



# COMUNIDAD RS

La revista de la Cátedra de Responsabilidad Social GVA-UA

NÚMERO 6

1

*Editorial*

Ética y transparencia para una democracia plena

2

*Entrevista*

Manuel Villoria Mendieta

3

*Artículo Técnico*

Elsa González Esteban

4

*Buenas Prácticas*

Ética, buen gobierno y transparencia en pequeñas entidades

# 1 *Editorial* Ética y transparencia para una democracia plena

La Ética, la transparencia y la buena gobernanza forman parte del contenido tradicional del concepto de gestión socialmente responsable, vinculándolo con los valores superiores de las sociedades democráticas.

Recientemente, en el marco del III Encuentro de Cátedras Universitarias de Responsabilidad Social, se ha hecho público el [Manifiesto de La Rábida](#), en el que se pone de relieve el papel de la Educación (y en la parte que le corresponde, de la Universidad) para lograr el desarrollo sostenible. En ese documento se afirma, entre otras muchas cosas, que «la Universidad – socialmente corresponsable- debe ser, tiene que ser, desde la independencia, la conciencia cívica, ética y social de los ciudadanos». Es misión de la comunidad universitaria, por tanto, sumarnos a este propósito y hacerlo desde la convicción y el compromiso. Asumimos el reto. Como ya hiciera recientemente la Universidad de

Alicante, con la organización del VI Congreso Internacional de Transparencia, inspirador del presente número de ComunidadRS.

De entre las áreas de conocimiento que forman parte de la responsabilidad social, la ética es una de los que ha contado con mayor atención por parte de la Academia y las personas que colaboran en este número dan fe de ello.

En esta ocasión contamos con protagonistas de excepción que nutren nuestra curiosidad con enfoques cargados de sabiduría y experiencia.

Manuel Villoria Mendieta es una de las personas más reconocidas en el ámbito de la transparencia, tanto en el mundo académico como en organizaciones y con una trayectoria también notable en responsabilidades de gestión.

Charlamos con él sobre corrupción, ética, transparencia y universidad. El artículo técnico tiene en esta ocasión la



firma de Elsa González Esteban, mujer comprometida con la docencia en la UJI, pero también investigadora infatigable al frente de proyectos nacionales e internacionales sobre ética y democracia. Nos ilustra sobre gobernanza, ética y responsabilidad social. Culmina el número un artículo de buenas prácticas que ofrece una perspectiva práctica a las organizaciones más modestas con

propuestas sencillas para incorporar de manera exitosa instrumentos de gestión de la ética y la transparencia. Un saludo,  
Irene Bajo

## 2 *Entrevista* Manuel Villoria Mendieta



Manuel Villoria Mendieta es Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Es Director del Departamento de Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset, donde en la actualidad dirige el Programa de Alta Dirección Pública y el Curso Superior de Dirección y Gestión de la Seguridad Pública. Es autor de más de

cien publicaciones (libros y artículos) sobre Administración pública y ética administrativa y en su trayectoria profesional ha ocupado diferentes puestos en la Administración Pública.

**La corrupción se sitúa desde hace años en los primeros puestos del ranking de cuestiones que más preocupan a los españoles (según el CIS). Un problema de tales**

**dimensiones, ¿está recibiendo la atención y respuesta necesarias por parte de los poderes públicos?**

Por diversas circunstancias la corrupción llegó a situarse como el segundo problema más importante para los españoles/as. Ahora, el nivel de preocupación por la corrupción ha bajado mucho, pero ha ocupado su lugar la preocupación por la clase política y su labor, lo que es otra forma de ver el problema, pero muy conectada. Se desconfía de los políticos sobre todo por la percepción de su bajo nivel de integridad.

Hasta el momento, la renovación institucional que requería un problema como el de la corrupción no ha estado a la altura de las necesidades existentes. Es cierto que, con la llegada de la pandemia, se ha producido una profunda crisis económica y que esto ha dado lugar a una respuesta keynesiana muy potente que se concreta, por ejemplo, en los fondos Next Generation y el correspondiente Plan español de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Ante este reto, la respuesta va a ser necesariamente reforzar la calidad institucional de nuestros sistemas de control y promoción de la integridad. Veremos si estamos a la altura y configuramos ya por fin sistemas de

integridad nacional e institucionales que reduzcan seriamente la posibilidad de corrupción y clientelismo.

