aspectos positivos o negativos que pueden afectar su desarrollo en el presente o futuro.

Este tipo de Programas regionales deben tener un encaje claro en las propuestas y sugerencias que diferentes instituciones y organizaciones nacionales e internacionales han ido trabajando en la ya larga bibliografía sobre el tema.

Recopilación bibliográfica de interés de acceso a consulta a todos los participantes

Es por ello que resulta imprescindible analizar las tendencias a nivel estatal y europeo, y conocer los avances que se hayan podido producir en estos últimos años. También nos fijamos en otros países o regiones que hayan avanzado más en el desarrollo de políticas públicas de apoyo a la responsabilidad social (Reino Unido, Holanda, Francia).

“Construir una sociedad responsable donde este objetivo sea compartido por todas las organizaciones” Dictamen de la Comisión del Congreso de los Diputados (BOE 31 de julio de 2006)

Grupo de Expertos

Contamos para ello con la colaboración de expertos y expertas en la materia de diferentes ámbitos, que proporcionarán al grupo de trabajo de la administración, los elementos clave y las buenas prácticas desarrolladas en otros lugares. Al mismo tiempo que nos sirven de contraste de la información que se va elaborando y aportan sugerencias al respecto. Los expertos se organizan en un grupo de asesores de la secretaría técnica, al que se reúne en las distintas fases del proceso de elaboración.

Contamos con un grupo de asesores/as de apoyo para la Secretaría Técnica.

No partimos de cero

A pesar de la novedad que el concepto de la RSC representa para mucho de los responsables del desarrollo de este proyecto, el contenido de este concepto resulta muy próximo a las actividades que desde la propia Administración regional se vienen desarrollando (ayudas públicas, planes y programas, y órganos participativos). Por tanto, en un primer término este proyecto debe ser capaz de hacer visible muchas de las actividades que se desarrollan y que tiene una relación directa o indirecta con el componente ambiental, social y económico que contiene la RSC.

Con esta finalidad se recopilan iniciativas en marcha gestionadas por las Administraciones, destinadas a las empresas, a las organizaciones sociales o ciudadanía, así como las internas de la Administración, que tuvieran su razón tanto en las temáticas que aborda, como en ir más allá de lo legalmente obligatorio. El

Recopilación y elaboración de una base de datos con las Iniciativas que se desarrollan en el Gobierno de Navarra, relacionadas con la RSC.

producto de esta recopilación y su encaje en la estrategia que se va definiendo durante la elaboración Programa, sirve de base para la reflexión sobre la conveniencia de mantener, mejorar o potenciar nuevas iniciativas para

conseguir el fin del impulso de la RSC.

En esta fase resulta fundamental definir criterios comunes sobre el grado de conexión entre la RSC y todas estas iniciativas recogidas, y en base a dichos criterios, clasificar y analizar adecuadamente las iniciativas en marcha. De esta forma se evita que cualquier relación indirecta provoque un desenfoque del proyecto.¹⁴

La selección de iniciativas válidas de RSC

La selección de las iniciativas válidas, tanto las existentes como las de nueva definición, y su priorización por parte del Grupo de Trabajo de la Administración, permite la definición de una primera estructura en base a los objetivos a trabajar, y la reorganización de las medidas y proyectos que lo desarrollan.

Redacción de un documento Borrador con objetivos, medidas y proyectos a desarrollar, así como con información sobre agentes competentes y responsables, calendario, posibles indicadores (de ejecución y resultado) y presupuesto aproximado para su ejecución.

En nuestro caso se establecen cuatro objetivos estratégicos consensuados por todas las partes y acordes con el espíritu del mandato parlamentario.

OBJETIVO 1: Aplicación de las políticas públicas que favorezcan un marco y unos instrumentos adecuados para la incorporación de la RSC en la estrategia de las empresas.

OBJETIVO 2: Desarrollo e implantación de la RSC en la Administración foral, local y sociedades públicas.

OBJETIVO 3: Fomento de la RSC en otros grupos de interés.

OBJETIVO 4: Coordinación, impulso, seguimiento y evaluación del programa de actuación de la RSC en Navarra.

¹⁴ Ver anexo 2.1 Ficha de recogida de iniciativas

Cada uno de estos objetivos se desarrolla en diferentes líneas, que a su vez recogen varias medidas, compuestas de distintos proyectos con acciones concretas. Se llega así a un grado de desarrollo suficientemente detallado para permitir la definición de indicadores de seguimiento y dotaciones presupuestarias.¹⁵

Los contenidos se han obtenido a partir de la combinación del trabajo individual y el colectivo. El trabajo individual ha estado orientado a la identificación de acciones de RSC en los diferentes Departamentos, a la priorización de medidas y a la elaboración de los indicadores y del presupuesto del programa. Todo ello orientado a favorecer y dotar de contenido al trabajo colectivo, que se ha basado en el debate de las medidas, en actividades de formación en temas de interés, en el estudio de las propuestas surgidas del proceso de consulta y en la elaboración del documento final. Para ello ha sido necesario acompañar la elaboración del Programa con distintos instrumentos de recogida de información y de valoración de propuestas.

