

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO 2**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

## **CAPITULO 3**

### **LA RSC COMO RETO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

**CAPÍTULO 4**

**AYUNTAMIENTO DE CATARROJA**

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS DE RSC EN EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA**

## **CAPÍTULO 6**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

**CAPÍTULO 7**

**CONCLUSIONES**





## **BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXO**

**PRESUPUESTO GENERAL 2011**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	6
ÍNDICE DE ESQUEMAS.....	7
CÁPITULO 1: INTRODUCCIÓN	
1.1 Resumen o tema.....	9
1.2 Objeto del TFC.....	10
1.3 Objetivos del TFC.....	11
1.4 Justificación de las asignaturas.....	12
1.5 Metodología y estructura utilizada.....	14
CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	
2.1 Definición de RSC.....	17
2.2 Evolución histórica.....	18
2.2.1 Contexto internacional.....	19
2.2.2 Contexto nacional.....	19
2.3 Conceptos relacionados con la RSC.....	20
2.4 Principios de RSC.....	22
2.5 Dimensiones de la RSC.....	23
2.6 Ámbitos de la RSC.....	24
CAPITULO 3: LA RSC COMO RETO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	
3.1 Políticas públicas y RSE.....	29
3.1.1 Discrepancia entre voluntariedad-legislación.....	29
3.1.2 El papel de las Administraciones Públicas como promotor de la RSC.....	29
3.1.2.1 El papel del poder público como regulador.....	29
3.1.2.2 El papel del poder público como facilitador.....	30
3.1.2.3 El papel del poder público como colaborador/aliado.....	30
3.1.2.4 El papel del poder público como promotor.....	30
3.2 Iniciativas mundiales de promoción de la RSC.....	31
3.2.1 Libro Verde de la Comisión Europea.....	31
3.2.2 Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social.....	32
3.2.3 Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.....	32
3.2.4 Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSC.....	33

3.2.5 The Global Reporting Initiative (GRI).....	34
3.2.6 Banco Mundial.....	34
3.2.7 Principios para los negocios.....	35
3.2.8 Social Accountability (SA) 8000.....	36
3.2.9 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).....	36
3.2.10 Organización Internacional para la Estandarización (ISO) 14001.....	36
3.2.11 ISO7WD 26000.....	36
3.3 Iniciativas de la formación de RSC en España.....	37
3.4 Proceso de implementación de la RSC en las organizaciones.....	38

#### CAPÍTULO 4: AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

4.1 Municipio.....	40
4.1.1. Historia de Catarroja.....	40
4.1.2. Situación geográfica.....	41
4.1.3. Población.....	41
4.1.4. Sectores económicos.....	45
4.2 Organización municipal.....	46
4.2.1 Corporación.....	46
4.2.2 Organigrama municipal.....	47
4.2.3 Empleados públicos.....	47
4.3 Modelo de gestión municipal.....	49
4.4 Estrategia de actuación y objetivos generales de legislatura.....	50
4.4.1 Modelo E.F.Q.M.....	50
4.4.2 Análisis DAFO.....	52

#### CAPÍTULO 5: ANALISIS DE LA RSC EN EL AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

5.1 Introducción.....	54
5.2 Servicios Sociales.....	55
5.2.1 Familias, infancia, adolescencia.....	55
5.2.2 Personas mayores.....	56
5.2.3 Personas discapacitadas.....	57
5.2.4 Cooperación Social.....	58
5.2.5 Colectivos desfavorables.....	58
5.2.6 Drogodependencia.....	59
5.3 Catarroja comunica.....	60
5.4 OIAC, Oficina Integradora de Atención Ciudadana.....	60
5.5 OMIC, Oficina de atención al consumidor.....	61
5.6 AFIC, Agencia para el Fomento de Iniciativas Comerciales.....	61

5.7 Servicio de quejas y sugerencias.....	62
5.8 Estrategias Medioambientales.....	63
5.8.1 Programa municipal de educación ambiental.....	63
5.8.2 Ecoparque.....	63
5.8.3 Ecoparque móvil.....	64

## CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

6.1 Introducción.....	67
6.2 Utilidades.....	68
6.3 Líneas estratégicas de la Propuesta de Mejora para promocionar la RSC.....	69

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones del TFC.....	85
-------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	90
-------------------	----

ANEXO: PRESUPUESTO GENERAL 2011.....	92
--------------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de interés.....	21
Tabla 2. Análisis DAFO de la evolución del desempeño en la organización.....	52
Tabla 3. Beca adquisición de libros.....	56
Tabla 4. Programa municipal de educación ambiental.....	63
Tabla 5. Ecoparque.....	64
Tabla 6. Ecoparque móvil.....	65
Tabla 7. Ejes estratégicos del Plan de Mejora.....	71
Tabla 8. Área de mejora: Medio ambiente.....	73
Tabla 9. Área de Mejora: Organización municipal.....	74
Tabla 10. Área de mejora: Trabajadores del Ayuntamiento.....	76
Tabla 11. Área de mejora: Proveedores y empresas subcontratadas.....	77
Tabla 12. Área de mejora: Ciudadanía.....	78
Tabla 13. Indicadores de medio ambiente.....	79
Tabla 14. Indicadores de la organización municipal.....	80
Tabla 15. Indicadores de los trabajadores del Ayuntamiento.....	81
Tabla 16. Indicadores de los proveedores y empresas subcontratadas.....	82
Tabla 17. Indicadores de la ciudadanía.....	82

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Evolución de la RSC.....	20
Esquema 2. Principios de la RSC.....	22
Esquema 3. Ámbitos de la RSC.....	24
Esquema 4. Papeles de las Administraciones Públicas.....	29
Esquema 5. Iniciativas mundiales.....	31
Esquema 6: Proceso de implementación de la RSC.....	39
Esquema 7. Organigrama municipal.....	47
Esquema 8. Modelo EFQM.....	50
Esquema 9. Análisis de la RSC Ayuntamiento Catarroja.....	54
Esquema 10. Ámbitos de actuación de la UPC.....	59
Esquema 11. Utilidad del Plan de Mejora.....	69
Esquema 12. Áreas de actuación del Plan de Mejora.....	70
Esquema 13. Ciclo de la Propuesta de Mejora.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población de Catarroja 1996-2010.....	42
Gráfico 2. Población por sexo y edad. Pirámide de población de Catarroja (2011).....	43
Gráfico 3. Extranjeros empadronados en Catarroja. (% sobre población total).....	44
Gráfico 4. Empresas de Catarroja por sectores de actividad.....	45
Gráfico 5. Actividad industrial (industria + construcción).....	46



## 1.1 RESUMEN GENERAL

El siguiente escrito, consiste en el desarrollo del Trabajo Final de Carrera conocido con las siglas TFC. Este trabajo, resulta indispensable para obtener el título de Diplomado en Gestión y Administración Pública (GAP) impartido por la Universidad Politécnica de Valencia.

El tema que vamos a tratar, y por lo tanto el objeto de estudio, es la Responsabilidad Social Corporativa en la Administración Pública, concretamente de una administración local como es el Ayuntamiento de Catarroja.

Actualmente, la cuestión de la Responsabilidad Social es uno de los temas que están presentes en nuestra sociedad. El término de RSC, hace referencia a una gestión ética y al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una empresa adquiere para gestionar su impacto en el ámbito económico, social y ambiental, es decir, debemos generar beneficios para el conjunto de la sociedad.

Las Administraciones Públicas pueden fomentar su impulso para que sea adoptada por las empresas privadas. Además, desde un punto de vista normativo, el Gobierno ha impulsado leyes que favorecen el desarrollo sostenible y la responsabilidad social: en materia de dependencia, en materia de igualdad de género, ha regulado las empresas de inserción y ha publicado leyes en materia de medio ambiente y contratación pública.

Las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado presentarán anualmente, a partir de marzo de 2012, informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad de acuerdo con estándares comúnmente aceptados, con especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la plena integración de las personas con discapacidad.

Las Administraciones Públicas, en el proceso de implantación de la RSE, desarrollan un papel relevante en su gestión desde diferentes aspectos:

- Transparencia en los procedimientos de reconocimiento de derechos y acceso a los servicios públicos.
- Empleo público socialmente responsable, fomentando la igualdad tanto en los procesos de selección, como en el mantenimiento del empleo, facilitando la conciliación de la vida laboral y familiar y corrigiendo la elevada tasa de temporalidad.
- En el desarrollo de su actividad, las Administraciones Públicas son consumidoras y prestadoras de bienes y servicios por lo que utilizan criterios sociales y medioambientales en la contratación pública de obras, servicios y suministros.
- Inversión socialmente responsable (ISR), las Administraciones Públicas juegan un importante papel en el fomento de la RSE como dinamizador del mercado a través de sus inversiones.

Para la realización de este TFC he creído oportuno dividirlo en siete capítulos, el primero denominado introducción se expone un breve resumen sobre el objeto del proyecto, los objetivos a cumplir y la justificación de las asignaturas cursadas durante la Diplomatura.

En el capítulo 2, se va a profundizar sobre la definición de Responsabilidad Social Corporativa y para llegar a entender como la RSC ha ido evolucionando en España hay que explicar el contexto internacional, ya que su implementación empezó una década antes que en nuestro país, por eso debemos tener como referente la Unión Europea. Además, explicare algunos conceptos relacionados con RSC ya que éstos son un elemento clave para que una organización sea plenamente responsable. También, describiré las dimensiones internas y externas, los ámbitos de actuación de la RSC y las ventajas de la puesta en marcha de la RSC en las organizaciones.

Respecto al capítulo 3, la RSC como reto de las Administraciones Públicas. En éste capítulo, se esclarecerán los cuatro roles que puede adoptar el sector público para el fortalecimiento de la RSE, ya que las Administraciones Públicas pueden tener un papel regulados, facilitador, colaborador/aliado y promotor. Además, describiré algunas iniciativas tanto internacionales como nacionales para la promoción de la RSC, pues éstas buscan una igualdad de principios, de actuaciones y de mediadores de la RSC, así las organizaciones pueden ser reconocidas no sólo en su país, sino también en el ámbito internacional. Después, aclararé las diferentes fases que puede favorecer la correcta implementación de la RSC en las organizaciones.

En el capítulo 4, comentaremos las características del municipio de Catarroja para situarnos sobre el ámbito de estudio. Haré un estudio sobre la estructura de la población ya que ayuda a los gobiernos a planificar sus políticas económicas y sociales, y explicaré cual es el sector económico más influyente en este municipio. Seguidamente, comentare el modelo de gestión del Ayuntamiento de Catarroja en el que se integra el modelo EFQM y el análisis DAFO.

El próximo capítulo es el 5 en el que se analizará las RSC en el Ayuntamiento de Catarroja, para ello se detallaran los programas que proporciona el municipio, los requisitos para obtenerlas, la documentación a aportar, el plazo de prestación y quiénes son los beneficiarios de éstas.

El capítulo 6 es una propuesta de mejora, la cual recoge los grandes ejes estratégicos para avanzar hacia los objetivos y valores del municipio. Además, explicaré que esta propuesta de mejora es útil tanto para el equipo de gobierno, como para el conjunto de la organización municipal y para la propia ciudadanía. Luego, estableceré unas líneas estratégicas con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas y al medio ambiente.

Y el último capítulo, hace referencia a las conclusiones obtenidas a partir de la realización del trabajo, la importancia que tiene el desarrollo de la Responsabilidad Social y la necesidad de que las Administraciones Públicas pongan en marcha las acciones que sean precisas para favorecer este desarrollo.

## **1.2 OBJETO DEL TFC**

Dentro del Plan de Estudios de Diplomado en Gestión y Administración Pública, y con la finalidad de comprobar la capacidad adquirida con los alumnos durante los años de estudio, para resolver, analizar o aplicar cualquier tema o asunto que corresponda al ámbito profesional propio de la titulación, se contempla como una asignatura más la realización de un Trabajo Final de Carrera al que se le han asignado 9 créditos.

El objeto principal del presente Trabajo Final de Carrera, es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la Diplomatura. Para ello, se pretende aplicar estos conocimientos a un caso real en el que está involucrada la Administración Pública, exponiendo un caso real del municipio de Catarroja.

El TFC que se propone, tiene por objeto mostrar como la Administración Pública puede desarrollar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, ya que estas son creadoras e impulsadoras del desarrollo económico y social. Deben aplicar en sus actividades empresariales y en sus políticas públicas la RSC y fomentar el desarrollo de prácticas de buena gestión donde todos los agentes desempeñen un papel activo.

Este TFC, refleja la necesidad de vivir en un mundo socialmente responsable con las personas, con el medioambiente, con la acción social, y también responsables con la acción del gobierno y la transparencia.

### **1.3 OBJETIVOS DEL TFC**

Exponer distintos argumentos a favor de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC) desde distintas ópticas e intereses, éticos, económicos y sociales.

Entre las razones sociales y éticas, mostrar que la RSC es sobre todo una cuestión social que persigue el bien común y que lleva implícito un contrato con la comunidad. Por lo que, la RSC es una respuesta a los problemas de la globalización y al poder del Estado, que garantiza los bienes públicos.

Entre las razones económicas, establecer una posible correlación positiva y bidireccional entre rentabilidad financiera y responsabilidad social. Las organizaciones deben asumir que, en un mercado altamente competitivo donde las diferencias de los servicios y productos en relación a las variables calidad/precio son irremediablemente más estrechas, su responsabilidad con la sociedad tiene una íntima relación con el desarrollo sostenible.

Y entre las razones de tipo legal que afectan a las anteriores, señalar que el carácter global de la RSC provoca que la empresa en el desarrollo de su actividad, no se reduzca a un solo país. Poner en evidencia la existencia de vacíos legales o legislaciones laxas y la necesidad de cubrir, en primera instancia dichos vacíos a través de políticas públicas de ámbito nacional, europeo y parlamentario, a través de iniciativas internacionales.

Los motivos anteriormente expuestos generan otras razones de tipo político. Es por todo lo expuesto, que mi motivación principal ha sido como la RSC debe considerarse de interés público, ya que las decisiones sobre el uso, consumo y deterioro del capital natural, social y humano afectan a toda la sociedad.

Por todo esto, considero que el objetivo principal es mostrar como el Ayuntamiento de Catarroja, emprende acciones de Responsabilidad Social, y como atiende y satisface las necesidades de sus ciudadanos.

También propondré un Plan de Mejora de RSC con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas y el medio ambiente. Esta propuesta permitirá al Ayuntamiento de Catarroja estar más próxima a las inquietudes de los ciudadanos, con personal más motivado e implicado con la RSC, consiguiendo una Administración más receptiva que repondrá con prontitud y diligencia a las nuevas necesidades, potenciando una mayor participación e interconexión entre los usuarios y la propia Administración.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

A continuación he elaborado una lista de las asignaturas estudiadas a lo largo de la Diplomatura y que tiene relación con mi TFC:

- Ética en las Organizaciones:

Está estrechamente relacionada con mi TFC. Por lo que, los contenidos de esta materia han sido fundamentales para la elaboración de todo el proyecto, siendo la base del TFC.

Esta asignatura, nos permite conocer las cuestiones éticas que aparecen en el trabajo de la Administración Pública y los caminos para afrontarlos y resolverlos. Además, nos explica aspectos éticos, así como conceptos y métodos para tomar decisiones éticas y nos ayuda a solucionar problemas morales en la gestión pública.

- Teoría Social I y II:

La Teoría Social, como ciencia que estudia al individuo en sociedad, nos puede servir de ayuda en la evaluación de las políticas públicas. Cuanto más sepamos del funcionamiento general de nuestra sociedad, en mayor medida influiremos en nuestro futuro. La evolución del crecimiento de la población mundial y el proceso de transición demográfica. La educación en sus diversas funciones sociales, pero en especial la escolarización y la exclusión social. La política como gestión del conflicto, la diferencia convertida en desigualdad, pues no todos tenemos las mismas oportunidades en el acceso a los recursos básicos para desarrollar al máximo las capacidades personales. El trabajo, todos podemos y debemos contribuir con nuestro trabajo al desarrollo de nuestra sociedad.

- Derecho Autonómico y Local:

La Ley 30/90 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Régimen Administrativo Común está muy presente en la relación de cualquier persona con la Administración Pública. En general toda la parte del procedimiento. Las Formas de actividad de la Administración Pública, la actividad del Servicio Público.

- Gestión Administrativa:

Las organizaciones públicas como prestadores de servicios. De acuerdo con el Art. 103 de la CE, “La Administración Pública debe servir al ciudadano con

objetividad y actuar según los principios...”. Tipología de los servicios públicos según su diseño o según el impacto que producen. La Gestión Pública, la calidad de dicha gestión y la planificación estratégica (DAFO).

- Estadística I y II:

Nos capacita para desempeñar una amplia visión de tareas relacionadas con la Administración de las Instituciones Públicas. Operar con datos de investigación cuantitativos y cualitativos. Nos permitirá manejar datos para finalmente convertirlos en información relevante.

- Gestión de Calidad:

La Administración Pública se caracteriza por prestar servicios a los ciudadanos. Constituye una preocupación para sus órganos directivos el poder evaluar el nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios recibidos e implementar políticas de gestión que permitan una mejora continua.

- Gestión Financiera y Contabilidad I, II y III:

La Administración Pública debe tomar decisiones financieras relacionadas con la inversión, financiación y gestión de la liquidez. Esto es especialmente cierto en el actual, en el que se exige a los gestores públicos un empleo eficiente de los recursos, lo que obliga a emplear los instrumentos propios de la dirección financiera en el proceso de toma de decisiones. Además, ofrece conocimientos necesarios para conocer y entender la elaboración de los presupuestos de las administraciones públicas. Más concretamente, se estudian el marco conceptual de la teoría presupuestaria moderna, y el análisis de los dos grandes apartados de todo presupuesto público: los gastos presupuestarios y los ingresos presupuestarios. Asimismo también se estudia el procedimiento presupuestario a través del seguimiento de las fases de elaboración del presupuesto.

- Sistema Económico y Financiero:

Introduce los problemas básicos de la economía y el papel del sector Público en los sistemas económicos de mercado. Nos ayuda a interpretar los indicadores y magnitudes básicas del sistema económico. Conocimiento de los objetivos y acciones de las políticas macroeconómicas del Estado.

- Información y documentación Administrativa/ Informática básica:

Muy útil para todo el TFC por los conocimientos que te aportan sobre las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs). Además, de la implementación de la e-administrativa, imprescindible para que la información llegue a todos, también en la búsqueda de información en la web.

- Derecho Administrativo:

Aporta los conocimientos teóricos y prácticos para saber cuál es la organización y el funcionamiento de las Administraciones Públicas en sus distintos niveles, además, nos permitirá comprender el entorno y las dimensiones económicas del sector público. Así, como saber el marco legal de la actividad que realizan las AP.

- Derecho Constitucional:

Trata de un estudio conceptual sobre los principales conceptos del Derecho Constitucional y los fundamentos de la soberanía y de la proyección internacional, tanto de los órganos como del ordenamiento jurídico, así como el estudio de los derechos fundamentales y libertades públicas y sus garantías.

### 1.5 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

La elaboración del TFC ha consistido en la revisión de documentación y estudio de diversas fuentes, tales como: documentos en línea, artículos de revistas y legislación, visitando páginas web, así como lecturas de libros. También, se han realizado entrevistas a la alcaldesa Soledad Ramón Sánchez que ostenta las competencias en materia de Servicios Generales, Territorio y Participación de los barrios, además, asume directamente la calidad y participación de la ciudadanía.

Para realizar el presente Trabajo Final de Carrera, se sigue una metodología estructurada en tres grandes fases:

- Estudio inicial: se realiza un minucioso estudio sobre la incorporación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública, quedando expuestas las ideas más relevantes en cuanto al tema desarrollado en el trabajo.
- Exposición de una experiencia: en esta fase del trabajo, se estudia la iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa del Ayuntamiento de Catarroja.
- Estudio de las Responsabilidades Sociales: en esta parte quedan reflejadas cuales son las principales acciones sociales puestas en marcha por el municipio.

Para el desarrollo de este TFC se ha utilizado la normativa expuesta por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. En cuanto a los requisitos, podemos mencionar:

- El TFC deberá ser original.
- Estar basado en problemas reales.
- Ser fundamentalmente práctico y aplicado.
- Apoyarse en las asignaturas cursadas por el alumno y relacionadas con la naturaleza del trabajo.

El trabajo a presentar para obtener los créditos designados al Prácticum y que figura en el plan de estudios, se estructura en seis capítulos según consta en el índice que se acompaña y que conforma el esquema en el que se irán ampliando o desplegando los distintos puntos a considerar y que servirán de base para hacer una propuesta de mejora.

En el capítulo 1, que es en el que nos encontramos recoge el resumen, el objeto y objetivos a alcanzar en el TFC; así como la metodología y estructura utilizada para su elaboración.

En los capítulos 2 y 3 se ha descrito, a título de antecedentes, lo que es el marco conceptual del trabajo: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que es la base sobre la que se sustenta este TFC. En él se explican cuáles son sus rasgos esenciales, sus principios y las dimensiones que alcanza, así como la evolución histórica de este concepto. También, comento las iniciativas internacionales y nacionales de promoción de la RSC.

El desarrollo del trabajo, corresponde a los capítulos 4 y 5. En ellos expongo el caso del Ayuntamiento de Catarroja, partiendo de sus características, de su organización municipal y del modelo de gestión que esta administración implantó en su día. También analizo los servicios que se prestan y las estrategias medioambientales que se adoptan.

El siguiente capítulo es la Propuesta de Mejora para promover la RSC en la Administración Pública, se expondrá un nuevo modelo que permitirá integrar en su sistema de gestión mayor Responsabilidad Social contribuyendo de este modo a un desarrollo más sostenible.

Y por último, en el capítulo 7 se plantean las conclusiones obtenidas a partir del estudio y análisis del Ayuntamiento de Catarroja, puesto que al encontrarnos en una época de cambios la RSC es una herramienta fundamental, su implementación en la gestión no solo aporta un nuevo valor añadido a la organización sino que ofrece la oportunidad de ser más eficaz, eficiente, competitiva, sostenible y transparente.

## 2.1 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El término Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una organización adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo final con la producción de beneficios para el conjunto de la sociedad.

La RSE no debe ser comprendida como un comportamiento altruista por parte de la empresa, ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, debe entenderse como una responsabilidad voluntaria que implica el cumplimiento de la legislación nacional e internacional.

Es una forma de gestión que implica su colaboración con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

Por ello, la RSC es una acción que la organización adquiere para mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto, es decir, de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

El creciente interés despertado por la RSC ha derivado en la creación de nuevos premios y reconocimientos, haciendo que la RSC no sea una moda pasajera, sino un nuevo modo de entender el papel de la empresa en la sociedad. La RSC se caracteriza por:

- Una práctica empresarial responsable.
- El compromiso con iniciativas voluntarias que van más allá de lo exigido por la legislación y por las obligaciones contractuales adquiridas.
- Su integración en la gestión y estrategia empresarial, pues la RSC no son actuaciones puntuales y aisladas.
- El desarrollo de actuaciones beneficiosas para los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
- La obtención simultánea de beneficios financieros, sociales y ambientales y la mejora de la competitividad de la empresa.
- No existe una única definición totalmente aceptable por todos a nivel internacional.

