

Fernando Roberto Lenardón

# **Responsabilidad Social y Balance Social en el Sector Público**

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

*Osmar D. Buyatti*  
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD Fernando R. Lenardón  
303 Responsabilidad Social. Creación de Valor Compartido y Balance Social en el Sector Público  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2016.  
248 p. ; 22,5 x 15,5 cm.  
  
ISBN 978-987-716-055-0  
1. Responsabilidad Social. 2. Sector Público. 3. Balance Social.  
I. Título.

© 2016 by Osmar D. Buyatti

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Septiembre 2016

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-716-055-0**

**IMPRESO EN ARGENTINA**

**PRINTED IN ARGENTINA**

Se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2016, en los talleres Gráficos de **Su Impres**, con domicilio en Tucumán 1480 - C.A.B.A.

# PRÓLOGO

Son muchas las voces que hoy se alzan sosteniendo que la responsabilidad social no puede dejarse librada a las fuerzas del mercado, sino que debe estar alineada con un modelo de desarrollo con inclusión social. Un ejemplo claro de ello lo constituye el ex presidente brasileño Lula Da Silva que, en el Tercer Congreso Internacional de Responsabilidad Social sintetizó la idea magistralmente: “la política social es una responsabilidad del Estado”<sup>1</sup>.

En efecto, si bien el concepto de responsabilidad social nació en el sector privado, hay objetivos que éste no puede procurar, por su amplitud, por la esfera que abarca o por los recursos que necesita.

Y es por ello que se torna inevitable identificar la significatividad de esta noción para el Estado, en tanto ente que tiene como finalidad el bien común de la ciudadanía que lo crea y lo sustenta, no solamente desde el punto de vista económico sino también cultural y social.

Si deseamos un país mejor, necesitamos una gestión mucho más eficiente, eficaz, económica, efectiva, ejecutiva y esencialmente ética.

Para promover el cambio en el sentido correcto, es preciso modificar el paradigma, objetivo para el cual no son suficientes las herramientas doctrinarias, técnicas o tecnológicas que puedan incorporarse, sino que resulta imprescindible revalorizar el peso de la ética en el accionar, considerando este concepto como sinónimo de “hacer no solo lo legal sino, sobre todo, lo correcto” o, dicho de una manera más amplia, ser un verdadero “servidor público”.

Con independencia de la obligación de hacer las cosas bien, este fundamental cambio es esencial para transformar a la administración pública en ese motor dinámico y poderoso de una nueva Argentina pujante y con más equidad.

---

<sup>1</sup> El CIRS 2015 fue organizado por la Fundación Observatorio de Responsabilidad Social (FORS) y FONRES R.S.E., en conjunto con la Universidad de Buenos Aires, la Facultad Regional La Plata de la Universidad Tecnológica Nacional y el Instituto Superior de Control de la Gestión Pública de la Sindicatura General de la Nación.

En este camino, es cierto que los criterios de mejoramiento no pueden avanzar solamente por la visión del Estado como “empresa privada”, que lógicamente plantea el lucro como objetivo, sino que deben reconocer un Estado que, como “empresa de bien común”, cumpla con los mandatos de la sociedad en su conjunto y, en consecuencia, con su misión.

Aquí se relaciona intrínsecamente el concepto desarrollado por Michael Porter, que avanza sobre la Responsabilidad Social para proponer la creación de un valor compartido, poniendo al Estado como eje de la cadena de valor social.

Es que como el éxito no se obtiene mágicamente ni de la noche a la mañana, cualquier cambio debe ser producto del consenso entre todas las fuerzas políticas y sociales del país, lo que brindará un basamento que asegure la continuidad de las políticas de estado. Sin perdurabilidad no hay éxito de largo plazo. Sin respeto a las necesidades comunes, el éxito, aunque perdure, será para unos pocos.

Lo primero requiere de políticas económicas planificadas y fuertemente diseñadas, respetando los cánones de eficiencia, efectividad, eficacia, entre otros.

Lo segundo demanda, en términos sencillos y genéricos, ética. Ética de los funcionarios para escuchar verdaderamente a la población, ética de los funcionarios para gobernar (en el sentido amplio de la palabra, lo que incluye a los tres poderes del Estado) dentro del mandato de la Constitución, es decir pensando en toda la ciudadanía; y, por último, ética del sector privado, para involucrarse decidida y respetuosamente en la gestión y el control, a través de una participación ciudadana mucho más proactiva y comprometida.

Este proceso implica riesgos de desvíos, provocados por factores tanto internos como externos, lo que lleva a la necesidad de incorporar al control como elemento fundamental de la actividad estatal y herramienta de reaseguro del cumplimiento de los objetivos, la obtención de una gestión de calidad y transparencia.

En definitiva, se pretende abarcar ese conjunto de aspectos desde una óptica de campo, aportando la mirada de un partícipe de la gestión y, a la vez, receptor pasivo de la misma, en sus logros y sus problemas, en las externalidades, tanto positivas como negativas.

*El Autor*

# ÍNDICE

Prólogo.....	7
--------------	---

## CAPÍTULO I LA CRISIS

La crisis y la ética .....	15
Economía de mercado y economía del sector público.....	15
La crisis.....	18
Las posibles respuestas .....	20
Conclusión: un estado ético y presente.....	24

## CAPÍTULO II DESARROLLO

Objetivo: desarrollo integral y sustentable .....	27
Componentes esenciales del desarrollo .....	29
Equidad.....	29
Sustentabilidad .....	29
Productividad.....	30
Empoderamiento .....	30
Solidaridad.....	33
Asociatividad.....	35
Distribución equitativa.....	38
Los desafíos éticos claves .....	41

### **CAPÍTULO III**

## **ÉTICA: LA BASE DE TODAS LAS POLÍTICAS**

Ética: la base de todas las políticas .....	43
Introducción .....	43
¿Qué es la corrupción? .....	44
Modalidades de corrupción .....	45
Estados de corrupción .....	46
La corrupción en el ámbito público .....	48
Corrupción administrativa .....	49
La corrupción institucionalizada.....	50
El futuro sin corrupción .....	53
La necesaria legitimación de las decisiones de política.....	54
La ética en la normativa Argentina .....	57

### **CAPÍTULO IV**

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Responsabilidad Social .....	61
Introducción .....	61
Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).....	62
La Responsabilidad Social Empresaria en Europa .....	64
RS en Argentina .....	65
¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?.....	66
La RSE y el contexto .....	69
Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresaria .....	71
Beneficios de la RS .....	73
Sujetos de la Responsabilidad Social.....	76
Gestión integrada de la Responsabilidad Social .....	78
Proceso de implantación de políticas de Responsabilidad Social .....	82
Otra faceta de la Responsabilidad Social ciudadana: el capital social.....	87

## **CAPÍTULO V**

### **UN PASO HACIA ADELANTE: EL VALOR COMPARTIDO**

Valor compartido.....	91
Introducción .....	91
¿Qué es el valor compartido? .....	92
Borrando los límites entre fines de lucro/sin fines de lucro .....	93
La creación de valor compartido: implicancias para el gobierno y la sociedad civil .....	95
Regulaciones de los gobiernos y valor compartido .....	97
Diferencia entre valor compartido y la Responsabilidad Social corporativa .....	98
Conclusión .....	99

## **CAPÍTULO VI**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO**

Responsabilidad Social en el sector público.....	101
Introducción .....	101
El nuevo paradigma .....	103
La RS en el sector público .....	105
RS pública en Europa.....	107
RS pública en Argentina .....	107
La RS pública en los hechos .....	110
Aplicaciones de la Responsabilidad Social a la gestión pública .....	111
Implantación de políticas de Responsabilidad Social .....	112

## **CAPÍTULO VII**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ORIGEN DE UNA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La Responsabilidad Social genera una nueva gestión pública.....	119
---	-----

Introducción .....	119
La importancia de buenas políticas públicas .....	120
La nueva gestión pública .....	126
Aplicaciones de la Responsabilidad Social en la nueva gestión pública .....	129
La planificación como base de la NGP .....	133
Gobernanza: el objetivo de la NGP .....	141
La racionalidad del gasto público .....	145
La mejora de la calidad de los servicios públicos .....	148

## **CAPÍTULO VIII**

### **ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA GESTIÓN DE RS DEL SECTOR PÚBLICO**

La gestión .....	153
El gestor, un “servidor público” .....	154
El gestor, un líder .....	155
Eficiencia y ética (y no eficiencia versus ética) .....	158
Adecuada aplicación de los avances tecnológicos .....	164
Información es igual a transparencia .....	165

## **CAPÍTULO IX**

### **BALANCE SOCIAL**

De la Responsabilidad Social al balance social en el sector público .....	167
Los primeros pasos de la RS en el sector público .....	167
Definición de balance social .....	168
Marco teórico .....	170
Composición del balance social .....	176
Conclusión .....	192



## **CAPÍTULO X**

### **UN ÁMBITO ESPECIAL: LOS ÓRGANOS DE CONTROL**

Un ámbito especial: los órganos de control .....	195
Introducción .....	195
Fortalezas y debilidades del sistema de control en Argentina .....	195
El control y la gestión .....	196
El aporte del control.....	197
El concepto de rendición de cuentas.....	199
Los órganos externos de control ante el nuevo paradigma .....	200
Otras tareas para los tribunales de cuentas .....	202
Otras estrategias poderosas .....	216
Experiencias fácticas de participación ciudadana en el ámbito de las EFS.	221
Conclusión .....	229

## **CAPÍTULO XI**

### **CONCLUSIONES**

Conclusiones.....	233
Bibliografía .....	241