**Algunos aspectos como el control del despilfarro o el cumplimiento de los compromisos adquiridos parece que sean cuestiones menores, en las que la ciudadanía es menos exigente. ¿Cuál es tu opinión al respecto?**

Yo creo que, tras diversos estudios, uno por cierto excelente de Joan Romero, se ha podido comprobar cómo la ineficiencia y despilfarro de fondos públicos en España es enorme. La inmensa mayoría de esos fondos despilfarrados no están conectados a episodios de corrupción, sino a una mala gestión estructural de nuestros gobiernos y administraciones. Esto lleva a otra reforma institucional imprescindible, la de la Administración pública, íntimamente ligada a las reformas a favor de la integridad y contra la corrupción. Tenemos un reto enorme con la gestión de los fondos Next Generation y el problema es que hay que ser eficaces, eficientes y efectivos en su gestión, ello requiere de reformas estructurales en nuestro modelo de función pública. Me temo que vamos a llegar un poco tarde.

## 2 *Entrevista* Manuel Villoria Mendieta

**Hemos visto recientemente a la Universidad inmersa en casos en los que se pone en duda la legitimidad de algunos títulos otorgados en condiciones poco o nada convencionales. En tu opinión, ¿cómo afectan estos casos a la reputación de la universidad? ¿Crees que cuentan las universidades con suficientes mecanismos de transparencia y buen gobierno en su gestión?**

Estos casos me tocan directamente, como Catedrático de la Universidad Rey Juan Carlos. Los daños reputacionales han sido enormes, no sólo para la URJC, sino para la universidad española en su conjunto. Lo que pasa es que esos escándalos, si se auditara seriamente la universidad española, no se reducirían a la URJC. Tenemos sistemas de gestión en las universidades que son medievales. Una organización corporativa muy consolidada no puede hacer frente a los retos de las sociedades del siglo XXI.

Creo que la universidad no tiene, por ahora, mecanismos suficientes de auditoría y control de su calidad, eficacia, eficiencia e integridad. La universidad pública española no rinde cuentas adecuadamente a la ciudadanía que la financia. De la universidad privada no voy a hablar porque no lo conozco con detalle, pero me parece que, en algunos ámbitos, deja mucho que desear.

**En la mayoría de las ocasiones os nos enteramos de la corrupción empresarial por investigaciones policiales o procesos judiciales que trascienden a los medios ¿se trata de casos aislados o son la punta de un iceberg?**

La corrupción empresarial es, me parece, todavía superior a la del sector público. La colusión, los cuasi-monopolios, el fraude fiscal, el blanqueo de capitales, los sobornos entre empresas, las malversaciones internas, las quiebras fraudulentas, el

abuso de información por los gerentes...son enormes. Frente a ello, los sobornos a políticos y funcionarios son bastante inferiores. Hay sectores que han realizado captura de políticas de forma continua, han influido indebidamente o han financiado ilícitamente a partidos, los datos son difíciles de conseguir, pero hay muchos indicios. La renovación moral del sector empresarial español es un reto muy importante.

**Las grandes empresas llevan años aplicando códigos éticos, códigos de buen gobierno corporativo, tienen políticas internas de lucha contra la corrupción y el soborno y/u otros instrumentos análogos. ¿Hasta qué punto están estas grandes corporaciones avanzando en esta materia? ¿Son suficientes estos instrumentos?**

En general, las empresas que desarrollan sistemas de *compliance* seriamente son muy pocas. Nuestros datos lo indican, aunque va aumentando a ritmo muy alto la adopción de políticas de integridad en la empresa. Además, muchas de esas políticas, cuando existen, son mero *window dressing*; cuando llega la hora de la verdad y las empresas se juegan mucho dinero, la ética se queda en el cuarto oscuro encerrada. No

digamos cuando trabajan en países extranjeros altamente corruptos. Obviamente, hay empresas muy serias que se preocupan rigurosamente por hacer las cosas con honestidad, pero no creo que sean todas, ni mucho menos. En todo caso, bienvenidas sean las políticas de *compliance* y los sistemas de integridad en las organizaciones privadas. Espero que poco a poco vayan cambiando la cultura interna.

**Tanto para las administraciones públicas como para el ámbito privado la transparencia tiene asociada una carga de trabajo creciente. Desde tu perspectiva, ¿esa dedicación y el consiguiente coste se estabilizará o seguirá necesariamente ascendiendo? ¿Hemos llegado a un punto de equilibrio?**

Como todo compromiso, implica costes, pero creo que los costes son, en realidad, una inversión. La transparencia reduce las posibilidades de fraude, limita los incumplimientos normativos, promueve la eficacia y asegura una buena reputación, en consecuencia, apostar por transparencia es aportar por legitimidad y por éxito.