A continuación se presentan algunas definiciones:

Definición de la Comisión Europea:

La Comisión Europea en su Libro Verde para Fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas, de 18 de julio de 2001, definió la RSC **como un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés**. La publicación del Libro Verde supuso uno de los dos grandes hitos a favor de la RSE. (COM 2011 681 final)



Definición del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo:

En España, la definición de RSC fue ampliada por el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, encargado de elaborar un documento publicado en julio de 2007 para orientar las políticas de RSC del Gobierno, y que definió la RSE como, **además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respecto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivasen de sus acciones.**(BOE-A-2008-3868)

Definición del Diálogo Social:

La Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social, formada por representantes del Gobierno, CEOE, CEPYME, CC.OO y UGT, aprobó en diciembre de 2007 un documento "La responsabilidad social de las empresas (RSE). Diálogo Social", en el que se define la RSE como **un conjunto de compromisos de diversa orden, económica, social y ambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones leales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.**

En resumen, no existe una definición generalmente aceptada de la expresión RSC. Se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por las organizaciones, que no se basan exclusivamente en requisitos legalmente obligatorios y por lo tanto son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria.

La responsabilidad social corporativa depende del entorno institucional, legislativo, económico, y cultural y como hemos visto anteriormente su significado varía de un actor a otro. Como los contextos van cambiando, el concepto de RSC continuará evolucionando. Cuatro elementos van a tener una influencia particular en este concepto:

- La globalización, que exige cambios en las formas que tradicionalmente las organizaciones han realizado sus operaciones;
- Gobernanza, que se refiere al proceso de toma de decisiones tanto en las entidades lucrativas como en las no lucrativas;
- Desarrollo sostenible, que reta a las empresas a modificar la forma de producir bienes y servicios;
- En el contexto de la UE, su aplicación, con el ingreso de nuevos países hasta formar la Europa de los veinticinco, cuyos valores y entornos institucionales podrían redefinir el concepto de RSC.

## 2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Para llegar a entender como la RSE ha ido evolucionando en España debemos partir del contexto internacional ya que su implantación empezó una década antes que en nuestro país por eso debemos tener como referente la Unión Europea.

### 2.2.1 Contexto internacional

A mediados de los ochenta, organismos internacionales acompañan a la sociedad en la creación de un nuevo modelo de convivencia y de gestión, que permite dar solución y respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante.

La Declaración de los Derechos Humanos y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo tratan de marcar los mínimos para el respeto de los Derechos Fundamentales. Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) facilita toda una serie de principios en áreas como los derechos o el medio ambiente.

En 1987, la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo incluye la definición de desarrollo sostenible como aquel que permite alcanzar el bienestar de las generaciones presentes sin poner en peligro las futuras.

Del Foro Económico Mundial en 1999, y como consecuencia de una iniciativa presentada por Kofi Annan en el marco de las Naciones Unidas, surge el Global Compact o Pacto Mundial tratando de involucrar a las empresas en los principios de la responsabilidad social corporativa.

En el año 2000, se produce la publicación de la primera guía GRI, facilitando a las empresas unos criterios básicos para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Y en el 2001, la Comisión Europea publica el Libro Verde, para fomentar un Marco Europeo de Responsabilidad Social Corporativa.

La respuesta en los países del norte de Europa ha sido mayor en las preocupaciones sociales, destacando a Dinamarca y el Reino Unido por la existencia de una Secretaría de Estado para la RSC. En el caso británico, se ha facilitado un marco fiscal favorable para incentivar las iniciativas empresariales responsables. Suecia trata de implicar de manera prioritaria a las empresas públicas en la RSC y las empresas de cierto tamaño deben presentar de manera obligatoria junto con sus balances financieros un informe de impacto ambiental. Por otra parte, Francia ha sido una pionera en el desarrollo normativo mientras que Alemania se ha centrado más en propuestas de carácter voluntario.

Por contrapartida, la llegada de la RSC es más reciente en países como España, Italia, Portugal y Grecia que requieren de un mayor esfuerzo e involucración.

### 2.2.2 Contexto nacional

En España a partir de los años 90 surge el movimiento a favor del desarrollo sostenible y la promoción de la RSC. La internacionalización de las empresas hace que cada vez más, un mayor número de empresas nacionales quieran cooperar con el desarrollo sostenible asumiendo la responsabilidad de sus actos.

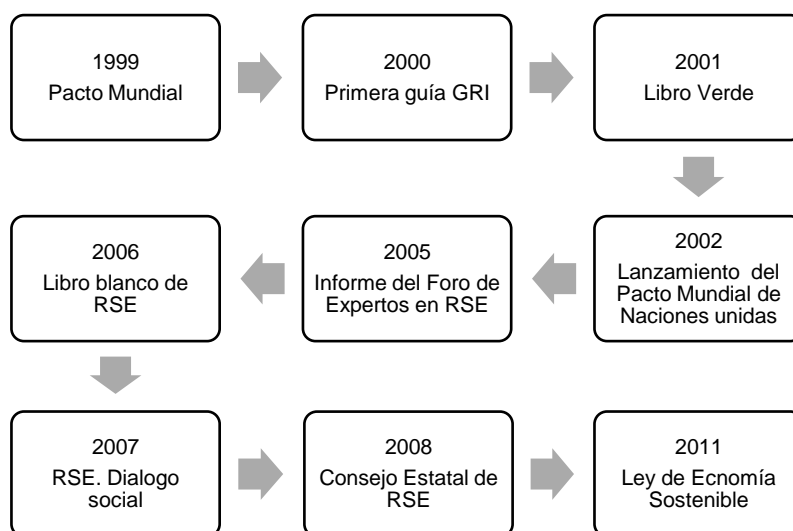
La sociedad ha comenzado a reclamar a las empresas nuevos valores que dirijan las actitudes empresariales, y éstas han dado un cambio en su idea de éxito empresarial comprendiendo que no depende exclusivamente de los beneficios económicos.

Adoptando las tendencias internacionales la Asociación de Instituciones de Investigación Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO), introducirá el criterio de responsabilidad social. Por lo que, las empresas españolas, para poder participar de estos fondos, deben ser éticas y transparentes. Continuando con esta tendencia, las empresas que cotizan en la Bolsa ofrecen información sobre temas de RSC en sus memorias anuales.

En 2005 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales junto con la participación de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y del ámbito académico crea el Foro de Expertos en RSC. Y en 2006, el Congreso de los Diputados crea una Subcomisión para el impulso de la RSC, el fruto de este trabajo dio lugar a la publicación del conocido Libro Blanco de la RSE. En el año 2007, el Gobierno junto con empresas y sindicatos, crea la Mesa de Dialogo Social sobre RSE, su responsabilidad quedo plasmada en el documento “La RSE. Diálogo Social”. En el 2008 se aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) y finalmente, en el 2011 el Gobierno aprueba la Ley de Economía Sostenible.

El Código del Buen Gobierno, la Ley de Igualdad, el Plan Concilia y la incorporación de cláusulas sociales en las contrataciones públicas son ejemplos que ponen en evidencia el esfuerzo realizado en los últimos tiempos en esta materia. Tomando el contexto de la Unión Europea, como marco de las políticas en materia de RSE que se establecen en nuestro país, relacionamos a continuación una serie de hitos que han marcado la evolución de esta cuestión.

Esquema 1. Evolución de la RSC



Elaboración propia

### 2.3 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Para poder llegar a ser una organización plenamente responsable, hay que tener claros los siguientes conceptos y sus definiciones, ya que éstos son elementos claves de la Responsabilidad Social Corporativa:

### Desarrollo Sostenible:

El sistema económico apoyado en la producción, el consumo, la explotación ilimitada de recursos y el beneficio como único criterio es insostenible. Por ello, debemos ir hacia un desarrollo real que permita la mejora de las condiciones de vida, compatible con una explotación racional del planeta que cuide el ambiente. Es el llamado desarrollo sostenible.

Según la Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo se define como "el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades".

Las características que debe reunir un desarrollo para que lo podamos considerar sostenible son:

- Buscar que la actividad económica mejore el sistema ambiental.
- Garantizar que la actividad mejore la calidad de vida de la sociedad.
- Emplear recursos eficientes.
- Fomentar el reciclaje y reutilización.
- Reparar los ecosistemas dañados.
- Impulsar la autosuficiencia regional.
- Reconocer la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.

### Grupos de Interés (stakeholders):

Este concepto se ha ido aplicando progresivamente para nombrar a las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa. Las empresas con su actividad originan impactos, tanto directos como indirectos que afectan a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar, minimizando el impacto negativo y optimizando el impacto positivo.

A continuación nombrare los grupos de interés que afectan a la sociedad, a la economía y al medio ambiente.

Tabla 1. Grupos de interés

	<b>SOCIAL</b>	<b>ECONÓMICA</b>	<b>MEDIOAMBIENTAL</b>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	Trabajadores Sindicatos Organizaciones empresariales Administración Empleados Comunidad Local Asociaciones profesionales	Clientes Ciudadanos Consumidores Socios comerciales Inversores Accionistas Administración Organismos reguladores	Acciones sin ánimo de lucro Comunidad Local Ciudadanos Clientes Consumidores Trabajadores Otros países

Elaboración propia

### Códigos de buen gobierno:

Representan declaraciones entorno al gobierno corporativo, con recomendaciones precisas y voluntarias por parte de las empresas. Estos códigos, son difundidos por comisiones expertas, con frecuencia constituidas por organismos oficiales, con el fin de

estudiar los criterios y pautas que deben imponerse a las sociedades. Para así, poder mejorar el comportamiento de las empresas respecto a la transparencia, composición y funcionamiento, de los diferentes grupos de interés.

Por lo cual, el buen gobierno ha de proporcionar responsabilidad social siempre que el fin busque el bien social y responda ante la sociedad y los grupos de interés.

**Reputación Corporativa:**

Es el nivel de admiración que los grupos de interés tienen por la organización después de que haya sido comparada con la competencia, es decir, es el valor que las personas le otorgan a la empresa. Por esta razón, la reputación es apreciada como un activo cada vez más importante que crea lealtad y confianza, dentro de un entorno extremadamente competitivo.

Los grupos de interés observan los resultados obtenidos, los productos ofrecidos, los servicios y actividades de la organización antes de crear una opinión.

**Acción social:**

Una acción social es aquella que afecta la conducta de otros. El sociólogo Max Weber apreció cuatro tipos de acción social: la tradicional que está ligada a las costumbres, la afectiva unida a las emociones, la racional asociada a los valores y la dedicada a alcanzar un fin racional.

También, se denomina acción social a las ayudas que complementan las prestaciones asistenciales que ofrece el Estado, siendo su fin satisfacer las necesidades básicas. Por lo que, la acción social persigue el bien común y no busca satisfacer intereses personales. Las organizaciones responsables realizan acción social, ya que ésta es un elemento de Responsabilidad Social Corporativa. Para que ésta sea eficiente debe estar integrada en la cultura, ser proactiva y crear valor.

**2.4 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Los principios de la RSE es un tema extenso y controvertido desde distintos puntos de vista, mi intención es describir aquellos que afectan directamente a la Responsabilidad Social Corporativa, los específico en el siguiente cuadro.

Esquema 2. Principios de la RSC



La aceptación de políticas de RSC por parte de las organizaciones es voluntaria, más allá de las responsabilidades legales. La empresa toma como obligación incorporar criterios laborales, sociales, económicos y ambientales en la gestión, implicando los grupos de interés afectados por las acciones de la organización.

De la misma manera, la RSC debe crear valor para los grupos de interés, lo que influirá en el bienestar de la organización ya sea a medio o largo plazo. La RSE tiene que gestionarse teniendo en cuenta la economía de la empresa.

Además, las políticas de RSC deben integrar a todos los sectores donde ésta opera y a los procesos productivos, involucrándose en los grupos de interés que se vean afectados por las actividades empresariales. La RSC persigue una mejora en eficiencia y eficacia de la organización.

Del mismo modo, deben adaptarse a la realidad social en la que actúa la organización, es decir, un patrón de RSC que tenga en cuenta el entorno, así como las características del ámbito geográfico y el tamaño de la empresa. No sólo se presupone la voluntariedad, sino también la de tener suficiente transparencia con los grupos de interés, internos y externos, con el fin de dar credibilidad y rigor a la RSC.

La RSC en definitiva, debe conseguir empresas respetuosas con el entorno y la sociedad ya sea en el ámbito interno como en el externo, teniendo en cuenta a los distintos grupos de interés.

Por otra parte hay que implicar al personal, fomentando el aprendizaje y la formación, asegurando la igualdad de oportunidades y la inclusión social, con el fin de mejorar la competitividad aumentando la creación de empleo y las condiciones de trabajo para contribuir a un desarrollo sostenible.

## **2.5 DIMENSIONES DE LA RSC**

En la RSE se distinguen dos vertientes, una interna y otra externa. Antes de nada, hay que tener clara que la dimensión interna afecta al personal, preocupándose por los cambios tecnológicos y organizativos, y por la utilización de los recursos naturales productivos. La dimensión externa, son las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas, proveedores e inversores, clientes, ONGs, así como el respecto por los derechos humanos y el medio ambiente.

La dimensión interna, se centra en diferentes ámbitos de gestión. Como es la gestión de recursos humanos en la que la empresa debe invertir en formación continua de los trabajadores y debe tener un mayor equilibrio entre trabajo, familia e ocio. Además, de garantizar la igualdad, así como la aplicación de prácticas responsables de contratación, para facilitar la ocupación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

Otro ámbito de actuación es la salud y seguridad en el trabajo, ésta debe cumplir la legislación y detallar los riesgos laborales para poder actuar con prevención. La organización tiene que implicar a aquellos que tengan mayor conocimiento de los problemas y sus posibles soluciones, de esta manera todos conocerán los riesgos de su puesto de trabajo.

En cuanto a la adaptación del cambio en situaciones de reestructuración empresarial, es necesario conservar la motivación de los empleados. También, hay que tener en cuenta los intereses y preocupaciones de las personas afectadas por los cambios y la empresa debe informar a las partes afectadas por éste.

Para tener una ecología interna correcta, los empleados deben saber la normativa ambiental y deben cumplirla. Además deben administrar el consumo de agua, electricidad y gas, así como reciclar los residuos de los productos fabricados. En definitiva, toda la organización debe respetar al entorno.

Por otra parte, la dimensión externa contribuye al crecimiento de las comunidades locales en las que operan, ya que proporciona puestos de trabajo y debe dar prioridad a las entidades locales proveedoras. También, pueden incentivar campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o ambientales.

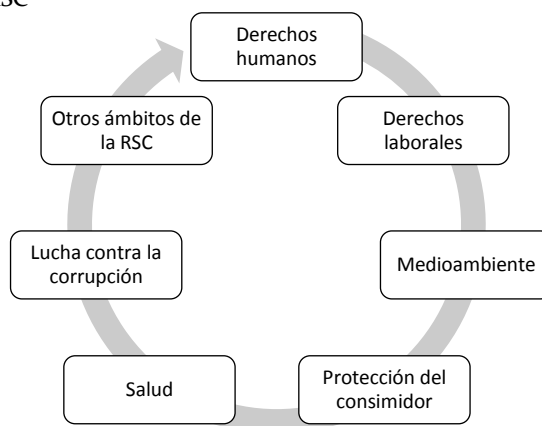
La RSC de la empresa se proyecta hacia los socios económicos y hacia la cadena de suministro, lo que hace necesario saber cuál es el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes y de las entidades proveedoras, fomentando una comunicación fluida con las mismas. Debe implantar principios éticos en la política, garantizar la seguridad y calidad de las materias primas y del producto o servicio final.

La empresa debe contribuir a la consecución de mejoras sociales y ambientales a nivel mundial, compartiendo las buenas prácticas ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena productiva. Adoptando códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y gestión ambiental a imponer a las entidades comercialmente asociadas a ella. Así como implicándose en programas de cooperación internacional.

## 2.6 ÁMBITOS DE LA RSC

La RSE abarca todos los ámbitos de gestión de una organización, ésta visión exige analizar toda su actividad, con el propósito de especificar las cuestiones que pueden verse afectadas por la RSE. Por lo que, nos encontramos ante un concepto transversal que afecta a diversos ámbitos como se observa en la siguiente figura:

Esquema 3. Ámbitos de la RSC



Elaboración propia

## **Derechos Humanos**

Las empresas tienen la responsabilidad de observar, respetar y promover los Derechos Humanos, es decir, las organizaciones deben fomentar el respeto por estos derechos y libertades en sus ambientes de influencia.

Esto supone que las compañías deben hacer lo posible por averiguar cómo los Derechos Humanos pueden verse afectados por sus actividades en un país, antes de actuar en él. Además, la empresa debe cumplir con las normativas de Naciones Unidas.

Los códigos de conducta de la empresa, deben defender los Derechos Humanos de los empleados, proteger los de los miembros de las comunidades en las que operan, e implementar procedimientos y mecanismos de control.

## **Derechos Laborales**

La Organización Internacional del Trabajo ha emitido convenciones en materia de condiciones laborales. Ocho de ellas establecen los cuatro derechos fundamentales de los trabajadores: libertad de Asociación, prohibición del trabajo forzoso, prohibición del trabajo infantil y no discriminación.

En la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social, así como en las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, se incluyen importantes aspectos sobre políticas de empleo en general, como la formación del personal, la gestión de quejas de empleados, y la negociación colectiva, entre otros.

## **Medio ambiente**

Las Naciones Unidas reconocen el desarrollo sostenible como un Objetivo Universal. Existen importantes tratados que asignan la responsabilidad a la empresa de los efectos que tienen sus procesos productivos o servicios, en la calidad del aire, del agua, en el clima y en la biodiversidad.

Asimismo, se incluyen una serie de principios generales sobre la preservación del medioambiente, como son: los de principios de cautela y de acción preventiva, el principio de corrección de los atentados al medio ambiente y el principio de "quien contamina paga".

## **Protección del consumidor**

Son ocho los principios que legitiman internacionalmente los intereses de los consumidores: el derecho al acceso a bienes y servicios básicos, el derecho a la seguridad, el derecho a la salud, el derecho a la información, el derecho a elegir, el derecho a ser escuchados y reclamar, el derecho a la educación como consumidor, así como el derecho a la sostenibilidad.

Los gobiernos deberían ayudar a impulsar los principios de producción y consumo sostenible, según lo establecido por tratados nacionales e internacionales. El derecho del consumidor a una producción y un consumo sostenibles.



## Salud

El Derecho Universal a la Salud está recogido en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Esto significa, que las empresas tienen el deber de colaborar a la no discriminación respecto al acceso a bienes y servicios relacionados con la salud, especialmente para los grupos más vulnerables de la sociedad. Además, tienen la obligación de facilitar a la sociedad donde operan, educación y acceso a la información sobre salud y métodos de prevención de enfermedades. Además, las organizaciones tienen la obligación de asegurar un entorno de trabajo saludable por lo que deben de evitar accidentes y prevenir enfermedades.

## Lucha contra la corrupción

El ámbito de la corrupción se encuentra recogida en el Convenio de la OCDE donde se establece como delito que las empresas sobornen a funcionarios públicos. Por ello, las empresas deberán tomar las decisiones necesarias, dentro del marco de sus leyes y reglamentos. Prohíben el establecimiento de cuentas fuera de libros financieros, la realización de transacciones con insuficientemente identificadas, el registro de gastos inexistentes, la existencia de partidas con una incorrecta identificación de su objeto, así como la utilización de documentos falsos, con el fin de corromper a agentes públicos extranjeros o de ocultar dicha corrupción.

## Otros ámbitos de la RSC

Existen otros aspectos vinculados con la RSC que se encuentran aún en fase de discusión. Pero, en un futuro se utilizarán para la realización de los modelos de gestión responsables y en las obligaciones que éstos supondrán para las empresas, como son las derivadas del respeto a las leyes de la competencia, al pago de impuestos, a la transferencia tecnológica, y el respeto a la soberanía nacional en los países donde opera.

## 2.7 VENTAJAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las estrategias basadas en la RSC e integradas de manera coherente en la gestión empresarial pueden brindar los siguientes beneficios.

- Impulsar la productividad de los trabajadores: algunos estudios han verificado que, por ejemplo, iniciativas para cuidar a los niños de los empleados contribuyen a estimular la productividad. Además, estos programas luchan contra el ausentismo y las interrupciones de los empleados. Otros estudios, han evaluado la sensación positiva de los trabajadores al mejorar la flexibilidad de los horarios, la salud y el bienestar de los trabajadores, y el respeto de la diversidad en el lugar de trabajo.
- Mayor satisfacción de los clientes: hay políticas empresariales conocidas como códigos de conducta, que apuntan directamente a la satisfacción del cliente, proporcionando calidad en los productos y utilizando normas de conducta ética. Hay que tener en cuenta que todas aquellas empresas que mejoran su

funcionamiento social interno conceden un servicio más adaptado a lo que pide el cliente. Por lo que es evidente que las empresas que tienen horarios flexibles, pueden mejorar el servicio a los clientes ofreciendo mayores horarios de atención al cliente.

- Mejora la imagen y reputación de una organización: cuando la sociedad se entera que una empresa no respeta los derechos fundamentales de los trabajadores o que cae en casos de financiamiento oculto de partidos políticos o tiene prácticas desleales, se produce una depreciación de su imagen y reputación pública. Por el contrario, varios estudios insisten que la preferencia de los consumidores son empresas comprometidas con el medioambiente y la sociedad. No cabe duda que los resultados de las empresas dependen de la reputación e imagen que ellas tienen.
- Reducción de los costos: las políticas que favorecen el bienestar y la salud de los empleados generan también reducción de ciertos costos. Como pueden ser las visitas a médicos, medicación, estancia en hospital, etc.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos: Las empresas que contemplan políticas sobre la diversidad y tienen sistemas de resolución de conflictos, reducen su riesgo de ser perseguidas judicialmente. Las empresas responsables pueden reducir otros riesgos de persecución y sanción legal en materias penales, medioambientales, laborales, monopolísticas, etc.

En cuanto a la Administración pública podemos destacar las siguientes ventajas y beneficios de la aplicación de la RSC.

- Los Informes de Sostenibilidad permiten incrementar la transparencia de las AAPP.
- El cambio de mentalidad que supone el enfoque RSC facilita la adopción de compromisos socialmente responsables, permitiendo evaluar los progresos alcanzados por la AAPP.
- La preparación de informes de sostenibilidad permite a los usuarios comprender y valorar las políticas llevadas a cabo en relación directa con los resultados que han producido.
- Los empleados públicos se pueden sentir más motivados y comprometidos con las políticas que despliegan los organismos públicos.
- Adopción de sistemas de gestión que posibiliten controlar desde la dirección de la entidad los tres ámbitos sobre los que se centran las externalidades de la organización.
- Efecto positivo que producirá en la difusión de buenas prácticas éticas en el sector privado.
- Posibilidad de comparación y el intercambio de información entre organizaciones públicas con funciones similares.

### 3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS Y RSC

La aparición del concepto de Responsabilidad Social Corporativa implica nuevos retos y oportunidades que atañen a lo público, por ello, a los gobiernos les surge la necesidad de fijar un modelo de gestión económico, social y medioambiental.

A continuación describiré los papeles que los poderes públicos pueden desempeñar a la hora de diseñar la RSC

#### 3.1.1 Discrepancia entre voluntariedad y legislación

La RSC como hemos visto anteriormente se entiende como una voluntariedad, mirando siempre más allá de lo exigido por la ley, por lo que hay una relación entre políticas públicas y RSC.

Si se mantiene el concepto de RSC como un modelo que afecta a toda la actividad empresarial no sería posible hablar de regular un modelo de gestión, sino lo que se debería regular es la acción de aquellos aspectos que puedan necesitarlo.