Un Programa integral: empresa, administración y sociedad

El trabajo realizado y la definición de su contenido reflejan un enfoque integral y transversal: abarca e incide tanto a las empresas, administración pública (regional y local) como organizaciones sociales y ciudadanías.

3. ¿Quién elabora el plan?: Los actores

La definición del programa exige perfilar claramente los componentes de diferentes grupos y las funciones específicas y complementarias de cada uno.

En Navarra el Programa ha sido liderado por el Departamento de Innovación, Empresa, y Empleo (IEE), a través de su Secretaría Técnica y de su Dirección General de Trabajo. La coordinación se ha llevado a cabo por una Secretaría Técnica creada para la elaboración del Programa, conducida por el Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA), quien ha desarrollado las funciones de Asistencia Técnica. Esto comprende la elaboración de los materiales de base, documentos de trabajo, dinamización de reuniones internas y las del proceso de consulta, así como la redacción de conclusiones y documentos finales. El núcleo principal para la elaboración de este Programa ha sido el Grupo de Trabajo de la Administración, bajo la supervisión y aprobación por las Direcciones Generales y Gerencias de Organismos autónomos.

¹⁵ Ver anexo 1 *Esquema del Programa*

Sin olvidar los agentes y entidades económico-sociales de la región, quienes tuvieron la oportunidad de participar en un proceso de consulta abierto, con el fin de contrastar con ellas el contenido del Borrador del Plan antes de ser presentado para su aprobación al Gobierno.

- **Dirección**

La dirección se encarga de la supervisión y aprobación de la metodología y de la designación de los componentes del grupo técnico responsable de la elaboración del programa.

El grupo de dirección está compuesto por 18 funcionarios y funcionarias del máximo rango de la Administración, representantes de todos los departamentos del gobierno foral, concretamente las personas que dirigen las direcciones generales y los organismos autónomos.

Son los siguientes: DG de Función Pública, DG de Presidencia, Instituto Navarro de Administración Pública, Hacienda Tributaria de Navarra, DG de Presupuestos e Intervención, DGT de Patrimonio, Oficina de Atención a la Inmigración, DG de Administración Local, DG de Ordenación, Calidad e Innovación, Instituto Navarro de Salud Laboral, DG de Medio Ambiente y Agua, DG de Desarrollo Rural, DG de Asuntos Sociales y Cooperación al desarrollo, DG de Familia, Infancia y Consumo, Instituto Navarro para la Igualdad, DG de Trabajo y Prevención de Riesgos, DG de Empresa, Servicio Navarro de Empleo.

- **Grupo de Trabajo de la Administración**

Es el grupo técnico, formado por personal de los distintos departamentos de la Administración, elegidos por los/as directores/as de su organismo o dirección. Tienen conocimiento directo de las actuaciones que llevan a cabo desde su área, poseen una visión amplia de la planificación y de sus objetivos, así como de los mecanismos que se ponen en marcha en cada una de las líneas de acción. Por tanto, conocen las experiencias existentes y las acciones que se llevan a cabo en su departamento, susceptibles de englobarse en un plan de responsabilidad social. Además, forma parte de este grupo un representante de la Administración Local a través de la Federación Navarra de Municipios y Concejos.

Funciona como núcleo básico de discusión y elaboración. Aporta la información, da contenido, prioriza y desarrolla el Programa.

- **Grupo Asesor de la Secretaría Técnica.**

Está formado por expertos y expertas en la materia de distintos ámbitos que aportan documentación clave y experiencias que funcionan en otras regiones europeas. Este grupo, compuesto por 7 personas, procede de las universidades navarras, Fundación Ecodes, Fundación REAS (Red de Economía Alternativa y

Solidaria (REAS), Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL), Fundación Gaztelan y Servicio Navarro de Empleo.

Al grupo asesor le corresponde también el análisis y contraste del documento inicial y la aportación de sugerencias y propuestas.

▪ **Grupo de Consulta**

Se trata de agentes sociales y económicos representantes de diferentes sectores y ámbitos de la sociedad: empresa, sindicatos, universidad, ONGs, escuelas de negocio, entidades de ahorro, innovación y calidad, fundaciones laborales, organizaciones ecologistas, medios de comunicación, foros de RSE, etc.

Los agentes económicos y sociales invitados al proceso de consulta han sido 58 y han participado 44, en diferentes sesiones de información y debate.

Gráfico1: Relaciones entre los distintos Grupos participantes



4. ¿Cómo pasar de un trabajo interno a su validación externa? Información, Participación y Consulta.

Los destinatarios y destinatarias del Programa se encuentran en su gran mayoría fuera de la Administración, al mismo tiempo que las Administraciones Públicas son las que deben poner en marcha gran parte de las medidas que permiten avances en términos de responsabilidad social. Así, es indispensable que un programa de este

tipo cumpla con los principios de información, participación y consulta antes de ser aprobado definitivamente.