**La transparencia en ocasiones puede colisionar con la protección de datos,**

## *Entrevista* Manuel Villoria Mendieta

**¿Cómo podemos hacer compatibles ambos derechos sin que uno anule o limite fatalmente el otro?**

La ley de transparencia y la jurisprudencia creo que van estableciendo la forma de equilibrar ambos derechos y no me parece ahora mismo un problema de gestión. No obstante, a nivel estatal, el reglamento de la Ley debería ayudar en este aspecto.

**Avanzar en el buen gobierno corporativo está asociado a la consolidación de determinados valores en la sociedad. En este mundo globalizado, ¿está Europa y las instituciones internacionales irradiando con éxito esos valores a escala planetaria o estamos muy lejos de ese ideal?**

Creo que los ODS han marcado unos objetivos y un marco de valores que deben guiar a la humanidad en los próximos años. La responsabilidad

social debe conectar con ese marco de valores y producir la sinergia, de tal manera que el esfuerzo empresarial por la rentabilidad se una a un aporte sólido al bien común universal. Mientras tanto, seguro que hay muchas incongruencias políticas y societales, pero, no debemos olvidar nuestros objetivos comunes.

## Artículo Técnico

### Elsa González Esteban

### Gobernanza, ética y responsabilidad social



Hablar de gobernanza en el siglo XXI implica adentrarse en un discurso que explicita, de un lado, la interconectividad e interdependencia en las sociedades globalizadas y que reconoce, de otro lado, la multiplicidad de actores con diferentes capacidades de acción. La novedad y la profundidad de los discursos que apelan a la gobernanza no radica en estos aspectos

descriptivos sino en que esta realidad empuja a las empresas, organizaciones y administraciones públicas a repensar los modos y maneras de gobernar, dirigir o administrar tal realidad. Y, sobre todo que esa realidad espera que la respuesta se realice en consonancia a valores compartidos o de justicia y que sea pública y transparente. En definitiva, que sea ética y responsable.

Así pues, gobernanza ha venido a entenderse como un camino para afrontar los retos a los que la sociedad global nos está abocando. Tras ella se aprecia un amplio consenso sobre cinco puntos sumamente relevantes para diseñar sistemas eficientes y eficaces de gobernanza que permitan que esta sea calificada de buena o justa. En primer lugar, que el fundamentalismo de los mercados no funciona. En segundo lugar, que cubrir las necesidades básicas de todas las personas es una exigencia innegociable. En tercer lugar, que debe protegerse la esfera pública y, dentro de ella, los derechos humanos, laborales y la integridad cultural y ecológica. En cuarto lugar, que las corporaciones y el poder de las élites deben ser controlados. Y, en quinto lugar, que todo el mundo ha de tener acceso democrático a los procesos de decisiones globales.

En los años noventa comenzó a proliferar el uso del término *governance* referido especialmente a un modo de abordar los problemas de gobernabilidad a los que se enfrenta la gobernación política de los Estados-nación. Vocablo que tiene su origen en un galicismo medieval en desuso como documentaron los expertos que trabajaron en la elaboración y traducción del Libro Blanco de la Gobernanza Europa en el año 2001. Y con esta denominación se instaba a

veces a impulsar un nuevo modo de gestionar la administración pública y, otras veces, a la orientación de sistemas de gobierno donde trabajaran mano a mano empresas, administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. Esta referencia a los múltiples actores que se requieren para hablar de gobernanza fue incorporada con claridad por la Real Academia Española en noviembre del 2000. La acepción recogida en la vigésima edición del Diccionario de la RAE define gobernanza como: «arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía».

En la actualidad, las propuestas de gobernanza ponen el énfasis en los procesos de colaboración multiactores en diferentes niveles que sean capaces de: acercarse a la definición de los intereses comunes, a la generación de procesos de toma de decisiones compartidas, a la implementación conjunta de tales decisiones, así como a la supervisión y revisión de las mismas de un modo conjunto. Así pues, se pone el énfasis en la dimensión ética o legítima de la gobernanza, en el reconocimiento de los actores que se ven implicados y en la

## Artículo Técnico

### Elsa González Esteban

importancia de su capacidad para influir o participar en dichos procesos.