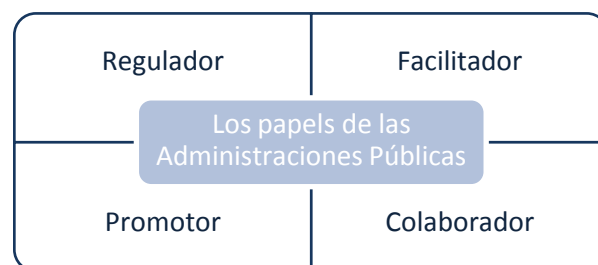
Nos encontramos con la discrepancia que no sabemos si es mejor que la RSC sea voluntaria o legislada, puesto que si se estableciese una imposición podría ocurrir que las empresas se ciñeran a la ley y en lugar de esforzarse, se acomodarían a la legislación.

Por este motivo se considera que se debe regular lo mínimo, lo imprescindible, lo necesario, dejando al desarrollo la voluntariedad de la empresa. Para así, distinguirse de sus competidores por lo que hace y por lo que gestiona, pero con un apoyo complementario de las políticas públicas.

#### 3.1.2. El papel de las Administraciones Públicas como promotor de la RSC.

El sector público en el fortalecimiento de la RSC puede adoptar cuatro roles con las que se podrían clasificar las iniciativas en el ámbito de la acción pública en RSE.

Esquema 4. Papeles de las Administraciones Públicas



Elaboración propia

##### 3.1.2.1. EL PAPEL DEL PODER PÚBLICO COMO REGULADOR

En su papel regulador, el gobierno debe fijar los modelos mínimos de la actuación empresarial dentro del marco legal y debe controlar su cumplimiento. Este modelo, debe ser una memoria transparente de responsabilidad social de la empresa.

La eficacia de una inversión responsable, que exija la descripción de los criterios de un producto como "ético", así como medidas para la lucha contra los paraísos fiscales y un marco normativo con protección a la banca ética.

En la evolución de la RSE encontramos algunos aspectos que tiene especial relevancia como la baja por paternidad obligatoria o la mejora del marco legislativo que regula el empleo y el acceso a bienes y servicios de las personas con discapacidad o regular por ley las empresas de inserción.

#### 3.1.2.2. EL PAPEL DEL PODER PÚBLICO COMO FACILITADOR

El sector público puede desarrollar o apoyar mecanismos apropiados para la gestión de la RSE, ya que los gobiernos pueden impulsar mercados pro-RSE por mediación de la creación de incentivos fiscales, en las que premie a través de la sección de impuestos a aquellas empresas que actúen correctamente.

Además, puede favorecer políticas públicas de promoción de la RSE mediante medidas que van desde el fomento, difusión e intercambio de buenas prácticas a la formación interna, financiada o subvencionada.

Debe conseguir impulsar la transparencia de prácticas de RSE, mediante una mayor claridad y normalización de los mecanismos de gestión y comunicación.

También, es esencial el fomento de la educación ambiental y la participación, ya que si los ciudadanos no tienen una conciencia activa, será difícil convencer a los consumidores cuales son los productos ambientalmente más sostenibles.

#### 3.1.2.3. EL PAPEL DEL PODER PÚBLICO COMO COLABORADOR

El rol de colaborador de la administración en RSE es importante, pues los acuerdos estratégicos pueden agrupar y poner en común las capacidades y los logros complementarios de los sectores públicos y privado, y de la sociedad civil. Los acuerdos son aplicables a distintos ámbitos:

- Convenios medioambientales.
- Creación de foros de discusión, debate y difusión de conocimiento.
- Aumentar la efectividad de las políticas de cooperación al desarrollo.
- Plataformas de diálogo entre empresas, gobierno, sociedad civil, sindicatos...
- Un completo listado resultaría amplio y heterogéneo, pero revelador del muy extenso abanico de posibilidades.

#### 3.1.2.4 EL PAPEL DEL PODER PÚBLICO COMO PROMOTOR

El apoyo del sector público de las prácticas e iniciativas de RSC, conforman el cuarto rol de esta tipología.

Esta promoción, puede desarrollarse con distintas fórmulas que incorporarán los documentos oficiales de difusión pública, el reconocimiento directo de los esfuerzos de organizaciones a través de premios o menciones y el efecto ejemplar que tienen los concursos y las prácticas de gestión del sector público.

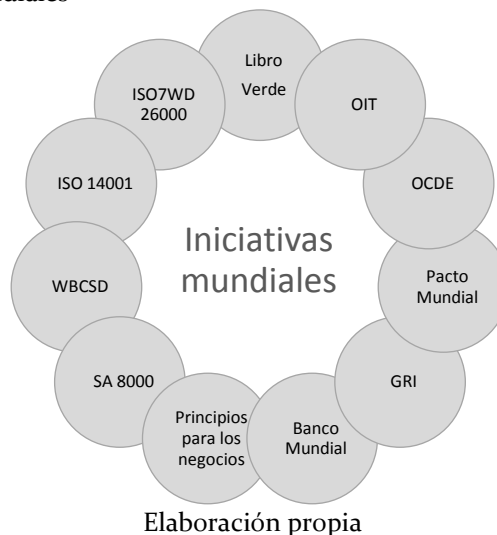
### 3.2 INICIATIVAS MUNDIALES DE PROMOICIÓN DE LA RSC

En las últimas décadas han surgido diferentes iniciativas que han fomentado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial, para promover y fomentar los comportamientos socialmente responsables. Estos proyectos en general incluyen una serie de normas que no son de obligado cumplimiento, pero integran un compromiso por parte de los Estados adheridos para promover su desempeño en el entramado empresarial de sus respectivos países.

Conviene indicar que estas iniciativas mundiales lo que buscan es igualdad de principios, actuaciones y medidores de la RSC, así las organizaciones pueden ser reconocidas no sólo en su país sino también en el ámbito internacional.

Las iniciativas mundiales en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa más destacables son:

Esquema 5. Iniciativas mundiales



#### 3.2.1. Libro Verde de la Comunidad Europea (Referencia: COM 2011 681 final)

La Unión Europea, a través de la Comisión y el Parlamento, es el organismo internacional más activo en la promoción y desarrollo de programas de RSC. Este protagonismo ha quedado plasmado en el Libro Verde que fomenta la responsabilidad social empresarial e incluye recomendaciones para las empresas, administraciones públicas y agentes sociales.

Para el fomento de la RSE, el Foro aconseja la colaboración de autoridades públicas nacionales e internacionales con los distintos grupos de interés, para así llegar a mejorar el conocimiento de la RSE y difundir los valores y principios de esta filosofía.

El Libro Verde tomó como punto de partida la adopción voluntaria de RSE, las empresas deben contribuir a una mejora social y a un medio ambiente más limpio, expresando esta preocupación a los empleados y a los demás grupos de interés.

En el enfoque RSE, la Comisión Europea señala como una de sus características básicas plantear la necesidad del diálogo y la consulta con los diferentes stakeholders (grupos de interés) para evitar la toma de decisiones bajo criterios no contrastados.

En el Libro Verde se dividen dos apartados, el primero es la dimensión interna, la cual sugiere prácticas responsables de la empresas que afectan a los trabajadores, donde se consideran aspectos importantes la inversión en recursos humanos, la salud, la seguridad y el medio ambiente, es decir, todas aquellas que tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Y la segunda es la dimensión externa, la RSE está relacionada con el entorno local, con los socios, proveedores y consumidores, con los derechos humanos y con los problemas ecológicos mundiales.

La Comisión Europea indica que las empresas deben llevar una gestión total de responsabilidad social, a través de una declaración de principios, un código de conducta que resuma sus objetivos y valores. Las empresas deberán establecer una cultura de responsabilidad social y ecológica en sus planes y presupuestos, evaluando sus resultados en estos ámbitos, creando además comités consultivos locales, realizando auditorías sociales y medioambientales, y estableciendo programas de formación continua.

### **3.2.2. Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social.** (Referencia: 92-2-319010-X[ISBN])

La Organización Internacional del Trabajo desde hace algún tiempo ha mostrado una preocupación por los temas sociales relacionados con las actividades de las empresas. Esta declaración son recomendaciones para los gobiernos, las empresas y los trabajadores.

Abarca principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones laborales. Su contenido trata temas de: política general, fomento del empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, salarios, prestaciones y condiciones laborales, edad mínima, seguridad e higiene, libertad sindical y derecho de asociación, negociación colectiva, consultas, reclamaciones y solución de conflictos laborales.

Los convenios básicos de la OIT son aceptados por el conjunto de modelos estándares y normas de RSE, además se ha trabajado mucho por establecer cooperación con otros códigos internacionales, como el Programa Mundial de Naciones Unidas.

### **3.2.3. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales**

Son una serie de sugerencias supervisadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) a las empresas. Su contenido trata principios y normas voluntarias, compatibles con las legislaciones nacionales, para tener una conducta empresarial responsable. Las Líneas Directrices establecen unos objetivos, como son: asegurar que las empresas multinacionales lleven a cabo sus actividades sin entrar en conflictos con la legislación, reforzar la confianza entre las empresas y las sociedades donde desarrollan su actividad, colaborar para mejorar las condiciones de inversión extranjera e impulsar a las empresas multinacionales para que cooperen hacia el desarrollo sostenible.

Los elementos que introduce sobre la RSE son: desarrollo sostenible, respeto a los derechos humanos, cooperación con la sociedad, formación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, buen gobierno corporativo, divulgación de las políticas corporativas y aumento de las exigencias a proveedores y contratistas.

También, considera como una necesidad la transparencia de las empresas, a través de la publicación de los estados financieros, declaraciones de los valores de la empresa, principales accionistas, miembros del consejo de administración, salarios de los altos directivos. Así, estas recomendaciones resultan mucho más precisas que las contenidas en el Global Reporting Initiative, por ejemplo.

Como hemos señalado anteriormente son de naturaleza voluntaria, pero las empresas que se adhieran se responsabilizan a aplicar sus principios en todos los países en los que operan. Resultan interesantes las implicaciones que para los diferentes gobiernos significan las Líneas Directrices, ya que su función es establecer los Puntos Nacionales de Contacto para promover la cultura de RSE.

### **3.2.4. Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSC**

El Pacto Mundial o Global Compact es la iniciativa internacional más importante de los últimos años. Esta propuesta, se basa en el cumplimiento de diez principios que deben adoptar las empresas. Es el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo globalizado, que ayuda a la eliminación de efectos perjudiciales de la actual dinámica económica.

El Pacto es un mecanismo de libre adscripción por parte de las empresas, que tienen como compromiso la implantación de los diez Principios del Pacto en su estrategia y en sus operaciones diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, mediante la elaboración de los Informes de Progreso.

El Pacto funciona como una red en la que las compañías participantes, la ONU, sus organizaciones sectoriales (OIT, UNCTAD, ACNUR,...), las ONGs globales (AI, HRW, WWF...) y las uniones sindicales internacionales (ICFTU, UNI, TUAC), promueven los objetivos y Principios del mismo en torno a cuatro instrumentos principales, que marcan el método de trabajo y las actividades que desarrollan las entidades adheridas al Pacto:

- Desarrollo de iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales.
- Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad.
- Promoción de un foro activo de educación y aprendizaje para promulgar estos valores entre la comunidad educativa, así como estudios de implementación de los Principios.
- Creación de plataformas locales y nacionales que permitan el aprendizaje mutuo entre empresas, así como dar respuesta a las necesidades e intereses específicos de cada comunidad empresarial en su progreso hacia la implantación de los diez Principios.

El conjunto de estas actividades, así como su promoción y desarrollo, están dirigidas globalmente desde la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial, con sede en Nueva York. A su vez, son numerosas las redes locales que han ido contribuyendo para que los esfuerzos sirvieran como elemento común a nivel mundial, entre ellas la red local Española Pacto Mundial.

Las entidades que se incorporan al Pacto Mundial, no deben cumplir los principios de inmediato, sino que se comprometen a irlos implantando, de modo gradual pero constante, haciendo de ellos una parte esencial de su estrategia y de sus operaciones.

El Pacto Mundial es un compromiso firme de cada entidad para avanzar en sus actividades por el camino marcado por estos diez Principios:

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse que éstas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- **Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- **Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

### 3.2.5. The Global Reporting Initiative (GRI)

Es un organismo sin ánimos de lucro fundado en 1997, que bajo la protección del Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas, ha elaborado un modelo para que las empresas realicen memorias anuales sobre responsabilidad social corporativa.

Este modelo hace posible que las empresas identifiquen, analicen y presenten sus principales indicadores relacionados con la economía, sociedad y medioambiente. Es interesante destacar que el valor de esta iniciativa reside en su origen multidisciplinario y multistakeholder, ya que en su realización colaboran grandes empresas, sindicatos, analistas financieros y organizaciones de todo el mundo.

Es importante indicar que aunque GRI no es el único proyecto de medición en materia de responsabilidad social, sí posee una gran aceptación a nivel mundial, ya que muchas compañías mundiales han adoptado sus estándares. A pesar del gran avance que ha tenido el modelo GRI, falta mucho camino por recorrer en materia de transparencia empresarial, ya que la transparencia informativa dependerá del aumento del porcentaje de empresas comprometidas con estos estándares internacionales.

### 3.2.6. Banco Mundial

Se centra especialmente en el estudio sobre buenas prácticas de RSE. Presenta recursos y formación a gestores, a escuelas de negocios, a periodistas, a sectores no gubernamentales y al sector público de países en vías en desarrollo. El aprendizaje



incorpora cursos, conferencias y seminarios en diversos países, a través de instituciones asociadas y dependientes del Banco Mundial.

Dentro de la estrategia de divulgación es importante la colaboración de países de Europa del Este y de la antigua Unión Soviética, dedicando a esta zona la mayor cantidad de recursos para el fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **3.2.7. Caux Round Table: Principios para los Negocios**

Fundada con el objetivo de disminuir las tensiones del comercio internacional. Su sede se encuentra en Estados Unidos y cuenta con secretariados nacionales.

Esta iniciativa es una red internacional a la que son invitados más de 150 líderes y hombres de negocios de grandes empresas del mundo. Su interés es promover los principios del capitalismo moral y el progreso de relaciones sociales y económicas entre los países miembro. La CRT considera que la responsabilidad corporativa tiene un papel importante para la paz y la estabilidad de las naciones.

Este proyecto tiene dos ideales éticos, el *kyosei* que significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. Y el otro ideal es la dignidad humana que se entiende como el valor supremo de la persona como fin, y no como medio para la consecución de los objetivos de otros. La CRT ofrece siete principios:

- La responsabilidad de las empresas, más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.
- El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.
- La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.
- Respeto por las reglas.
- Apoyo al comercio multilateral.
- Respeto por el medio ambiente.
- Prevención de actividades ilícitas.

Todos ellos son acompañados por códigos y normas de conducta que afectan a los clientes, empleados, propietarios e inversores, proveedores, competidores y la comunidad.

### **3.2.8. Social Accountability (SA) 8000**

La base de esta iniciativa son los principios de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y en ella participan organizaciones de la sociedad civil. También, incluye los principales acuerdos internacionales sobre derechos laborales, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

El objetivo de ésta, es el diseño y divulgación de modelos voluntarios que aseguren buenas condiciones laborales, basándose en la credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales de las empresas.

La Social Accountability (SA) 8000 no comprueba el cumplimiento del código de forma directa, sino que acredita a organizaciones para llevar a cabo auditorias a las empresas que la soliciten. Después de esta certificación, se realizan auditorias de vigilancia cada seis meses y una auditoría completa cada tres años. Se promueve que los auditores realicen inspecciones de fábricas sin anunciarse.

### **3.2.9. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

El WBCSD tiene como objetivos el éxito financiero de las empresas, el balance ecológico y el progreso social. Cuenta con una red regional en sus países afiliados para crear un canal de comunicación entre ellos. Su interés es apoyar a las organizaciones para que mantengan altos estándares y así poder operar en los mercados globalizados.

Los principales ámbitos que aborda WBCSD son: valores-gobernabilidad, regulación-control, operaciones de negocios, derechos humanos, derechos y condiciones laborales, impacto del producto, social y ambiental.

### **3.2.10 Organización Internacional para la Estandarización (ISO) 14001**

Su objetivo es conseguir la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel internacional. Es un organismo no gubernamental, no depende de ningún otro organismo internacional, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. Por lo que son normas voluntarias, que cada gobierno puede exigir las dentro de su legislación.

En los años 90, muchos países empiezan a imponer normas ambientales, siendo imprescindible un indicador universal para valorar la protección ambiental del planeta. En la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, ISO se responsabilizó a pautar normas ambientales internacionales, conocidas como ISO 14000. Éstas establecen herramientas y sistemas centrándose en la calidad de los procesos de producción en el interior de una empresa y de los efectos que estos tienen sobre medio ambiente.

### **3.2.11 ISO 26000**

La Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization, ISO) sigue confeccionando normas sobre responsabilidad social empresarial. Esta iniciativa ha sido desarrollada por seis grupos de interés: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y servicios.

Plantea temas vinculados con el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno organizacional, las prácticas de negocios justas, el involucramiento de la comunidad y desarrollo social y los temas de consumidores.

La ISO 26000 no se plantea como un sistema de gestión estandarizado, sino como un manual orientativo y no certificable. La guía sólo da orientaciones en materia de RSE.

### 3.3. INICIATIVAS ACTUALES DE LA FORMACIÓN DE LA RSC EN ESPAÑA

En España las iniciativas actuales de referencia para el desarrollo de políticas de RSC son el Consejo Estatal y el libro Blanco. La creación del Consejo Estatal fue una iniciativa de la Subcomisión Parlamentaria (2005), del Foro de Expertos en RSE (2005) y de la Mesa de Diálogo Social (2007). Las recomendaciones realizadas por estos, propiciaron la elaboración del Real Decreto (2008) por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).

El Consejo Estatal es un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, de composición cuatripartita y paritaria, adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Su fin es diseñar una política de fomento de la RSE, producto del diálogo y el consenso de todos los grupos de interés para el desarrollo de una sociedad más unida, que respete los derechos humanos, favorezca la inclusión de los excluidos sociales y respete el medio ambiente.

El Consejo informa sobre iniciativas y reglamentos públicos que influyan en las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que, según el Ministerio, "constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible".

A través, el Consejo impulsa la elaboración de memorias e informes de RSE y de sostenibilidad, así como herramientas para la elaboración y el seguimiento. Además, se procura hacer un estudio constante del desarrollo de la RSE en España, la Unión Europea y terceros países, e informar sobre actuaciones en materia de RSE.

El otro punto de referencia surge en el 2005 cuando en el Congreso de los Diputados se crea una Subcomisión Parlamentaria para potenciar y promover la RSE, ésta dio lugar a un informe de conclusiones y recomendaciones, conocido como el Libro Blanco, siendo el primer documento de este tipo aprobado en Europa por un parlamento nacional.

El documento se publicó en el Boletín Oficial de las Cortes Generales en 2006, éste recomienda que las políticas públicas se conformen por normas que fomenten iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables y medidas legislativas que favorezcan las conductas responsables.

Esta iniciativa, entre otras cosas, sugiere que las comunidades autónomas nombren una secretaría para fomentar medidas de RSC y al mismo tiempo creen un observatorio de diálogo entre los grupos de interés, para orientar la política en esta materia, mejorarla y estimularla.

### 3.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES

Existen una serie de fases que pueden favorecer la correcta implementación de la RSC en las organizaciones.

La primera fase es la concienciación y participación de los directivos, éstos deben saber que la RSC no es una moda pasajera, sino que implica cambios drásticos y profundos que requieren de su apoyo e inversiones importantes.

También hay que designar un responsable de RSC que debe ser el líder del programa y se ha de acompañar de un grupo de trabajo formado por miembros de otros departamentos y por expertos de fuera de la organización. Desde dirección debe existir un comité de seguimiento que se reúna regularmente.

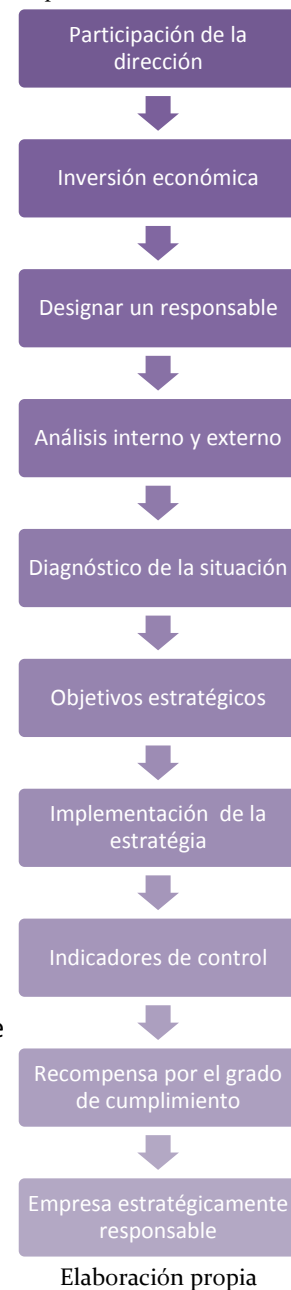
Además, este grupo de trabajo debe analizar cómo la empresa está tratando el entorno interno y externo, para observar la influencia de la organización con sus grupos de interés. Por lo que, se debe hacer partícipe a todas las áreas afectada por la futura implementación, con el fin de conseguir un compromiso importante de todos los empleados.

La siguiente fase es realizar un diagnóstico para así poder fijar la nueva misión, visión y cultura de la empresa. A partir de esta situación la organización debe marcar unos objetivos estratégicos. Cada área deberá tener su estrategia de actuación diseñada por sus responsables con la colaboración del grupo de RSC, para poder implementar la estrategia marcada

A continuación se utilizarán indicadores de control, que sirven para evaluar las actividades, ver su grado de cumplimiento y corregirlas si es necesario. Por lo que, las recompensas deben fijarse por el grado de cumplimiento de los indicadores.

Y por último, considerar que la RSC para llegar a ser exitosa, no debe entenderse como algo táctico, sino como algo estratégico que afectará a la misión, cultura, objetivos, estrategias, estructura y desempeño de la empresa.

Esquema 6: Proceso de implementación de la RSC



## 4.1 MUNICIPIO

### 4.1.1 Historia de Catarroja

El origen del municipio de Catarroja como indican los restos arqueológicos se remonta a la época romana y hoy en día cuenta con una población de 28.000 habitantes.

En la época musulmana este municipio era una alquería, que fue dada por Jaume I a Pelegrí d'Atrossillo y que pasaría en el siglo XIV a manos de Berenguer Dalmau. Bajo su señoría, y apoyado por el pueblo, tuvo lugar el enfrentamiento con la iglesia de Valencia por oponerse a pagar el Delmo correspondiente, por lo que sería excomulgado.

A su muerte, su hijo Berenguer Dalmau restituirá los Delmos a la iglesia. En esta época se produce la división de Torrente y Catarroja (el año 1315) y la Carta Pobra otorgada el 28 de mayo de 1355.

En el siglo XV, pasa al linaje de los Sangonera al asociarse con los Dalmau y en el siglo XVI, a los Calatayud convirtiéndose también en Condes del Real por alianza matrimonial. De este siglo data el proyecto de construcción del Camí del Port. De 1670 a 1726 la población se mantiene con 200 familias, pero a final de siglo alcanzará los 700 habitantes, hay que destacar que de todos estos vecinos más de 450 subsisten gracias a la Albufera. Unido a este crecimiento demográfico irá el proceso de aterramientos a la Albufera, dirigido en especial al cultivo del arroz.

A mediados del siglo XIX Catarroja tenía unos 3580 habitantes, pero en el año 1885 el cólera causaba muchas víctimas y obligaba a construir el actual cementerio. A principios del siglo XX, la localidad empezó a dividirse en barriadas, siendo seis las que hoy conforman el casco urbano: barrio de les Barraques, del Charco, de la Rambleta, de Horteta-Región, del Raval y del Pilar.