La participación de los agentes públicos y privados ha de constituir uno de los ejes vertebradores del Programa. Es conveniente generar un amplio nivel de consenso de lo que significa el nuevo enfoque de la RSC. Por ello, el borrador del plan ha sido sometido a consulta pública con organizaciones y agentes económicos y sociales. En el plazo de seis meses se han realizado tres reuniones públicas con el grupo de consulta: una de presentación, otra de exposición y contraste de aportaciones y una última de presentación de las propuestas finalmente consideradas. Cabe señalar que también se atendieron consultas previas individualizadas bajo petición de las distintas organizaciones.

El documento borrador se somete a consulta a los agentes económicos y sociales. Además el Plan se divulga en una jornada abierta del Foro de RSC con el objetivo de llegar de manera más amplia a las organizaciones y a la ciudadanía.

El documento borrador ha sido enviado a más de cincuenta entidades (Organizaciones empresariales, Organizaciones sindicales, Universidades, Escuelas de Negocios y Centros de Formación, Entidades del ámbito de la Innovación y la Calidad, Cajas de Ahorro, Fundaciones laborales, Foro RSE Navarra, Observatorio Navarra RSE, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Navarra) y ha estado a disposición del público interesado a través de la página web del Departamento de Innovación, Empresa y Empleo.

A partir de la presentación del documento se abrió el plazo de 2 meses y medio para la recepción de propuestas. Para facilitar el envío de las sugerencias se preparó una ficha base que identificaba la medida y proyecto sobre la que se refería la sugerencia. Previa a la sesión abierta de debate y contraste de las aportaciones, tuvo lugar una sesión de atención personalizada e individual para resolver dudas a aquellas entidades u organizaciones que lo consideraran oportuno. Dentro del plazo señalado se recibieron más de 100 propuestas de 13 entidades distintas.

El Grupo de Trabajo de la Administración ha participado también activamente en las sesiones del proceso de consulta, y ha realizado la valoración de las distintas propuestas recibidas para considerar su inclusión o desestimación. El resultado de este análisis se ha hecho público en la última reunión abierta de consulta. Asimismo, las entidades que han realizado aportaciones por escrito han recibido una respuesta individualizada a sus propuestas.

De forma paralela se han realizado algunas acciones de divulgación y sensibilización, para dar a conocer a los diferentes agentes (con implicación directa

e indirecta), así como a la sociedad Navarra, los trabajos que se realizan. Una vez aprobado el Programa por el Parlamento se debe proceder a la divulgación de su contenido entre las empresas, organizaciones, administraciones públicas y sociedad en general, a través de distintas actividades como participación en jornadas y seminarios, la edición de un documento resumen del Programa y de esta guía de transferencia.

5. Evaluación

En la aplicación de los principios de responsabilidad social y dada la novedosa experiencia, tanto organizativa como metodológica, aplicada al desarrollo de este Programa, resulta de gran interés realizar un proceso de evaluación recogiendo las opiniones y valoraciones de todos los agentes implicados en los distintos niveles de participación definidores en la metodología del Plan.

Esta evaluación se ha realizado al final del proceso a través de una serie de cuestionarios dirigidos a quienes participaron, un cuestionario específico para cada nivel de agentes implicados, tratando los siguientes temas: la organización, la dinámica de las sesiones, el cumplimiento de las expectativas propias y sociales, la necesidad de poner en marcha el seguimiento del programa, las mejoras en el conocimiento de la temática, y el interés del proceso de consulta. La valoración se hace a partir de una escala cualitativa con posibilidad de aportación de comentarios.¹⁶

Asimismo, está previsto continuar con el proceso de evaluación integrado dentro del seguimiento del propio Programa con objetivo de valorar la adecuación de las acciones y el nivel de aplicación del Plan.

El diseño y constitución de los elementos estructurales y componentes operativos del plan deben ser evaluables y susceptibles de abordar un seguimiento efectivo que alimente las decisiones de gestión y permitan revisar y mejorar el marco de planificación. Para abordar con eficiencia este objetivo, el programa debe contar con indicadores viables de realización, resultados e impacto de las actuaciones acometidas. En esta labor de seguimiento y evaluación durante todo el periodo de vigencia del plan está implicado el Grupo de Trabajo de la Administración, constituyéndose como el núcleo estable de coordinación y consolidación del Programa de Incentivación de la RSC.

¹⁶ Ver anexo 2.5 *Cuestionario de evaluación*

6. El proceso paso a paso

Estructura y Metodología

La elaboración del Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la RSC en Navarra, se ha organizado en cuatro fases distintas y correlativas. El cuadro siguiente muestra las principales tareas realizadas y los resultados obtenidos.

PRINCIPALES TAREAS		RESULTADOS
<p>FASE 1: Diseño del Programa (Febrero 08)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acuerdo de Gobierno</i> por el que designan los Departamentos directamente afectados y a implicar en la elaboración del Programa. 2. Elaboración y presentación de una propuesta desde el CRANA al Departamento responsable (IEE). 3. <i>Recopilación bibliográfica y análisis de documentación</i> y experiencias sobre RSC. 4. <i>Presentación a las Direcciones Generales y Direcciones Gerentes</i> y al Grupo de Trabajo de la Administración, de las fases y metodología para la elaboración del Programa, así como del contexto europeo, estatal y regional de la RSC. 	<p>Plan de trabajo para la elaboración del programa.</p> <p>Constitución de un grupo de trabajo Inter-departamental</p>
<p>FASE 2: Elaboración de un documento borrador del Programa de RSC (Marzo 08 –Septiembre 08)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Elaboración de un documento de trabajo inicial</i> en base a un diagnóstico general (a partir de la revisión bibliográfica sobre la situación de la RSC a nivel regional, nacional e internacional). El documento ha sido valorado con el Grupo de Asesores. 6. <i>Recopilación e identificación de las iniciativas relacionadas con la RSC</i> que actualmente se llevan a cabo desde el Gobierno de Navarra: ayudas/subvenciones, planes y programas, y órganos de participación y consultivos existentes. 7. <i>Priorización de medidas y de proyectos</i>, mediante una valoración que ha considerado el nivel de interés y factibilidad. 8. <i>Clasificación y encaje de las iniciativas recopiladas</i> en las medidas priorizadas. Se han recogido en un anexo las iniciativas que no constituirían una aportación sustancial a la promoción y desarrollo de la RSC, pero que tenían una relación indirecta con aspectos de la RSC. 9. <i>Discusión de la segunda versión del documento de trabajo</i> por el GTA y consulta al Grupo de Asesores. 10. <i>Desarrollo, por cada miembro del GTA de las medidas y proyectos priorizados en acciones.</i> 11. <i>Reformulación y revisión de la estructura del Programa</i> con objetivos de equilibrio entre objetivos, claridad y simplicidad. Discusión de la tercera versión del documento de trabajo con el GTA. 12. <i>Consultas al grupo de asesores sobre el documento de trabajo.</i> 13. <i>Sesión de formación para profundizar en temas clave de la RSC</i>, dirigida a Direcciones Generales/Gerentes y componentes del Grupo de Trabajo de la Administración. 14. <i>Definición de indicadores de seguimiento y dotación presupuestaria</i>, definiendo criterios para su incorporación al Programa. 15. <i>Elaboración del primer borrador del Programa.</i> 	<p>Base de datos con las Iniciativas que se desarrollan en el Gob. de Navarra relacionadas con la RSC.</p> <p>Documento Borrador acordado por los Departamentos del Gobierno con objetivos, medidas y proyectos desarrollados, con información sobre agentes competentes y responsables, calendario, indicadores y presupuesto aproximado</p>

PRINCIPALES TAREAS		RESULTADOS
<p>FASE 3: Consulta del documento Borrador. Evaluación de la experiencia. (Septiembre 08 – Noviembre 08)</p>	<p>16. <i>Apertura del proceso de consulta pública del Borrador del Programa</i>: recogida de propuestas de los agentes socioeconómicos, atención individualizada, y sesiones abiertas de trabajo y de presentación.</p> <p>17. <i>Análisis de las propuestas y elaboración de criterios para su valoración. Inclusión al documento desestimación.</i></p> <p>18. <i>Finalización del proceso de consulta</i>: presentación de las propuestas admitidas y desestimadas en una reunión específica, respuestas individualizadas por escrito a las entidades que han propuesto.</p> <p>19. Revisión final por parte de las Secretarías Técnicas de los Departamentos implicados.</p> <p>20. <i>Redacción del Documento Final</i> con nuevas incorporaciones incluidas y aprobación por parte de las Direcciones Generales/Gerentes</p> <p>21. <i>Presentación y difusión del Programa</i>¹⁷</p> <p>22. <i>Elaboración de la evaluación final del proceso y contenido del Programa a partir de cuestionarios y análisis de los resultados</i></p> <p>23. <i>Envío de la Documentación del Programa a todos los Departamentos del Gobierno, a través las Secretarías Técnicas, para su estudio previo a la Aprobación</i></p>	<p>Presentación del Borrador, a los agentes socioeconómicos.</p> <p>Gestión del proceso de consulta: recogida de propuestas, elaboración de criterios de aceptación, valoración e incorporación de las propuestas aceptadas, respuesta a las propuestas.</p> <p>Evaluación del proceso</p>
<p>FASE 4: Aprobación (Dic.08)</p>	<p>24. <i>Aprobación definitiva por Acuerdo de Gobierno y remisión al Parlamento.</i></p>	<p>Aprobación del Programa por el Gobierno de Navarra y por el Parlamento</p>

El desarrollo de las fases se ha planteado en base a una metodología que fomenta la participación de los diferentes agentes implicados, organizados en cuatro niveles de intervención, según la tipología de los grupos de participantes y el grado de implicación requerido en la elaboración del Programa, tal y como se resume en el cuadro siguiente:

NIVEL Y PARTICIPANTES(*)	FUNCIONES	FASES
NIVEL 1: Direcciones Generales y Organismos Autónomos	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección, supervisión y aprobación de la metodología, y designación de los componentes del grupo técnico responsable de la elaboración del programa. 	Fases 1, 2, 3 y 4
NIVEL 2: Grupo de Trabajo de la Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre bibliografía de referencia y experiencias existentes. - Aportación de información. - Desarrollo de medidas y proyectos prioritarios. - Valoración de los documentos y propuestas de trabajo para la priorización de medidas y proyectos y la estructura del Programa. - Discusión y aprobación de los criterios de elaboración y clasificación de iniciativas y acciones. - Valoración de las propuestas recibidas de los agentes económico-sociales a través del proceso de consulta. 	Fases 1, 2, 3
NIVEL 3: Grupo de asesores/as de la Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación de documentación clave y experiencias existentes. - Contraste de la información elaborada (documento inicial) y aportación de sugerencias y propuestas 	Fase 2

¹⁷ En las *Jornada "Políticas y prácticas de RSE"*, organizadas por el *Foro RSE* de Navarra, en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo, celebrada el 24 de octubre del 2008.

NIVEL Y PARTICIPANTES(*)	FUNCIONES	FASES
Técnica		
NIVEL 4: Grupo de consulta (agentes y entidades representativas)	- Aportación de propuestas y sugerencias para la mejora y mayor adecuación del Programa a la realidad navarra.	Fase 3

7. Anexos

ANEXO 1. ESQUEMA DEL PROGRAMA

OBJETIVO 1: APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FAVOREZCAN UN MARCO Y UNOS INSTRUMENTOS ADECUADOS PARA LA INCORPORACIÓN DE LA RSC EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS

Línea 1: Facilitar la implantación y el desarrollo de las RSC en Empresas

MEDIDA 1 - Apoyo a los procesos de implantación, desarrollo y evaluación de la RSC, especialmente en las PYMEs

- Implantación en las empresas de sistemas de gestión que incorporen los aspectos ambientales, lingüísticos, sociales, económicos y de calidad.
- Promover un marco fiscal favorable para las empresas que incorporen nuevos criterios de RSC
- Promover en las empresas la I+D+i para generar productos y servicios innovadores relacionados con la dimensión social de la RSC.

MEDIDA 2 - Promoción de empresas de economía social y solidaria

- Favorecer la creación de empresas de economía social y/ o solidaria en Navarra

MEDIDA 3 - Promover mediante la regulación, la modernización y adaptación de las relaciones laborales a la nueva realidad de la empresa, junto a una política de RRHH de calidad

- Ayudas o bonificaciones para la contratación de empresas de inserción o centros especiales de empleo.
- Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de actividad en empresas no afectadas por la legislación vigente
- Apoyo a la inserción laboral, y la formación

MEDIDA 4 - Favorecer la integración del factor ambiental y de eficiencia energética en las estrategias empresariales

- Desarrollo de acciones orientadas a la mejora energética y ambiental en las empresas

MEDIDA 5 - Fomentar un mayor interés y compromiso de las empresas por la cooperación y el desarrollo, así como la participación de éstas en proyectos sociales, culturales y otros que favorezcan el desarrollo sostenible

- Favorecer la participación de las empresas en proyectos de desarrollo local sostenible
- Fomento de la Cooperación al Desarrollo en las empresas navarras.

MEDIDA 6 - Promover un desarrollo rural más sostenible

- Promoción e implantación de la Industria Agroalimentaria
- Apoyo a la ganadería y agricultura

MEDIDA 7 Fomentar la creación de reconocimientos públicos para las empresas más destacadas en el ámbito de la RSC.

- Regular los reconocimientos públicos para las empresas destacadas

Línea 2: Difundir las ventajas y oportunidades que representa la RSC para las empresas

MEDIDA 8 - Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de experiencias prácticas.

- Acciones de difusión sobre RSC en empresas.
- Apoyar a través de la formación y el asesoramiento, el desarrollo de las capacidades de gestión de las políticas de RSC por parte de las empresas, sindicatos y otras organizaciones sociales representativas.
- Favorecer el conocimiento y el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSC entre las empresas.

OBJETIVO 2: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA ADMINISTRACIÓN FORAL, LOCAL Y SOCIEDADES PÚBLICAS

Línea 1: Aplicación de la RSC en el Ámbito del Empleo en los Departamentos y Sociedades públicas.

Medida 9 - Elaboración y aplicación de planes (de igualdad, de inserción colectivos...) dentro de los Departamentos y Sociedades públicas

- Aprobar códigos de conducta responsable para altos cargos y personal de los Departamentos y Sociedades públicas.
- Difundir en la Administración la aplicación práctica que regula el empleo de las personas con discapacidad
- Desarrollo de Planes de Igualdad de Oportunidades en los distintos Departamentos de la Administración
- Implementación del Plan de Prevención de la Salud Laboral mediante acciones de incentivo y sensibilización
- Fomento de la conciliación de la vida persona , familiar y laboral
- Reconocimiento público al impulso de la RSC en la Administración Pública

Medida 10 - Formación y sensibilización para personal de los Departamentos y Sociedades Públicas

- Plan de formación ambiental y otras acciones formativas relacionadas con la RSC y consumo responsable

Línea 2: Desarrollo de una gestión más sostenible

MEDIDA 11 - Incorporación de criterios ambientales y sociales en la gestión de instalaciones públicas (gestión de agua, energía, papel, residuos...)

- Plan de mejora ambiental y energética de las instalaciones del Gobierno de Navarra
- Estudio de un desarrollo reglamentario de la Ley Foral de Contratos Públicos, en lo relativo a la aplicación de criterios sociales y medioambientales en las contrataciones de las Administraciones Públicas de Navarra.

Línea 3: Transparencia informativa y participación pública

MEDIDA 12 - Desarrollo de la información y participación pública

- Plan de mejora de la participación pública.
- Implantación de un sistema común de acceso a la información ambiental al Gobierno de Navarra en aplicación de la ley 27/2006
- Plan de la Administración electrónica 2008- 2010

Línea 4: Apoyo y fomento de la RSC en las Entidades locales (financiero, asistencia técnica)

MEDIDA 13 - Integración de los criterios de RSC en la gestión local

- Ayudas para servicios de asesoramiento a las Entidades locales que deseen incorporar la RSC

OBJETIVO 3: FOMENTO DE LA RSC EN OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Línea 1: Promoción de la RSC en otras asociaciones, organizaciones y ciudadanía.

MEDIDA 14 - Apoyo a organizaciones e instituciones Navarras

- Concesión de ayudas para iniciativas de RSC en las organizaciones y desarrollo de actividades educativas en su entorno
- Promover un marco fiscal favorable para las Entidades sin ánimo de lucro

MEDIDA 15: Favorecer la integración de los principios de Responsabilidad Social en el consumo. Apoyo a organizaciones e instituciones Navarras

- Promoción del consumo responsable.

MEDIDA 16: Apoyo a las consumidoras y consumidores

- Promover servicios de conciliación entre personas que consumen y empresas

- Promover la calidad y la seguridad alimentaria
- MEDIDA 17: Elaboración y aplicación de planes y programas de carácter laboral, social, lingüístico y ambiental.**
- Elaboración y Desarrollo del Plan Estratégico de Servicios Sociales
 - Desarrollo del Plan de calidad de los servicios sociales
 - Desarrollo del Plan de lucha contra la exclusión social.
 - Desarrollo del Plan gerontológico
 - Desarrollo del programa de inmigración
 - Desarrollo del Plan de apoyo a la familia
 - Desarrollo del Plan de atención a la infancia y la adolescencia en dificultad social.
 - Desarrollo del Plan integral de las personas con discapacidad.
 - Desarrollo del Plan de Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres de la Comunidad Foral de Navarra
 - Elaboración de la Estrategia de cambio climático
 - Elaboración y Desarrollo del Plan Estratégico del euskera
- MEDIDA 18 - Apoyo a la cooperación al desarrollo y a otras misiones humanitarias**
- Desarrollo del Plan Director de Cooperación al Desarrollo

Línea 2: Información y sensibilización de los distintos actores sociales e institucionales de la RSC

- MEDIDA 19 - Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de experiencias prácticas en otros grupos de interés**
- Apoyo a la información, comunicación y sensibilización en materia de RSC
 - Ayudas para el desarrollo de una nueva cultura energética y ambiental

Línea 3: Incluir el estudio de los principios de responsabilidad social y el desarrollo sostenible en la educación.

- MEDIDA 20 - Promover en las enseñanzas de grado medio y superior la incorporación de la formación en materia de RSC**
- Fomentar la formación a través de la promoción de módulos transversales, y la investigación sobre RSC en Centros Universitarios y de formación profesional
 - Fomentar la Investigación aplicada sobre RSC en los centros universitarios

OBJETIVO 4: COORDINACIÓN, IMPULSO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN DE LA RSC

Línea 1: Creación de organismos e instrumentos de gestión y coordinación foral de la RSC

- MEDIDA 21 - Promover la participación de todos los Departamentos en el Plan de RSC**
- Adscripción del Plan de RSC a un Departamento del Gobierno de Navarra
 - Creación de una Comisión en el Gobierno de Navarra para el fomento de la RSC
- MEDIDA 22 - Poner en marcha instrumentos de seguimiento participado del Plan RSC**
- Crear un Consejo Navarro de RSC que promueva grupos de trabajo sectoriales o temáticos
 - Promover espacios de encuentro entre organizaciones sociales, empresas y administración

Línea 2: Implantación, seguimiento y evaluación de las políticas de fomento y promoción de las RSC

- MEDIDA 23 - Desarrollo y evaluación del Plan de RSC**
- Implementación, y seguimiento de los indicadores del Programa.
- MEDIDA 24 - Dotar al Plan de una imagen gráfica**
- Elaborar una imagen gráfica del Plan y su regulación de usos.

ANEXO 2.: INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

En este anexo se recogen los principales instrumentos que se han utilizado en las distintas fases de elaboración del Programa. Cabe señalar que tanto el sistema secuencial en la combinación de instrumentos como el desarrollo conceptual de los mismo no es la primera vez que se utilizan, sino que su idoneidad para este tipo de trabajos han sido suficientemente comprobada y contrastada en diferentes experiencias que desde hace más de 10 años GAP-Recursos ha ido elaborando. La experiencia de este equipo de profesionales interdisciplinario le ha permitido establecer una metodología propia fundamentada en una dinámica colaborativa fuerte que posibilita la integración de diversas perspectivas y permite abordar la complejidad de las diferentes temáticas en que se trabaja. Algunos de los trabajos más recientes en los que también se han desarrollado y aplicado instrumentos similares son: Evaluación de Programas de Desarrollo Rural de Navarra y Cataluña y de proyectos ligados a diversas Iniciativas Comunitarias (Equal, Interreg, Life), Evaluación del Pactos Territoriales para la Ocupación en Cataluña, Foro del Agua de Navarra, Plan Estratégico de la Agricultura de Navarra (PEAN) o el Plan de Calidad y Seguridad Alimentaria de Navarra.

ANEXO 2.1 : FICHAS DE PRIORIZACIÓN DE MEDIDAS Y PROYECTOS Y DE RECOGIDA DE INICIATIVAS

1. RESUMEN DE LAS INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LAS FICHAS

La valoración de las medidas y proyectos se realizará en base a tres criterios:

- a) **Grado de interés** de la medida: Valoración en función del impacto directo esperado y las necesidades y características clave del grupo al que va dirigida, perspectivas de acogida por parte de los beneficiarios potenciales, sinergia con otras actuaciones (si la medida refuerza o complementa otras iniciativas existentes), cumplimiento de recomendaciones específicas, equilibrio entre destinatarios o ámbitos de aplicación
- b) **Grado de factibilidad**: Valoración en función de la dificultad de concreción y aplicación (definición, número de gestores a implicar, necesidad de consenso con otras administraciones o agentes sociales) , el coste de puesta en marcha y de la fase operativa, la necesidad de crear nuevas estructuras...
- c) **Situación actual de la medida en Navarra**: información que complementa el grado de factibilidad, teniendo en cuenta si la medida se lleva a cabo en la actualidad en Navarra (en realización). En caso de marcarse como actualmente en realización deberá completarse la **Ficha de recogida de iniciativas**. *Se consideran iniciativas relacionadas con la RSC, aquellas acciones que se desarrollan en la Administración de manera voluntaria, es decir, que no tiene obligación normativa.*

Escala de valoración: se establecen tres niveles: alto / medio / bajo. La última columna "Comentarios" permite hacer **las observaciones oportunas sobre las valoraciones** (aspectos de mayor peso en la valoración), u otros comentarios.

Cada miembro del grupo valorará las siguientes propuestas:

- La totalidad de medidas.
- Los proyectos que se consideren adscritos a su Departamento u Organismo según la columna "Organismo competente". Tanto si la adscripción es única como si es compartida (por ejemplo EH + AS).
- Los proyectos que estén adscritos al Gobierno de Navarra (GN). En este caso puede darse dos situaciones, ambas a valorar por todos los miembros:
 - a) Proyecto adscrito al Gobierno de Navarra (GN)
 - b) Proyecto adscrito al GN y a otros organismos, por ejemplo GN (DRMA). Se representa entre paréntesis a los organismos fundamentalmente implicados.

2. MODELO DE FICHA DE PRIORIZACIÓN

OBJETIVO	LINEA	MEDIDA	PROYECTO	ORGANISMO COMPETENTE	GRADO DE INTERÉS	GRADO DE FACTIBILIDAD	SITUACIÓN ACTUAL: En realización	COMENTARIOS SOBRE LA VALORACIÓN
					Alto (A)/ Medio(M)/ Bajo (B)	Alto (A)/ Medio(M)/ Bajo (B)		

3. MODELO DE FICHA DE RECOGIDA DE INICIATIVAS

FICHA DE RECOGIDA DE INICIATIVAS. BLOQUE 1: AYUDAS							
Nº:	Denominación	Entidad gestora (Servicio / Sección)	Normativa Gral que la regula	Destinatarios	Periodicidad de la convocatoria	Presupuesto anual destinado por la Administración	Temática con la que esta relacionada (1)
1							
2							
FICHA DE RECOGIDA DE INICIATIVAS. BLOQUE 2: PROGRAMAS							
Nº:	Denominación	Entidad gestora (Servicio / Sección)	Normativa Gral que la regula	Destinatarios	Periodicidad de la convocatoria	Presupuesto anual destinado por la Administración	Temática con la que esta relacionada (1)
1							
2							
FICHA DE RECOGIDA DE INICIATIVAS. BLOQUE 3: ÓRGANOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN							
Nº:	Denominación	Entidad gestora (Servicio / Sección)	Normativa Gral que la regula	Agentes de la Administración Participantes	Agentes participantes externos a la Administración	Nº de reuniones anuales	Temática con la que esta relacionada (1)
1							
2							

(1) 1 Buen gobierno y transparencia; 2 Mejoras legislativas; 3 Relaciones laborales, inserción, igualdad de oportunidades, salud laboral, conciliación; 4 Medio ambiente; 5 Consumo responsable y contratación pública con criterios ambientales y sociales; 6 Fiscalidad. Inversiones socialmente responsables. Banca ética; 7 Economía social: vínculos con la comunidad, acción social, cooperación al desarrollo; 8 Acreditación y verificación; 9 Promoción y fomento. Difusión y sensibilización.

ANEXO 2.2 : FICHAS DE DESARROLLO DE MEDIDAS PRIORITARIAS

OBJETIVO: _____

LINEA: _____

MEDIDA: _____

Proyecto	Tipo de Acción (1)	Acción	Breve descripción de la acción	En Realización / nueva	Organismo responsable	Destinatarios directos de la acción	Fecha inicio prevista	Presupuesto estimado (Gasto público)	Propuesta 1 de indicadores (2)	Propuesta 2 de indicadores (2)	Propuesta 2 de indicadores (2)	Comentarios/ Propuestas/ Sugerencias

(1) Ayuda, Programa, Organismo de consulta, Otros (mencionar)

(2) Se daba la opción de los siguientes indicadores: N° empresas beneficiarias, N° Trabajadores beneficiados, N° organizaciones beneficiarias, N° actuaciones de sensibilización/ difusión/intercambio de conocimientos , N° actuaciones de formación, N° asistentes a acciones de formación, N° convocatorias, contratos de obras y servicio que integran criterio RSE, Presupuesto ejecutado, Otros (especificar)

ANEXO 2.3 : FICHA DE RECOPIACIÓN DE PROPUESTAS EN EL PROCESO DE CONSULTA

**PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA COMUNIDAD FORALDE NAVARRA
PROCESO DE CONSULTA: FICHA DE RECOGIDA DE SUGERENCIAS**

Nombre: _____ Tif: _____ Mail: _____ Entidad a la que pertenece: _____

Enviar a la dirección rse@crana.org o al fax 948 12 32 35 antes del 9 de septiembre

OBJETIVO 1: APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FAVOREZCAN UN MARCO Y UNOS INSTRUMENTOS ADECUADOS PARA LA INCORPORACIÓN DE LA RSC EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS

Indicar con una X

MED.	PROY.	ACC.	ELIMINAR	MODIFICAR	INCLUIR	PROPUESTA	BREVE JUSTIFICACIÓN

OBJETIVO 2: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA ADMINISTRACIÓN FORAL, LOCAL Y SOCIEDADES PÚBLICAS

Indicar con una X

MED.	PROY.	ACC.	ELIMINAR	MODIFICAR	INCLUIR	PROPUESTA	BREVE JUSTIFICACIÓN

OBJETIVO 3: FOMENTO DE LA RSC EN OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Indicar con una X

MED.	PROY.	ACC.	ELIMINAR	MODIFICAR	INCLUIR	PROPUESTA	BREVE JUSTIFICACIÓN

OBJETIVO 4: COORDINACIÓN, IMPULSO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN DE LA RSC EN NAVARRA

Indicar con una X

MED.	PROY.	ACC.	ELIMINAR	MODIFICAR	INCLUIR	PROPUESTA	BREVE JUSTIFICACIÓN

COMENTARIOS: _____

ANEXO 2.4 : FICHA DE RESPUESTA A ENTIDADES DE CONSULTA CON PROPUESTAS

PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

PROCESO DE CONSULTA: RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS

Nombre:	Tlf:	Mail:
Entidad:		

MED.	PROY.	ACC.	Nº PRO- PUESTA	PROPUESTA	COMENTARIOS*
PROPUESTAS ACEPTADAS					
PROPUESTAS QUE SE CONSIDERA INCLUIDAS EN EL BORRADOR DEL PROGRAMA					
PROPUESTAS DESESTIMADAS					

ANEXO 2.5 : CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVACIÓN, PROGRAMACIÓN E
IMPULSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Ejemplo enviado a las Entidades de Consulta (nivel 4)

Marque con una X el valor que considere más oportuno. Valoración del 1 al 5: 1= MUY MAL; 2 =MAL; 3=REGULAR; 4=BIEN; 5=MUY BIEN.

- 1- Considera adecuada la **organización del proceso de consulta: atención individualizada, 3 reuniones, respuesta individualizada**

1	2	3	4	5

- 2- Considera adecuada la **diversidad de entidades consultadas**

1	2	3	4	5

- 3- Considera adecuado el **desarrollo** del Plan y la **dinámica** de las reuniones

1	2	3	4	5

- 4- Considera adecuado el **sistema de recogida de propuesta y su tratamiento.**

1	2	3	4	5

- 5- Considera que el contenido del Programa cumple con la **demanda social**

1	2	3	4	5

- 6-

Mencione 3 aspectos que destacaría de esta experiencia	Mencione 3 aspectos a mejorar

Por favor complimenten y devuelvan al CRANA.
Fax: 948 12 32 35 / correo-e: rse@crana.org