Desde el punto de vista organizativo la gobernanza así entendida implica e impulsa modelos de gestión de *stakeholders* donde los diferentes actores: empresa, sociedad civil y administración pública, trabajan cooperativamente por una agenda común, establecen sistemas de rendición de cuentas ante la sociedad que contemplan sus expectativas de buen gobierno económico, social y medioambiental y donde se potencian y premian las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

La planificación e implementación de sistemas de gobernanza ética y responsabilidad social por parte de las organizaciones, bien sean éstas públicas, privadas o del tercer sector, ha tenido un importante avance las últimas dos décadas por imperativo de la realidad. Es cierto que las motivaciones para tal avance son muy

distintas. Algunas se han iniciado en este camino al tener que responder a la exigencia de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre que obliga a sociedades anónimas y sociedad de responsabilidad limitada, bajo una serie de requisitos, a presentar un Estado de Información no Financiera (EINF) sobre aspectos sociales, laborales, medioambientales, de derechos humanos y corrupción. Otras muchas han adoptado sistemas de ética y responsabilidad social porque los mercados interconectados e interdependientes les han exigido conocer su estructura de gestión, así como los valores y principios o impactos sociales y medioambientales generados como requisito para entablar relaciones comerciales. En otras ocasiones, el estímulo ha tenido su origen en malas prácticas que el sector ha experimentado y de las que la organización quiere desmarcarse. Tales modos y formas de gobierno o son aceptadas social o políticamente. Y, también las hay que han gestionado

proactivamente desde una clara vocación de dirigir y gestionar desde una buena gobernanza porque han entendido que la gestión ética y responsable es rentable en el medio y en el largo plazo. Dos son las principales críticas que la gobernanza ha recibido. En primer lugar, que se corre el riesgo de privatizar la acción colectiva de acción generando opacidad e interferencia por parte del sector privado en el sector público y social. Y, en segundo lugar, que tras la demanda de gobernanza no hay una profundización en la participación y democratización de los diferentes actores en los asuntos comunes sino una contención de los actores sociales y políticos indeseados o más vulnerables.

Diferenciar la gobernanza de la buena gobernanza nos puede dar la clave para afrontar estos dos peligros. La buena gobernanza pasa necesariamente por un trabajo extenso y profundo de diálogo y deliberación conjunta sobre lo que consideramos valioso -por justo- en el largo plazo. En segundo lugar, por una democratización intensa de las estructuras y procesos organizativos. En tercer lugar, por el reconocimiento de los actores mediante la no instrumentalización y el respeto a su autonomía en las interrelaciones. Y, en cuarto lugar, por

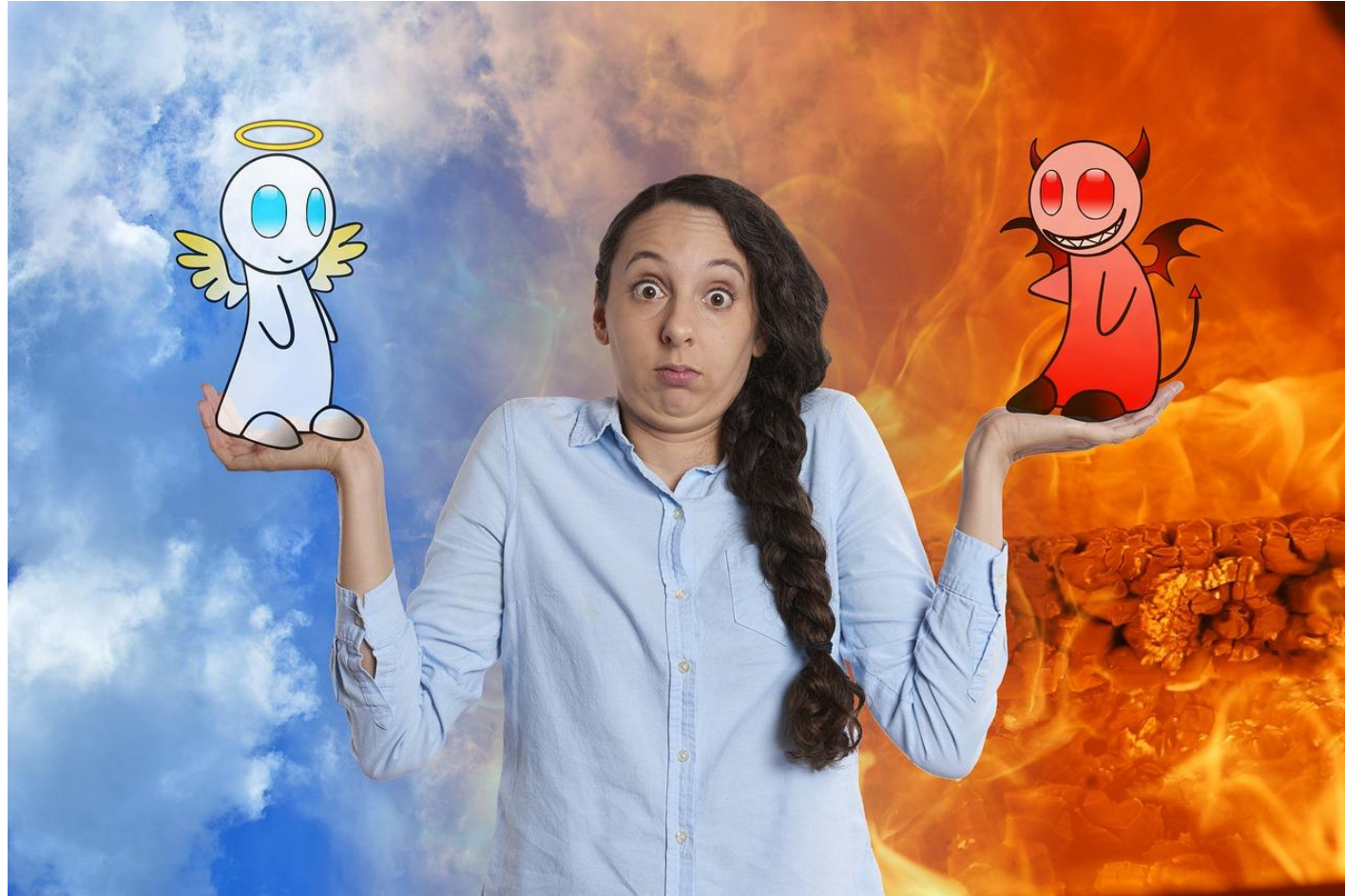
sistemas de transparencia y rendición de cuentas accesibles, comprensibles y que aporten valor para poder dar respuestas conjuntas a los retos que vivimos en este siglo XXI.