Durante muchos años la economía ha estado ligada a la pesca y a la agricultura del arroz. Pero en la actualidad, es la industria y el comercio el motor económico.

Hay algunos monumentos que podemos destacar por su historia como son:

- **El Puente de piedra**, del siglo XVII que une Catarroja y Massanassa, en la actualidad con una barandilla de aluminio, habiéndose eliminado la original y tallada de piedra.
- **Casa Palacio de Vivanco**. Antiguo edificio de mediados del siglo XVIII. La finalidad de su construcción es la comercialización agrícola y sedera, especialmente aceite y vino, y estaba adaptada para estas funciones. Se trata de un exponente de la burguesía comercial fuertemente influida por las costumbres nobiliarias. Actualmente, sede del Ayuntamiento.
- **Mercado Municipal**. Edificio de especial interés que data de 1926 con planta rectangular y esquinas achaflanadas, al que se accede a través de seis puertas.
- **El Puerto de Catarroja** junto al lago de la Albufera, en el que se conservan edificios como Casa Sulema, Casa Baina y Casa Primitiva, salvadas de la especulación, de las cuales la única que conserva su singularidad es casa Sulema.

### 4.1.2 Situación geográfica

Catarroja está situada en la comarca de L'Horta Sud, en el área metropolitana de la ciudad de Valencia a 8 km. Su población es de 28.000 habitantes, ocupando el puesto 18 de 266 municipios de la Comunidad Valenciana y el puesto 277 de 8.110 municipios de España.

Este municipio se extiende por una amplia llanura aluvial, hundida desde el Mioceno, que se eleva desde el mar Mediterráneo hacia los cerros del oeste de la comarca.

Ilustración 1. Localización de Catarroja



Fuente: Google maps

Como se observa en la imagen las localidades limítrofes del término municipal de Catarroja son: Torrente, Picaña, Massanassa, Albal y Valencia.

Catarroja, en la actualidad es considerada una ciudad dormitorio pues está dentro del cinturón urbano de la ciudad de Valencia. Además, está muy bien comunicada, ya que posee una estación ferroviaria propia en todas direcciones y con horarios frecuentes, cuesta alrededor de 8 minutos llegar a la Estación del Norte de Valencia. También, tiene una línea de autobuses continua y su comunicación por carretera es muy accesible ya que tiene entrada/salida directa desde la Autovía V-31 y la carretera autonómica CV-400 o Avenida del Sur.

### 4.1.3 Población

Conocer la estructura de la población, ayuda a los gobiernos a planificar sus políticas económicas y sociales y permite imaginar cómo va a evolucionar la población en el futuro.

Para saber cuántas personas viven en un lugar y cómo son, se elaboran unos registros que constituyen fuentes fundamentales para el estudio de la población. En España, los más importantes son el censo, el padrón municipal y el registro civil de los Juzgados.

Los censos de población en principio son rentas o impuestos que pagaban los colonos y arrendatarios a sus dueños por la explotación de la tierra u otro tipo de propiedad, pero en su sentido moderno tienen como objeto principal recoger información sobre el estado de la población en un momento dado.

Hoy en día, el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E) es el responsable, a nivel estatal, de recoger, elaborar y publicar los censos o empadronamientos, los datos de natalidad, mortalidad, migración, fecundidad, población activa, etc. En distintas Comunidades autónomas, existen Institutos semejantes que estudian la población de dicha comunidad, es el caso del Instituto Valenciano de Estadística(I.V.E)

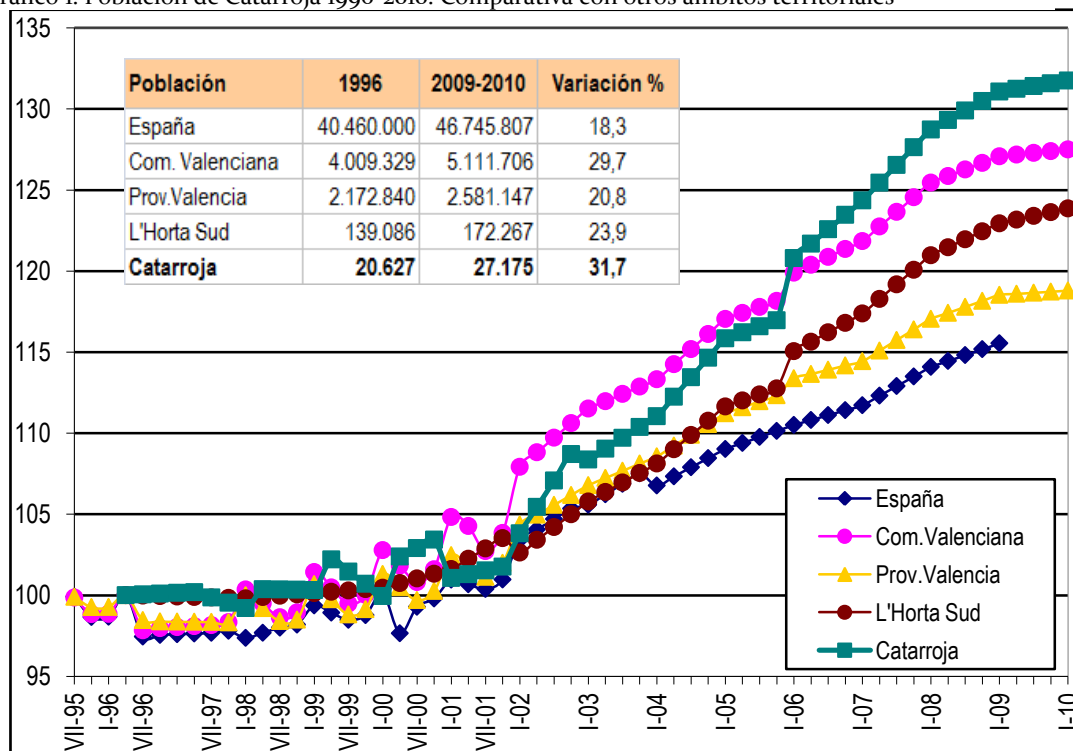
Los censos de población y el padrón municipal son las únicas fuentes de las que se derivan cifras de población, a las cuales se otorga carácter oficial. El padrón municipal es el registro administrativo donde constan los vecinos de un municipio y por tanto, corresponde a los Ayuntamientos su realización. Toda persona que viva en España está obligada a inscribirse en el padrón del municipio donde reside. Hoy, los datos del padrón se actualizan diariamente gracias a la Informática.

El registro civil de los Juzgados es una de las fuentes importantes de la demografía actual, se compone de unos libros donde se anotan los nacimientos, las defunciones y los cambios en el estado civil de las personas (matrimonios, divorcios ...).

Para saber la evolución de la población de Catarroja vamos a comparar la población de 1996 con la de 2010. También, analizaremos el crecimiento de otros ámbitos territoriales respecto al de Catarroja. Como podemos observar en todos los ámbitos territoriales la tendencia de la población es un aumento progresivo, característico del modelo de sociedad avanzada.

Pero aunque todas hayan crecido, hay que destacar el incremento de la población de Catarroja, que en 1996 tenía 20.627 habitantes y en 2010, alrededor de 27.000 habitantes, por lo que la variación de la población es la que más a aumentando siendo de un 32% respecto a los demás ámbitos.

Gráfico 1. Población de Catarroja 1996-2010. Comparativa con otros ámbitos territoriales



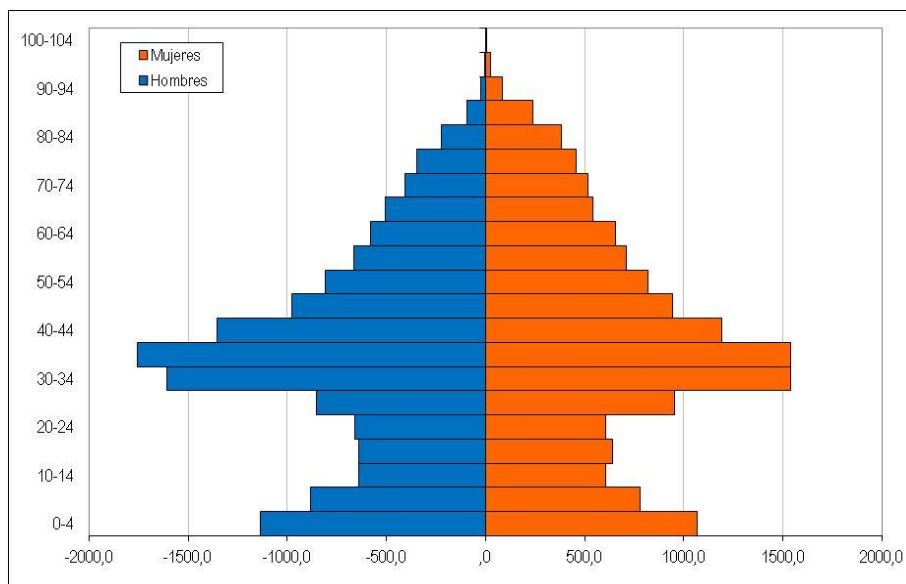
Fuentes: Argos: Área de Estudios, Análisis y Documentaciones, Presidencia de la Generalitat Valenciana y Anuarios Sociales y Económicos de España, Fundació La Caixa.

Datos: Instituto Nacional de Estadística. Padrón municipal. Cifras oficiales de población

Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

La distribución por sexo y edad de una población se representa con una pirámide de población. Este histograma o gráfico de barras representa las porciones de la población según grupos de edad y sexo en el eje horizontal X, es decir, en el eje de las abscisas y los grupos de edades en el eje vertical "Y" o eje de las ordenadas. La población de hombres está representada en la parte izquierda del eje vertical, mientras que la población de mujeres a la derecha.

Gráfico 2. Población por sexo y edad. Pirámide de población de Catarroja (2011)



Fuente: Padrón municipal de habitantes  
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

La siguiente pirámide de población muestra la composición según edad y sexo de la población de Catarroja en octubre del 2011:

La pirámide de la población de Catarroja presenta una clara forma de bulbo, ésta representa una sociedad que tiende al progresivo envejecimiento, por consiguiente, es decreciente y regresiva, propia de un país desarrollado, con una natalidad muy reducida y una mortalidad baja.

La base compuesta por el grupo de edad de 0 a 16 años, son los jóvenes que no pueden trabajar y en consecuencia son dependientes, es estrecha. El siguiente grupo de edad, los adultos que se encuentran en la franja de 16 a 65 años y que están en disposición de trabajar presentan un ensanchamiento considerable. Se trata de las personas que nacieron en el llamado Baby-Boom que se dio en los 70 y en los 80, fomentado por el desarrollo económico. En la actualidad, son los que soportan la carga laboral, social y económica de la sociedad.

En cuanto al grupo de mayores, de más de 65 años, en su mayoría jubilados y dependientes, vemos como se mantiene ancha, reflejo de una baja mortalidad y una alta esperanza de vida.

En los grupos por sexo, se observa como hay más niños al nacer pero la mujer supera al hombre en la cima de la pirámide, debido a razones genéticas ya que la mujer es más longeva que el hombre.



Con estos datos podemos deducir que la población de Catarroja ha superado ya la Transición Demográfica y está inmersa en la fase de Régimen Demográfico Moderno, por su cada vez más baja natalidad y su alta mortalidad. Se trata de una sociedad posindustrial, que ha llegado a estos parámetros demográficos por motivos como la incorporación de la mujer al trabajo, el desarrollo económico, las mejoras sanitarias e higiénicas, el conocimiento y control de medidas anticonceptivas, el cambio de patrones de comportamiento social como aumento de solteros, etc

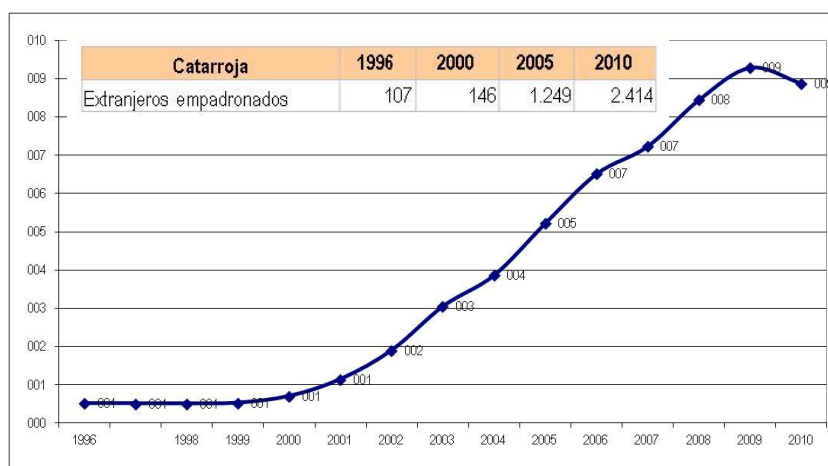
En la lectura de hechos históricos que se puede deducir de esta pirámide aparece claramente un primer saliente en la base, un ligero incremento de niños nacidos en los últimos ocho años, que se trata de la aportación de los inmigrantes a la natalidad del país. Las previsiones de futuro de esta sociedad a corto y medio plazo no son muy optimistas, ya que como hemos visto cada vez hay más población mayor y menos población joven, lo que supone una falta de personas para soportar en un futuro las cargas económicas que necesita una población mayor dependiente.

La inmigración es una de las posibilidades que tienen estas sociedades de corregir el déficit poblacional, ellos incrementan la natalidad y están dentro del grupo de adultos en edad de trabajar colaborando de esta manera con su carga de trabajo a los gastos sociales.

Como se observa en el siguiente gráfico los extranjeros empadronados en Catarroja han ido aumentando progresivamente desde el año 2000. Las causas más comunes que llevan a las personas a dejar su lugar de residencia para establecerse en otro territorio suelen ser por razones económica, ya que buscan un mejor salario y aumentar su nivel de vida. Además, muchas personas emigran por causas políticas, huyen de guerras o persecuciones ideológicas, religiosas y étnicas.

La población extranjera en Catarroja hasta el 2009 ha encontrado un lugar donde trabajar y donde recibían ayudas sociales, pero a raíz de la aparición de la crisis mucha de esta población ha vuelto a sus lugares de origen, reflejándose en el gráfico un descenso notable en tan sólo un año. Además, hay que destacar que nuestro país mientras se encuentre en un periodo de crisis ya no será receptor de mano de obra extranjera.

Gráfico 3. Extranjeros empadronados en Catarroja. (% sobre población total)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Revisión del Padrón municipal (anual).  
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

#### 4.1.4 Sectores económicos.

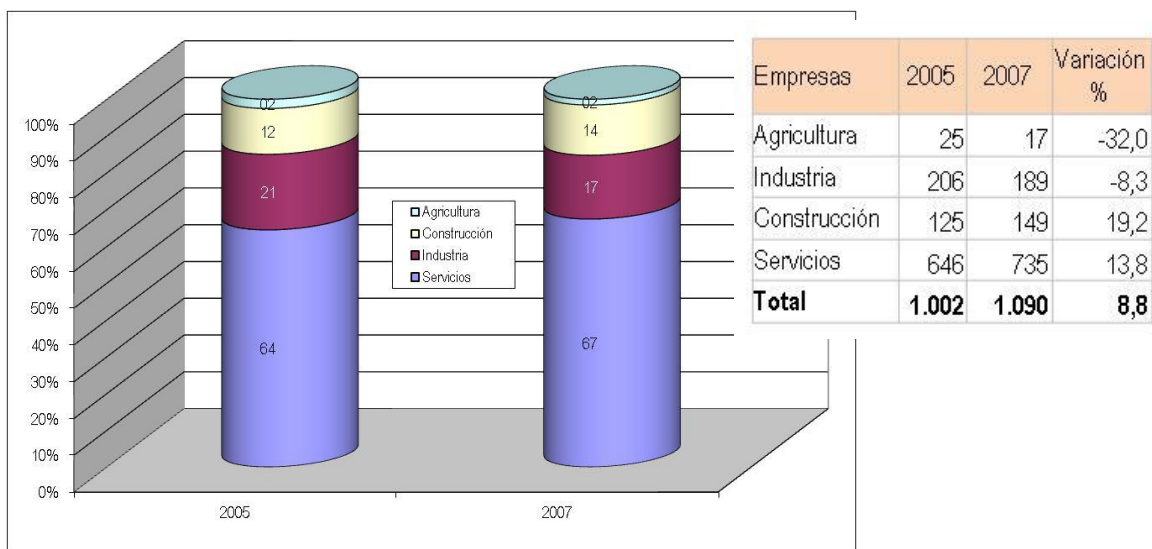
Las actividades económicas son muy variadas, pero podemos agruparlas en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- El sector primario, son aquellas actividades que se dedican puramente a la extracción de los recursos naturales, ya sea para el consumo o para la comercialización.  
Están clasificadas como actividades primarias: la agricultura, la ganadería, la producción de madera y pesca comercial, la minería, etc.
- El sector secundario, engloba las actividades económicas que transforman las materias primas extraídas de la naturaleza en productos elaborados.  
Están clasificadas como actividades secundarias: la industria, la construcción, la minería y la explotación de las fuentes de energía (agua, petróleo, gas...).
- El sector terciario, agrupa una gran diversidad de actividades que, a diferencia de los sectores primario y secundario, no producen un bien material, sino que prestan un servicio a la sociedad.  
Están clasificadas como actividades terciarias: el consumo, el transporte, la sanidad, la educación etc.

En general y según la hipótesis de los tres sectores, cuanto más avanzada o desarrollada es una economía, más peso tiene el sector terciario y menos el sector primario.

Como bien indica esta hipótesis, Catarroja al encontrarse en un país desarrollado donde la economía esta avanzada el sector económico con mayor peso es el terciario como se observa en el siguiente grafico. Por el contrario, como se observa en la tabla la agricultura es la actividad con mayor variación negativa, es decir, es el sector primario el que tiene un menor peso en la actividad económica.

Gráfico 4. Empresas de Catarroja por sectores de actividad

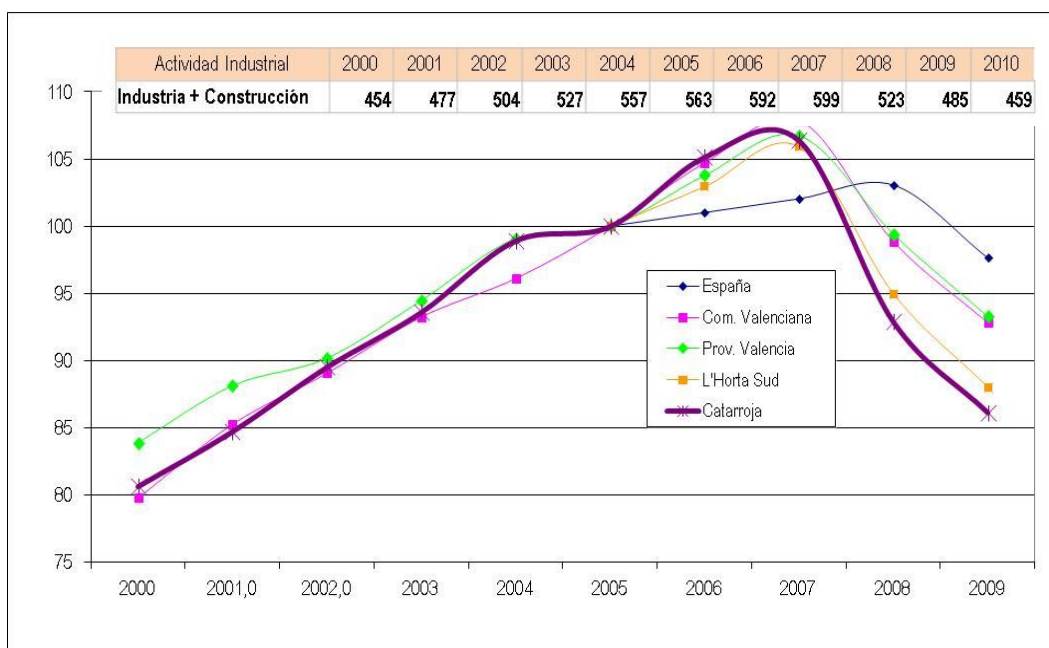


Fuente: Fichas Territoriales de Caja España.  
 Datos: Tesorería General de la Seguridad Social.  
 Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

En lo referente, al sector secundario aparece una contradicción muy clara entre la actividad de la construcción y de la industria. La construcción del año 2005 al 2007 es la actividad con mayor aumento, considero que son varios los factores que ayudaron a este aumento pues es una ciudad dormitorio, es decir, está dentro del cinturón urbano de la capital. Además, es un pueblo que en su alrededor tiene muchos terrenos que poco a poco se han ido urbanizando. Sin embargo, la industria ha ido disminuyendo su actividad obteniendo una valoración negativa del 8,3%.

En el siguiente gráfico el Ayuntamiento de Catarroja ha fusionado la industria y la construcción, en él se observa claramente que del año 2000 al 2007 este sector aumenta progresivamente por igual en todos los ámbitos geográficos. Pero, a partir de este año se caracteriza por un descenso en picado, esto se debe a la crisis económica que afecta a todo el Estado Español.

Gráfico 5. Actividad industrial (industria + construcción)



Fuente: Anuarios Sociales y Económicos de España de la Fundació La Caixa  
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

## 4.2 ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

### 4.2.1 Corporación

En estos momentos se compone de 21 Concejales que se distribuyen en: 11 Concejales del PP, 6 Concejales del PSOE, 2 Concejales de IU y 2 concejales del Bloc-Compromis.

La alcaldesa de Catarroja es Soledad Ramón Sánchez i ostenta las competencias en materia de Servicios Generales, Territorio y Participación de los Barrios. Asume directamente las referentes a Modernización, Organización y Calidad y Participación Ciudadana.

El primer Teniente de Alcalde es Rafael Sanchís Muñoz, siendo el delegado de Seguridad Ciudadana y Policía, Relaciones Externas e Institucionales y Comunicación. Y el segundo Teniente de Alcalde, es Miguel Martínez Asins, delegado de Hacienda, Recursos Humanos y Patrimonio.

Agustín Mimblera de la Coba es el tercer Teniente de Alcalde, responsable del Medio Ambiente y de la Vía pública, además es delegado de Fiestas y del Barrio de les Barraques. El cuarto teniente alcalde es Vicente Comos Morellá, delegado de Agricultura, Parque Natural y Cementerio. David nácher Ramón tiene la competencia de Cultura y Educación, además es el delegado del Barrio Parque(Barrio 4)

El sexto Teniente de Alcalde es Sigfrido Ribes Olmos, delegado de Industria, Comercio y Empleo, y del Barrio Charco y del polígono Industrial. Sandra Alfonso Sargues es la séptima Teniente de Alcalde. Sus competencias son el Bienestar Social y Tercera Edad, además es delegada del Barrio Pilar Moisés Masía Alberola es el delegado de Juventud y responsable del barrio fumental. María José Sanleón borja es la delegada de Deportes y OMIC, y del barrio el Mercat.

Y por último, Dolores Lucas Pons es la delegada de Políticas de Igualdad y Sanidad. Además del barrio Raval -Regió.

#### 4.2.2 Organigrama municipal

Esquema 7. Organigrama municipal

ALCALDÍA	
Área Organización y Calidad	-Servicio de Atención Ciudadana -Servicio de Organización, Informática y Calidad
Área de Servicios al Territorio	-Servicio de Urbanismo y Obras Públicas -Servicio Medio Ambiente y Obras Públicas -Servicio Jurídico y de Contratación
Área de Recursos Humanos	-Servicio de Recursos Humanos
Área de Participación Ciudadana y Servicios a las Personas	-Servicio de Educación, Cultura, Juventud y Fiestas -Servicio Desarrollo Local y Participación Ciudadana -Servicio Bienestar Social -Servicio Jurídico y de Contratación
Área Financiera	-Servicio de Tesorería -Servicio Gestión Tributaria
Área Seguridad Ciudadana	-Servicio de Seguridad Ciudadana

Elaboración propia

#### 4.2.3 Empleados públicos

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público en su título II establece las clases de personal al servicio de las administraciones públicas.

En el artículo 8, se define el concepto de empleados públicos, como aquellos que desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales. Además, de la clasificación de los empleados públicos en:

- Funcionarios de carrera.
- Funcionarios interinos.
- Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- Personal eventual.

Según Artículo 9 los funcionarios de carrera, son quienes en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente.

En todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la Ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca.

Conforme al artículo 10 los funcionarios interinos, son los que por razones expresamente justificadas de necesidad y urgencia, son nombrados como tales para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera, cuando se dé alguna de las siguientes circunstancias:

- a) La existencia de plazas vacantes cuando no sea posible su cobertura por funcionarios de carrera.
- b) La sustitución transitoria de los titulares.
- c) La ejecución de programas de carácter temporal.
- d) El exceso o acumulación de tareas por plazo máximo de seis meses, dentro de un periodo de doce meses.

El artículo 11 corresponde al personal laboral. Es personal laboral el que en virtud de contrato de trabajo formalizado por escrito, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

En lo referente al artículo 12 se establece que es personal eventual el que, en virtud de nombramiento y con carácter no permanente, sólo realiza funciones expresamente calificadas como de confianza o asesoramiento especial, siendo retribuido con cargo a los créditos presupuestarios consignados para este fin.

El artículo 76 establece los grupos de clasificación profesional del personal funcionario de carrera. Los cuerpos y escalas se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos:

- Grupo A, dividido en dos Subgrupos A1 y A2: Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta. La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.
- Grupo B: Para el acceso a éste se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.

- Grupo C: Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso, siendo C1 para el título de bachiller o técnico y C2 para el título de graduado en Educación Secundaria Obligatoria.

La Plantilla Municipal del Ayuntamiento de Catarroja en el 2011 es de 234 empleados, Su distribución es: funcionarios interinos 21, de carrera 80 y en prácticas 11. Personal laboral fijo 20, temporales 91 y eventuales 11.

### 4.3. MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL

El Ayuntamiento de Catarroja es el responsable del Gobierno y de la Gestión de la ciudad siendo la mejora de la calidad de vida de las personas su objetivo, y así satisfacer sus necesidades y aspiraciones; prestando servicios de calidad y eficiencia.

La visión de este Ayuntamiento es mejorar e innovar continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución y siendo eficientes en la gestión de los recursos.

Los valores con los que el Ayuntamiento se identifica, los podemos clasificar en:

- Vocación de servicio público
- La orientación al ciudadano es el vector del Gobierno y Gestión Municipal
- La mejora continua en búsqueda de la excelencia en la gestión es el eje que guía la actuación y el modelo de la E.F.Q.M. es nuestro referente.
- El Ayuntamiento debe liderar la formación del modelo futuro de ciudad que requiere del consenso con todos los agentes sociales y grupos de interés el municipio, siendo la participación ciudadana un elemento clave de un buen gobierno.
- La coordinación entre las Administraciones Públicas es necesaria para la mejora de la satisfacción ciudadana.
- La ética y la transparencia han de presidir nuestra actuación para la gobernanza de la ciudad.
- La consolidación de canales estables de comunicación con la ciudadanía es necesaria para conocer el grado de aceptación de la política local y el posicionamiento frente a la misma, consiguiendo de este modo un mayor grado de implicación y de conocimiento de la realidad.
- La obtención de objetivos y resultados eficientes es nuestro compromiso ante la ciudadanía
- El trabajo en equipo es un instrumento que genera más valor que el correspondiente a la suma de las aportaciones individuales de las personas Un equipo humano que trabaja con sentido de pertenencia al Ayuntamiento, vocación de servicio público a la sociedad de Catarroja y conciencia de la repercusión exterior de su trabajo.

## 4.4. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

### 4.4.1. Modelo E.F.Q.M

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro. Su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida, y tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia es un Modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado.

Es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia.

Esquema 8. Modelo EFQM



Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Por motivos de conveniencia, agrupamos los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave y los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Éstos se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

La EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La Autoevaluación es un examen global,

sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento.

### **AYUNTAMIENTO CATARROJA EFQM**

El Ayuntamiento de Catarroja desde el 2008 ha realizado Autoevaluaciones de la organización según el Modelo EFQM y basándose en estas se crea el Plan de Mejora Continua 2009.

También se elaboró una Memoria EFQM que recoge la situación de la organización en 2010 según los criterios e hilos conductores de la EFQM y empezó el proceso de solicitud para la concesión del Sello de Excelencia Europea de la EFQM en un nivel 400+, a través de alguna de las Entidades autorizadas.

El Modelo EFQM de Excelencia, versión 2010 que el Ayuntamiento de Catarroja tiene como referente, tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización.

El Modelo es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión, sirviendo para conocer en qué posición se encuentra la organización, y así poder orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad.

Los nueve criterios del Modelo son los criterios que permiten evaluar el progreso de una organización. La Matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones. Esta herramienta la está utilizando el Ayuntamiento de Catarroja desde 1999 por lo que es conocida por toda la organización, siendo ya familiar su uso y por lo tanto, no causando rechazo. Ya que la introducción de un modelo en una organización, aconseja homogeneizar los conceptos que van a ser utilizados a lo largo de su implantación por todas las personas que de una u otra forma van a intervenir en esta tarea, cabe señalar que estas ya son conocedoras de la herramienta y por tanto de los conceptos.

De la última autoevaluación realizada y estudiados los resultados de los criterios 3 y 7 se desprende que tiene puntos débiles en comunicación y en motivación, lo que indica que se debe trabajar para superar estos puntos débiles.

Según el criterio 3 Personas, las Organizaciones Excelentes deben gestionar, desarrollar y hacer que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos. Por ello, el Ayuntamiento se preocupa, comunica, recompensa y da reconocimiento a las personas para motivarlas y así incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma, es decir, fomenta la justicia e igualdad.

Para mejorar el criterio 7 Resultados en las Personas, el ayuntamiento utiliza como herramientas las Medidas de percepción y los Indicadores de rendimiento.



En conclusión el objetivo del Plan de Mejora es:

“Incrementar el grado de implicación del personal para aumentar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos mediante la implementación del sistema de Evaluación del Desempeño”.

#### 4.4.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta sencilla, pero potente, que sirve para realizar una planificación estratégica.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas, aprovechando las oportunidades para mejorar las necesidades insatisfechas, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. Desde los resultados obtenidos en las autoevaluaciones se extrae un análisis DAFO, en el que figuran los puntos fuertes y áreas de mejora, al igual que las amenazas y oportunidades del entorno del Ayuntamiento de Catarroja:

Tabla 2. Análisis DAFO de la evolución del desempeño en la organización

<b>ANÁLISIS DAFO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Errores en la comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La misma no llega a todos los niveles de la organización</li> <li>• Existen agentes desvirtuadores de la misma</li> </ul> 2. Ausencia de evaluación del desempeño.           3. Poca promoción profesional debido al tamaño de la organización.           4. En la promoción que existe no se evalúa el desempeño.           5. No existen objetivos individuales.	1. Rechazo por los trabajadores y sindicatos a la evaluación del desempeño.           2. Injerencias por parte de los mandos intermedios en la implantación de la evaluación del desempeño.           3. Temor de los mandos intermedios a evaluar.           4. Riesgo de subjetividad en la evaluación de la capacidad.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Cultura de resultados.           2. Innovación en la gestión.           3. Plan de actuación municipal.           4. Experiencia en el trabajo por objetivos y gestión de calidad.           5. Voluntad clara y decidida por la gerencia.	1. Estatuto básico del empleado público.           2. Ley de ordenación y gestión de la función pública valenciana.           3. Soporte externo en la implantación de las nuevas tecnologías.           4. Respaldo del equipo de gobierno a la implantación de la Evaluación del Desempeño.

Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

## 5.1 INTRODUCCIÓN

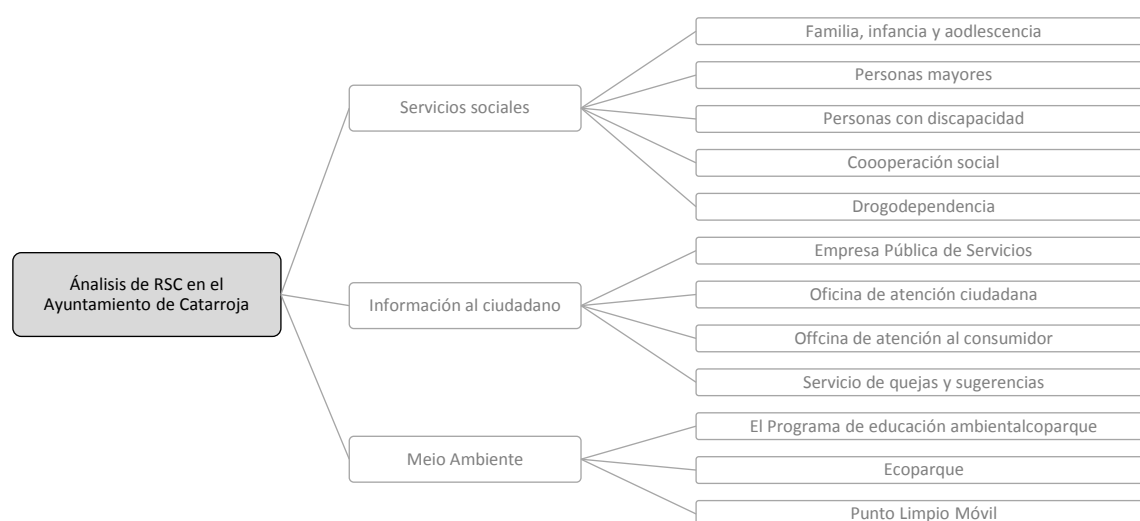
En el Ayuntamiento de Catarroja encontramos diversas iniciativas que promueven la RSC, desde distintas ópticas e intereses, éticos, económicos y sociales, pero el éxito de la promoción de la RSC en el ámbito local depende de que las políticas diseñadas tengan como objetivo responder a los retos y demandas de su sociedad.

Antes de presentar un conjunto de medidas, sugerencias y/o recomendaciones que considero debería asumir y desarrollar el Ayuntamiento de Catarroja para el fomento de la RSC, creo conveniente exponer los resultados y los aspectos más relevantes de las iniciativas del municipio.

El objetivo es hacer un análisis del Ayuntamiento de Catarroja para observar cuales son las iniciativas de RSC, esto nos permitirá saber las áreas en las que el ayuntamiento está actuando de forma responsable, y por otra parte nos permitirá conocer qué áreas necesitan una mejora. Se debe garantizar la calidad de los servicios municipales prestados, generando confianza a la ciudadanía y dando garantía de que aquellos se ajustarán a sus necesidades y expectativas con niveles aceptables de eficacia, eficiencia y transparencia.

El contenido de este estudio se ha realizado en base a la información proporcionada por el propio Ayuntamiento, permitiéndome clasificar la RSC en tres áreas de actuación. La primera área corresponde a servicios sociales, en este apartado voy a tratar las diferentes ayudas que se prestan a la ciudadanía, este servicio se divide en cinco categorías que más adelante explicaré. La segunda área corresponde a la información que el Ayuntamiento proporciona al ciudadano, garantizándose así, el cumplimiento de los derechos de recibir información administrativa real. Además, de ser atendidos directa y personalmente, con una orientación positiva y ser auxiliados en la relación formal de documentos administrativos. La tercera área corresponde a todos aquellos aspectos relacionados con el medio ambiente que se proporcionan desde el Ayuntamiento de Catarroja, puesto que éste cuenta con un ecoparque propio. Además, es de las pocas localidades que se caracterizan por tener un Punto Limpio Móvil (ecoparque móvil), un vehículo adaptado de recogida selectiva de residuos domiciliarios con distintos contenedores para depositar pequeñas cantidades de residuos.

Esquema 9. Análisis de la RSC Ayuntamiento Catarroja



Elaboración propia

## 5.2 SERVICIOS SOCIALES

Como se observa en el esquema 9 en este apartado voy a tratar las diferentes ayudas que desde el departamento de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Catarroja se prestan a la ciudadanía. Estos servicios se dividen en cinco categorías, que son:

- Familia, infancia y adolescencia.
- Personas mayores.
- Personas con discapacidad.
- Cooperación Social.
- Drogodependencia.

### 5.2.1 Familia, infancia y adolescencia

Se realizan funciones en materia de adopción, acogimiento familiar y otras formas de protección a la infancia. También se trabaja en la ordenación y coordinación de los recursos destinados a la infancia, las familias y la mediación familiar. A continuación se detallan las diferentes ayudas que proporciona el Ayuntamiento:

- Beca de comedor escolar
- Beca de guardería
- Beca de lactancia infantil
- Prestación económica por acogimiento familiar
- Ayuda Cheque- Bebe
- Ayuda en material escolar para alumnos de NEE
- Ayuda libros de texto ESO Catarroja
- Mejor expediente bachillerato

La beca de comedor escolar es una ayuda para financiar el comedor escolar del menor por falta de disponibilidad horaria de la familia y escasos recursos económicos. La cuantía que se percibe no es en metálico, puesto que el Ayuntamiento es el que se hace cargo del importe del menú escolar del menor.

La beca de guardería es un soporte económico a la familia a través del pago de la escuela infantil (0-3 años) cuando el menor necesita ser atendido y ningún miembro de la unidad familiar puede proporcionar ni costear el servicio. En el presupuesto general 2011 se han consignado créditos para atender una demanda de 600 alumnos a razón de 80€ alumno/mes, misma cuantía que en 2010 (75€ en 2009, 50€ en 2008 y 30€ en 2007, es decir, aumento del importe por ayuda del 160% sobre el 2007). Así los créditos presupuestarios asciende a un total de 480.000€.

Por lo que hace a la beca de lactancia infantil es una ayuda económica indirecta, consistente en la adquisición de productos para bebés. Es de carácter periódico mensual y el plazo máximo de percepción es hasta que el niño cumple un año.

Otra ayuda es la prestación económica por acogimiento familiar simple o permanente en familia extensa o afín, se caracteriza por ser una ayuda económica dirigida a personas o núcleos familiares que tienen otorgada la guarda de un menor con el cual existe una vinculación previa, basada en una relación de parentesco, o equiparable, en virtud de una especial y cualificada relación, mediante un acogimiento familiar simple o permanente por resolución administrativa de las direcciones territoriales de la Consellería de

Bienestar Social. Se entiende, por familia afín aquella que, sin estar unida por vínculos de parentesco, tiene una relación de amistad, vecindad o vinculación especial con el menor acogido o con su familia de origen. El pago se efectúa por la Dirección Territorial de Justicia y Bienestar Social, ésta se establece en función del presupuesto.

En cuanto a la ayuda del Cheque-Bebé, se pretende paliar los gastos familiares por nacimiento o adopción de niños nacidos durante el año 2011. Estos gastos, para ser subvencionados, deberán realizarse en los establecimientos comerciales de la localidad que estén adheridos al programa. La forma de pago es un talonario de cheques, es decir, son bonos canjeables en los comercios de la localidad adheridos al programa con un valor de 600€, según el presupuesto de 2011 se vieron beneficiados 430 familias.

En lo referente a la ayuda de material escolar para alumnos con Necesidades Educativas Especiales(NEE), la ayuda es de 76 €

Otra ayuda es la adquisición de libros de texto a los alumnos de ESO de Catarroja escolarizados en centros de la población en el curso 2011-12. Los destinatarios de la ayuda son los alumnos matriculados de 1º a 4º de ESO del municipio. La cuantía es de 1.200 € y se otorgan dos becas por cada modalidad de Bachillerato.

La ayuda fluctúa en función del curso y de si se tiene la beca de Consellería

Tabla 3. Beca adquisición de libros

	1º y 2º de ESO	3 y 4º de ESO
Con beca de Consellería	101 €	110 €
Sin beca de Consellería	126 €	126 €

Elaboración propia

Otra beca muy interesante es la de los mejores expedientes de bachillerato, ésta se destina a aquellos alumnos que han finalizado el Bachiller con mejores expedientes académicos. La cuantía es de 1.200 € y se otorgan dos becas por cada modalidad de Bachillerato.

### 5.2.2 Personas mayores

Pertenece al servicio de Bienestar Social la atención y protección de personas mayores, la gestión de las ayudas económicas y servicios que se prestan en este Ayuntamiento son:

- Dependencia
- Servicio de ayuda a domicilio.
- Mayor en casa.
- Comida en casa.
- Información, valoración, asesoramiento y tramitación de plazas de centros de día, residencias de tercera edad y residencias temporales.
- Ingreso en residencia de la tercera edad.
- Teleasistencia domiciliaria.
- Tarjeta de transporte interurbano para jubilados y pensionistas. Iniciar trámite
- Información y tramitación de recursos de ocio y tiempo libre.
- Pensión no contributiva de jubilación.
- Jornadas de las personas mayores

- Termalismo social. IMSERSO.
- Tarjeta cultural tercera edad
- Ayudas para el desarrollo personal de personas de tercera edad como eliminación de barreras arquitectónicas

La ayuda a domicilio, es un servicio orientado a las personas y familias que presentan problemas para la realización de las actividades elementales de la vida diaria, proporcionándoles atención directa en el propio hogar mediante intervenciones que favorezcan su permanencia e integración en su entorno habitual.

También existe un programa denominado «Major a Casa» compuesto por un conjunto de servicios y suministros relacionados entre sí que se prestan de forma coordinada y continuada en el domicilio del usuario durante el período de un mes natural. Dichos servicios son: comida en el domicilio, lavandería domiciliaria y limpieza del hogar

La Teleasistencia se caracteriza por satisfacer la atención médica domiciliaria de las personas mayores de 65 años que, por su situación personal, se encuentren solas en el domicilio. A través del teléfono y mediante un equipo de comunicación informático, instalado tanto en un centro de atención como en el domicilio de los usuarios, las personas mayores entran en contacto verbal con el centro, atendido por personal especializado, que les da respuesta adecuada a la crisis presentada, bien por sí mismo o por medio de otras personas o recursos materiales, propios del usuario o existentes en la comunidad. El sistema, de manos libres, se activa al pulsar el botón que llevan los usuarios constantemente y sin molestias, las 24 horas del día y los 365 días del año.

### 5.2.3 Personas con discapacidad

Desde el servicio de Bienestar Social se realizan actuaciones para la atención e integración social de las personas con discapacidad, los servicios prestados son:

- Tramitación del certificado de minusvalía.
- Tramitación de la tarjeta acreditativa de la condición de persona con discapacidad
- Pensión no contributiva de invalidez.
- Tarjetas de estacionamiento para personas con minusvalía
- Ingreso en centro de discapacitados. Centro ocupacional.
- Ingreso en centro de discapacitados. Centro de día.
- Ingreso en centro de discapacitados. Residencia.
- Colaboración en el plan para la eliminación de barreras arquitectónicas en el municipio de Catarroja.
- Dependencia
- Solicitud de un metro de vado para personas con discapacidad.
- APAMI. Asociación de Personas Afectadas de minusvalía.

Para obtener el de Certificado de Minusvalía, se debe solicitar la Valoración y Diagnóstico de la Consellería de Bienestar Social, del reconocimiento de un grado de afectación de minusvalía igual o superior al 33% para poseer la condición de minusválido.

El Centro Ocupacional está dirigido a personas con discapacidad psíquica, siendo su objetivo proporcionar técnicas profesionales para su integración laboral y actividades

para su integración social. El requisito para acceder a este centro es ser discapacitado psíquico en edad laboral.

Otro servicio es el Centro de Día, están destinados a la organización de servicios específicos de apoyo preventivo a personas con discapacidad, con oferta especializada en recursos y actividades rehabilitadoras. El servicio de bienestar social orienta y facilita el trámite de esta solicitud, pero la valoración y concesión de la plaza es competencia de la Consellería de Bienestar Social.

En Catarroja hay una Asociación de Personas Afectadas por Minusvalías APAMI, es una asociación sin ánimo de lucro que surge de la demanda expresada por un grupo de padres y otras personas de Catarroja, todos ellos se caracterizan por estar afectados/as directamente o indirectamente por algún tipo de discapacidad psíquica, física o sensorial. Su finalidad es satisfacer las necesidades de ocio y tiempo libre, fuera del ámbito escolar o ocupacional, con actividades llevadas a término fuera de su entorno habitual, para contrarrestar la tendencia al aislamiento social.

#### **5.2.4 Cooperación social**

El servicio de bienestar social del Ayuntamiento de Catarroja colabora con organizaciones no gubernamentales que trabajan en el ámbito de lo social, en la promoción y desarrollo de los individuos y grupos, potenciando los cauces de participación, fomento del asociacionismo en materia de Servicios Sociales, impulsando el voluntariado social y establecimiento de vías de coordinación entre entidades sociales y profesionales que actúan en el trabajo social del municipio de Catarroja.

- Cáritas interparroquial.
- Manos Unidas.
- Asociación de Personas Afectadas de Minusvalía-APAMI.
- Asociación Humanitaria.
- Iglesia Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.
- Asociación L' Horta Sud de Ayuda al Toxicómano.
- ASPANION.

#### **5.2.5 Colectivos desfavorables**

Desde el ayuntamiento de Catarroja se proporcionan servicios y actuaciones que intentan lograr la integración de las personas en la vida social, previniendo la marginación y garantizando la prestación básica de inserción social, gestionando los siguientes proyectos:

- Renta garantizada de ciudadanía.
- Ayudas de Emergencia Social (AINP).
- Asesoramiento psicológico.
- Programas de integración social de colectivos excluidos.
- Prestaciones de alimentos.
- Informe de arraigo social para inmigrantes.

La renta garantizada de ciudadanía es una prestación económica gestionada por la red pública de servicios sociales, de carácter universal. Su finalidad es prestar un apoyo económico que permita favorecer la inserción sociolaboral de las personas que carezcan

de recursos suficientes para mantener un adecuado bienestar personal y familiar, atendiendo a los principios de igualdad, solidaridad, subsidiariedad y complementariedad.

Otra es la ayuda individualizada no periódica (AINP) ésta se caracteriza por ser una prestación económica de pago único en situaciones de emergencia social para cubrir necesidades básicas como son la electricidad, agua, alquiler, alimentación, prótesis, etc

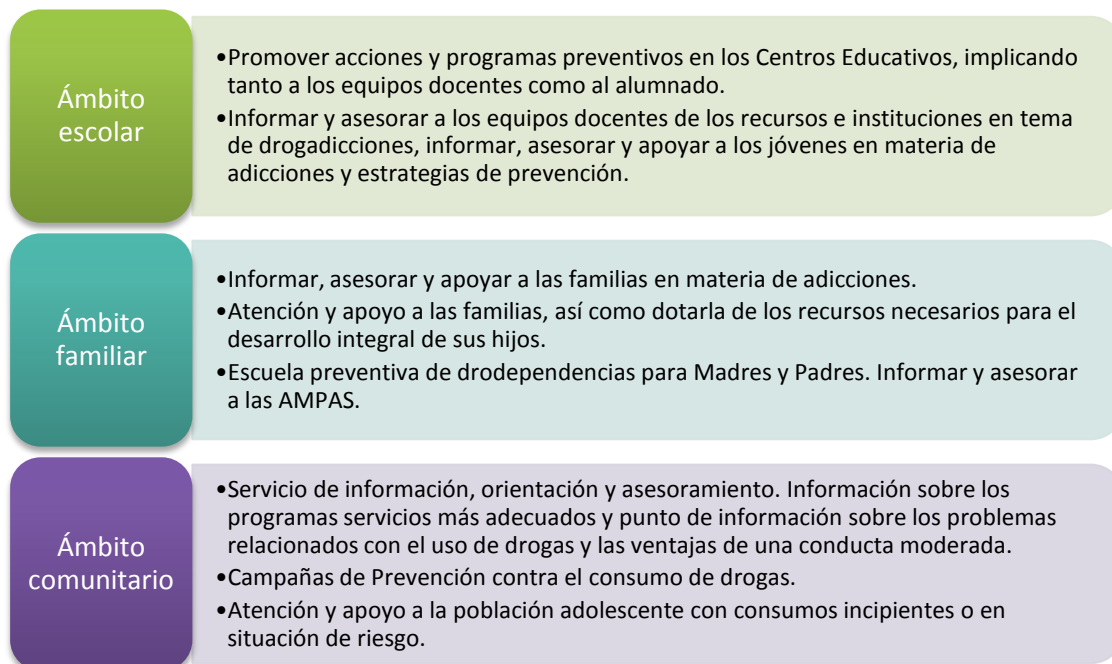
Lo que se conoce como prestación de alimentos son las bolsas de navidad, la cual contiene productos típicos de las fiestas navideñas para distribuir entre personas necesitadas de la población.

### 5.2.6 Drogodependencia

La Unidad de Prevención Comunitaria de Conductas Adictivas (UPC) de Catarroja es un servicio municipal, público y gratuito. Está subvencionado por la Consellería de Sanidad y la Dirección General de Drogodependencias, cuyo objetivo es desarrollar una labor preventiva en el campo de las conductas adictivas y de promoción de la salud. La UPC potencia la adquisición de hábitos de vida saludable y está dirigida a todos los ciudadanos de Catarroja.

Este servicio ofrece tres ámbitos de actuación:

Esquema 10. Ámbitos de actuación de la UPC



Elaboración propia

### 5.3 CATARROJA COMUNICA

Desde el Ayuntamiento de Catarroja emerge un proyecto que proporciona información al ciudadano, de una manera sencilla. Esta información municipal le llegará principalmente a través de correo electrónico y mensajes SMS al teléfono móvil.

Esta iniciativa surge porque una de las funciones prioritarias de cualquier administración pública es ofrecer a los ciudadanos toda la información sobre cómo se gestionan los recursos públicos. Además, con este proyecto quieren crear un nuevo canal de comunicación que potencie esta transmisión de información, ya que el uso de las nuevas tecnologías es una necesidad cada vez mayor, y el ayuntamiento quiere evolucionar y adaptarse a esta manera de relacionarse con el ciudadano de una forma mucho más próxima y directa. Las ventajas de suscribirse, son:

- Inscribirse a este servicio es totalmente gratuito.
- Únicamente hay que rellenar la ficha con los datos de contacto.
- Con las nuevas tecnologías se pretende ir reduciendo progresivamente el uso de papel, con el consiguiente beneficio para el medio ambiente.
- La comunicación es directa, inmediata y de primera mano, con lo que se evita confusiones a la hora de saber fechas de inscripción en actividades municipales, ayudas, subvenciones etc.

El tipo de información que recibirán los suscriptores es un resumen semanal en su correo electrónico de toda la actualidad municipal. Así como cuestiones de interés, como por ejemplo corte de calles, actuaciones realizadas en los barrios del municipio, bases para concursos, información relativa a viviendas de protección pública, convocatorias a actos cívicos, etc. Los ciudadanos podrán apuntarse en cualquiera de las dependencias municipales, entregando la ficha de suscripción con los datos personales y en el caso que el ciudadano desee darse de baja lo podrá hacer en cualquier momento acudiendo a la Oficina de Atención Ciudadana.

### 5.4 OFICINA INTEGRADA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE CATARROJA (OIACC)

La misión de la OIACC es informar y atender a los ciudadanos de Catarroja de forma proactiva, eficiente y con calidad, con el único objetivo de satisfacer sus necesidades facilitando la relación con el Ayuntamiento.

Su visión es prestar servicios que den respuesta a las necesidades de la ciudadanía adaptándose a su evolución y gestionando con eficacia los recursos públicos, en busca de la excelencia. Esta Oficina de Atención Ciudadana aspira a ser un referente en la Comunidad Valenciana y en España.

Hay 2 objetivos fundamentales, el primero es garantizar el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos de recibir información de interés general de manera presencial, telefónica o telemática. Así como información administrativa real, veraz y pública. Ser atendidos directa y personalmente, con una orientación positiva y ser auxiliados en la relación formal de documentos administrativos. El segundo objetivo es continuar con el establecimiento del sistema de quejas y sugerencias sobre el



funcionamiento del servicio, para poder aplicar procesos de mejora continua, mediante la aplicación de los principios de la EFQM y aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

El Ayuntamiento de Catarroja en el 2008 realizó una encuesta para conocer la opinión de los vecinos acerca de la OIACC de esta localidad. El estudio ha revelado que los usuarios están satisfechos con el servicio al que le han otorgado una nota media de 8,01 sobre 10.

Según los resultados de la encuesta, lo que más valoran los ciudadanos que acuden a la oficina es la atención rápida en todas sus vertientes: presencial, teléfono, fax e internet, seguida de un trato personalizado y amable. Con el análisis de estos datos, el Consistorio va a trabajar en aquellos puntos en los que los ciudadanos han dado sus puntuaciones más bajas, como la señalización de la oficina y ampliación de la zona de espera.

### **5.5 OFICINA DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR (OMIC)**

El OMIC es el servicio a través del cual el Ayuntamiento de Catarroja ejerce las competencias en materia de consumo, informando de forma gratuita a los consumidores y usuarios, recibiendo sus reclamaciones, y vigilando el cumplimiento de la normativa de consumo. Además, colabora con otras entidades públicas y privadas en la formación e información de los consumidores

El OMIC ofrece diferentes servicios como son:

- Informar sobre los derechos de los consumidores, su regulación legal y las vías para ejercerlos.
- Recibir las reclamaciones que se presenten sobre adquisición de productos o prestación de servicios así como tramitarlas o remitirlas, en su caso, a los organismos responsables de su resolución.
- El control de mercado por medio de la inspección de bienes y servicios, en especial los de uso o consumo común, ordinario y generalizado.
- La formación y educación de los consumidores en materia de consumo promoviendo actividades y apoyando las iniciativas que en dicho sentido se presenten.

### **5.6. AGENCIA PARA EL FOMENTO DE INICIATIVAS COMERCIALES (AFIC)**

La Agencia para el Fomento de Iniciativas Comerciales (AFIC) de la concejalía de comercio, tiene el objetivo de impulsar el proceso de modernización y ordenación del comercio local. Esta agencia, está concebida como un instrumento que sirva de puente al comerciante entre la administración local y la Generalitat Valenciana. Algunas funciones de la red AFIC son:

- Informar y asesorar al sector comercial.
- Tutorizar la creación de nuevos comercios.
- Asesorar sobre la tramitación y ayudas.
- Promocionar el comercio local a través de campañas genéricas.

- Facilitar el acceso a la información especializada mediante la utilización de herramientas telemáticas (mapas comerciales, AFICOM...).
- Elaborar estudios sobre el sector comercial.
- Conseguir una ordenación comercial eficiente y competitiva dentro del territorio municipal.
- Potenciar los centros comerciales tradicionales en los que se basa la articulación del territorio de la localidad, favoreciendo su consolidación como función de centralidad urbana.
- Facilitar el acceso a la información especializada a los operadores del sector de la distribución comercial, mediante la utilización de herramientas telemáticas específicas a tal efecto.
- Participar en los estudios sobre la situación del comercio local, que deben identificar los factores sociales, económicos y urbanísticos que condicionan su dinámica.
- Realizar propuestas de actuación sobre las estrategias e inversiones a desarrollar, tanto en las actuaciones territoriales de inspiración comercial, así como en las que afecten a los equipamientos colectivos.
- Ejecutar actuaciones de carácter promocional que dinamicen el comercio de la ciudad.
- Cualesquiera otras actuaciones y/o proyectos que coadyuven a la efectiva racionalización y modernización de la estructura comercial, así como la creación o captación de oportunidades de negocio dentro del municipio, que redunden en la mejora de la calidad de vida y en el fomento del atractivo de la ciudad.

La AFIC de Catarroja está incluida en el Servicio de Desarrollo Local y Participación ciudadana, dentro del Área de Personas y Participación Ciudadana. Está compuesta por tres técnicos y un apoyo administrativo.

## 5.7 SERVICIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Dentro del plan de mejora “Quejas, Reclamaciones y Sugerencias“, es importante definir cada uno de los conceptos indicados desde el punto de vista de atención al cliente, y no desde un punto de vista jurídico procesal, y por lo tanto no susceptibles de afectar a derechos e intereses ni a situaciones jurídicas individualizadas, no pudiendo ser objeto de recurso cuando no se vean afectados tales derechos, intereses o situaciones, y en este sentido se han unido los conceptos de queja y reclamación.

### Definición de Quejas y Reclamaciones

Se formulan como consecuencia de la disconformidad por el trato recibido o el comportamiento del personal, teniendo en cuenta que la presentación de la misma no supone la incoación de un expediente administrativo, salvo que estemos ante un supuesto de responsabilidad administrativa que se tramita de conformidad con lo dispuesto en el título X de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre. También pueden formularse por las infraestructuras donde se presta el servicio, la información relativa al mismo, por el tiempo de tramitación o por el mantenimiento de los espacios públicos, entre otros.

Así podrán recibirse quejas y reclamaciones, por las siguientes vías:

- 1.- Por el trato recibido o por el comportamiento del personal de la administración.

- 2.- Por el tiempo que se tarda en dar respuesta al servicio solicitado.
- 3.- Por la accesibilidad y claridad de la información, es decir, la disponibilidad de la información tanto en soporte escrito, telemático o visual.
- 4.- Por la utilidad del servicio, según las características de los usuarios (horario, etc.)
- 5.- Por las infraestructuras donde se presta el servicio (limpieza, mantenimiento o conservación, etc.)
- 6.- Por el manteniendo y conservación de espacios públicos (vías públicas, mobiliario urbano, parques y jardines, etc.)
- 7.- Transporte urbano.
- 8.- Tráfico (señalización, bolardos, organización del tráfico).
- 9.- Otros

Definición de Sugerencia

Supone plantear ideas para mejorar la prestación o calidad de los servicios que se prestan por la administración. Las sugerencias podrán presentarse por escrito o verbalmente ante los empleados municipales, no siendo necesario la identificación de la persona que la presenta. En el supuesto de que una queja surja consecuencia de una sugerencia, éstas deberán ser por escrito y no anónima.

**5. 8 ESTRATEGIAS MEDIO AMBIENTALES**

**5.8.1 Programa municipal de educación ambiental**

Este programa se diseña cada curso escolar con el propósito de mantener una línea continua de formación a lo largo de cinco niveles académicos, elaborando en cada uno de ellos una serie de actividades y talleres relacionados con los objetivos que se pretenden conseguir en cada nivel.

El objetivo de este programa es enseñar a los alumnos de la población los conocimientos y la capacidad de decisión para así lograr cambios que conduzcan a una mejora del medio ambiente. El programa pretende complementar la programación académica en esta materia transversal. Los destinatarios son los alumnos de los 8 centros de Infantil y Primaria del municipio, y se realizara de noviembre a abril.

Tabla 4. Programa municipal de educación ambiental

CURSO	TALLER
2º de Educación Primaria	Naturaleza urbana: los jardines
3º de Educación Primaria	Mi casa limpia, mi colegio limpio, Catarroja limpia
4º de Educación Primaria	El agua: necesidades, problemas y soluciones
5º de Educación Primaria	Parque Natural de la Albufera: un sistema vivo
5º de Educación Primaria	Residuos sólidos urbanos
6º de Educación Primaria	El consumo de energía

Elaboración propia

**5.8.2 Ecoparque**

El municipio de Catarroja dispone de un Ecoparque cuyo objeto es la recogida selectiva, tratamiento y recuperación de los residuos sólidos urbanos y el tratamiento y recogida de pequeños residuos industriales, en este caso previa autorización municipal.

Está basado en la ordenanza reguladora de usos del ecoparque por el Boletín Oficial de la Provincia de Valencia, número 60, 11 de marzo del 2000. A continuación hay una tabla en la que se indica los diferentes residuos que los ciudadanos de Catarroja pueden depositar:

Tabla 5. Ecoaparque

Películas y papel fotográfico que contienen plata o compuestos de plata (radiografías)	Medicamentos diferentes de los especificados en el código 20 01 31 (Medicamentos caducados)
*Aceites minerales no clorados de motor, de transmisión mecánica y lubricantes (aceites usados por automóviles)	*Pinturas, tintes, adhesivos y resinas que contienen sustancias peligrosas (Pinturas y barnices)
Envases de papel y cartón, de plástico, de madera, metales y vidrio.	*Tubos fluorescentes y otros residuos que contienen mercurio
* Baterías de plomo	Tejidos
*Pilas que contienen mercurio (Pilas botón).	Vidrios
Pilas alcalinas (excepto 16 06 03) (Pilas no botón).	Ropa
Residuos mezclados de construcción y de demolición distintos de los específicos en los códigos 17 09 01, 07 09 02 i 17 09 03 (Ruinas).	Equipos eléctricos y electrónicos diferentes de los especificados en los códigos 20 01 21, 20 01 23 i 20 01 35 (Electrodomésticos).
*Equipos que contienen clorofluorocarburos.	Madera diferente de la especificada en el código 20 01 37
Papel i cartón.	Plásticos
Metales	Residuos biodegradables (Restos de poda)

Elaboración propia

NOTA: Los residuos señalados con un (\*) son residuos peligrosos.

### 5.8.3 Ecoaparque móvil

El Punto Limpio Móvil es un vehículo adaptado de recogida selectiva de residuos domiciliarios con distintos contenedores para depositar pequeñas cantidades de residuos. Es muy útil ya que en nuestras actividades domésticas generamos muchos residuos que por su naturaleza pueden resultar tóxicos o peligrosos, otros pueden ser reciclados o reutilizados. Con la puesta en marcha de este servicio los residuos serán clasificados, cuantificados y reciclados, tratados o almacenados en depósitos de seguridad adecuados de manera que no supongan ningún peligro sobre el medio ambiente.

El Punto Limpio Móvil circula por casi toda la ciudad, teniendo dos recorridos por todo el casco urbano de Catarroja con varias paradas (ver plano). En esas paradas el vehículo permanece estacionado durante 30 minutos para que cualquier vecino pueda llevar hasta él los residuos de su hogar. Los residuos se depositarán en los contenedores del punto limpio móvil en los días y horarios de recogida.

Ilustración 2. Recorrido ecoparque móvil



Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

Este servicio únicamente podrán utilizar lo los ciudadanos particulares de Catarroja debidamente identificados.

Tabla 6. Ecoparque móvil

¿Qué se puede depositar ?	¿Qué no se puede depositar?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombillas, fluorescentes, aerosoles, baterías de coche, neumáticos, pilas, pinturas y disolventes, pequeños electrodomésticos, aceite, radiografías, tóners, cartuchos de impresora, medicamentos y sus envases, etc. En el listado adjunto se indican con detalle el tipo de residuos que está permitido depositar en el Punto Limpio Móvil, así como sus cantidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basura orgánica, grandes electrodomésticos, papel y cartón, vidrio, escombros y restos de obra, muebles y enseres voluminosos, grandes electrodomésticos, restos de poda, residuos voluminosos en general, etc, y todos aquellos residuos no admitidos.</li> </ul>

Elaboración propia

## 6.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de los distintos capítulos del TFC se ha ido explicando cómo la Administración Pública puede desarrollar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, ya que estas son creadoras e impulsadoras del desarrollo económico y social. Por lo que, deben aplicar en sus actividades empresariales y en sus políticas públicas el concepto de RSC.

Este TFC, refleja la necesidad de vivir en un mundo socialmente responsable con las personas, con el medioambiente, con la acción social, y también responsables con la acción del gobierno y la transparencia. Por ello, surge la necesidad de presentar una Propuesta de Mejora del Ayuntamiento de Catarroja inspirado en un modelo de gestión económico, social y medioambiental.

Esta nueva forma de gestión implica más colaboración por parte del Ayuntamiento con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

La propuesta de Mejora que planteo es un documento que recoge los grandes ejes estratégicos para avanzar hacia la Visión del municipio de un modo responsable, ésta es mejorar e innovar continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución y siendo eficientes en la gestión de los recursos.

Las principales fuentes de información a considerar en el proceso de elaboración del Plan de Mejora se clasifican en:

- La información más significativa disponible sobre la situación actual y la evolución más reciente del municipio (demografía, economía, aspectos sociales).
- Opinión de la ciudadanía a través de encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, etc.
- Indicadores de gestión del propio ayuntamiento (actividades, procedimientos realizados, tiempos de tramitación, personas atendidas, satisfacción de los propios trabajadores...
- Análisis DAFO
- Modelo EFQM

Es necesario utilizar estas herramientas para detectar las debilidades que se han ido surgiendo a lo largo de los capítulos anteriores, ya que los mismos deberán orientarse precisamente a su superación. Para poder superarlos explicaré las diferentes áreas de mejora, así como las acciones que se deberían realizar para poder superarlas.

Los valores que deben identificarse en esta Propuesta de Mejora de RSC, son los mismos que los del Ayuntamiento de Catarroja puesto que los valores son los referentes éticos que han de orientar y describir la “forma de hacer y actuar” de la Organización. Éstos son:

- Vocación de servicio público.
- La orientación al ciudadano es el vector del Gobierno y Gestión Municipal.

- La mejora continua en búsqueda de la excelencia en la gestión es el eje que guía la actuación y el modelo de la E.F.Q.M es el referente.
- El consenso con todos los agentes sociales y grupos de interés del municipio, siendo la participación ciudadana un elemento clave de un buen gobierno.
- La coordinación entre las Administraciones Públicas es necesaria para la mejora de la satisfacción ciudadana.
- La ética y la transparencia han de presidir la actuación para la gobernanza de la ciudad.
- La consolidación de canales estables de comunicación con la ciudadanía es necesaria para conocer el grado de aceptación de la política local y el posicionamiento frente a la misma, consiguiendo de este modo un mayor grado de implicación y de conocimiento de la realidad.
- La obtención de objetivos y resultados eficientes es el compromiso ante la ciudadanía.
- El trabajo en equipo es un instrumento que genera más valor que el correspondiente a la suma de las aportaciones individuales de las personas.
- Un equipo humano que trabaja con sentido de pertenencia al Ayuntamiento, vocación de servicio público a la sociedad de Catarroja y conciencia de la repercusión exterior de su trabajo.

## 6.2 UTILIDADES

Esta Propuesta de Mejora permitirá conocer los objetivos estratégicos para que el municipio avance hacia una responsabilidad social corporativa, por lo que será útil tanto para el Equipo de Gobierno, como para el conjunto de la organización municipal y la propia ciudadanía.

Considero que es útil para el Equipo de Gobierno porque hace posible identificar el área a mejorar así como los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para reducir la incertidumbre y aumentar la transparencia.

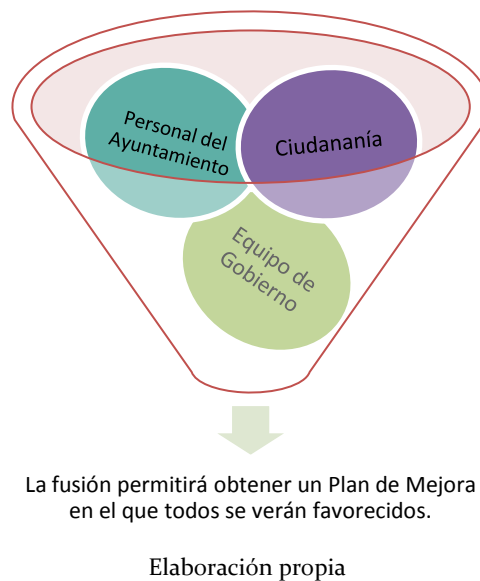
Además, el plan de mejora que a continuación presentaré permite avanzar hacia la visión del municipio, pudiendo convertir los deseos en realidades. Posibilita un debate compartido por todas las personas que componen el Equipo de Gobierno, contribuyendo así a fortalecerse como equipo y clarificar las prioridades hacia un municipio responsable.

El Plan también es útil para toda la organización, puesto que ayuda a identificar las prioridades del Ayuntamiento, estableciendo acciones y herramientas básicas para el seguimiento de la gestión. Promueve la participación de los empleados en actividades de RSC, de forma que se contribuye a lograr los diferentes objetivos estratégicos.

También permite facilitar la comunicación bidireccional en la organización y al mismo tiempo mantener una estrecha relación con el ciudadano, ya que se promueve la transparencia, eficacia y eficiencia.

En cuanto, a la ciudadanía hay que destacar que es útil porque aumenta la transparencia, además permite identificar de una forma clara las estrategias municipales conociendo las actividades y servicios que se van a prestar. Garantizándose la seguridad y la calidad de los distintos servicios que se prestan desde el ayuntamiento de Catarroja.

Esquema 11. Utilidad del Plan de Mejora



### 6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA FOMENTAR LA RSC

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas y al medio ambiente.

Esta propuesta se ha elaborado para promover la responsabilidad social en la Administración Pública, siendo mi principal objetivo desarrollar y dar a conocer un modelo de RSC que permita al Ayuntamiento de Catarroja integrar en su sistema de gestión mayor responsabilidad social, contribuyendo de este modo a un desarrollo sostenible.

Las líneas estratégicas implican el comportamiento consciente y firme del Ayuntamiento con el fin de obtener, en la medida de lo posible, un balance general positivo de sus acciones en lo económico, ambiental y social, tanto desde la perspectiva económica, como social.

La estructura organizativa debe transformarse para poder estar más próxima a las inquietudes de los ciudadanos, debe formar a un personal motivado e implicado en RSC que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

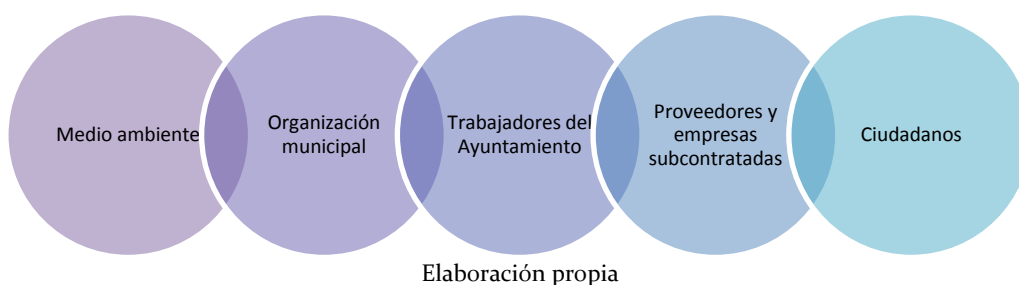
En este sentido, el Ayuntamiento de Catarroja debe renovarse si quiere ser operativo con estos cometidos; la modernización de la Administración se presenta como una necesidad para fomentar la RSC.

La Administración se enfrenta a conciliar la satisfacción de los derechos individuales con la atención a los intereses colectivos; de promover la cohesión social y ejecutar las políticas públicas. Una entidad local que quiera iniciar un proyecto de RSC, debería abordar cinco áreas de actuación ya que están entrelazadas y, por lo tanto, la intervención conjunta supone un ahorro de esfuerzos:



- **Medio ambiente:** se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad, por ello la conservación de éste es imprescindible para la vida sostenible de las generaciones actuales y futuras. Por lo que, se debe reducir los impactos ambientales, apoyando la implantación de buenas prácticas relacionadas con la gestión de residuos más allá de lo estipulado por la ley. Además, se tiene que promover la prevención de la contaminación y la consecuente lucha contra el cambio climático a través de iniciativas de reducción.
- **Organización municipal:** es la responsable de gestionar la integración de RSC en la estrategia de la organización como un elemento imprescindible, creando una cultura de mejora continua para llegar a mejorar la calidad de los servicios prestados. Así como definir políticas y códigos que garanticen unas condiciones laborales satisfactorias y el respeto por los derechos humanos, estableciendo a su vez el reglamento interno de conducta para toda la organización (Código Ético)
- **Trabajadores del Ayuntamiento:** deben impulsar las vías de comunicación, diálogo y participación con los diferentes grupos de interés para satisfacer sus expectativas y necesidades, difundir información relevante y establecer un servicio personalizado de atención al ciudadano orientado a la comprensión y resolución de sus necesidades y a la obtención de su entera satisfacción.
- **Proveedores:** desarrollar prácticas responsables en la cadena de suministro, estableciendo procesos transparentes, objetivos. Articulando mecanismos para generar alianzas estratégicas y operativas que permitan el beneficio mutuo.
- **Ciudadanos:** establecer iniciativas de sensibilización para concienciar a la sociedad sobre los impactos causados por la organización en materia de RSC y la prestación del servicio, así como fomentar la participación activa en proyectos conjuntos destinados a la promoción de la cohesión social y el desarrollo sostenible.

Esquema 12. Áreas de actuación del Plan de Mejora



Cuando hablamos de Propuesta de Mejora se debe adaptar el modelo organizativo a las nuevas necesidades que expresan el entorno, la ciudadanía, y los empleados/as. Por lo que, podemos deducir que las características básicas de la estrategia de cambio deben desarrollarse y traducirse en un plan de acción de mejora, ésta debe de estar orientado hacia:

- Orientación de la organización y, por tanto, de toda su actividad, hacia el ciudadano considerado de manera individual y colectiva, tratando de lograr maximizar su satisfacción como misión global corporativa.
- Orientación a resultados. Mejora de la eficiencia, eficacia, transparencia y comunicación en la gestión.

Esta Propuesta trata de conseguir un funcionamiento armónico de la organización, es decir, coordinado y que consiga los resultados deseados, por otro lado, debe establecer las bases para la mejora. Para ello aportare diversos ejes estratégicos:

Tabla 7. Ejes estratégicos del Plan de Mejora

Área de mejora	Ejes estratégicos
Medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luchar contra el cambio climático.</li> <li>2. Gestionar el consumo de energía y de agua de un modo eficiente.</li> <li>3. Comprar de un modo responsable.</li> <li>4. Gestionar los residuos de edificios municipales de un modo responsable.</li> </ol>
Organización municipal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un centro de trabajo para el desarrollo profesional y personal.</li> <li>2. Ampliar el compromiso de Responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas.</li> <li>3. Implicación con la comunidad y el tejido social.</li> <li>4. Fomentar la comunicación bidireccional.</li> <li>5. Clasificar las competencias para cada puesto de trabajo.</li> <li>6. Fomentar la coordinación entre la vida personal y laboral.</li> <li>7. Impulsar el progreso laboral.</li> <li>8. Gestión financiera.</li> <li>9. Trabajar en los valores de la organización.</li> <li>10. Fomentar la RSC.</li> <li>11. Informar de las iniciativas de RSC del Ayuntamiento.</li> </ol>
Trabajadores del Ayuntamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una estrecha relación con el ciudadano y garantizar su satisfacción.</li> <li>2. Conseguir un diálogo fluido.</li> <li>3. Participar en jornadas de RSE.</li> <li>4. Asociarse a empresas que estén a favor de la RSE y la sostenibilidad.</li> </ol>
Proveedores y empresas subcontratadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.</li> <li>2. Favorecer un dialogo fluido.</li> <li>3. Apoyar prácticas éticas.</li> <li>4. Respaldo a los proveedores del municipio.</li> <li>5. Alianzas estratégicas con suministradores y proveedores.</li> </ol>
Ciudadanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saber el grado de satisfacción del ciudadano.</li> <li>2. Mejorar en la comunicación.</li> <li>3. Informar sobre políticas de RSC.</li> <li>4. Asegurar la calidad de los servicios.</li> </ol>

Elaboración propia

Una vez establecidas los ejes estratégicas es necesario plantearse los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar, éstos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. También, deben ser estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Para poder alcanzar estos objetivos se desarrollan acciones de mejora que incrementarán la capacidad de la organización para así llegar a cumplir todos los objetivos, estas acciones pueden ser de aplicación general y específica.

Hay multitud de acciones de RSE y no son siempre acciones costosas para la organización, siendo necesario trabajarlas de forma estratégica y global, sabiendo que la RSE es una oportunidad.

Para cada una de estas acciones de mejora el Ayuntamiento de Catarroja puede adoptar diferentes papeles de promoción de RSC, es decir, puede fomentar políticas de educación y formación entre los diversos agentes de la sociedad. Apostando por la defensa de un desarrollo sostenible en el marco de un mundo globalizado e interconectado.

Por tanto, estamos ante los cuatro roles de la Administración, así y siguiendo el «Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas» (MTAS 2007), expuestos ya en el capítulo 3, estos son:

- **Regulador**, define los estándares mínimos de la normativa en RSC, exigiendo más transparencia informativa, mayores controles y mejores mecanismos de supervisión ya que se viene constatando que las medidas de autorregulación no resultan en muchos casos suficientes.
- **Facilitador**, fomenta e incentiva que las empresas y los demás agentes sociales se comprometan con la agenda de RSC, aportando fondos para la investigación y para la recopilación de información o de formación.
- **Colaborador**, proporciona acuerdos estratégicos y medidas heterogéneas como: la obtención de compromisos medioambientales, el establecimiento de foros de discusión, debate y difusión de conocimiento sobre RSC, etc.
- **Promotor**, respaldando políticamente y promoviendo el concepto y la práctica de la RSC, difundiendo públicamente sus documentos oficiales de RSC.

A continuación se detallara las áreas de mejora para fomentar la RSC en el Ayuntamiento de Catarroja, así como los ejes y objetivos estratégicos, y las acciones de mejora. Además, indicaré los diversos papeles que el Ayuntamiento de Catarroja puede adoptar al realizar las acciones de mejora.

Una vez elaborada la Propuesta de Mejora, es el momento de llevarla a la práctica. Para comenzar a aplicarla, es necesario que toda la organización y los agentes externos con los que se relaciona tengan conocimiento de la misma, es decir, el Ayuntamiento ha de comunicar cómo va a cambiar su estrategia hacia una gestión socialmente responsable.

Por otro lado, es necesario evaluar la efectividad de las medidas implantadas. Para ello se realizará un informe de evaluación (o sostenibilidad), ésta es una herramienta de seguimiento y mejora para la organización, que permite conocer qué avances va logrando en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

De esta manera se ofrece la posibilidad de consultar una serie de indicadores que permitirán cuantificar si los objetivos planteados han sido alcanzados por el Ayuntamiento de Catarroja.

Tabla 13. Indicadores de medio ambiente

Área de mejora: MEDIO AMBIENTE	
Acciones de mejora	Indicadores
Realizar auditorías energéticas de los Edificios Municipales.	Número de auditorías realizadas
Promover el ahorro y la eficiencia energética.	Número de campañas para promover el ahorro energético
Aplicar criterios de construcción bioclimática.	Porcentaje de proyectos bioclimáticos
Instalar energías renovables en los edificios municipales.	Porcentaje de energías renovables instaladas
Aplicar una política interna que priorice el transporte público.	Cantidad de veces que se utiliza el transporte público
Sensibilizar a los ciudadanos.	Número de campañas de sensibilización
Establecer normativa que incluya la gestión eficiente de la energía y el agua en el interior de edificios municipales.	Número de iniciativas normativas desarrolladas
Realizar auditorías y un mantenimiento preventivo de las instalaciones.	Porcentaje de revisiones anuales.
Instalar dispositivos economizadores.	Número de dispositivos economizadores
Promover el uso eficiente del agua en el riego de parques y jardines.	Porcentaje de gasto en agua de riego
Desarrollar campañas de sensibilización.	Número de campañas realizadas para sensibilizar
Difundir la RSC entre proveedores.	Porcentaje de campañas realizadas a los proveedores
Comprar productos fabricados con procesos respetuosos con el Medio Ambiente.	Número de productos responsables con el Medio Ambiente
Aplicar criterios de sostenibilidad en la compra de material de oficina.	Porcentaje de material nuevo comprados con los criterios de sostenibilidad
Fomentar la reutilización del papel.	Porcentaje de papel reutilizado
- Colocar contenedores en los edificios municipales para la recogida del papel.	Número de contenedores de papel instalados
-Exigir a las contratistas de limpieza el uso de productos no tóxicos y no lesivos para el Medio Ambiente.	Porcentaje de productos no tóxicos utilizados

Elaboración propia

Tabla 14. Indicadores de la organización municipal

Área de mejora: ORGANIZACIÓN MUNICIPAL	
Acciones de mejora	Indicadores
-Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación.	Porcentaje de denuncias por discriminación
-Asegurar la contratación de personal discapacitado.	Porcentaje de personal discapacitado contratado
-Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de RSC en las sesiones formativas.	Número de cursos de formación de RSC.
-Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.	Porcentaje de objetivos cumplidos
-Adoptar medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar	Cantidad de horas flexibles
-Evaluar el grado de satisfacción del trabajador.	Porcentaje de satisfacción del trabajador al realizar sus funciones.
-Asegurar las medidas básicas de salud seguridad y prevención de riesgos laborales.	Cantidad de accidentes en horario laboral
-Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.	Número de productos comprados en base a los criterios medio ambientales
-Código de compras éticas de proveedores.	Número de proveedores que son éticamente responsables.
-Elaborar un Plan de Acción social específico, con acciones concretas a desarrollar (donaciones de material,ONG, etc)	Porcentaje de donaciones
-Utilizar el potencial de Internet.	Número de visitantes en la página oficial del Ayuntamiento
-Dar a conocer el Plan Estratégico de RSC.	Número de cursos realizados para promover la RSC
-Garantizar que cada departamento tenga un interlocutor de comunicación.	Porcentaje de satisfacción del trabajador con el superior.
-Sistematizar las relaciones internas de comunicación.	Número de reuniones internas
-Incrementar los contenidos de información relativa a RS en los canales de comunicación existente.	Número de cursos realizados
-Establecer un programa de actividades extralaborales para aquellos trabajadores que estén interesados.	Porcentaje de trabajadores que acuden a las actividades extralaborales
-Participación de trabajadores/as en el diseño de los planes de formación.	Porcentaje de participación de los trabajadores en guías de RSC
- Incrementar el presupuesto de formación de la plantilla.	Cantidad de dinero invertido en la formación del trabajador
- Rotación de trabajadores/as por diversos puestos para lograr la multifuncionalidad de las personas.	Porcentaje de rotaciones en los puestos de trabajo
- Acciones formativas específicas sobre RSE para trabajadores/as	Número de cursos de RSC
- Flexibilidad de horarios	Porcentaje de horas flexibles
-Reparto equitativo del trabajo	Porcentaje de igualdad de responsabilidades
- Seguimiento del historial de rotación de la plantilla.	Número de personas que rotan en el trabajo
- Potenciar las habilidades particulares	
-Apoyo y asesoramiento en casos de jubilación	Cantidad de veces que se requiere

enfermedad y despido.	asesoramiento jurídico en materia de jubilación, enfermedad y despido
- Destino de excedentes de capital a inversiones socialmente responsables (SRI)	Cantidad de inversiones de RSC
- Sometimiento a auditoría de cuentas anual (incluso en casos sin obligación legal)	Porcentaje de auditorías realizadas
- Establecer un "código de conducta"	Porcentaje de cumplimiento de la guía de RSC
- Integración valores (RSE) en misión, visión y valores de la organización.	Porcentaje de percepción de los valores en los trabajadores
- Incorporación a foros empresariales o de múltiples grupos de interés, impulsores de la RSE.	Número de trabajadores que consultan foros de RSC
- Editar memoria de sostenibilidad.	Número de memorias de RSC realizadas
- Comunicación de los logros en RSE a los trabajadores	Porcentaje de información de los logros RSC a los trabajadores
- Registro de premios y reconocimientos obtenidos.	Número de premios obtenidos

Elaboración propia

Tabla 15. Indicadores de los trabajadores del Ayuntamiento

Área de mejora: TRABAJADORES DEL AYUNTAMIENTO	
Acciones de mejora	Indicadores
-Profundizar en la relación del cliente.	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
-Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	Porcentaje de encuestas realizadas
-Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al servicio que se ofrece.	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
-Mantener y potenciar el "compromiso con el cliente"	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
- Cauces de propuesta y participación de trabajadores/as a título personal	Número de ideas propias de los trabajadores
- Establecer cauces permanentes de diálogo con la representación de trabajadores/as	Número de reuniones
- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal	Porcentaje de encuestas realizadas
- Información periódica sobre la empresa a trabajadores/as	Número de reuniones informativas
- Protocolo de resolución de conflictos en el seno de la empresa	Cantidad de veces que se resuelve un problema
- Difundir las "buenas prácticas" de la organización, si se puede tomar como referente	Porcentaje de uso de guías informativas de RSC
- Impulsar compromisos y código de conducta de RSC	Porcentaje de guías informativas

Elaboración propia

Tabla 16. Indicadores de los proveedores y empresas subcontratadas

Área de mejora: PROVEEDORES Y EMPRESAS SUBCONTRATADAS	
Acciones de mejora	Indicadores
-Elaborar un catálogo de proveedores, clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción	Grado de satisfacción de los proveedores y empresas subcontratadas.
- Encuestas periódicas para obtener el grado de satisfacción	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción.
-Servicio de atención al proveedor, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia	Número de quejas y sugerencias.
-Requerimiento de buenas condiciones laborales en la adjudicación de contratos de externalización	Número de denuncias
- Establecimiento criterios valorativos de responsabilidad social (junto a los criterios de precio-calidad-plazo-servicio) en las condiciones de adjudicación-adquisición	Medir los criterios valorativos positivos en las adjudicaciones-adquisiciones.
- Homologación de proveedores que recoja aspectos de RSE (protección medioambiental, códigos internos de conducta, derechos laborales, innovación, seguridad y calidad de productos...)	Porcentaje de proveedores que fomentan la RSE.
- Evitar relaciones de negocios con compañías que llevan a cabo prácticas ilegales o poco éticas	Número de contratos anulados
- Apoyo a proveedores para implantar RSE	Porcentaje de proveedores que fomentan la RSE.
- Priorizar productos de comercio justo y/o ecológicos	Porcentaje de compras con productos ecológicos
- Dar preferencia a proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales
- Colaboración en la innovación y mejora de productos y servicios	Grado de satisfacción de los proveedores y empresas subcontratadas.

Elaboración propia

Tabla 17. Indicadores de la ciudadanía

Área de mejora: CIUDADANÍA DEL MUNICIPIO	
Acciones de mejora	Indicadores
- Elaborar un catálogo de clientes, clasificados por volumen, fidelidad y grado de satisfacción.	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción del ciudadano.
- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los clientes.	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción
-Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia.	Número de quejas y sugerencias
- Sometimiento a protocolos de arbitraje, para resolución de conflictos y reclamaciones.	Porcentaje de reclamaciones
- Mejora de la información que acompaña a los productos y servicios.	Número de campañas informativas
- Incluir junto a los servicios información medioambiental y social, si es pertinente	Número de campañas informativas
- Publicidad y promoción teniendo en cuenta principios de comunicación veraz y responsable	Número de campañas informativas

-Cumplimiento de requisitos legales en estas materias.	Número de denuncias realizadas
- Información transparente y contrastable.	Porcentaje de encuestas
- Ofrecimiento de servicios que respondan a lo que se indica en la publicidad	Porcentaje de servicios realizados que están publicados en las campañas informativas
- Monitorizar el impacto de calidad, seguridad y medioambiental de los productos y servicios, durante toda su ciclo de vida	Porcentaje de encuestas de calidad

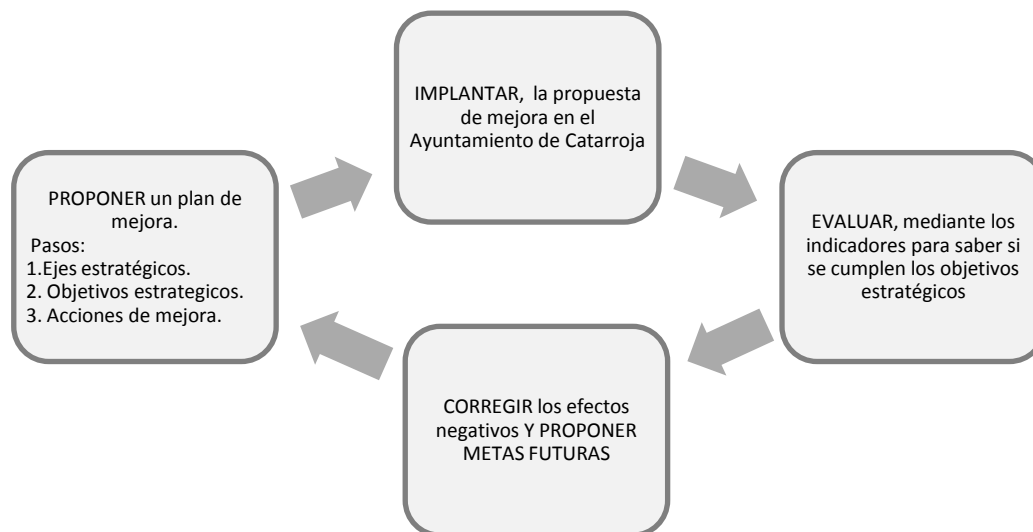
Elaboración propia

En conclusión, la Responsabilidad Social Corporativa es un modelo de gestión innovador adaptado a las nuevas demandas sociales, que supone una labor continua y constante, y que no ha de entenderse como un hecho puntual.

A partir de la realización del informe de evaluación, el ciclo se reinicia, formulando y reformulando medidas y objetivos en materia de Responsabilidad Social, y reforzando una vez más los lazos de comunicación con los diferentes grupos de interés, para recoger opiniones y sugerencias al respecto.

De nuevo la organización ha de planificar las medidas de actuación, aplicarlas, evaluar los resultados obtenidos, corregir efectos negativos y proponer metas futuras.

Esquema 13. Ciclo de la Propuesta de Mejora



Elaboración propia.

En el momento que una organización establece los pasos del ciclo retroalimentado, se encontrará en el camino hacia la excelencia de la Responsabilidad Social Corporativa.



Tabla 8. Área de mejora: Medio ambiente

Área de mejora: MEDIO AMBIENTE						
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones de mejora	Papel regulador	Papel facilitador	Papel colaborador	Papel promotor
1. Luchar contra el cambio climático.	Reducir la emisión de CO <sub>2</sub> .	Realizar auditorías energéticas de los Edificios Municipales.				
		Promover el ahorro y la eficiencia energética.				
		Aplicar criterios de construcción bioclimática.				
		Instalar energías renovables en los edificios municipales.				
		Aplicar una política interna que priorice el transporte público.				
		Sensibilizar a los ciudadanos.				
2. Gestionar el consumo de energía y de agua de un modo eficiente.	Realizar un seguimiento del consumo de energía y agua.  Apostar por las tecnologías ahorradoras.	Establecer normativa que incluya la gestión eficiente de la energía y el agua en el interior de edificios municipales.				
		Realizar auditorías y un mantenimiento preventivo de las instalaciones.				
		Instalar dispositivos economizadores.				
		Promover el uso eficiente del agua en el riego de parques y jardines				
		Desarrollar campañas de sensibilización.				
3. Comprar de un modo responsable.	Fomentar criterios éticos y ambientales en los procesos de contratación.	Difundir la RSC entre proveedores.				
		Comprar productos fabricados con procesos respetuosos con el Medio Ambiente.				
		Aplicar criterios de sostenibilidad en la compra de material de oficina.				
4. Gestionar los residuos de edificios municipales de un modo responsable.	Introducir criterios ambientales en los procesos de contratación del servicio de limpieza y de gestión de residuos.	Fomentar la reutilización del papel.				
		Colocar contenedores en los edificios municipales para la recogida del papel.				
		Exigir a las contratadas de limpieza el uso de productos no tóxicos y no lesivos para el Medio Ambiente.				

Elaboración propia

Tabla 9. Área de Mejora: Organización municipal

Área de mejora: ORGANIZACIÓN MUNICIPAL						
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones de mejora	Papel regulador	Papel facilitador	Papel colaborador	Papel promotor
1. Ofrecer un centro de trabajo para el desarrollo profesional y personal.	Dar a conocer a los empleados el programa de RSC y sus distintas actividades, líneas y acciones.	Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación.				
		Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de RSC en las sesiones formativas.				
	Impulsar iniciativas de voluntariado corporativo.	Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.				
		Adoptar medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar				
		Velar por la estabilidad de la plantilla.				
		Evaluar el grado de satisfacción del trabajador.				
		Asegurar las medidas básicas de salud seguridad y prevención de riesgos laborales.				
2. Ampliar el compromiso de RSC a proveedores.	Establecer criterios de selección de productos y servicios.	Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.				
		Código de compras éticas de proveedores.				
3. Implicación con la comunidad y el tejido social.	Comprometerse con determinadas causas sociales	Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el dialogo con la comunidad local.				
		Elaborar un Plan de Acción social específico, con acciones concretas a desarrollar (donaciones de material,ONG, etc)				
		Utilizar el potencial de Internet.				
4. Fomentar la comunicación bidireccional.	Establecer los canales que permitan no solo comunicar, sino también y, esencialmente, recibir información y obtener un retorno de los diferentes interlocutores.	Dar a conocer el Plan Estratégico de RSC.				
		Garantizar que cada departamento tenga un interlocutor de comunicación.				
		Sistematizar las relaciones internas de comunicación.				
		Incrementar los contenidos de información relativa a RSC en los canales de comunicación existente y crear nuevos canales de comunicación bidireccionales específicos con los trabajadores.				
		Establecer un programa de actividades extralaborales para aquellos trabajadores que estén interesados.				
5. Clasificar las competencias para cada puesto	Desarrollar las competencias adecuadas para cada	Participación de trabajadores/as en el diseño de los planes de formación.				
		Incrementar el presupuesto de formación de la plantilla.				

de trabajo.	puesto de trabajo.	Rotación de trabajadores/as por diversos puestos para lograr la multifuncionalidad de las personas.				
		Acciones formativas específicas sobre RSE para trabajadores/as				
6. Coordinar la vida personal y laboral.	Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral	Flexibilidad de horarios				
		Reparto equitativo del trabajo				
7. Impulsar el progreso laboral	Estabilidad laboral y oportunidades de progreso	Seguimiento del historial de rotación de la plantilla.				
		Potenciar las habilidades particulares				
		Apoyo y asesoramiento en casos de jubilación enfermedad y despido.				
8. Gestión financiera	Elección de proveedores que trabajen conforme a criterios éticos	Destino de excedentes de capital a inversiones socialmente responsables (SRI)				
		Sometimiento a auditoría de cuentas anual (incluso en casos sin obligación legal)				
9. Trabajar en los valores de la organización.	Profundizar en los valores del Ayuntamiento.	Establecer un "código de conducta"				
		Integración valores (RSE) en misión, visión y valores de la organización.				
10. Fomentar la RSC	Conocer noticias y avances en RSC.	Incorporación a foros empresariales o de múltiples grupos de interés, impulsores de la RSE.				
11. Dar a conocer las iniciativas de RSC.	Hacer visible la RSE de la organización	Editar memoria de sostenibilidad.				
		Comunicación de los logros en RSE a los y las trabajadores/as				
		Registro de premios y reconocimientos obtenidos.				

Elaboración propia

Tabla 10. Área de mejora: Trabajadores del Ayuntamiento

Área de mejora: TRABAJADORES DEL AYUNTAMIENTO						
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones de mejora	Papel regulador	Papel facilitador	Papel colaborador	Papel promotor
1. Mantener una estrecha relación con el ciudadano y garantizar su satisfacción.	Garantizar el dialogo, la transparencia y sus satisfacción.	Profundizar en la relación del cliente.				
		Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.				
		Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al servicio que se ofrece.				
		Mantener y potenciar el “compromiso con el cliente”				
2. Conseguir un diálogo fluido.	Establecer una comunicación fluida	Cauces de propuesta y participación de trabajadores/as a título personal				
		Establecer cauces permanentes de diálogo con la representación de trabajadores/as				
		Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal				
		Información periódica sobre la empresa a trabajadores/as				
		Protocolo de resolución de conflictos en el seno de la organización				
3. Participar en jornadas de RSE.	Compartir las 'buenas prácticas'	Difundir las "buenas prácticas" de la organización, si se puede tomar como referente				
4. Asociarse a empresas que estén a favor de la RSE y la sostenibilidad	Fomentar asociaciones que promuevan la RSE	Impulsar compromisos y código de conducta de RSC				

Elaboración propia

Tabla 11. Área de mejora: Proveedores y empresas subcontratadas

Área de mejora: PROVEEDORES Y EMPRESAS SUBCONTRATADAS						
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones de mejora	Papel regulador	Papel facilitador	Papel colaborador	Papel promotor
1. Conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores	Conocer su grado de satisfacción y fidelidad	Elaborar un catálogo de proveedores, clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción.				
		Encuestas periódicas para obtener el grado de satisfacción.				
2. Favorecer un dialogo fluido	Fomentar una comunicación fluida	Servicio de atención al proveedor, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia				
3. Apoyar prácticas éticas	Garantizar prácticas éticas	Requerimiento de buenas condiciones laborales en la adjudicación de contratos de externalización				
		Establecimiento criterios valorativos de responsabilidad social (junto a los criterios de precio-calidad-plazo-servicio) en las condiciones de adjudicación-adquisición				
		Homologación de proveedores que recoja aspectos de RSE (protección medioambiental, códigos internos de conducta, derechos laborales, innovación, seguridad y calidad de productos...)				
		Evitar relaciones de negocios con compañías que llevan a cabo prácticas ilegales o poco éticas				
		Apoyo a proveedores para implantar RSE				
		Priorizar productos de comercio justo y/o ecológicos				
4. Respaldo a los proveedores del municipio	Apoyo a proveedores locales	Dar preferencia a proveedores locales				
5. Alianzas estratégicas con suministradores y proveedores	Establecer relaciones de mutuo beneficio	Acuerdos de sensibilización conjunta				
		Colaboración en la innovación y mejora de productos y servicios				
		Participar solidariamente de los resultados económicos de toda la cadena de valor				

Elaboración propia

Tabla 12. Área de mejora: Ciudadanía

<b>Área de mejora: CIUDADANÍA</b>						
<b>Eje estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Papel regulador</b>	<b>Papel facilitador</b>	<b>Papel colaborador</b>	<b>Papel promotor</b>
1. Saber el grado de satisfacción del ciudadano	Conocer su grado de satisfacción y fidelidad	Elaborar un catálogo de clientes, clasificados por volumen, fidelidad y grado de satisfacción				
		Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los clientes				
2. Mejorar en la comunicación	Fomentar una comunicación fluida	Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia				
		Sometimiento a protocolos de arbitraje, para resolución de conflictos y reclamaciones				
3. Informar sobre políticas de RSC	Información a clientes	Mejora de la información que acompaña a los productos y servicios				
		Incluir junto a los productos información medioambiental y social, si es pertinente				
		Publicidad y promoción teniendo en cuenta principios de comunicación veraz y responsable				
4. Asegurar la calidad de los servicios.	Garantizar la seguridad y calidad del producto/servicio	Cumplimiento de requisitos legales en estas materias				
		Información transparente y contrastable				
		Ofrecimiento de productos/servicios que respondan a lo que se indica en la publicidad				
		Monitorizar el impacto de calidad, seguridad y medioambiental de los productos y servicios, durante toda su ciclo de vida				

Elaboración propia

## 7.1 CONCLUSIONES

Una de las principales razones de ser de la Administración Pública es prestar servicio de calidad a la sociedad, es decir, atender intereses y derechos de los ciudadanos, todo ello, con sometimiento a los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Es pues, una institución prestadora de servicios al ciudadano y a la sociedad en su conjunto. En este sentido, el individuo es considerado como demandante y receptor de los servicios que en general presta la Administración Pública.

Hoy en día la RSE forma parte del cambio que la sociedad está pidiendo a las estructuras económicas, empresariales y a las Administraciones Públicas, por ello he considerado oportuno que el tema de mi TFC fuera la RSC en el Ayuntamiento de Catarroja.

En épocas de cambios como la actual la RSC se ha convertido en una herramienta fundamental a la hora de afrontar un nuevo modelo de gestión, su implementación no sólo aporta un nuevo valor añadido a la organización, sino que ofrece la oportunidad de ser más eficaz, competitiva, sostenible y socialmente responsable.

La responsabilidad social es un proyecto capaz de renovar y humanizar a la organización, promete resultados que van más allá de la rentabilidad a corto plazo, es otra forma de dirigir, más humana, más responsable y también más eficiente.

La RSE se instala en el interior de la organización municipal por tanto no es una moda, ni una estrategia de marketing, ni un programa accesorio, ni un evita escándalos, ni un gasto. La RSE, es hacer las cosas de forma diferente aplicando principios y valores responsables con la sociedad en la que se encuentra. Es un cambio en la gestión de la organización que afecta a todos los que trabajan en ella y a los que se relacionan con ella, por eso su efecto es multiplicador y duradero como los principios en los que se basa.

Mi Propuesta de Mejora incorpora de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, respeta el medio ambiente e implica trabajar de una forma responsable para que no haya ningún impacto negativo en la sociedad. También, incorpora a los servicios un valor agregado, correspondiendo así a la contribución que hace la organización por el medio ambiente y por su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que trabajan en el Ayuntamiento, considerándolas parte fundamental para el alcance de los objetivos.

Mediante la propuesta de mejora el ayuntamiento, se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando para contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que su propio desarrollo depende del de su entorno.

Esta nueva gestión permite cambiar la imagen de la Administración Pública, ya que se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costes, es atractiva al ciudadano y potencia el bienestar de la sociedad. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica del Ayuntamiento, se convierte en un elemento potenciador de calidad, eficiencia, eficacia y transparencia.

En suma, la RSC es un instrumento de transformación para que el Ayuntamiento de Catarroja colabore en un proyecto más comprometido con su entorno social, económico

y medio ambiental, por lo que la Propuesta de Mejora contribuye a un desarrollo sostenible, impulsando las siguientes áreas de mejora: el medioambiente, la organización municipal, los trabajadores del Ayuntamiento, los proveedores y los ciudadanos.

Para cada área he fijado unos ejes estratégicos que son necesarios para poder plantear los objetivos del Plan de Mejora, estos permiten la incorporación de buenas prácticas en la gestión de la organización. En cada objetivo he marcado una serie de acciones de mejora considerando que el Ayuntamiento sí que las puede asumir, además he proporcionado una lista de indicadores para evaluar la efectividad de las medidas.

A continuación, detallare los beneficios que supone esta Propuesta de Mejora en cada una de las áreas de mejora:

En el área de mejora de medio ambiente se plantea iniciativas de reciclaje y de conservación de energía, por esta razón hay que considerar todos los impactos ecológicos que genera la Administración. Ser ecológicamente responsable genera un valor intrínseco y podemos clasificar los beneficios en:

- Incrementa la reputación e imagen del Ayuntamiento.
- Aumenta el rendimiento económico, pues se ahorra en consumo energético.
- Reduce los costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, agua, etc.
- Estimula la instalación de tecnologías ahorradoras.
- Utiliza criterios éticos y ambientales en procesos de contratación.
- Patrocina y se involucra directamente en campañas medio ambientales.
- Utiliza programas de reducir, reciclar y reutilizar, permitiendo el ahorro de grandes sumas y la optimización de los recursos.

El área de mejora que corresponde a la organización municipal, no solo permite lograr los objetivos del municipio sino que además aporta beneficios al ciudadano, a los proveedores así como a la propia organización mediante reglas éticas y morales que facilitan saber que se está actuando de forma correcta sin causar ningún daño alguno al entorno interno y externo. A continuación detallaré las ventajas:

- Establece un código de valores y unos principios éticos ante toda su comunidad organizacional (Empleados, proveedores y ciudadanos)
- Capacita a los directivos en nuevos estilos de gestión apartando la pedantería, el atropello y la arrogancia, evitando así que bajo la figura de poder y mando se cause algún daño, sin que esto signifique ser permisible, tolerante o que no se cumplan las reglas establecidas.
- Establece una cultura basada en la responsabilidad y el cumplimiento para el beneficio de todos.
- Permite crear un clima de diálogo y de colaboración entre los grupos de interés, constituyendo una herramienta de comunicación eficiente.
- Motiva y estimula las buenas conductas, lo moral, lo ético y el civismo.
- Capacita a los empleados, no solo en asuntos técnicos o relacionados con la actividad de desempeño, también lo hace en aspectos que les mejora a nivel personal, familiar y social.
- Cada decisión interna y externa es estudiada bajo consideraciones éticas y ambientales.
- Vela por que las condiciones laborales, tanto de ambiente, legales y de relación, sean favorables.



La siguiente área de mejora son los trabajadores del ayuntamiento, sin lugar a duda, el mayor beneficio para la organización, es que sus empleados estén motivados para así obtener un aumento del rendimiento y una mayor calidad de servicios prestados.

- Adecuado equilibrio entre la jornada laboral y la vida personal.
- Fomenta el trabajo en equipo y ayuda a la toma de decisiones, estimulando la creatividad.
- Mantiene de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos y morales.
- Fomenta el trato adecuado, respetuoso y amable hacia las personas.
- Aplica los criterios de igualdad y equidad, según el código moral y los principios éticos.
- Vela por que las condiciones de ambiente en el lugar de trabajo sean saludables y agradables, cuidando la distribución de los espacios, la iluminación y la ergonomía.
- Motivar los convenios con proveedores socialmente responsables.
- Crea sistemas de evaluación y medición del desempeño, no como herramienta para la descalificación, sino como un sistema de indicación.
- Fomenta campañas de protección al medio ambiente.
- Disminuye la posibilidad de conflictos que afectan la comunicación, que alteran la disposición del trabajo en equipo y que generan problemas de calidad.
- Estimula el sentido de pertenencia logrando mayor compromiso por lo que se hace.
- El clima laboral se mejora y las relaciones se llevan de forma más armónica y amable, permitiendo mayor concentración y mejor disposición, por lo que las metas no se convierten en una presión, sino en un objetivo común.

Al ser la RSC responsabilidad del Ayuntamiento, esta debe servir como ejemplo. Por ello el área de mejora de los proveedores y empresas subcontratadas deben también tener criterios éticos, viéndose reflejados los siguientes beneficios:

- Favorece a los proveedores que aplican buenas prácticas a sus productos o servicios.
- Fomenta la compra a los proveedores locales.
- Respalda a empresas que implanten RSE.
- Impulsa criterios de mercado justo y ecológico.
- Conoce el grado de satisfacción de los proveedores al relacionarse con el Ayuntamiento.

La Propuesta de Mejora orientada hacia la ciudadanía, se apoya en valores y principios de RSC, en la que se aplica la calidad de la gestión y la mejora continua de los servicios. Se satisface al máximo al ciudadano-cliente, impulsando la transparencia de la gestión. Y obteniéndose los siguientes beneficios:

- Mayor confianza de los ciudadanos, logrando una imagen más favorable, y por lo tanto, mejora la reputación del Ayuntamiento..
- Conoce el grado de satisfacción de la ciudadanía.
- Obtención de información clara.
- Existe una comunicación fluida entra la Administración y la sociedad.

Por todo lo expuesto puedo considero que mi TFC está enfocado hacia el compromiso de todos los agentes por el desarrollo sostenible e incorpora los principios de responsabilidad en la cultura de la gestión organizacional, permitiendo la construcción de una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro. Se puede afirmar, que la importancia de la RSC radica en la conformación de un mundo más justo, socialmente más cohesionado y ecológicamente más sostenible. Por ello, mi TFC al implementar la RSC en el Ayuntamiento de Catarroja refleja:

- Una propuesta centrada en las personas, es decir, la piedra angular de la administración es la satisfacción de los ciudadanos del municipio respetando sus derechos, su identidad cultural y autonomía.
- Una organización democrática y eficaz, ya que el Ayuntamiento es capaz de gestionar su integración en la economía global, así como de proporcionar oportunidades sociales y económicas y de seguridad para todos.
- El Ayuntamiento proporciona más ventajas a aquellos proveedores que se caractericen por promover la RSC.
- Hay una responsabilidad compartida en cuanto a la prestación de asistencia a los ciudadanos excluidos o desfavorecidos socialmente, es decir, la RSC contribuye a remediar las desigualdades.
- Una mayor responsabilidad ante las personas. La Administración Pública así como los proveedores y empresas subcontratadas tienen la capacidad de ser democráticamente responsables con las políticas que aplican y las medidas que adoptan. Asimismo, tienen que cumplir sus compromisos y utilizar su poder respetando a los demás.
- El diálogo entre los diferentes grupos de interés representa un instrumento democrático fundamental para crear una sociedad responsable.

En conclusión, la RSC es un instrumento de transformación para que el Ayuntamiento de Catarroja colabore en un proyecto más comprometido con su entorno social, económico y medio ambiental, por lo que la Propuesta de Mejora contribuye a un desarrollo sostenible impulsando una organización con las siguientes características:

1. Una organización más responsable de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, rindiendo cuentas frente a quienes se ven afectados por sus decisiones y actividades.
2. Una organización más transparente en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente, revelando de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable.
3. Una organización con un comportamiento ético en todo momento, basándose en la honestidad, equidad e integridad, lo cual implica la preocupación por las personas y el medio ambiente; y el compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas.
4. Una organización que respeta, considera y responde a los intereses de sus grupos de interés (*stakeholders*), identificándolos y reconociendo sus intereses y sus derechos.
5. Una organización que respeta y reconozca la importancia de los derechos humanos, aceptando que estos derechos son universales.

Por todo ello, resulta imprescindible que todas las Administraciones Públicas apuesten por la defensa de un desarrollo sostenible en el marco de un mundo globalizado e interconectado.

**SEPARATA**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## LIBROS CON FORMATO IMPRESOS Y ELECTRONICOS

- EFQM. Introducción a la excelencia [en línea]. Bruselas: Brussels Representative Office. [Fecha de consulta: 17 enero 2012]. Disponible en: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>  
ISBN: 9052360766.
- GARCÍA, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante: Club Universitario, 2009. 408 p. ISBN: 9788484547778
- LOZANO, José Félix. *Qué es la ética de la empresa*. Barcelona: Editorial Proteus, 2011. 105 p. ISBN: 9788415047469
- MORRÓS, Jordi y VIDAL, Isabel. *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal, 2005. 210 p. ISBN: 8496169677
- PRADO, Andrea y otros. Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica [en línea]. Costa Rica: INCAE, 2004 [Fecha de consulta: 2 octubre 2011]. Disponible en: [http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904\\_marco\\_logico\\_y\\_conceptual.pdf](http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf)

## DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR ORGANISMOS OFICIALES

- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas [en línea]. Bruselas, 18.7.2001. [Fecha de consulta: 5 enero 2012]. Disponible en: <http://www.equalbur.org/documentos/uafse/1LibroVerde.pdf>  
COM(2001) 366 final
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social [en línea]. 3ª ed. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2001 [Fecha de consulta: 20 diciembre 2011]. Disponible en: <http://www.equalbur.org/documentos/uafse/5Declaraciontripartita.pdf>  
ISBN: 9223116317
- Guía de progreso del Pacto Mundial (Global Compact) [en línea]. [Fecha de consulta: 29 enero 2012]. Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/>

- Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales [en línea]. [Fecha de consulta: 22 enero 12]. Disponible en: <http://www.equalbur.org/documentos/uafse/10DirectricesOCDE.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. I, II y III Sesión de trabajo de Expertos en RSE: Definición y ámbito de la RSE [en línea]. [Fecha de consulta: 10 enero 12]. Disponible en: <http://www.equalbur.org/documentos/uafse/2DocFORO.pdf>

## RECURSO WEB

- AYUNTAMIENTO de Catarroja [en línea]. [Fecha de consulta: 19 noviembre 2011]. Disponible en: <http://www.catarroja.es/ilive/Main>
- OBSERVATORIO de Responsabilidad Social Corporativa. Nuestro Mundo, Nuestra Responsabilidad [en línea]. [Fecha de consulta: 20 diciembre 2011]. Disponible en: [http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es)
- XUNTA de Galicia: Consellería de Traballo e Benestar. Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. [Fecha de consulta 19 octubre 11]. Disponible en: <http://rse.xunta.es/index.php/es/la-rse/principios-de-la-rse>

## FUENTES LEGALES

- España. Ley orgánica 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Boletín Oficial del Estado, 6 de noviembre de 1999, núm. 266 p. 38934.
- España. Ley orgánica 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Boletín Oficial del Estado, 3 de diciembre de 2003, núm. 289, p. 43187.
- España. Ley orgánica 27/2006, de 18 de julio, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente. Boletín Oficial del Estado, 19 de julio de 2006, núm. 171, p. 27109.
- España. Ley orgánica 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Título II: Clases de personal al servicio de las Administraciones Públicas. Boletín Oficial del Estado, 13 de abril de 2007, núm. 89, p. 16270.

- España. Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Boletín Oficial del Estado, 29 de febrero de 2008, núm.52, p. 12373.

## **APUNTES**

- Bartolomé Cenzano, José Carlos De. Derecho Autonómico y Local. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2010-2011.
- Colomer Viadel, Antonio. Derecho Constitucional. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2008-2009.
- Company Carretero, Francisco Javier. Derecho Administrativo. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2009-2010.
- Ferrer Arranz, José Miguel. Gestión de Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2010-2011.
- Lozano Aguilar, José Félix. Ética en las organizaciones. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2010-2011.
- Miguel Molina, M<sup>a</sup> Del Rosario De. Gestión Administrativa. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2009-2010.
- Ontalba Ruipérez, José Antonio. Información y Documentación Administrativa. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2009-2010.
- Portillo Poblador, Nuria y Martín Martín, Jorge. Estadística I y II. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2010-2011.
- Sosa Espinosa, Asenet. Teoría Social I y II. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Curso 2008-2009.

A continuación, voy a indicar las modificaciones realizadas en la primera bibliografía, siguiendo la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

He considerado oportuno subrayar en amarillo los elementos que me faltaban siguiendo la norma ISO y en azul los elementos que están mal o que están situados en un lugar que no le corresponde.

## LIBROS

-GARCÍA FERNÁNDEZ, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa*. Lugar: Editorial Club Universitario, año. Nº de páginas. Fecha de consulta [29-05-11]. ISBN

-LOZANO AGUILAR, José Félix. *Qué es la ética de la empresa*. Lugar: Editorial Proteus, Barcelona, 2011. Nº de páginas Fecha de consulta [19-03-11]. ISBN

-MORRÓS RIVERA, Jordi y VIDAL MARTÍNEZ, Isabel. *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal, 2005. Nº de páginas Fecha de consulta [20-04-11]. ISBN

-PRADO, Andrea y otros. *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. (no cursiva documento electrónico[en línea]. INCAE, Costa Rica, 2004. [Fecha de consulta 01-01-12]. Disponible en:

## DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR ORGANISMOS OFICIALES

- *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* [en línea]. tercera edición. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2001. [Fecha de consulta:]. Disponible en:

<http://www.equalbur.org/documentos/uafse/5Declaraciontripartita.pdf>  
ISBN:

-*Guía de progreso del Pacto Mundial (Global Compact)* [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en:

<http://www.unglobalcompact.org/>

- *Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en:

<http://www.equalbur.org/documentos/uafse/10DirectricesOCDE.pdf>

-*Libro Verde de la Unión europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2001. [Fecha de consulta] COM(2001) 366 final. Disponible en:

<http://www.equalbur.org/documentos/uafse/1LibroVerde.pdf>

-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. I, II y III Sesión de trabajo de Expertos en RSE. Definición y ámbito de la RSE [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en: <http://www.equalbur.org/documentos/uafse/2DocFORO.pdf>

## RECURSOS WEB

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. ¿Qué es RSC?. Contexto histórico [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en: [http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es)

- Responsabilidad Social Empresarial. Xunta de Galicia: Consellería de Trabajo e Benestar (primero el autor, luego título) [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en: <http://rse.xunta.es/index.php/es/la-rse/principios-de-la-rse>.

-EFQM. Introducción a la excelencia [en línea]. Lugar: editorial, [Fecha de consulta] Disponible en: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>  
ISBN

No es un recurso web, es más bien un libro electrónico, por esta razón en la nueva bibliografía aparecerá en el apartado de libros en formato impreso y electrónico.

-Ayuntamiento de Catarroja [en línea]. [Fecha de consulta] Disponible en: <http://www.catarroja.es/ilive/Main>

## FUENTES LEGALES

-España. Ley orgánica 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Título II. Clases de personal al servicio de las Administraciones Públicas. Boletín Oficial del Estado, 13/04/2007, núm. p. 16270.

-España. Ley orgánica 39/1999, de 5 de noviembre, para pro-mover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Boletín Oficial del Estado, 6/11/1999, núm. p. 38934.

-España. LEY orgánica 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Boletín Oficial del Estado, 3/12/2003, núm. p. 43187.

-España. Ley orgánica 27/2006, de 18 de julio, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente. Boletín Oficial del Estado, 19/07/2006, núm. páginas 27109.

-España. Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Boletín Oficial del Estado, 29/02/2008, núm. p. 12373.



## APUNTES

ESQUEMA QUE SE DEBE DE SEGUIR: Profesor. Asignatura. Universidad que la imparte. Facultad. Curso Académico.

-Ética en las organizaciones. Profesor: Lozano Aguilar, José Félix.

-Teoría Social I y II. Profesora: Sosa Espinosa, Asenet.

-Derecho Autonómico y Local. Profesor: Bartolomé Cenzano, José Carlos De.

-Gestión Administrativa: Profesora: Miguel Molina, M<sup>a</sup> Del Rosario De.

-Estadística I y II: Profesora: Portillo Poblador, Nuria. Profesor: Martín Martín, Jorge.

-Gestión de Calidad. Profesor: Ferrer Arranz, José Miguel.

-Información y Documentación Administrativa. Profesor: Ontalba Ruipérez, José Antonio.

-Derecho Administrativo. Profesor: Company Carretero, Francisco Javier.

-Derecho Constitucional. Profesor: Colomer Viadel, Antonio