#### Elsa González Esteban

Profesora Titular Filosofía Moral –  
Universitat Jaume I – Castellón

Investigadora Principal del Proyecto  
Euorpeo «ETHNA System. Ethical  
Governance for RRI in Higher Education,  
Funding and Research Centres»  
Investigadora Principal junto al Profesor  
Domingo García Marzá del Proyecto  
coordinado entre la Universitat Jaume I y  
la Universidad de Valencia «Ética  
Discursiva y Democracia frente a los retos  
de la inteligencia artificial»

## 4 Buenas Prácticas Ética, buen gobierno y transparencia en pequeñas entidades



Resulta evidente que una organización que no se preocupe por contar con un modelo de gobernanza asentado en valores éticos y con un alto grado de transparencia difícilmente podrá llevar a cabo una política de responsabilidad social exitosa y coherente.

También parece obvio -no hace falta más que pasearse por las web

corporativas de la mayoría de las empresas y otras entidades- que todo aquello que esté relacionado con el compromiso social o la defensa de la naturaleza tiene mucha mayor relevancia en términos de comunicación. Tanto quienes ofrecen información (organizaciones y empresas) como quienes la reciben

(grupos de interés) parecen haber convenido que lo verdaderamente esencial es atender las expectativas en materia de derechos humanos o laborales de la plantilla y públicos externos y contribuir a mejorar la salud del planeta -o al menos no destacar en la contribución a su deterioro-.

Cómo se gestiona la organización, cuál es el proceso de toma de decisiones, cómo se evitan los comportamientos poco éticos por parte de personas o que pueden incluso estar arraigados en la propia cultura corporativa no parecen trascender con la misma facilidad ni despertar el mismo interés y empatía que la última jornada de voluntariado en la que directivos y empleados han compartido legón y azada para reforestar el otero aledaño a la factoría.

Sin embargo, gestionar la ética y transparencia en la organización constituye un asunto medular, una pieza clave en el engranaje de la responsabilidad social de nuestra entidad. Asistir a la ética con instrumentos de apoyo e implementación permite establecer una sólida coherencia entre los valores y principios manifestados como propios por la entidad y su puesta en práctica en su desempeño y dinámica cotidiana. Por otro lado, atender la

transparencia como asunto esencial contribuye a crear un sistema de gobernanza abierto y participado, conforme indican los principios de la responsabilidad social.

La panoplia de herramientas al servicio de la ética en las organizaciones es amplia. En la parte de aterrizar los principios y valores y velar por su cumplimiento, las empresas y entidades avanzadas cuentan con completos códigos éticos, exhaustivos sistemas de compliance, políticas anticorrupción y sobre derechos humanos, códigos de buen gobierno para sus consejos de administración o manuales operativos que recogen las prácticas a seguir en cada circunstancia. En la parte de la rendición de cuentas, estas organizaciones lucen en sus webs corporativas memorias de sostenibilidad o estados de información no financiera con diseños atractivos, gráficos e infografías a la última, toda la colección de indicadores recomendada por los organismos nacionales e internacionales sobre su desempeño económico, social, ambiental, además de las claves de su sistema de gobernanza.

Para una pequeña organización este despliegue de recursos técnicos, humanos y también económicos excede sensiblemente



# 4 Buenas Prácticas

## Ética, buen gobierno y transparencia en pequeñas entidades

la capacidad disponible. Pero eso no significa que sea necesario renunciar a contar con un sistema ético perfectamente funcional y eficaz. Al igual que en nuestra pequeña mercería no tendremos capacidad de poner en marcha una cátedra institucional sobre comercio justo -por mucho que estemos comprometidos con esa causa-, pero sí podemos pedir a nuestros proveedores información sobre la procedencia y prácticas laborales que hay detrás de los productos que comercializamos para así escoger aquellos compatibles con nuestros principios, también podemos poner en marcha acciones sobre ética, transparencia o buen gobierno que se adecúen a nuestra realidad.

Algunas herramientas que pueden ponerse en marcha de una manera sencilla son las siguientes:

- Redacta un código ético. No es excusa que se trate de una micropyme. Cada

entidad, por pequeña que sea, se caracteriza por unos valores que guían su día a día. Todos sabemos dónde está para nosotros el límite de lo admisible, lo tolerable y qué es lo correcto ante determinadas situaciones. Recuerda que no es necesario contar con el código ético más completo en su primera versión. Puedes comenzar por las cuestiones más importantes e ir mejorando el documento con el paso del tiempo en sucesivas revisiones. En todo caso, un código ético debe contener algunos elementos indispensables que dan sentido a esta herramienta: en primer lugar, debe explicitar los valores éticos de la entidad, que se relacionan con los impactos que se espera ocasionar en la sociedad y el entorno. En segundo término, en coherencia con esos valores, se deben recoger las conductas esperadas por parte de las personas que forman parte de la organización y las conductas inadmisibles.

El tercer paso será fijar la forma en la que se evalúan esas conductas, es decir, los mecanismos a través de los cuáles vigilaremos las desviaciones respecto a lo establecido y por último, el sistema sancionador, que determinará qué sucede ante un incumplimiento. Junto al código ético, puedes desarrollar una política de lucha contra la corrupción.

- Manifiesta y afianza tu respeto por los derechos humanos. Puede parecer una obviedad que en tu entidad exista un rechazo a cualquier forma de abuso, al trabajo infantil o a la discriminación a cualquier colectivo o grupo. Sin embargo, aun en entornos democráticos y países avanzados como el nuestro existen violaciones de los derechos humanos más o menos visibles. Reflexionar sobre esta cuestión es en sí un ejercicio valioso. No parece razonable lucir un lazo a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres sin tener la certeza de que en nuestra cadena de suministro no existen proveedores de dudoso comportamiento en este mismo asunto. Merece la pena expresar el compromiso con los derechos humanos a través de una política pública al tiempo que analizamos si nuestro proceso productivo es conforme con ello. Al igual que en el caso anterior, lo importante es

comenzar a andar. Si el proceso nos ha servido para darnos cuenta de que podemos, sin saberlo o de forma tangencial, formar parte de una cadena con la que no nos sentimos identificados, ya habremos avanzado mucho.

- En materia de transparencia, elaborar una memoria de responsabilidad social puede ser un ejercicio interesante. La opción esencial de Global Reporting Initiative es suficiente para pequeñas organizaciones y también puede ser una alternativa sumarse a la red de Pacto Mundial, que cuenta con herramientas que facilitan la tarea.



# COMUNIDAD RS

*La revista de la Cátedra de Responsabilidad Social GVA-UA*



**GENERALITAT  
VALENCIANA**

Conselleria de Participación,  
Transparencia, Cooperación  
y Calidad Democrática



**Cátedra de  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL**



GENERALITAT  
VALENCIANA  
Conselleria de Participación,  
Transparencia, Cooperación  
y Calidad Democrática



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante