

La responsabilidad institucional pública:

un análisis para el mejoramiento de la gestión
y la gerencia en la administración pública*

Public Institutional Responsibility:
An analysis to improve the
public administration management

Clara Inés González Sotelo**
Gloria Stella Naranjo Africano***

Recibido: 23 de febrero de 2015

Revisado: 3 de marzo de 2015

Aprobado: 2 de febrero de 2016

Resumen

Las crecientes demandas de organizaciones sociales y defensoras de derechos humanos frente a la gestión de las entidades públicas y privadas exigen que estas entidades busquen superar la simple producción de bienes o servicios a usuarios internos y externos en razón de que los ciudadanos reclaman una relación basada en su reconocimiento

* Este trabajo es producto de la investigación realizada por las autoras para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de La Salle. La responsabilidad institucional pública: un análisis para el mejoramiento de la gestión y la gerencia en la administración pública. Revista CIFE, 17(27), 245-292.

** Ingeniera Industrial, magíster en Administración, docente universitaria y consultora empresarial independiente.

*** Trabajadora social, magíster en Administración. Vinculada con la Personería de Bogotá D.C.

como sujetos de derechos y en una gestión ética que no se limite a la básica aplicación formal de normas legales. Desde esta perspectiva, en el marco de la responsabilidad social y partiendo del concepto de lo público (en el que está implícito lo social), este estudio pretende señalar lineamientos para la construcción de la responsabilidad institucional pública (RIP) –equivalente a la responsabilidad social empresarial del sector privado–, con el fin de contribuir al fortalecimiento del sentido misional y la legitimidad de las entidades estatales desde una llamada a lo ético, todo ello a partir de los resultados del diagnóstico de las prácticas de RIP evidenciadas en tres entidades del sector público colombiano: una entidad del nivel ejecutivo central, una empresa social del Estado (ejecutora) y un organismo de control. De los resultados obtenidos se encuentra que el factor que alcanza mayor coincidencia en la afirmación de tales prácticas es el de transparencia (en lo que refiere al cumplimiento de requisitos formales), en tanto que el desarrollo del capital humano es el factor en el que se da menor reconocimiento de su aplicación.

Palabras clave: Política pública, gestión pública, responsabilidad institucional pública, responsabilidad social.

Clasificación JEL: H11, H32, H41, H57

Abstract

The increasing demands of social organizations and human rights defenders facing the management of public and private entities, they require looking beyond the mere production of goods or services to internal users and external liabilities due to citizens claiming a relationship based on their recognition as subjects of rights and ethical management that goes beyond the formal application of basic legal standards. From this perspective, in the context of social responsibility and based on the Aristotelian concept of the public (which is implicit in the social), this study seeks to identify guidelines for the construction of a public policy Public Institutional Responsibility (RIP)-equivalent Corporate Social Responsibility-private sector, to help strengthen the sense of mission and legitimacy of state entities, from a call to the ethical, therefore, from the results of diagnostic practices evidenced in RIP sector three entities. In turn, the higher reaches coincidence factor in the affirmation of such practices is that of transparency (which refers to the formal requirements) while the development of human capital, which gives less recognition of their application.

Keywords: Public Institutional Responsibility, CSR, stakeholders, public policy, public management.

Classification JEL: H11, H32, H41, H57

1. Introducción

Toda organización o empresa (pública, privada o mixta) surge con un fin en particular, bien sea para la producción de bienes o de servicios en respuesta a determinadas necesidades. Sin embargo, más allá de la naturaleza y de los productos generados por esta, subyacen otros propósitos que dan mayor trascendencia a los resultados alcanzados. Se trata de la forma en que se asume la administración de la empresa con la responsabilidad social. A lo largo de la historia, el Estado, por medio de sus instituciones, ha sido la instancia que ha definido la trayectoria que los países han de seguir; y frente a ello, la orientación, el manejo y las decisiones de los gobernantes y administradores inciden positiva o negativamente en las organizaciones, en sus colaboradores y usuarios, en la comunidad, en el medio ambiente, en los proveedores, en sus grupos de interés (stakeholders).

Desde esta perspectiva y retomando el concepto de lo público, cabe señalar que, siendo el Estado la institución que regula las relaciones entre los individuos y las organizaciones, él mismo ha de tener como propósito la búsqueda y materialización del bien común, siendo su función “asegurar el supremo bien del hombre” Enoch (1980, p. 83). Así las cosas, resulta importante determinar el concepto histórico de lo público (ver tabla 1).

Tabla 1. Evolución histórica del concepto de lo público

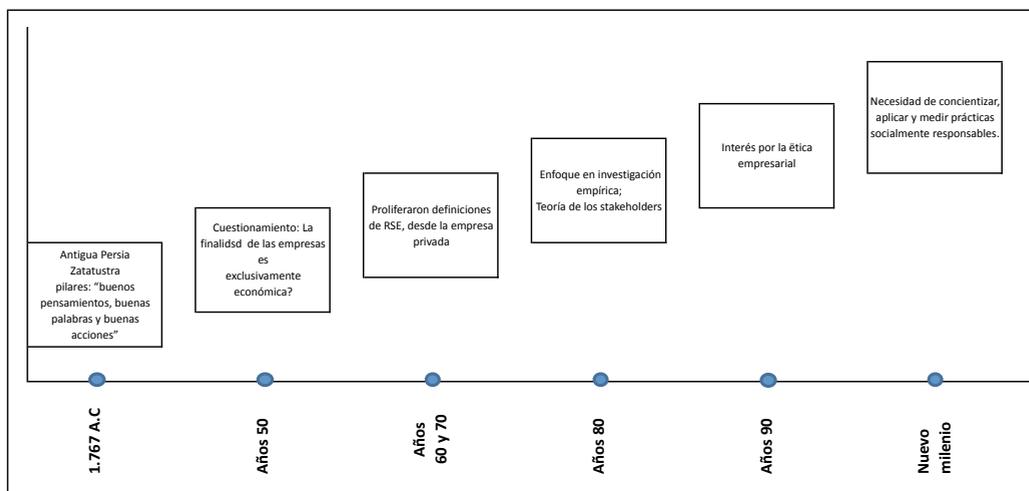
Concepción			
Griega	Romana	Cristianismo	Liberalismo
El ámbito de lo público era el ágora, el lugar al que todos tenían libre acceso y donde todos podían observar lo que sucedía. Pero también el ámbito en el que no se deben llevar a cabo acciones íntimas o desagradables a los ojos de otros.	Aquello que concierne a todos los individuos, así como el poder que regula esas cosas que conciernen a todos o el bien común.	Es todo aquello que no entra dentro de la categoría de los estados mentales. Según esto, Geuss sugiere que lo “público” sería todo lo social.	Lo “público” se identificará con el ejercicio del poder colectivo-coactivo.

Fuente: Godoy (2008, p. 103).

En esta medida, el concepto de lo público está íntimamente ligado a lo social, y las acciones que van en contra del bien común no pueden considerarse socialmente responsables, ello en mayor medida si dichas acciones se realizan en nombre del Estado, representado en sus instituciones. Por otra parte, si bien es cierto que actualmente no existe una definición universal de responsabilidad social, en general, esta se refiere a la

transparencia de prácticas empresariales y organizacionales que se basan en los valores éticos, el cumplimiento de los requisitos legales, el respeto de las personas, las comunidades y el medio ambiente. Por lo tanto, más allá de obtener beneficios, las empresas son responsables de su incidencia en las personas y en la sociedad en general, es decir, en las partes interesadas: empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y vendedores, inversionistas, el gobierno y la comunidad (Chandler, 2002). En esa medida, el concepto mismo de responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido teniendo orientaciones distintas de conformidad con la época y la perspectiva desde la cual se quiera representar (empresarios, filósofos, investigadores, sociedad). (Ver figura 1).

Figura 1. Desarrollo histórico de la responsabilidad social a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia.

Desde esta perspectiva, el trabajo de Macías (2007) plantea cuatro enfoques de la evolución de la responsabilidad social empresarial (RSE):

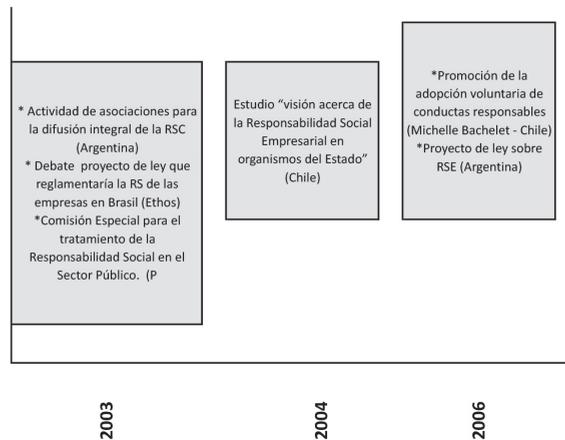
- El enfoque liberal o teoría administrativa clásica, que señala que el fin último de la RSE es la obtención de ganancias y que sirve para aumentar dichas ganancias sin comprometerse a solucionar otras responsabilidades que no le corresponden.
- El enfoque del papel social, el cual considera que la RSE es competencia de todas las instituciones de la sociedad y no es exclusiva de las empresas. Drucker (1994) señala que el papel social de las empresas es fundamental para asumir la RSE, dado que estas coexisten en la sociedad.
- El enfoque de la ética conjuga la integralidad de la RSE en el equilibrio entre lo moral y el interés económico, sin que la empresa pierda la legitimidad o validez

como institución social. Se sustenta en los derechos humanos de primera y segunda generación, es decir, en los derechos civiles y políticos, económicos, sociales y culturales; deben ser universalizados hasta tal punto que todos los seres humanos puedan ser libres de formar su conciencia, de tener un ingreso para vivir bien, de tener salud sanitaria, educación, entre otros (Cortina y Martínez, 2001).

- d) El enfoque contemporáneo se enmarca en los postulados del Libro Verde de la Comunidad Europea (2001), el cual invita a la integración voluntaria de las empresas frente a las percepciones sociales y medioambientales de su gestión, su relación con los stakeholders (partes interesadas), la incorporación de valores éticos en la toma de decisiones, las responsabilidades económicas y legales con compromiso desde la dirección de las empresas.

Los enfoques referidos abarcan las relaciones y competencias que surgen entre sectores como el Estado y sus instituciones, las empresas privadas, las organizaciones sin ánimo de lucro (por ejemplo: las ONG, las fundaciones y las familias), tal como lo señala Macías (2007). Por otra parte, en lo que se refiere al sector público, la evolución histórica de la responsabilidad social en el mundo se refleja por medio de esfuerzos que se encuentran fragmentados en documentos distintos, los cuales aluden algunas prácticas y eventos acaecidos en distintas épocas, que han permitido una aproximación a este nuevo concepto, con mayor fuerza en países europeos (ver figura 2).

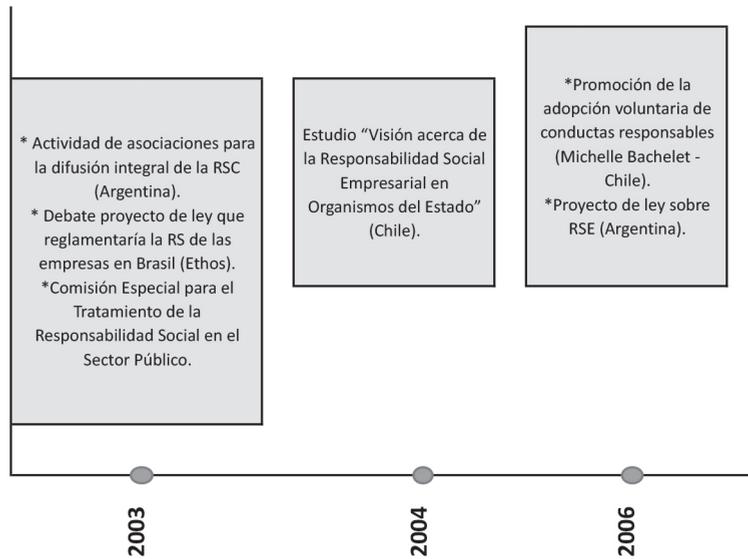
Figura 2. Desarrollo histórico de la responsabilidad social en el sector público en el mundo



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, la evolución de la responsabilidad social en el sector público de América Latina se ha dado de forma más lenta; solo en países como Argentina, Chile y Brasil se presentan experiencias al respecto (ver figura 3).

Figura 3. Desarrollo histórico de la responsabilidad social en América Latina



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso colombiano en particular, Tamayo (2003) presenta un esquema de los protagonistas y de las orientaciones que ha venido teniendo el tema de responsabilidad social empresarial en el país (ver tabla 2).

Tabla 2. Protagonistas y orientaciones de la RSE en Colombia

Años 60:	Se crean las primeras fundaciones en el país:
	Codesarrollo en Medellín.
	1962: Fundación Carvajal en Cali.
	1963: Fundación Corona en Medellín.
	1964: Fundación FES en Cali.
	Programa de Maestría en la Universidad del Valle con conferencistas de talla internacional, como Peter Drucker.
	Primer espacio donde se debate el concepto de RSE entre la academia y los empresarios.

Años 70:	<p>1977: Fabricato y Enka, dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social por medio del primer balance social.</p> <p>Incolda y FES patrocinan la realización del estudio Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia, en el que se evidencia la necesidad de unificar criterios de clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país.</p> <p>1979: Incolda dicta seminarios sobre el tema y realiza un estudio sobre la función social del empresario.</p>
Años 80:	<p>1981: La ANDI elabora el primer modelo de balance social, basado en el modelo francés.</p> <p>El Centro Colombiano de Relaciones Públicas (Cecorp) realiza congreso en Medellín, donde se llama la atención sobre la necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * incorporar el concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones; * alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales; * efectuar inversiones sociales y proceder por el interés público. <p>1986: Cámara Junior inicia programa de proclamación de la empresa con mejor proyección social.</p> <p>Algunos autores afirmaban que la RSE era usada como estrategia de “maquillaje” para vender la buena imagen de la empresa.</p>
Años 90:	<p>La Constitución Política de 1991 introduce el principio de función social de la propiedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada. * Se resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad. <p>Evoluciona el concepto de RSE. La ANDI lo define así: "Es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general".</p> <p>En sus inicios, se asume por medio de fundaciones, las cuales, en gran medida, tienen una orientación filantrópica acompañada de la posibilidad de beneficiarse por la exoneración de algunos tributos al Estado al desarrollar acciones de carácter social.</p> <p>Poco a poco el tema ha ido orientándose a procesos que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida, bienestar y desarrollo de diversas comunidades</p>

Fuente: Tamayo (2003).

Aun cuando el tema de la RS es relativamente nuevo en Colombia, y conforme con lo indagado en el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) –organismo encargado de definir políticas para la gestión de entidades del sector público en Colombia–, desde este sector no ha sido abordado; por ello, resulta importante conocer e identificar las prácticas de responsabilidad social que se están dando en entidades del sector público. En esa medida, a partir del diagnóstico que se efectuó y de la utilización del estudio de caso en varias empresas del sector público, se propone una serie de lineamientos para la construcción de una política pública de responsabilidad institucional pública (RIP) con el fin de contribuir al fortalecimiento del sentido misional y la

legitimidad de las entidades estatales¹. Consecuentemente, a partir de un análisis descriptivo basado en la observación, se efectuó la aplicación de encuestas y entrevistas en tres (3) entidades del sector público seleccionadas en concertación con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), siendo estas MADR (entidad del nivel central del orden nacional que define políticas en su materia), CDFLLA (empresa social del Estado, adscrita, del nivel descentralizado directo) y PSNRIA (ente de control).

Teniendo en cuenta lo anterior, las hipótesis que orientan este trabajo son las siguientes:

- i) A mayor tamaño de las organizaciones del sector público, se presenta una mayor dificultad para implementar prácticas efectivas de responsabilidad institucional pública.
- ii) El cumplimiento formal de requisitos y documentos no garantiza la implementación y apropiación efectiva de prácticas de responsabilidad institucional pública en las entidades del sector público.
- iii) Los procesos participativos desarrollados por las organizaciones del sector público inciden en la implementación y apropiación de prácticas de responsabilidad institucional pública en este tipo de organizaciones. La construcción de una política pública de responsabilidad institucional pública (RIP), definida en este estudio como el compromiso y la valoración que tienen las entidades públicas con la sociedad a partir de sus decisiones y funciones en servicio de los ciudadanos y de la comunidad, será el criterio conceptual que se va a seguir. Aplicar estos principios permitirá contribuir al fortalecimiento del sentido misional y de legitimidad de las entidades estatales. De acuerdo con lo anterior, se espera que la investigación contribuya como un insumo para futuros trabajos relacionados con el tema y que, particularmente, aporte al mejoramiento de la gestión estatal.

El presente documento se encuentra estructurado de la siguiente forma: la primera parte está constituida por la presente introducción; la segunda sección describe la metodología de la investigación; en el tercer acápite se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a las tres (3) entidades estudiadas, los principales hallazgos del análisis; en la cuarta parte se plantea la propuesta de lineamientos para la construcción de políticas públicas de responsabilidad institucional pública (RIP) y, finalmente, en la quinta sección se exponen las conclusiones y las recomendaciones del trabajo.

2. Metodología

Con el propósito de realizar el diagnóstico de las prácticas de RIP en algunas entidades del sector público, se diseñó una encuesta de percepción, integrando elementos del

¹ Este trabajo es producto de la investigación realizada por las autoras para optar al título de magíster en Administración.

modelo ETHOS: 2006 y del modelo INDICARSE: 2011, los cuales fueron adecuados al contexto de lo público en Colombia, previo el análisis de los alcances y las limitaciones de diversos modelos (ver tabla 3).

Tabla 3. Comparativo de modelos de responsabilidad social

Modelo o instrumento	Definición o concepto	Alcances	Limitaciones	Tipo de empresas donde podría aplicar
GLOBAL REPORTING INITIATIVE VERSIÓN 3 (2006)	Organización del orden no gubernamental creada en 1997 por el Instituto Coalition Environmentally Responsible Economies (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas, para establecer una relación de identidad entre los reportes corporativos de sustentabilidad y los financieros. En 2000, el GRI publicó el manual de principios básicos y contenido específico 2000 Sustainability Reporting Guidelines, que lleva a la generación de reportes de sustentabilidad de alta calidad. Se basa en la presentación de informes GRI, se desarrolla por medio de una búsqueda de consenso, el proceso de múltiples partes interesadas.	* Refiere el uso de indicadores de tipo cuantitativo para medir la RS en la organización. * Permite comparar informes de RSE entre distintas empresas y entre diferentes años.	*Informe genérico, extenso y complicado. *Dificultad para recopilar la información necesaria debido a que el informe es de tipo descriptivo.	Todo tipo de empresa: organizaciones privadas, públicas o sin ánimo de lucro y con independencia de su tamaño, sector o ubicación.
ISO 26000 (2010)	Es una guía que establece líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen a la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta norma internacional enfatiza en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.	*Se puede integrar fácilmente con los sistemas de mejora continua de la organización. *Permite recolectar los distintos puntos de vista de los stakeholders. *No puede ser tratada como un sistema certificable, pues solo es una guía susceptible de adoptarse	*Informe extenso y complicado	*Todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo.

Modelo o instrumento	Definición o concepto	Alcances	Limitaciones	Tipo de empresas donde podría aplicar
ETHOS (2006)	<p>Representa un esfuerzo del Instituto Ethos por ofrecer a las empresas un instrumento que las auxilie en el proceso de profundización de su compromiso con la responsabilidad social y con el desarrollo sustentable.</p> <p>Estructurado en forma de cuestionario con temas relevantes para una gestión que, de hecho, contribuya al desarrollo socioambiental, los indicadores son excelentes instrumentos de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social empresarial (RSE).</p>	<p>*Manejo empresarial desde distintas perspectivas.</p> <p>*Los indicadores están expresados en respuestas binarias, cuantitativas y por nivel de profundidad.</p> <p>*No requiere información de tipo financiero.</p> <p>*La organización no requiere estar certificada.</p>	<p>*Ausencia de evidencias en el reporte de la información.</p>	<p>*Todo tipo de organizaciones.</p>
SA 8000 (2001)	<p>La SA 8000 es una norma internacional para mejorar las condiciones de trabajo alrededor del mundo. Los diseñadores basaron esta norma en los principios internacionales de derechos humanos y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).</p>	<p>*Se debe contar con un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008).</p> <p>*La alta dirección se involucra activamente.</p>	<p>*Pocos requisitos exigidos.</p> <p>*Ausencia de trabajo conjunto con stakeholders externos.</p>	<p>* Empresas estatales.</p> <p>* En general por ser un instrumento universal, aplica a distintos tipos de organizaciones, aunque previamente planea el que la organización tenga certificación de calidad.</p>
PACTO GLOBAL (2004)	<p>Iniciativa cuyo propósito es promover la incorporación de valores y principios universalmente reconocidos, a la visión estratégica y a las prácticas corporativas de las empresas, y con ello promover una mayor Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</p>	<p>*Busca la participación de todos los actores sociales relevantes.</p> <p>*Plantea una auto evaluación preliminar por medio de una serie de preguntas genéricas y dependen de la actividad de cada empresa.</p>	<p>*Dificultad para recopilar la información necesaria, debido a que el informe es de tipo descriptivo.</p>	<p>* Empresas estatales.</p> <p>*Empresas industriales.</p> <p>* Empresas ambientalistas.</p>

Modelo o instrumento	Definición o concepto	Alcances	Limitaciones	Tipo de empresas donde podría aplicar
INDICARSE (2010)	Son indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Guatemala desarrollados por CentraRSE en Guatemala y a partir del 2008 homologados para toda la región centroamericana. Es un instrumento de auto-evaluación que se basa en modelos de indicadores	<p>*Proceso de llenado con el Comité de RSE</p> <p>*Permite Comparación. Anual</p> <p>*Identifica los hallazgos principales en cada área de la RSE</p> <p>*Permite elaborar ruta crítica y plan de incorporación/trabajo de RSE</p> <p>*Evalúa desempeño interno – externo.</p> <p>*Herramienta obje</p>	*Basado en Confianza	*Todo tipo de organización.

Fuente: Elaboración propia.

Las razones por las cuales se eligieron los dos modelos referidos son las siguientes: a) su aplicabilidad a todo tipo de organización; b) no requieren que las organizaciones tengan implementados sistemas de gestión; c) no contemplan el factor financiero; d) su estructura incluye diversos factores que se deben evaluar; e) desagregan componentes con sus respectivas variables; f) la opción de respuesta a las preguntas formuladas es de tipo binario y g) la estandarización de sus instrumentos de medición facilita la comparación de indicadores en distintos periodos.

Una vez revisada la estructura del Estado colombiano, y con la participación del Departamento Administrativo de la Función Pública, se seleccionaron las tres entidades atendiendo a los siguientes criterios: 1) que correspondieran a distinto nivel territorial²; 2) que fueran entidades de diversos sectores³; 3) que el tamaño de su planta de personal fuera diverso; 4) que contaran con diferentes niveles administrativos⁴ y fueran diversas por su naturaleza y funciones⁵. De este modo, la encuesta se aplicó al personal de planta

2 Las entidades públicas pueden ser del orden nacional, departamental, distrital y municipal.

3 Los sectores a los que pueden pertenecer las entidades son salud, educación, agrícola, social, gobierno, entre otros.

4 Los niveles administrativos corresponden a central, descentralizado directo (adscritas o vinculadas) y descentralizadas indirectas.

5 Algunas entidades definen políticas, otras las ejecutan y otras controlan.

y a los contratistas de las entidades, a las que denominaremos así: PSNRIA, MADR y CDFLLA.

A PSNRIA se le aplicó una encuesta de responsabilidad social interna. El modelo seleccionado para la realización del diagnóstico fue el ETHOS en su versión 2006. Para las entidades MADR y CDFLLA, el diagnóstico contempló tanto la responsabilidad social interna como la externa. Para la aplicación de la encuesta, en el interior de cada entidad se realizó un muestreo probabilístico aleatorio que involucró personal de diversos niveles jerárquicos: directivo, profesional y asistencial /u operativo. La información recolectada es un insumo para la elaboración del diagnóstico cuantitativo–cualitativo correspondiente y para los lineamientos de política pública de RIP, retroalimentados con los entes competentes.

2.1. Diseño de la encuesta

La encuesta se diseñó con el fin de identificar la percepción de los servidores públicos frente a las prácticas de responsabilidad social en cada una de las instituciones seleccionadas; para tal fin, se subdividió en siete secciones: la primera incluye datos generales de identificación del personal, de la segunda a la séptima sección se contemplan los factores adaptados de responsabilidad institucional pública (RIP); la encuesta consta de un total de 148 preguntas. El tipo de variables de la encuesta es cualitativo, nominal y ordinal en la primera sección; de la segunda sección en adelante es de escala nominal (dicotómica). El tipo de pregunta es cerrada (ver tabla 4).

Tabla 4. Secciones encuesta responsabilidad institucional pública (RIP)

Ámbito de la responsabilidad	Sección n.o	Factor	Aspectos que contempla
N. A.	1	Datos de identificación	Describe el perfil del (de la) servidor(a) público(a), dentro del cual se contemplan cargo, edad, género, antigüedad en la entidad, nivel de escolaridad, entre otros aspectos.
Interna	2	Transparencia	Principios éticos, documentos y procesos exigidos por las normas legales, así como la transparencia interna y externa de la entidad.
	3	Desarrollo del capital humano	Prácticas de gestión dirigidas al desarrollo de los servidores públicos y sus familias.
	7	Prácticas anticorrupción	Acciones para orientar la conducta del servidor público.

Ámbito de la responsabilidad	Sección n.o	Factor	Aspectos que contempla
Externa	4	Cuidado del ambiente	Elementos de respeto y cuidado del entorno en el desarrollo de la misión y la gestión institucional.
	5	Eficiencia y calidad en la relación con usuarios	Atención y comunicación con el usuario.
	6	Fortalecimiento de la comunidad	Participación y relaciones con la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores secciones se diseñaron con el fin de operacionalizar la encuesta a partir de factores y componentes, y estos, a su vez, en variables, siendo estas últimas las que se traducen en las preguntas plasmadas en el instrumento de recolección de la información. A modo de ejemplo, se presenta parte de la operacionalización del factor “transparencia” con sus respectivos componentes y variables (ver tabla 5).

Tabla 5. Operacionalización del factor transparencia

Componente	Variable
Compromisos éticos	1. Código de ética escrito.
	2. Área, departamento o persona responsable del seguimiento del código de ética.
	3. Estímulo cotidiano a la coherencia entre valores y principios éticos de la entidad y la actitud individual.
	4. Mecanismos (medidas disciplinarias) a colaboradores que incumplan el código de ética.
	5. Partes involucradas: empleados, proveedores, medio ambiente, usuarios, comunidad y gobierno.
	6. Prohibición expresa de prácticas ilegales (soborno, corrupción, extorsión, mordidas, dobles registros).
Arraigo en la cultura organizativa	7.1 Divulgación interna del concepto de RSI a nivel directivo.
	7.2 Divulgación interna del concepto de RSI a nivel profesional.
	7.3 Divulgación interna del concepto de RSI a nivel administrativo.
	7.4 Divulgación interna del concepto de RSI a nivel operativo/ auxiliar.
	8. Existencia de una comisión co comité de RSI en la entidad.

Componente	Variable
Arraigo en la cultura organizativa	8.1 De existir: en ella participan empleados del nivel directivo
	8.2 De existir: en ella participan empleados del nivel profesional
	8.3 De existir: en ella participan empleados del nivel administrativo
	8.4 De existir: en ella participan empleados del nivel operativo/ auxiliar
Gobernanza corporativa	9. Mecanismos o sistemas formales para evaluación periódica de sus integrantes.
	10. Mecanismos o sistemas para evaluación de miembros de la alta dirección.
	11. Comités, auditorías internas o externas independientes.
	12. Procedimientos para atender inquietudes, sugerencias de sus partes interesadas.
Comunicación con las partes interesadas (stakeholders)	13. Indicadores para monitoreo y seguimiento del proceso de comunicación.
	14. Uso de indicadores para la toma de decisiones en la entidad.
	14.1 Informes: estados financieros.
	14.2 Resultados de auditoría externa.
	14.3 Rendición de cuentas.
	14.4 Reporte de sostenibilidad.
Balance social	15. Auditorías de terceros a situación económica-financiera de la entidad.
	16. En elaboración del balance social; participan comunidad, público interno, usuarios, gobierno, proveedores y/o sociedad en general.
	17. En la divulgación del balance social intervienen público interno, comunidad, usuarios, proveedores, gobierno y/o sociedad en general.
	18. Datos del balance social se emplean en la planificación estratégica de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Muestreo

En la PSNRIA y la CDFLLA se realizó muestreo estratificado por niveles jerárquicos (directivo, profesional y auxiliar/asistencial) y aleatorio en la selección de estos, mientras que en la MADR únicamente se aplicó muestreo aleatorio. El muestreo estratificado permitió obtener una muestra representativa de cada nivel. El tamaño de la muestra se determinó teniendo en cuenta la ecuación (1); para el cálculo final de la muestra fue la población finita, y el cálculo de la fracción del estrato se calculó a partir de la ecuación (2)

$$(1) \quad n = \frac{z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q} \quad (2) \quad fh = \frac{n}{N}$$

Donde el nivel de confianza igual al 95 % y error del 5 %, para las instituciones analizadas. De lo anterior se obtuvo el tamaño de la muestra⁶ (ver tabla 6).

Tabla 6. Tamaño de la muestra

Nivel	CDFLLA		PSNRIA		MADR	
	Población	Muestra	Población	Muestra	Población	Muestra
Directivos	7	5	52	6	*	
Profesionales	72	55	418	51	*	
Asistenciales	40	31	385	47	*	
Total	119	91	855	104	345	112

* Datos no suministrados por la entidad

Fuente: Elaboración propia.

La sumatoria de la población total de las entidades PSNRIA, MADR y CDFLLA es 1319 (mil trescientos diecinueve) servidores(as) públicos(as), de los cuales el 65 % de la población corresponde a la entidad PSNRIA, el 9% a CDFLLA, y el 26 % a MADR. Además, se evidencia que, en las entidades, la mayor población corresponde al nivel profesional, con un 49 % de participación en PSNRIA y 61 % en CDFLLA, lo cual refleja el grado de importancia que tiene dicho nivel en las organizaciones actuales (ver tabla 7).

Tabla 7. Nivel jerárquico y tasa de respuestas

Entidad	Nivel jerárquico	Población de la planta de personal		"Núm. de encuestas entregadas"	No encuestas respondidas		Tasa de respuesta (%)
		Frecuencia	%		Frecuencia	%	
PSNRIA	Directivo	52	6%	6	6	6%	100%
	Profesional	418	49%	51	51	49%	100%

6 En la Entidad Ω – CDFLLA, el nivel de confianza fue del 95 % y error ± 5 %; en la entidad Ψ – MADR, el nivel de confianza se ajustó al 94 % y error ± 6 %; y en la entidad PSNRIA, el nivel de confianza también se ajustó al 92 % y error ± 8%.

Entidad	Nivel jerárquico	Población de la planta de personal		"Núm. de encuestas entregadas"	No encuestas respondidas		Tasa de respuesta (%)
		Frecuencia	%		Frecuencia	%	
PSNRIA	Auxiliar/Asistencial	385	45%	47	47	45%	100%
	Total	855	65%*	104	104	100%	100%
CDFLLA	Directivo	7	6%	5	4	5%	80%
	Profesional	72	61%	55	44	54%	80%
	Auxiliar/Asistencial	40	34%	31	25	31%	81%
	Asesor/Consultor	**			2	2%	
	NSR	**			6	7%	
	Total	119	9%*	91	81	100%	89%
MADR	Directivo	**			0	0%	
	Profesional	**			36	33%	
	Auxiliar/Asistencial	**			33	31%	
	Asesor/Consultor	**			3	3%	
	NSR	**			36	33%	
	Total	345	26%*	112	108	100%	96%
TOTAL GENERAL		1319		307	293		95%

* Porcentaje que corresponde al total de cada muestra, frente al total general de la población (la adición de las tres muestras) .

** Datos no suministrados por la entidad

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Aplicación de la encuesta

En las tres entidades se entregó una comunicación con la presentación del tema, en la cual se explicaron los objetivos, beneficios, requerimientos, el tiempo de ejecución y un resumen ejecutivo del ejercicio, en el cual se les describía la metodología que se seguiría en las diferentes etapas (recolección, análisis y entrega de resultados). Antes de aplicar la encuesta, se realizó una prueba piloto con quince servidores(as) públicos(as) de cada

entidad, a fin de determinar si existía claridad en las preguntas e identificar posibles ambigüedades; además, se registró el tiempo promedio que demandaba su diligenciamiento (aproximadamente 45 minutos). Adicionalmente, con antelación se dio a conocer el contenido de la encuesta a los responsables de las entidades, para su conocimiento y respectiva aprobación frente a la realización del diagnóstico.

Del total de encuestas entregadas (307 a las tres entidades), 104 corresponden a la entidad PSNRIA, 91 a CDFLLA y 112 a MADR. La recolección de la información se realizó de manera presencial en todas las entidades. Las encuestas fueron anónimas debido a que no se solicitó el nombre ni el documento de identificación del servidor público, con el fin de no generar sesgos de selección. La tasa de respuesta en general fue del 95 %, valor que se presenta debido a que en la entidad CDFLLA no todo el personal convocado asistió al diligenciamiento del instrumento, solo un 89 %, mientras que en la entidad MADR se evidencia que solo el 96 % del personal respondió las encuestas entregadas, tal como se observa en la tabla 7.

3. Análisis e interpretación de los resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de este estudio. Inicialmente, se describen las características de la muestra utilizada; en la segunda parte se analizan las respuestas para cada uno de los factores de RIP teniendo en cuenta cada componente con respecto a las variables, con el fin de identificar las prácticas de RSI en las entidades seleccionadas. Las 148 preguntas de la encuesta se agruparon por factor y se analizaron en tablas de distribución de frecuencias, se realizó la jerarquización de respuestas (las más (SÍ) y menos (NO) percibidas por los encuestados y también las desconocidas (NSR)); posteriormente, se procedió a hacer la extracción de las más y menos relevantes, incluyendo finalmente para el análisis 91 preguntas; en este orden de ideas, se tomó el 60 % de las preguntas por cada factor (ver tabla 8).

Tabla 8. Número de preguntas extraídas por factor y componente

Factor	Componente/Subcomponente	Núm. Preguntas	%*
Transparencia	Compromisos éticos	6	4
	Arraigo en la cultura organizativa	9	5
	Gobernanza corporativa	3	2
	Comunicación con las partes interesadas	7	4
	Balance social	4	2
	Total	29	17

Factor	Componente/Subcomponente	Núm. Preguntas	%*
Desarrollo del capital humano	Diálogo y participación	10	6
	Respeto por el individuo		
	Compromiso con aprendices y pasantes	2	1
	Compromiso con el desarrollo infantil	9	5
	Valorización de la diversidad y promoción equidad racial y género	16	10
	Relación con contratistas y trabajadores tercerizados	3	2
	Condiciones de trabajo		
	Remuneración, prestaciones y carrera	3	2
	Salud, seguridad y condiciones de trabajo	18	11
	Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	6	4
	Conducta frente a despidos y jubilación	4	2
	Total	71	43
	Prácticas anticorrup.	Prácticas anticorrupción	5
Formulación de política		2	1
Total		7	4
Cuidado del medio ambiente	Compromiso con la mejoría de la calidad ambiental	2	2
	Educación y concienciación ambiental	7	4
	Total	9	6
Calidad relación con usuarios	Política de comunicación institucional	4	2
	Excelencia de la atención	14	8
	Total	18	11
Fortalecimiento comunidad	Gerenciamiento del impacto de la institución en la comunidad del entorno	5	3
	Relaciones con organizaciones locales	2	2
	Financiamiento de la acción social	5	3
	Participación con la acción social	2	2
	Totales	14	10

* El % corresponde al 60 % del número de preguntas por cada componente/ subcomponente.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para determinar el nivel de significancia entre respuestas, se utilizó la prueba de Chi-cuadrado (χ^2); con el fin de probar las diferencias, se tomó como nivel de significación el de 0,05 para variables de tipo categórico. A partir de lo anterior, se evidencia que, del total de respuestas suministradas por los(las) servidores(as) públicos(as) de las tres entidades, solo el 38 % de las prácticas de RIP relacionadas en la encuesta son percibidas por ellos como aplicadas en sus instituciones (ver figura 4).

Figura 4. Consolidado de prácticas RIP

		NSR	Sí	No
Consolidado prácticas RIP	CDFLLA	33%	46%	21%
	MADRA	37%	36%	27%
	PSNRIA	28%	31%	41%
		33%	38%	30%

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Datos generales de identificación

El género que predomina en las tres entidades es el femenino, siendo más notorio en la entidad CDFLLA con un 71,6 %, seguido de MADR con un 56,5% (ver tabla 9). En cuanto a la edad, se observa que el rango predominante en las tres entidades es de entre 37 y 54 años, especialmente en la entidad PSNRIA con un 74 % de los casos, lo que hace presumir que se tiene la percepción de servidores(as) públicos(as) que han alcanzado un relativo nivel de madurez. Llama la atención que el rango de menor proporción en estas entidades es el de personas mayores de 55 años, pues apenas si supera mínimamente el 10 % en el caso de MADR, lo que evidencia un proceso de relevo generacional en la institución.

Tabla 9. Datos generales de identificación por entidad

Entidad	Variable	Género		Edad				Escolaridad						Antigüedad				Cargo por nivel										
		F	M	NSR	Menor de 18 años	Entre 18 y 36 años	Entre 37 y 54 años	Más de 55	NSR	Bachillerato	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Profesional	Especialización	Maestría	Doctorado	Otro	Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Más de 11 años	NSR	Auxiliar/Asistencial	Asesor/Consultor	Profesional	Directivo	NSR
CDFLLA		71.6	25.9	2.5	0.0	42.0	54.3	2.5	1.2	2.5	16.0	7.4	1.2	23.5	33.3	16.0	0.0	0.0	12.3	44.4	18.5	19.8	4.9	30.9	2.5	54.3	4.9	7.4
MADR	%	56.5	40.7	2.8	1.9	27.8	57.4	10.2	2.8	3.7	13.0	7.4	0.0	13.0	50.9	10.2	0.9	0.9	14.8	32.4	15.7	35.2	1.9	30.6	2.8	33.3	0.0	33.3
PSNRIA		52.9	39.4	7.7	0.0	15.4	74.0	9.6	1.0	9.6	10.6	1.9	15.4	0.0	53.8	8.7	0.0	0.0	1.0	21.2	21.2	54.8	1.9	45.2	0.0	49.0	5.8	0.0

Fuente: Elaboración propia.

De otro lado, el nivel de escolaridad que predomina en las tres entidades es la especialización, con participación del 53,8 % en PSNRIA, 50,9 % en MADR y 33,3 % en CDFLLA. Los niveles de maestría y doctorado son menos frecuentes: en CDFLLA, el nivel de maestría alcanza el 16 %, en tanto que el nivel de doctorado se registra únicamente en MADR, con un 0,9 % de los casos. Así mismo, el tiempo de antigüedad que predomina es más de 11 años, lo cual se evidencia en MADR (35,2 %) y en PSNRIA (54,8 %), lo que refleja estabilidad laboral, mientras que en CDFLLA, el personal es relativamente nuevo, tienen una antigüedad de entre 1 y 5 años, pudiendo ello marcar diferencias en el arraigo de algunos patrones de la cultura organizacional entre unas y otras entidades, con mayor resistencia al cambio a mayor antigüedad. Esta condición se confirma en el análisis de otras variables.

El cargo predominante es el de profesional, con un porcentaje de participación del 54,3 % en CDFLLA y 49 % en PSNRIA. En MADR se evidencia la ausencia de participación de los directivos en el diagnóstico; también allí se presenta un alto porcentaje de respuestas con NSR, correspondiente al 33,3 %, y un pequeño porcentaje en CDFLLA (7,4 %); lo anterior refleja un marcado interés en no dejar evidencia de quién diligenció la encuesta. De otro lado, se encuentra que los niveles directivos son ocupados especialmente por hombres, con participación de 9,5 % en CDFLLA y de 12,2 % en PSNRIA (ver tabla 10). Además, se observa que en los cargos auxiliar, asistencial y profesional predomina el género femenino, pues para los dos casos suma el 91,4% en CDFLLA, 67,2 % en MADR y 98,2 % en PSNRIA, mientras que, en cuanto al género masculino, el 71,4 % corresponde a cargos de tipo profesional y el 4,8 % al de auxiliar asistencial para el caso del CDFLLA, en tanto que en PSNRIA se evidencia lo contrario: un 58,5 % de los hombres es auxiliar asistencial, mientras que el 29,3 % es profesional.

Tabla 10. Género por cargo

Entidad/ Cargo	Género femenino					Total
	Asesor/ Consultor	Auxiliar/ Asistencial	Directivo	NSR	Profesio- nal	
CDFLLA	0.0%	41.4%	3.4%	5.2%	50.0%	100.0%
MADR	3.3%	34.4%	0.0%	29.5%	32.8%	100.0%
PSNRIA	0.0%	36.4%	1.8%	0.0%	61.8%	100.0%
	Género masculino					
CDFLLA	9.5%	4.8%	9.5%	4.8%	71.4%	100.0%
MADR	2.3%	25.0%	0.0%	36.4%	36.4%	100.0%
PSNRIA	0.0%	58.5%	12.2%	0.0%	29.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la antigüedad por cargo, se evidencia que la antigüedad predominante se encuentra entre 1 y 5 años para todos los cargos en CDFLLA; en MADR, la antigüedad para todos los cargos (excepto el nivel directivo, que no participó del diagnóstico) supera los 11 años; y para el caso de PSNRIA, en los cargos de profesional y asistencial el personal lleva más de 11 años laborando en la entidad. Ello permite presumir que en las dos últimas entidades hay menor índice de rotación y mayor estabilidad laboral (ver tabla 11).

Tabla 11. Antigüedad por cargo

Cargo por nivel	Antigüedad	Entidad		
		CDFLLA	MADR	PSNRIA
Asesor / Consultor	Menos de un año	0.0%	33.3%	0.0%
	Entre 1 y 5 años	100.0%	33.3%	0.0%
	Entre 6 y 10 años	0.0%	33.3%	0.0%
	Total	100.0%	100.0%	0.0%
Auxiliar / Asistencial	Menos de un año	4.0%	12.1%	0.0%
	Entre 1 y 5 años	40.0%	27.3%	23.4%
	Entre 6 y 10 años	20.0%	15.2%	25.5%
	Más de 11 años	36.0%	45.5%	51.1%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Directivo	Menos de un año	25.0%	0.0%	0.0%
	Entre 1 y 5 años	75.0%	0.0%	50.0%
	Entre 6 y 10 años	0.0%	0.0%	16.7%
	Más de 11 años	0.0%	0.0%	33.3%
	Total	100.0%	0.0%	100.0%
NSR	Menos de un año	0.0%	25.0%	0.0%
	Entre 1 y 5 años	66.7%	38.9%	0.0%
	Entre 6 y 10 años	0.0%	16.7%	0.0%
	Más de 11 años	0.0%	16.7%	0.0%
	NSR	33.3%	2.8%	0.0%
	Total	100.0%	100.0%	0.0%

Cargo por nivel	Antigüedad	Entidad		
		CDFLLA	MADR	PSNRIA
Profesional	Menos de un año	18.2%	5.6%	2.0%
	Entre 1 y 5 años	38.6%	30.6%	15.7%
	Entre 6 y 10 años	22.7%	13.9%	17.6%
	Más de 11 años	15.9%	47.2%	60.8%
	NSR	4.5%	2.8%	3.9%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se observa que en las entidades CDFLLA y PSNRIA, los cargos directivos son ocupados por personas cuyo nivel de escolaridad es de especialización y maestría (ver tabla 12). En el nivel profesional predominan los niveles educativos de especialización y maestría; este último nivel se encuentra especialmente marcado en CDFLLA, donde la participación es del 25 % con respecto al total de profesionales. En el nivel asistencial, el nivel de escolaridad es diverso, va desde técnicos hasta personas con maestría, como en el caso de la PSNRIA, donde el 4,3 % del personal de este cargo cuenta con este nivel de escolaridad; y un mediano número del personal auxiliar/asistencial tiene especialización en las tres entidades: CDFLLA (4 %), MADR (18,2 %) y PSNRIA (17 %). Infortunadamente, dada la estructura y el sistema de vinculación al sector público, aun cuando se tenga un alto nivel de cualificación en los niveles asistenciales/auxiliares, no siempre estas personas tienen la opción de ocupar un cargo acorde con dicho nivel, dado su condicionamiento al cumplimiento de funciones estrictamente relacionadas con el cargo que se ocupe.

Tabla 12. Nivel de escolaridad por cargo

Cargo por nivel	Escolaridad	Entidad		
		CDFLLA	MADR	PSNRIA
Directivo	Especialización	75.0%	0.0%	100.0%
	Maestría	25.0%	0.0%	0.0%
	Total	100.0%	0.0%	100.0%
Profesional	Técnico	2.3%	0.0%	0.0%
	Universitario	0.0%	0.0%	3.9%
	Profesional	25.0%	13.9%	0.0%

Cargo por nivel	Escolaridad	Entidad		
		CDFLLA	MADR	PSNRIA
Profesional	Especialización	47.7%	77.8%	82.4%
	Maestría	25.0%	8.3%	13.7%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
Asesor/Consultor	Profesional	0.0%	33.3%	0.0%
	Especialización	50.0%	66.7%	0.0%
	Maestría	50.0%	0.0%	0.0%
	Total	100.0%	100.0%	0.0%
	Técnico	48.0%	39.4%	23.4%
	Tecnólogo	20.0%	18.2%	4.3%
Auxiliar/ Asistencial	Universitario	4.0%	0.0%	29.8%
	Profesional	20.0%	9.1%	0.0%
	Especialización	4.0%	18.2%	17.0%
	Maestría	0.0%	0.0%	4.3%
	Otro	0.0%	3.0%	0.0%
	Bachillerato	4.0%	12.1%	21.3%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
	Bachillerato	16.7%	0.0%	0.0%
	Técnico	0.0%	2.8%	0.0%
	Tecnólogo	16.7%	5.6%	0.0%
NSR	Profesional	50.0%	13.9%	0.0%
	Especialización	16.7%	52.8%	0.0%
	Maestría	0.0%	22.2%	0.0%
	Doctorado	0.0%	2.8%	0.0%
	Total	100.0%	100.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Transparencia

En las instituciones analizadas se encontró que este factor está parcialmente fortalecido en sus cuatro componentes, aunque se aprecia que el componente más débil es el arraigo en la cultura organizativa, de acuerdo con la percepción suministrada por los funcionarios de las entidades CDFLLA, MADR y PSNRIA (ver figura 5). El componente más significativo en el factor de transparencia para las entidades estudiadas es la comunicación con las partes interesadas, que para CDFLLA representa el 93,83 % de las respuestas y para MADR corresponde al 89,81 %. Estos resultados se refieren específicamente a la variable “publicación de la rendición de cuentas”, cuya realización es de carácter obligatorio, lo que puede explicar el alto porcentaje de aplicación registrada. Seguidamente, en este mismo componente se evidencia que las tres entidades cuentan con políticas y/o procedimientos para responder y atender rápidamente las inquietudes, sugerencias o solicitudes de las partes interesadas, con participación del 80,25 % en CDFLLA, 90,74 % en MADR y 49,03 % en PSNRIA.

De la misma manera, se evidencia alto nivel de reconocimiento en el componente “compromisos éticos” porque las entidades CDFLLA y MADR cuentan con un código de ética por escrito, con participación del 81,50 % en la primera entidad y del 87 % en la segunda. Así mismo, el 72,80 % del personal del CDFLLA, el 81,50 % del personal del MADR y el 67,30 % de PSNRIA evidencian nuevamente el cumplimiento formal de este “requisito”, puesto que, paradójicamente, también se observa que existe una escasa apropiación de los valores y principios éticos de la entidad y la actitud individual de sus empleados, con participación de 19,80 % en CDFLLA y 15,70% en MADR. De otro lado, es de notar que dentro del componente “arraigo de la cultura organizativa”, se revela el desconocimiento y/o la inexistencia de una comisión o comité de RSE en las entidades CDFLLA (86,42 %) y MADR (92,59 %), mientras que en PSNRIA, la variable negativa se presenta con más baja puntuación en la respuesta relacionada con la existencia de indicadores para el seguimiento al proceso de comunicación con las partes interesadas, presente en un 38,46 % del componente “comunicación con las partes interesadas” (ver tabla 13).

Finalmente, y de la misma forma, se encuentra un alto desconocimiento del componente “balance social” en las cuatro variables analizadas, relacionadas con lo siguiente: 1) la realización de auditorías por parte de terceros a informaciones de la situación económico-financiera de la entidad (participación del 20,99 % en CDFLLA, 25 % en MADR y 40,38 % en PSNRIA); 2) el involucramiento de las partes interesadas en el proceso de elaboración del balance social (participación del 35,80 % en CDFLLA, 49,07 % en MADR y 25 % en PSNRIA); 3) la contemplación de las partes interesadas en el proceso de divulgación del balance social (participación del 33,33 % en CDFLLA, 45,37 % en MADR y 28,85 % en PSNRIA) y 4) el uso de los datos recogidos del balance social en la planeación estratégica de la entidad (participación del 34,57 % en CDFLLA, 48,15 % en MADR y 41,35 % en PSNRIA).

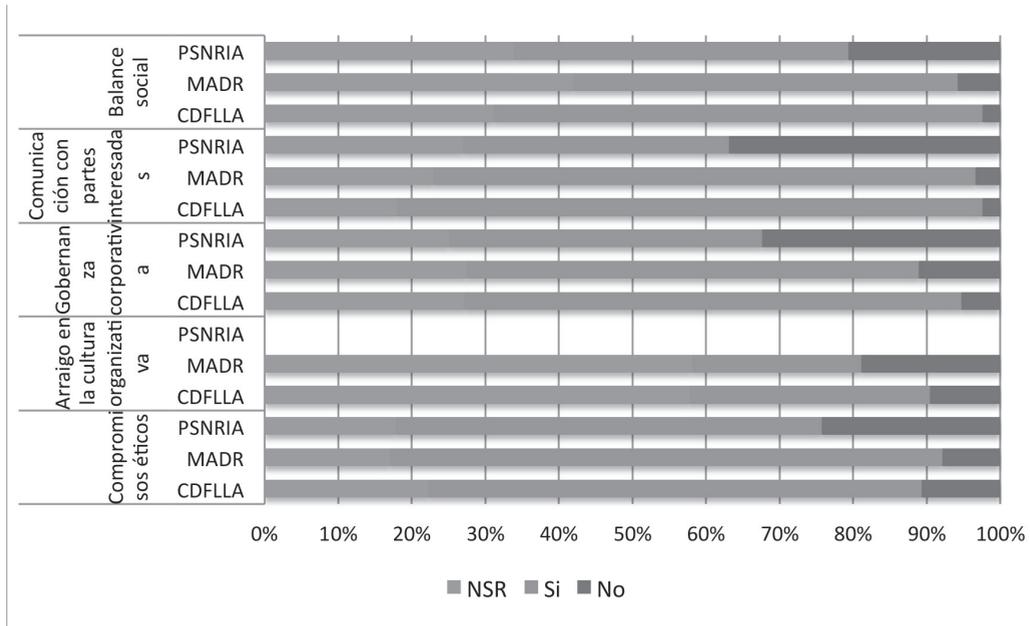
Tabla 13. Análisis del factor transparencia

Factor	Componente	CIDFLA						MADR						PSNRIA					
		Si	P*	No	P*	NSR	P*	Si	P*	No	P*	NSR	P*	Si	P*	No	P*	NSR	P*
Transparencia	Compromisos éticos	81.50%	1	19.80%	3	32.10%	4	87.00%	1	15.70%	3	24.30%	5	67.30%	6	29.80%	3	28.80%	2
		72.80%	6	18.50%	4	27.20%	5	81.50%	6	8.30%	2	23.10%	2	60.60%	5	26.00%	2	17.30%	5
		71.60%	5	16.00%	2	23.50%	6	73.10%	3	7.40%	4	21.30%	4	58.70%	3	22.10%	5	13.50%	6
		65.40%	3	4.90%	1	22.20%	2	71.30%	4	6.50%	5	13.00%	6	45.20%	2	19.20%	6	11.50%	3
		61.73%	7.1	24.69%	8	81.48%	9.4	42.59%	7.2	31.48%	8	75.00%	9.4	**	**	**	**	**	**
		55.56%	7.2	11.11%	7.2	77.77%	9.3	39.81%	7.3	22.22%	7.2	74.10%	9.3	**	**	**	**	**	**
		50.62%	7.3	8.64%	9.1	75.31%	9.2	37.96%	7.1	17.59%	7.3	71.29%	9.2	**	**	**	**	**	**
		45.68%	7.4	8.64%	9.2	70.37%	9.1	34.26%	7.4	17.59%	7.4	69.44%	9.1	**	**	**	**	**	**
		20.99%	9.1	7.41%	7.1, 7.3 y 7.4	61.73%	8	12.96%	9.1	17.59%	9.1	61.11%	8	**	**	**	**	**	**
		74.07%	10	7.41%	12	40.74%	11	78.70%	10	14.81%	11	37.03%	11	62.50%	10	37.50%	11	33.65%	12
		72.84%	12	4.94%	10	20.99%	10	57.41%	12	9.26%	12	33.33%	12	34.62%	11	35.58%	12	27.88%	11
		55.55%	11	3.70%	11	19.75%	12	48.15%	11	9.26%	10	12.04%	13	30.77%	12	24.04%	10	13.46%	10
	93.83%	16.3	6.17%	15	29.63%	15	90.74%	13	7.40%	8	49.07%	16.4	49.03%	13	38.46%	14	34.62%	15	
	80.25%	13	4.94%	13	27.16%	16.4	89.81%	16.3	4.63%	15	32.41%	15	31.73%	14	37.50%	15	29.81%	14	
	90.12%	16.1	3.70%	14	24.69%	14	82.41%	14	3.70%	16.1	29.63%	16.1	27.88%	15	34.61%	13	16.36%	13	
	85.19%	16.2	1.23%	16.2	14.81%	13	79.63%	16.2	2.77%	14	17.59%	16.2	**	**	**	**	**	**	
	77.78%	17	3.70%	19	35.80%	18	72.22%	17	7.40%	18	49.07%	18	57.69%	19	26.92%	20	41.35%	20	
	62.96%	18	3.70%	20	34.57%	20	48.15%	19	6.48%	19	48.15%	20	50.96%	18	24.03%	18	40.38%	17	
	62.96%	19	1.23%	17	33.33%	19	43.52%	18	6.48%	20	45.37%	19	41.35%	17	18.27%	17	28.85%	19	
	61.73%	20	1.23%	18	20.99%	17	45.37%	20	2.78%	17	25.00%	17	31.73%	20	26.92%	20	25.00%	18	

*Corresponde al número de la pregunta **Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Factor transparencia



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la prueba Chi-cuadrado, se aprecia que en el componente “comunicación con las partes interesadas” (ver tabla 14) no se presentan diferencias significativas con la variable “publicación de la rendición de cuentas”, lo que significa que las tres entidades realizan esta práctica. Para este mismo factor, se encontraron diferencias significativas en la percepción negativa acerca de la existencia de indicadores para el seguimiento al proceso de comunicación con las partes interesadas y en la política y/o procedimientos para responder inquietudes de las partes interesadas.

De otro modo, en el componente “compromisos éticos” no se presentan diferencias significativas en la percepción favorable en lo que respecta a contar con un código de conducta escrito ni en la percepción desfavorable en la estimulación de valores y principios éticos de la entidad y la actitud individual de sus empleados. En cuanto al “arraigo de la cultura organizativa”, no se muestran diferencias significativas en el desconocimiento acerca de la existencia de una comisión o comité de RS. Finalmente, en el componente “balance social” se revelan diferencias significativas en sus cuatro variables.

Tabla 14. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Variable	Nro.	χ^2	P
Transparencia	Comunicación con las partes interesadas	Publicación rendición de cuentas.	16.3	0.5	>0,05
		Política y/o procedimientos para responder inquietudes de sus partes interesadas.	13	0.00	
		Indicadores de desempeño para monitoreo con partes interesadas.	14	0.00	
	Compromisos éticos	Tenencia de un código de ética.	1	0.57	>0,05
		Prohibición expresa en el código de ética de prácticas ilegales.	6	0.00	
		Estimulación de valores y principios éticos de la entidad y la actitud individual de sus empleados.	3	0.12	>0,05
	Arraigo de la cultura organizativa	Conocimiento de una comisión o comité de RSE.	8	0.29	>0,05
	Balance social	Informaciones de situación económico-financiera auditadas por terceros.	17	0.00	
		Involucramiento de partes interesadas en elaboración del balance social.	18	0.00	
		Contemplación de partes interesadas en la divulgación del balance social.	19	0.02	
		Datos recogidos del balance se emplean en planeación estratégica.	20	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Desarrollo del capital humano

Se evidencia que el desarrollo del factor desarrollo del capital humano es incipiente en las tres entidades (ver figura 6), del cual se destacan medianamente acercamientos en el componente “diálogo y participación”. En los otros dos componentes (condiciones de trabajo y respeto al individuo) se puede apreciar que, a pesar de que estos componentes se encuentran conformados cada uno por cuatro subcomponentes, ninguno de ellos está ampliamente fortalecido. De tal modo que en el componente “diálogo y participación”, el 93,83 % del personal de CDFLLA percibe que existe un programa formal de inducción y reinducción para los colaboradores, mientras que en MADR solo el 59,26 % del personal lo percibe. Del mismo componente se destaca que en la evaluación del desempeño se contempla la autoevaluación y retroalimentación por parte del colaborador y jefe superior inmediato; en CDFLLA la percibe el 72,84 % de los funcionarios y en MADR un 64,81 %.

Las prácticas que percibe el personal en menor proporción son las relacionadas con los componentes “respeto por el individuo” y “condiciones de trabajo”. Respecto al primero, en el subcomponente “compromiso con el desarrollo infantil”, el 59,26 % del personal de CDFLLA, el 62,04 % de MADR y el 80,77 % de PSNRIA evidencian que la entidad facilita la flexibilidad de horario de una hora de lactancia materna conforme con la legislación vigente; sin embargo, en el mismo subcomponente no existe o se desconoce el acompañamiento en forma periódica de la vacunación y crecimiento de los hijos de los empleados, con percepción del 95,06 % en CDFLLA, 88,88 % en MADR y el 78,85 % en PSNRIA. De la misma manera, no se percibe que exista acompañamiento por parte de la entidad en la inclusión de los hijos de los empleados al sistema educativo, evidenciado en los porcentajes de respuesta (41,98 % en CDFLLA, 49,07 % en MADR y 28,85 % en PSNRIA). Finalmente, en este mismo subcomponente, el 51,85 % del personal de CDFLLA, el 64,81 % de MADR y el 67,31 % de PSNRIA no perciben que la entidad ofrezca programas de corresponsabilidad para propiciar oportunidades de educación de los hijos.

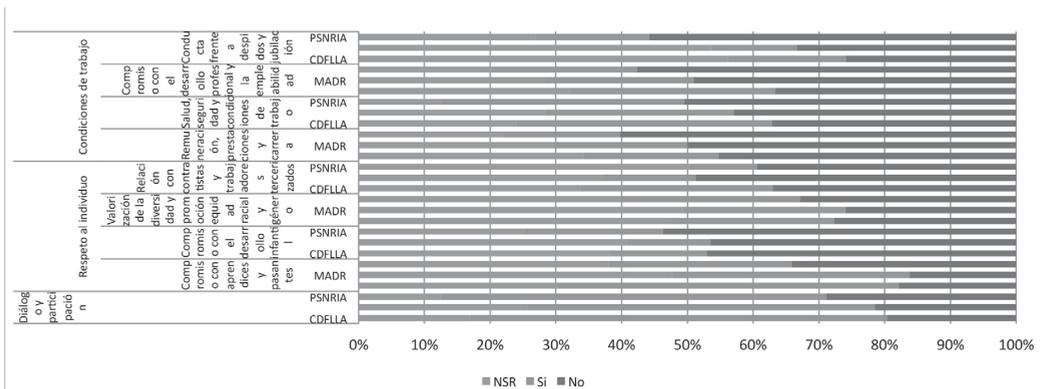
Así mismo, en el subcomponente “valorización de la diversidad y promoción equidad racial y de género” se revela ausencia y desconocimiento de la práctica de la variable relacionada con la generación de oportunidades de trabajo por parte de la entidad a expresidarios, con percepción del 93,83 % en CDFLLA, 98,15 % en MADR y 96,15 % en PSNRIA. De otra parte, el 81,48 % del personal de CDFLLA, el 78,71 % de trabajadores de MADR y el 33,65 % de los funcionarios de PSNRIA no perciben la participación de las personas de color en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la entidad, garantizado en la política de promoción de la equidad racial. De otro lado, en el mismo subcomponente no se evidencia la promoción de campañas de sensibilización a los hombres sobre la importancia de la división de las tareas domésticas y la paternidad responsable, con participación del 58,02 % en CDFLLA,

62,04 % en MADR y 73,08 % en PSNRIA de percepción de los funcionarios. Los anteriores aspectos dan cuenta de la necesidad de avanzar institucionalmente en procesos de inclusión y reconocimiento de la diferencia (en el caso de conductas discriminatorias y racistas), y de la valoración de la mujer en condiciones de igualdad de derechos y deberes en los ámbitos institucional y familiar; generalmente se asume que es a ella a quien le corresponde asumir las labores del hogar, aun cuando hombre y mujer cumplan un horario de trabajo fuera de casa.

Del componente “condiciones de trabajo”, se evidencia una baja percepción del desarrollo de la conducta frente a despidos, lo cual se refleja en la variable en la que la entidad involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación, como lo indican el 97,53 % de los funcionarios de CDFLLA, el 41,67% de MADR y el 91,34 % de PSNRIA. En lo que respecta a la participación de la entidad en la elaboración de políticas públicas con foco centrado en los mayores, los resultados evidencian una percepción del personal en un 98,76 % en CDFLLA, 60,18 % en MADR y 90,38 % en PSNRIA.

En este mismo componente, también se presenta una baja participación del subcomponente “salud, seguridad y condiciones de trabajo”, pues, a pesar de que existen planes de contingencia, señalización y dotación de elementos de protección personal, de acuerdo con lo indicado por el 81,48 % del personal de CDFLLA y el 61,11 % de MADR, la promoción de ejercicios físicos y pausas activas en el horario laboral, con percepción del 70,37 % de los funcionarios de CDFLLA, 59,26 % de MADR y 50 % de PSNRIA, se evidencia que no existe una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras, como lo indican el 56,79 % de los funcionarios de CDFLLA, el 67,59 % de MADR y 75,96 % de PSNRIA (ver tabla 15).

Figura 6. Factor desarrollo del capital humano



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Análisis del factor desarrollo del capital humano

EVA-TOR	Componente	CDFLA					MADR					PSNRIA								
		Si	P*	No	P*	NSR	P*	Si	P*	No	P*	NSR	P*	Si	P*	No	P*	NSR	P*	
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	Diálogo y participación	93.83%	23	32.10%	25.2	27.16%	21	64.81%	24	32.41%	25.5	30.56%	25.4	85.58%	21	50.00%	22	18.27%	22	
		72.84%	24	28.40%	25.5	23.46%	25.5	63.89%	21	31.48%	25.1	30.56%	25.5	31.73%	22	7.69%	21	6.73%	21	
		66.67%	25.4	23.46%	22	18.52%	25.4	59.26%	22	26.17%	25.6	29.63%	21	**	**	**	**	**	**	
		65.43%	25.6	23.46%	25.1	17.28%	24	59.26%	23	25.00%	25.2	28.70%	25.3	**	**	**	**	**	**	
		61.73%	25.3	23.46%	25.3	17.28%	25.2	54.63%	25.2	25.00%	25.4	25.00%	25.1	**	**	**	**	**	**	
		61.73%	22	20.90%	21	17.28%	25.6	53.70%	25.3	20.37%	22	24.07%	23	**	**	**	**	**	**	
		60.49%	25.1	17.28%	25.6	16.05%	25.1	46.73%	25.6	17.59%	25.3	21.29%	24	**	**	**	**	**	**	
			Respeto al individuo																	
		Compromiso con aprendizajes y pasiones	53.09%	27	23.46%	26	34.57%	27	37.04%	26	20.37%	26	52.77%	27	29.81%	27	36.54	26	38.46%	27
			50.62%	26	12.35%	27	25.92%	26	35.18%	27	12.03%	27	42.59%	26	25.96%	26	31.73%	27	37.50%	26
		Compromiso con el desarrollo infantil	59.26%	39	85.18%	35	50.62%	33	62.04%	39	81.31%	35	60.18%	29	80.77%	39	85.58%	35	42.31%	28
			16.05%	29	54.32%	30	43.21%	28	12.96%	28	67.59%	36	53.70%	28	22.11%	37	71.15%	36	41.35%	33
			14.81%	32	51.85%	37	41.98%	32	11.11%	30	64.81%	37	51.85%	33	21.15%	30	67.31%	37	36.54%	29
			14.81%	36	46.91%	36	40.74%	30	8.33%	32	44.44%	33	49.07%	32	18.27%	32	54.81%	30	28.85%	32
			11.11%	28	45.68%	28 y 33	40.74%	37	6.48%	36	42.59%	30 y 32	46.29%	30	12.50%	36	52.88%	29 y 32	24.04%	30
		Valorización de la diversidad y promoción equidad racial y género	41.98%	40	58.02%	48	65.43%	43	39.81%	41.1	62.04%	48	67.59%	43	49.04%	47	73.08%	48	61.54%	40
			40.74%	41.1	51.85%	47	54.32%	41.7	38.90%	41.6	55.56%	44	65.74%	46	40.38%	45	53.85%	46	55.77%	43
			39.51%	41.2	50.62%	42	51.85%	41.6	37.96%	40	51.85%	47	59.26%	42	38.46%	44	42.31%	44	51.50%	42
			39.51%	41.4	50.62%	44	51.85%	41.8	37.96%	41.2	35.19%	42	51.85%	41.5	37.50%	41.2	41.75%	42	48.10%	41.6
			37.04%	41.3	39.51%	46	50.62%	40	37.96%	41.3	30.56%	43	50.00%	41.8	35.58%	41.1	40.38%	43	47.10%	41.3
			34.57%	41.5	32.10%	45	50.62%	46	37.96%	41.4	30.56%	45	49.07%	40	34.62%	41.5	34.62%	47	47.10%	41.8
			32.10%	41.6	28.40%	43	49.38%	41.3	36.11%	41.7	25.00%	46	49.07%	41.4	31.73%	41.4	33.65%	45	45.20%	41.7
			29.63%	41.7	19.75%	41.8	49.38%	45	35.18%	41.5	14.82%	41.6	49.07%	41.7	28.85%	41.7	29.81%	41.8	44.20%	41.4
			28.40%	41.8	18.52%	41.5	46.91%	41.1	35.18%	41.8	14.82%	41.7	48.15%	41.2	27.88%	40	26.92%	41.3	44.20%	41.5
			18.52%	45	16.05%	41.6 y 41.7	46.91%	41.5	21.30%	45	14.82%	41.8	48.15%	41.3 y 45	26.92%	41.6	25.96%	41.7	43.30%	41.1
		Relación con comunidades indígenas fortalecidas	53.09%	50	60.49%	38	46.91%	49	16.67%	50	63.88%	38	49.07%	49	16.34%	50	46.15%	38	61.53%	49
			20.99%	49	32.10%	49	28.39%	50	15.74%	49	47.22%	50	36.11%	50	9.61%	38	38.46%	50	45.19%	50
			Condiciones de trabajo																	
	Remuneración, prestaciones y carrera	30.86%	51	53.09%	53	51.85%	52	30.56%	52	79.63%	51	47.22%	52	23.08%	52	77.88%	51	33.65%	52	
		19.75%	53	45.68%	51	27.16%	53	18.52%	53	48.15%	53	33.33%	53	20.19%	53	59.61%	53	20.19%	53	
	Salud, seguridad y condiciones de trabajo	81.48%	63	77.77%	54.1	50.62%	61	61.11%	63	68.52%	54.1	48.15%	54.4	50.00%	55	75.96%	56	20.19%	54.1	
		74.07%	62.3	56.79%	56	38.27%	64	59.26%	55	67.59%	56	46.29%	61	30.77%	54.3	72.12%	54.1	15.38%	56	
		70.37%	55	59.26%	54.4	34.57%	57	51.85%	64	66.67%	54.2	42.59%	57	8.65%	56	55.77%	54.3	13.46%	54.3	
		56.79%	62.1	56.79%	56	33.33%	59	49.07%	59	55.56%	57	31.48%	54.1	7.69%	54.1	36.54%	55	13.46%	55	
		50.62%	62.2	53.09%	57	32.09%	54.4	43.52%	58	52.78%	60	31.48%	54.2	**	**	**	**	**	**	
		45.68%	58	53.09%	54.3	24.69%	54.2	41.67%	62.3	50.00%	54.3	31.48%	64	**	**	**	**	**	**	
		44.44%	64	41.98%	60	24.69%	56	33.33%	62.1	50.00%	54.4	28.70%	59	**	**	**	**	**	**	
		43.21%	59	32.10%	61	24.69%	60	26.85%	54.3	46.30%	62.2	27.80%	56	**	**	**	**	**	**	
		33.33%	60	32.10%	62.2	23.46%	58	26.85%	62.2	43.52%	62.1	26.85%	58	**	**	**	**	**	**	
		25.93%	54.3	30.86%	58	22.22%	54.1	23.15%	60	42.60%	62.3	26.85%	62.2	**	**	**	**	**	**	
	Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	50.62%	67	49.38%	65	44.44%	70	37.96%	67	60.18%	65	44.44%	70	40.38%	67	66.34%	65	24.04%	66	
		39.50%	68	46.91%	66	40.74%	65	28.70%	69	50.92%	66	31.48%	66	13.46%	65	63.46%	66	16.34%	67	
		32.10%	69	38.27%	69	29.63%	69	26.85%	68	49.07%	69	29.63%	65	**	**	**	**	**	**	
		28.40%	70	33.33%	68	27.16%	68	17.59%	66	48.15%	68	25.00%	68	**	**	**	**	**	**	
	Conducta frente a delitos y judicialización	34.57%	71	35.80%	73	64.19%	74	24.07%	71	41.67%	73	62.96%	72	33.65%	71	64.42%	73	33.65%	74	
		33.33%	72	34.57%	74	61.73%	73 y 72	23.15%	72	40.74%	71	60.18%	74	9.62%	74	56.73%	74	26.92%	73	

*Corresponde al número de la pregunta ** Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Del lado del componente “diálogo y participación”, no se presentan diferencias significativas en la variable de evaluación del desempeño y se contemplan la autoevaluación y retroalimentación por parte del colaborador y jefe superior inmediato. Con relación al componente “respeto por el individuo”, se evidencia que las variables del subcomponente “desarrollo infantil” presentan diferencias significativas, mientras que en la “valorización de la diversidad y promoción racial y género”, la única variable que no presenta diferencias significativas es la relacionada con la generación de oportunidades de trabajo por parte de la entidad a expresidarios. De otro lado, el componente “condiciones de trabajo” presenta diferencias significativas en todas sus variables (ver tabla 16).

Tabla 16. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Subcomponente	Variable	Nro.	χ^2	P
Desarrollo del capital humano	Diálogo y participación		Programa formal de inducción y reinducción para los colaboradores.	23	0.00	
			La evaluación del desempeño contempla la autoevaluación y retroalimentación por parte del colaborador y jefe superior inmediato.	24	0.49	>0,05
	Respeto al individuo	Compromiso con el desarrollo infantil	Flexibilidad de horario de una hora de lactancia materna conforme a la legislación vigente.	39	0.01	
			Acompañamiento en forma periódica de la vacunación y crecimiento de los hijos de los empleados.	30	0.00	
			Acompañamiento inclusión de los hijos de los empleados al sistema educativo.	32	0.03	
			Programas de corresponsabilidad para propiciar oportunidades de educación de los hijos.	37	0.00	
		Valorización de la diversidad y promoción equidad racial y género	Generación de oportunidades de trabajo por parte de la entidad a expresidarios.	43	0.20	>0,05
			Participación de las personas de color en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la entidad, garantizado en la política de promoción de la equidad racial.	45	0.00	

Factor	Componente	Subcomponente	Variable	Nro.	j2	P
Desarrollo del capital humano	Respeto al individuo	Valorización de la diversidad y promoción equidad racial y género	Campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de la división de las tareas domésticas y sobre la paternidad responsable.	48	0.00	
			Involucramiento de los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.	73	0.00	
	Condiciones de trabajo	Conducta frente a despidos y jubilación	Elaboración de políticas públicas con foco centrado en los mayores.	74	0.00	
			Existencia de planes de contingencia, señalización y dotación de elementos de protección personal.	63	0.01	
		Salud, seguridad y condiciones de trabajo	Promoción de ejercicios físicos y pausas activas en el horario laboral.	55	0.05	
			Política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.	56	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Prácticas anticorrupción

El factor “prácticas anticorrupción”, que contempla –entre otras– acciones para orientar la conducta del servidor público, tales como programas educativos e iniciativas anticorrupción, evidencia una baja percepción en el desarrollo de estas (ver figura 7). Del componente “prácticas anticorrupción”, se percibe la ausencia de programas educativos que concienticen sobre el efecto de la corrupción y las formas de combatirla, como lo indican el 79,02 % de los funcionarios de CDFLLA y el 72,22 % de los funcionarios de MADR. Del mismo modo, la entidad no participa en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional, como lo perciben el 71,61 % de los funcionarios de CDFLLA y el 58,33 % de MADR. También se evidencia que la entidad no toma liderazgo en la formación de redes o alianzas a nivel comunitario con el propósito de fortalecer o dirigir políticas, tal como lo señala el 80,25 % de los funcionarios de CDFLLA y el 57,41% de MADR (ver tabla 17). De otro lado, en el componente “formulación de política”, se evidencia que las entidades no poseen una norma específica que prohíba la utilización de su poder institucional para obtener privilegios políticos, como lo percibe un 81,48 % del personal de CDFLLA y el 64,82 % de MADR.

Tabla 17. Análisis del factor prácticas anticorrupción

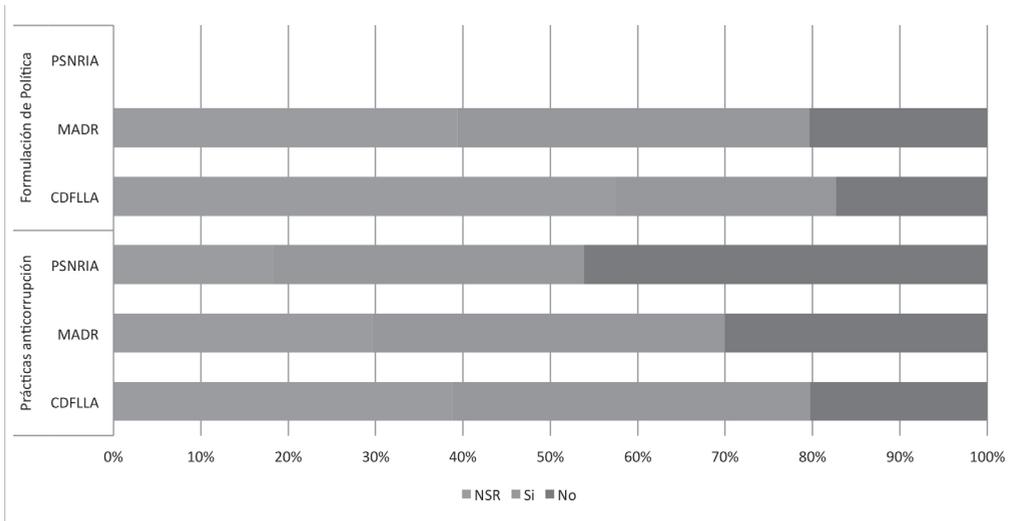
FACTOR	COMPONENTE	CDFLLA						MADR						PSNRIA						
		Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	
PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN	Prácticas anticorrupción	46.91%	46	37.04%	47	53.09%	49	59.26%	46	37.96%	47	34.26%	47	**	**	**				
		28.40%	48	27.16%	49	45.68%	48	42.59%	49	25.00%	48	34.26%	49	**	**	**				
		20.99%	47	25.93%	48	41.98%	47	41.67%	48	23.15%	49	33.33%	48	**	**	**				
	Formulación de política	32.10%	51	18.52%	50	62.96%	50	45.37%	51	21.30%	50	43.52%	50	**	**	**				

*Corresponde al número de la pregunta

** Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Factor prácticas anticorrupción



Fuente: Elaboración propia.

En este factor, se evidencia que únicamente las variables “programas educativos que concienticen sobre el efecto de la corrupción y las formas de combatirla” y “participación en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional”, del componente “prácticas anticorrupción”, no presentan diferencias significativas, mientras que en el componente “formulación de política” se evidencian diferencias significativas (ver tabla 18).

Tabla 18. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Variable	Nro.	χ^2	P
Prácticas anticorrupción	Prácticas anticorrupción	Programas educativos que concienticen sobre el efecto de la corrupción y las formas de combatirla.	47	0.45	>0,05
		Participación en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional.	48	0.13	>0,05
		Liderazgo en la formación de redes o alianzas a nivel comunitario con el propósito de fortalecer o dirigir políticas públicas.	49	0.00	
	Formulación de Política	Tenencia de una norma específica que prohíba la utilización de su poder institucional para obtener privilegios políticos.	50	0.02	

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Cuidado del medio ambiente

El factor “cuidado del medio ambiente”, que analiza el mejoramiento de la calidad medioambiental, la identificación de un área responsable de este tema y la existencia de una política ambiental, entre otros aspectos, da cuenta de que la entidad que desarrolla en mayor medida este factor es CDFLLA, mientras que en MADR y PSNRIA se evidencia un escaso trabajo sobre el tema (ver figura 8). En cuanto al componente “compromiso con la mejoría de la calidad ambiental”, se evidencia la ausencia de un área o responsable de los temas ambientales en las entidades MADR y PSNRIA, lo cual es percibido por los funcionarios en las respuestas negativas y no reconocidas (NSR) por ellos, lo que genera un 60,18 % y un 67,30 % de participación, respectivamente, para cada entidad. El caso contrario se evidencia en CDFLLA, donde existen un área y un encargado del tema, lo que se refleja en la percepción del 93,83 % en el tema (ver tabla 19).

Lo mismo sucede con la política ambiental y lo referido a su conocimiento y formalización en el código de conducta, pues también en las entidades MADR y PSNRIA su percepción es baja, mientras que en CDFLLA es alta. De lo anterior se concluye que el factor “compromiso con la mejoría ambiental” es un aspecto por mejorar para entidades del sector público del orden hacedores de políticas y de control. Así mismo, en el componente “educación y concienciación ambiental”, a pesar de que se desarrollan campañas internas relacionadas con la reducción del consumo del agua y de energía, como se evidencia en las tres entidades –con percepción de 90,12 % en CDFLLA, 54,63 % en MADR y 31,73% en PSNRIA–, se presenta una baja percepción en lo

relacionado con el monitoreo del consumo de energía, como lo indican el 59,26 % de los funcionarios de MADR y el 79,81 % de los funcionarios de PSNRIA, y al monitoreo del consumo de agua, como lo perciben el 22,22 % de los funcionarios de MADR y el 76,93 % de PSNRIA.

De lo anterior se deduce que la misma naturaleza de la entidad hace que esta conciba los factores necesarios para mejorar su gestión o se interese por ello, como es el caso de CDFLLA, que, como entidad ejecutora en lo concerniente al tema de salud, propicia las condiciones para ello, por ejemplo, en el caso del cuidado del medio ambiente; además, este tema es obligatorio para entidades relacionadas con el tema de la salud.

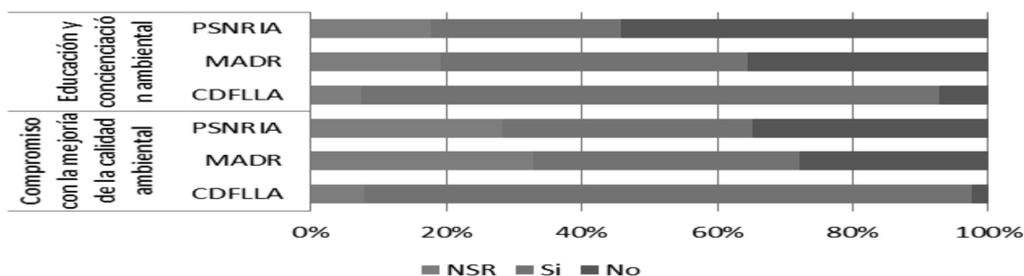
Tabla 19. Análisis del factor cuidado del medio ambiente

FACTOR	COMPONENTE	CDFLLA						MADR						PSNRIA					
		Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*
CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	Compromiso con la mejoría de la calidad ambiental	93.83%	76	3.70%	75	11.11%	75	39.81%	76	28.70%	75	33.33%	76	41.35%	75	35.58%	75	33.65%	76
		85.18%	75	1.23%	76	4.94%	76	38.89%	75	26.85%	76	32.41%	75	32.69%	76	33.65%	76	23.08%	75
	Educación y concienciación ambiental	90.12%	77	9.88%	78	17.28%	80	58.33%	81.3	42.59%	79	28.70%	80	32.69%	81.3	62.50%	81.1	27.88%	80
		87.65%	79	9.88%	79	9.88%	81.3	54.63%	77	39.81%	80	24.07%	81.1	31.73%	80	59.62%	77	18.27%	81.3
		86.42%	78	7.41%	77	8.64%	81.1	50.00%	78	36.11%	78	22.22%	81.2	31.73%	77	59.62%	81.2	17.31%	81.1
		86.42%	81.1	6.17%	80	8.64%	81.2	46.30%	81.2	35.19%	81.1	21.30%	79	23.08%	81.2	49.04%	81.3	17.31%	81.2

*Corresponde al número de la pregunta
 ** Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Factor cuidado del medio ambiente



Fuente: Elaboración propia.

En el aspecto del medio ambiente, en todos los casos se evidencian diferencias significativas en la prueba Chi-cuadrado, que pueden surgir de los distintos tipos de entidad y de la prioridad definida por las directivas de las entidades (ver tabla 20).

Tabla 20. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Variable	Nro.	χ^2	P
Prácticas anticorrupción	Prácticas anticorrupción	Programas educativos que concienticen sobre el efecto de la corrupción y las formas de combatirla.	47	0.45	>0,05
		Participación en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel nacional.	48	0.13	>0,05
		Liderazgo en la formación de redes o alianzas a nivel comunitario con el propósito de fortalecer o dirigir políticas públicas.	49	0.00	
	Formulación de Política	Tenencia de una norma específica que prohíba la utilización de su poder institucional para obtener privilegios políticos.	50	0.02	

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Calidad en la relación con usuarios

El factor “calidad en la relación con usuarios” analiza lo concerniente al proceso de atención a los usuarios para el trámite de sus peticiones, quejas y reclamos, el suministro de información y la política de comunicación institucional. Así, con respecto al factor “calidad en la relación con usuarios”, para las entidades CDFLLA y MADR se encuentra un escaso desarrollo en sus dos componentes: “política de comunicación comercial” y “excelencia de la atención”; del último se destaca un mayor grado de desarrollo en CDFLLA (ver figura 9), esto quizás debido a la razón de ser de la entidad: atención a pacientes. El factor “calidad en la relación con usuarios” (ver tabla 21) presenta mayores fortalezas en el componente “excelencia de la atención”, por cuanto el personal de las entidades CDFLLA y MADR perciben que estas ofrecen servicio de atención al usuario en el que reciben y encaminan sugerencias, opiniones y reclamos relacionados con sus servicios, lo cual se evidencia en la participación del 93,83 % para la primera entidad y 87,96 % para la segunda. Del mismo modo, en este componente, el personal también nota que existen mecanismos para recibir y tramitar sugerencias, reclamos y opiniones, así como para resolverlas, lo que se presenta en CDFLLA en un 96,30 % de las veces y en MADR en un 83,33 % de las veces; además se evidencia la existencia de una política de atención al usuario, como lo perciben el 88,89 % de los funcionarios de CDFLLA y el 79,63 % de MADR.

De otro lado, en este mismo componente se observa una baja percepción con relación a la entrega de información de registro del usuario a terceros solo si la entidad lo autoriza, lo cual se percibe en el porcentaje de participación del 30,86 % en CDFLLA y en el

67,59 % en MADR, lo que deja ver la falta de claridad con respecto a políticas en el manejo de información confidencial. Así mismo, el 56,48 % de los funcionarios de MADR no perciben que sus instalaciones cuenten con servicios o facilidades para la atención a personas con capacidades o habilidades diferentes; en esta misma entidad, el 43,58 % de los funcionarios evidencia desconocimiento en lo relacionado con la tenencia de un defensor del usuario o función similar; existe desconocimiento en un 60,19 % de los funcionarios acerca de la solicitud al usuario tan solo de las informaciones personales relevantes de acuerdo con los objetivos para los cuales se declaran ser necesarias, y el 40,74 % no evidencia que anualmente la entidad realice estudios de opinión para determinar el grado de satisfacción de sus usuarios.

En lo concerniente a la política de comunicación institucional, se encuentra que las entidades no han tenido reclamaciones en los tres últimos años sobre campañas de comunicación, sin embargo, sí se presenta la ausencia de una política formal contra propaganda que coloque a niños y adolescentes, negros, mujeres o cualquier individuo en situación de falta de respeto, como se evidencia en CDFLLA en un 38,27 % de las veces y en MADR en el 50 % de los casos. De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que el componente “excelencia de la atención” tiene mayor incidencia en los aspectos mencionados inicialmente, es de rescatar que legalmente toda entidad debe recibir las sugerencias, encaminarlas y generar mecanismos que posibiliten respuesta en los tiempos establecidos por la ley, y al parecer, en ello se ha avanzado.

Tabla 21. Análisis del factor calidad en la relación con usuarios

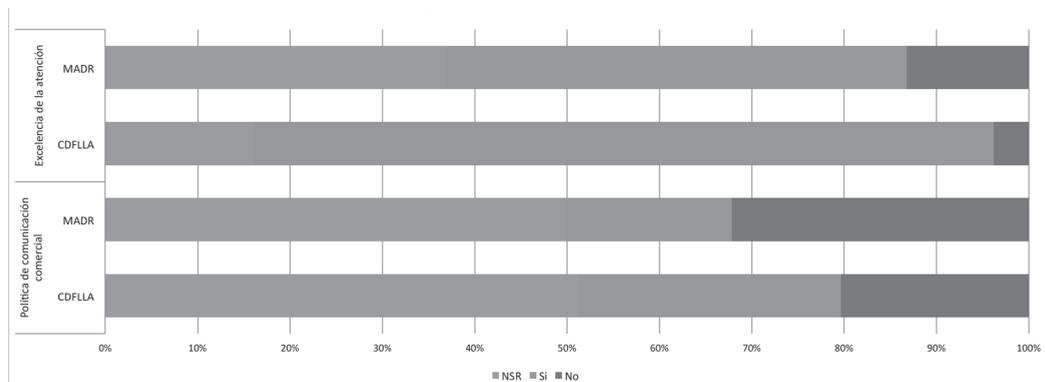
FACTOR	COMPONENTE	CDFLLA						MADR						PSNRIA							
		Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*		
CALIDAD EN LA RELACIÓN CON USUARIOS	Política de comunicación institucional	28.40%	14	48.15%	16	55.56%	15	11.11%	14	50.00%	13	55.56%	14	**	**	**	**	**	**	**	
		20.99%	15	38.27%	13	54.32%	14	10.18%	15	42.59%	16	51.85%	16	**	**	**	**	**	**	**	
	Excelencia de la atención	96.30%	28	13.58%	18	24.69%	18	87.96%	19	56.48%	30	60.19%	25	**	**	**	**	**	**	**	
		93.83%	19	8.64%	25	24.69%	25	83.33%	28	29.63%	18	59.26%	26	**	**	**	**	**	**	**	
		90.12%	30	6.17%	26	24.69%	26	79.63%	27	23.15%	20	55.56%	24	**	**	**	**	**	**	**	
		88.89	27	4.94%	20	23.46%	20	63.89%	17	21.30%	21	43.52%	18	**	**	**	**	**	**	**	
		87.65%	23	4.94%	21	22.22%	17	58.33%	23	14.81%	22	41.67%	20	**	**	**	**	**	**	**	
		87.65%	29	4.94%	22	20.99%	24	52.78%	29	8.33%	26	40.74%	29	**	**	**	**	**	**	**	**
		79.01%	21	3.70%	17	17.28%	22	45.37%	22	7.41%	24	39.81%	21	**	**	**	**	**	**	**	**
		77.78%	22	2.47%	30	16.05%	21	38.89%	21	6.48%	29	39.81%	22 y 23	**	**	**	**	**	**	**	**

*Corresponde al número de la pregunta

** Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Factor calidad en la relación con los usuarios



Fuente: Elaboración propia.

En el factor “calidad en la relación con los usuarios”, se evidencia que en las variables que conforman el componente “política de comunicación institucional” no se observan diferencias significativas, mientras que en su otro componente, “excelencia de la atención”, se evidencia que las únicas variables que no presentan diferencias significativas son el servicio de atención al usuario –que recibe y encamina sugerencias, opiniones y reclamos relacionados con sus servicios– y la existencia de una política de atención al usuario (ver tabla 22).

Tabla 22. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Variable	Nro.	χ^2	P
Calidad relación con usuarios	Política de comunicación institucional	Ausencia de reclamaciones en los tres últimos años, sobre campañas de comunicación.	16	0.35	>0,05
		Existencia de política formal contra propaganda que coloque a niños y adolescentes, negros, mujeres o cualquier individuo en situación de falta de respeto.	13	0.14	>0,05
	Formulación de Política	Servicio de atención al usuario, donde reciben y encaminan sugerencias, opiniones y reclamos relacionados con sus servicios.	19	0.23	>0,05
		Existencia de mecanismos para recibir y tramitar sugerencias, reclamos y opiniones así como para resolverlas.	28	0.02	
		Existencia de una política de atención al usuario .	27	0.16	>0,05

Factor	Componente	Variable	Nro.	j ²	P
Calidad relación con usuarios	Formulación de Política	Entrega de información de registro del usuario a terceros solo si la entidad lo autoriza.	26	0.00	
		Instalaciones con servicios o facilidades para la atención a personas con capacidades o habilidades diferentes.	30	0.00	
		Tenencia de un defensor del consumidor o función similar.	18	0.00	
		Solicitud al usuario tan solo de las informaciones personales relevantes de acuerdo a los objetivos para los cuales se declaran ser necesarias.	25	0.00	
		Anualmente la entidad realiza estudios de opinión para determinar el grado de satisfacción de sus usuarios.	29	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Fortalecimiento de la comunidad

El factor “fortalecimiento de la comunidad” considera, entre otros, los siguientes aspectos: gerenciamiento de la entidad en su entorno, relación con organizaciones locales y participación con la acción social. Dicho factor da cuenta de un reducido grado de desarrollo (ver figura 10) debido a la baja percepción que existe en el cumplimiento de sus componentes, a pesar de que el “gerenciamiento del impacto de la institución en la comunidad del entorno” presenta un mediano desarrollo. Como ya se mencionó, el componente que más se destaca es el “gerenciamiento del impacto de la institución en la comunidad del entorno”, por cuanto el 67,90 % del personal de CDFLLA y el 49,07 % de MADR evidencian que la entidad reconoce la comunidad de su área de influencia como parte importante en sus decisiones, además, se percibe que las entidades adoptan políticas de relaciones con la comunidad, como se contempla en su código de conducta, y así lo evidencian el 48,15 % del personal de CDFLLA y el 42,59 % de MADR (ver tabla 23).

Sin embargo, existe desconocimiento por parte del personal, especialmente en el factor “financiamiento de la acción social”, en lo relacionado con la planeación de dicha acción, con foco en la maximización de su incidencia en el largo plazo, presentándose esta percepción en el 66,67 % en CDFLLA y en el 61,11% en MADR. También se desconoce la existencia de procesos de consulta periódica para los beneficiarios de la acción social, con indicadores para su monitoreo; al respecto, el desconocimiento por parte de CDFLLA es de 66,67 % y en el caso de MADR es de 59,81 %. Así mismo, se evidencia

una baja percepción en el componente de “relaciones con organizaciones locales”, por cuanto se desconoce la relevancia de las necesidades locales que realiza la entidad antes de diseñar sus proyectos en la comunidad, con percepción de 61,73 % en CDFLLA y 50,93 % en MADR.

De otro lado, en el componente “participación con la acción social”, las entidades no divulgan internamente los proyectos que apoyan y desarrollan, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados, como lo perciben el 30,86 % de los funcionarios de CDFLLA y el 38,89 % de MADR.

Tabla 23. Análisis del factor fortalecimiento de la comunidad

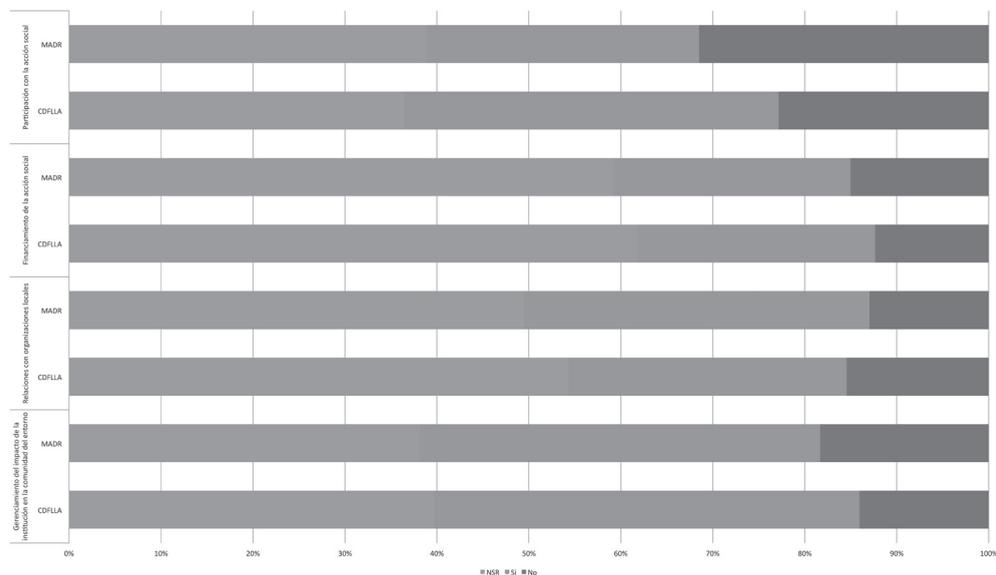
FACTOR	COMPONENTE	CDFLLA						MADR						PSNRIA						
		Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	Sí	P*	No	P*	NSR	P*	
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD	Gerenciamiento de la incidencia de la institución en la comunidad del entorno	67.90%	31	22.22%	34	51.85%	33	51.85%	33	25.93%	34	50.93%	35	**		**		**		
		50.62%	34	14.81%	33	41.98%	32	49.07%	31	20.37%	33	37.04%	31	**		**		**		
		48.15%	32	18.52%	35	50.62%	35	42.59%	32	16.67%	32	40.74%	32	**		**		**		
	Relaciones con organizaciones locales	37.04%	37	16.05%	37	61.73%	36	37.96%	37	13.89%	37	50.93%	36	**		**		**		
		23.46%	36	14.81%	36	46.91%	37	37.04%	36	12.04%	36	48.15%	37	**		**		**		
	Financiamiento de la acción social	39.51%	38	19.75%	39	66.67%	41	34.26%	38	21.30%	39	62.96%	39	**		**		**		
		23.46%	41	12.34%	40	66.67%	40	25.93%	41	16.67%	40	61.11%	41	**		**		**		
		23.46%	42	9.88	42	66.67%	42	28.04%	42	12.96	41	59.81%	42	**		**		**		
	Participación con la acción social	43.21%	44	30.86%	43	41.98%	44	33.33%	43	38.89%	43	50.00%	44	**		**		**		
		38.27%	43	14.81%	44	30.86%	43	25.93%	44	24.07%	44	27.78%	43	**		**		**		

*Corresponde al número de la pregunta

** Datos no identificados en la encuesta ETHOS

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Factor fortalecimiento de la comunidad



Fuente: Elaboración propia.

En el factor “fortalecimiento de la comunidad” no se evidencian diferencias significativas en las variables de los componentes “relaciones con organizaciones locales”, “financiamiento de la acción social” y “participación con la acción social”, mientras que en el componente “gerenciamiento del impacto de la institución en la comunidad del entorno” se evidencian diferencias significativas en solo uno de sus componentes: “reconocimiento de la comunidad”, en la que está presente como parte importante en sus decisiones (ver tabla 24).

Tabla 24. Resultados Chi-cuadrado (χ^2)

Factor	Componente	Variable	Nro.	χ^2	P
Calidad relación con usuarios	Gerenciamiento de la incidencia de la institución en la comunidad del entorno	Reconocimiento de la comunidad en la que está presente, como parte importante en sus decisiones.	31	0.02	
		Adopción de políticas de relaciones con la comunidad, contemplada en su código de conducta.	32	0.39	>0,05
	Relaciones con organizaciones locales	Relevamiento de las necesidades locales que realiza la entidad antes de diseñar sus proyectos en la comunidad.	36	0.14	>0,05

Factor	Componente	Variable	Nro.	j ²	P
Calidad relación con usuarios	Financiamiento de la acción social	Planeación de la acción social, con foco en la maximización de su incidencia a largo plazo.	41	0.70	>0,05
		Existencia de procesos de consulta periódica para los beneficiarios de la acción social, con indicadores para su monitoreo.	42	0.63	>0,05
	Participación con la acción social	Divulgación interna de los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados.	43	0.52	>0,05

Fuente: Elaboración propia.

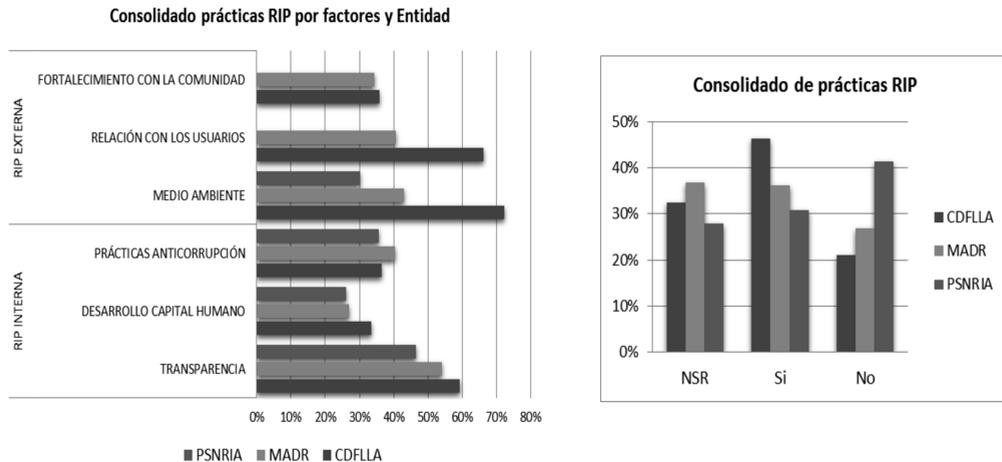
4. Propuesta de lineamientos para la construcción de una política pública de RSI

Con fundamento en la comprobación de las hipótesis, a partir del análisis de los resultados del diagnóstico que se presentan en las siguientes tabla y gráficas, se puede inferir:

Hipótesis	Observación
<p>Hipótesis 1: A mayor tamaño de las organizaciones del sector público, mayor dificultad para implementar prácticas efectivas de responsabilidad institucional pública.</p>	<p>La entidad en la que perciben menos prácticas de RIP es PSNRIA (con 855 funcionarios de planta), en tanto que en CDFLLA (con 199 funcionarios), se percibe un mayor porcentaje de prácticas de RIP. El tamaño de la organización puede condicionar o dificultar la implementación de prácticas de RIP.</p>
<p>Hipótesis 2: El cumplimiento formal de requisitos y documentos no garantiza la implementación y apropiación efectiva de prácticas de responsabilidad institucional pública en las entidades de dicho sector.</p>	<p>Aun cuando en las tres entidades se da cumplimiento a la adopción de documentos y procesos exigidos por las normas, lo que se evidencia en el factor “transparencia” (código de ética, modelos de evaluación, rendiciones de cuentas...), la percepción general de aplicación de prácticas de RIP resulta baja, pues solo llega al 38 % en promedio (ver figura 11). De otro lado, particularmente es reducida la aplicación de prácticas RIP asociadas con la apropiación cotidiana del componente ético.</p>
<p>Hipótesis 3: Los procesos participativos desarrollados por las organizaciones del sector público inciden en su implementación y apropiación de prácticas de responsabilidad institucional pública.</p>	<p>La tenue percepción de prácticas de RIP refleja también mínimos procesos de apertura a la participación efectiva de las comunidades; en el nivel externo, apenas si superan el 30 % en el caso de CDFLLA y MADR dentro del factor de “fortalecimiento con la comunidad”. A nivel interno, se refleja en las tres entidades en el factor “desarrollo del capital humano”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Consolidado de prácticas RIP



Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior, y a partir del concepto de política pública entendido como “un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medio de acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth, 2009, p.27), se identifican como elementos del concepto referido, para la construcción de una política pública de responsabilidad institucional pública, los siguientes:

Objetivos colectivos necesarios o deseables:

- Que los servidores públicos de las entidades estatales, indistintamente del nivel que ocupen, se apropien de su misión, la que es connatural al bienestar social.
- Que estos servidores públicos propugnen por el cuidado, el mantenimiento y la cobertura universal de la prestación del servicio, siempre en busca del bien común.
- Que estos servidores públicos actúen en correspondencia al marco ético, en cumplimiento de la misión institucional, superando el mínimo cumplimiento de requisitos formales.

Orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos:

- Resulta fundamental enfocar los esfuerzos hacia la materialización del precepto constitucional consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991, en el artículo 2.º, que señala: “Son fines esenciales del Estado servir a la comunidad,

promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden social justo”.

- Es necesario insistir en la interiorización de lo ético con fundamento en los principios para reconstruir, alimentar y fortalecer el sentido de responsabilidad institucional pública. Contextualizar en lo ético la política de desarrollo administrativo de moralidad y transparencia de la administración pública (Art. 7.o, Decreto 3622 de 2005), que establece la orientación de las entidades hacia la responsabilidad y vocación de servicio hacia lo público, la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos y la prevención de acciones corruptas.
- Con la aplicación efectiva de la normatividad vigente, asociada con prácticas y gestión estatal transparentes, como es el caso del Estatuto Anticorrupción: Ley 1474 de 2011, “por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.

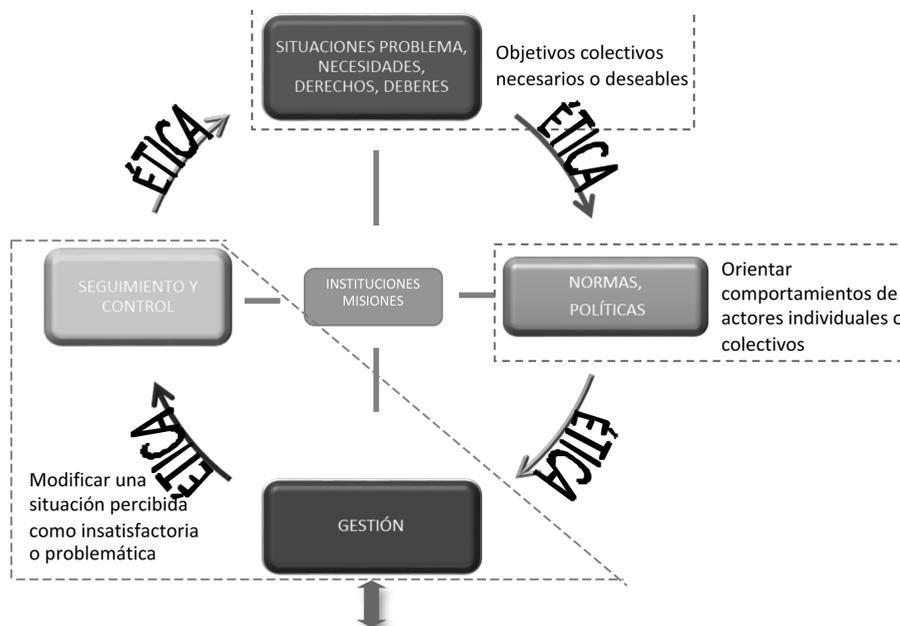
Modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática:

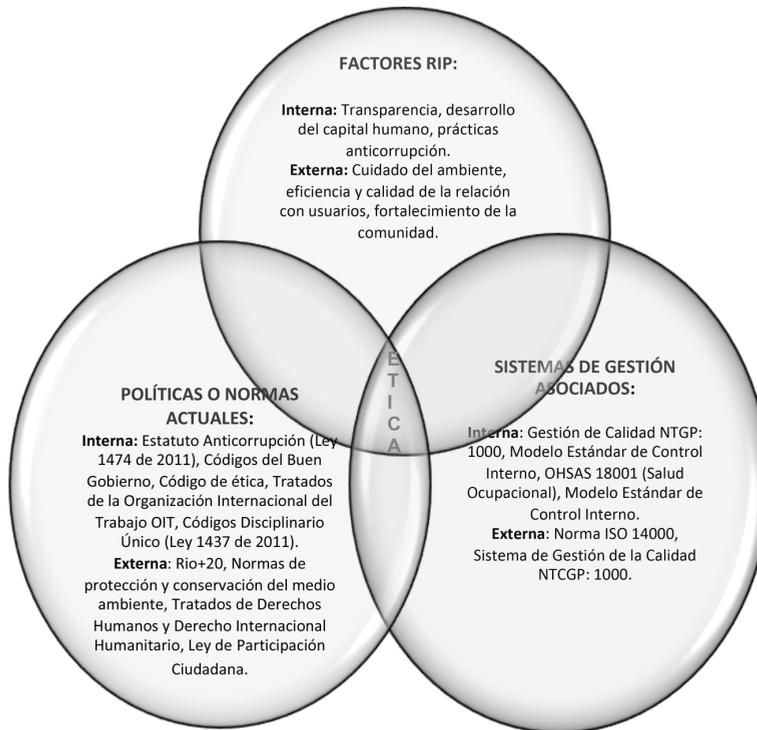
- El diagnóstico derivado del actual estudio se constituye en un referente de las situaciones identificadas como insatisfactorias o problemáticas, en tal sentido, resulta fundamental partir de la realidad institucional de cada entidad, de su naturaleza y misión como puntos de referencia para el diseño de planes estratégicos con sentido y responsabilidad social.
- Es pertinente tener en cuenta los diferentes elementos de la cultura organizacional de las entidades: la forma de pensar, decidir, actuar e interactuar de los servidores públicos entre sí y en sus entornos, pues, de lo contrario, se corre el riesgo de crear instrumentos formales (una nueva política), descontextualizados y enajenados.
- Resulta prioritario generar espacios de reflexión para la construcción ciudadana desde lo individual en los entornos institucional y comunitario, e involucrar a las personas como actores que impulsan y dinamizan los procesos, y no solamente procesos impersonales que obligan a personas, ello para propiciar cambios interiorizados a conciencia.
- Es fundamental contar con el concurso de todas las partes interesadas: relaciones con directivos, con empleados, con la comunidad, con el medio ambiente, las relaciones con los usuarios y con proveedores, en el contexto y la cultura, con fundamento en principios éticos.

Por otra parte, la Corte Constitucional, en la Sentencia T-209 de 2009, estableció los requisitos para que una política pública se considere ajustada a la Constitución, así: “La jurisprudencia constitucional ha precisado tres condiciones básicas, a la luz de la Constitución Política, que debe observar toda política pública orientada a garantizar un derecho constitucional: (i) que la política efectivamente exista; (ii) que la finalidad de la política pública debe tener como prioridad garantizar el goce efectivo del derecho; y (iii) que los procesos de decisión, elaboración, implementación y evaluación de la política pública permitan la participación democrática”. Es decir, definición de soluciones frente a temas del país relacionados con los derechos consagrados constitucionalmente.

Consecuentemente, y considerando que existen diversas “Guías para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas” (a nivel nacional de Consejo Nacional para la Política Social y Económica (CONPES) y a nivel territorial de las Secretarías de Planeación), más allá de pretender adicionar nuevos modelos para la formulación de estas, se plantea como propuesta central la articulación de las políticas y normas orientadas a la efectiva, responsable y transparente gestión pública (Estatuto Anticorrupción, Sistema de Gestión de Calidad, Modelo Estándar de Control Interno y OSHAS 18001, entre otras, con los factores de la RIP (transparencia, desarrollo del capital humano, prácticas anticorrupción, cuidado del ambiente, eficiencia y calidad de la relación con los usuarios y fortalecimiento de la comunidad), y los elementos del concepto de política pública considerados en párrafos anteriores, para la construcción de una política de responsabilidad institucional pública (RIP) cuyo hilo conductor común sea LA ÉTICA (ver figura 12).

Figura 12. Esquema propuesta lineamientos para la construcción de una política pública de RIP





Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la propuesta se identifica con el enfoque contemporáneo referido en la parte introductoria de este estudio, a partir de la integración voluntaria de las organizaciones frente a las percepciones sociales y medioambientales de su gestión, su relación con los stakeholders (partes interesadas), la incorporación de valores éticos en la toma de decisiones y las responsabilidades económicas y legales con compromiso desde la dirección de las instituciones. Adicionalmente, surge la necesidad de involucrar en todas las políticas públicas el concepto y la apropiación de la RIP con un objetivo común: el fortalecimiento del sentido misional y la legitimidad institucional (expresada en la recuperación de la confianza en las entidades públicas).

Finalmente, de poco o nada sirven sendos tratados si no se impulsan políticas públicas efectivas de carácter pedagógico y metodológico que apunten a:

- educar para que los grupos de interés identifiquen, reconozcan y se apropien del potencial transformador de la RIP;
- incentivar la claridad y transparencia informativa y comunicativa de las entidades públicas, con arreglo a lo objetivo, a la verdad;

- regular y verificar el cumplimiento de prácticas de RIP combinando la voluntad y la obligatoriedad;
- tomar decisiones institucionales basadas en la RIP, es decir, valoración de las decisiones a la luz de los factores. Tales decisiones, ¿en qué medida afectan el medio ambiente, a los usuarios, al capital humano de la entidad, entre otros?;
- crear una agencia especializada en evaluación de prácticas de RIP en el sector público a través de medios electrónicos o estrategias que faciliten el proceso de recolección de información on line, con todas las partes interesadas, para monitorear en la cotidianidad, por medio de indicadores, las fortalezas y debilidades de tales prácticas, en aras de definir y verificar la adopción de planes de mejoramiento en tal sentido;
- crear programas de ayuda e incentivos a empresas que se preocupen y se destaquen por cumplir con los parámetros de la RIP, propiciando el intercambio de experiencias exitosas en las que se materialicen comportamientos y gestiones éticas a la luz de indicadores definidos para tal fin e
- impulsar proyectos conjuntos entre el gobierno y el sector empresarial alrededor de la RIP.

5. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la revisión de la literatura relacionada con el tema de responsabilidad social, se encuentra que han predominado estudios, investigaciones o modelos dirigidos a empresas del sector privado (posiblemente porque en dicho sector tuvo su origen). Sin embargo, el abordarle desde el sector público amplía el espectro y permite visualizar la responsabilidad institucional pública (RIP) como un eje transversal que favorece la interrelación de diversos actores y la articulación de los distintos sistemas que se vienen adoptando e implementando en las entidades estatales, entre estos, el Sistema de Gestión de Calidad (NTCGP1000:2009), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional bajo las normas OHSAS 18001 y medio ambiental NTC- ISO 14001, alrededor de elementos que, en últimas, contribuyen al mejoramiento de las instituciones y, por ende, trascienden hacia el bienestar general de la comunidad.

En este orden de ideas, y considerando que apenas se vienen dando algunas aproximaciones al tema desde el sector público colombiano, bien vale la pena aportar en la construcción del concepto de responsabilidad institucional pública (RIP), contextualizándole desde el sentido y la naturaleza misma del sector estatal, cuyo propósito apunta a la búsqueda y materialización del bien común, siendo su función la de “asegurar el supremo bien del hombre” Enoch (1980, p. 83). Infortunadamente, en la práctica, la legitimidad

y el sentido misional de lo público se ha venido minando en razón a los recientes hechos de corrupción, por el desconocimiento del entorno, el menosprecio por la participación activa de las comunidades, pero, sobre todo, por el desprecio a la materialización de lo ético en la cotidianidad. No basta con tener códigos de ética elaborados, estos se deben aplicar.

Así las cosas, más allá de normativizar, de crear nuevos modelos o de imponer un nuevo sistema por estar de moda, se trata de armonizar y articular lo ya existente en un ejercicio de construcción que combine lo voluntario con lo reglamentario. En tal sentido, se requiere la voluntad política, el compromiso y la actitud coherente de los niveles directivos para motivar a los demás niveles de las entidades en la búsqueda de referentes positivos, de modelos de RIP.

Los resultados del diagnóstico realizado evidencian vacíos en la práctica de responsabilidad institucional pública (RIP) conforme con la percepción de las personas encuestadas en las tres entidades. De este modo, como fortalezas los funcionarios perciben la existencia de espacios de participación y concertación, de instrumentos jurídicos (Ej.: código disciplinario) y sensibilización al ahorro del agua y energía; y como debilidades perciben la necesidad de definir responsables para la implementación y evaluación de la RSI, el compromiso con el desarrollo infantil, la valoración de la mujer, la promoción de la equidad y los programas de salud, seguridad y condiciones de trabajo, entre otras.

Este estudio se constituye en un punto de partida para la construcción-articulación de la política pública de RIP, con el referente de los diagnósticos adelantados, los cuales son susceptibles de realizarse en otras entidades para verificar los avances en la aplicación de prácticas de RIP, bien sea por sectores, por niveles territoriales, a nivel nacional o atendiendo a diversos criterios. El camino está por recorrer y es un reto para la academia, los gobiernos, los administradores, los profesionales de las ciencias sociales y, en general, para toda la sociedad.

6. Referencias

- Albareda, L., Lozano, J., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 347-363.
- Beato, P. et al. (2007). *La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana.
- Chandler, Geoffrey. (2001). Defining corporate social responsibility, ethical performance best practice. *Journal of Public Affairs*, 176-184.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: CCE.
- Congreso de la República de Colombia. (12 de julio de 2011). Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. *Diario Oficial n.o 48128*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=43292>
- Corte Constitucional de la República de Colombia. (26 de marzo de 2009). Sentencia T-209/09. Magistrado ponente: Nilson Pinilla. Recuperado de <http://www.corte-constitucional.gov.co/relatoria/2009/T-209-09.htm>
- Cortina, A. y Martínez, E. (2001). *Éticas teleológicas y deontológicas*. Madrid: Editorial Akal.
- Drucker, P. (1994). *Las nuevas realidades*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- _____. (1981). What is business ethics? *The Public Interest*, 63, 18-36. Recuperado de goo.gl/gkl1dXc
- _____. (1988). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.
- Enoch, S. (1980). *De Sócrates a Sartre*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Fundación Ecología y Desarrollo. (2004). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Informe 2004* (Colección La Empresa de Mañana). Zaragoza: Fundación Avina, Fundación Ecología y Desarrollo y Gobierno de Aragón. Recuperado de goo.gl/P1o0VR
- Gaete, R. A. (2009). Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 8(11), 35-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530216002>

- Gallo, G. P. (2008). *La responsabilidad social empresarial. Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable*. Argentina: CiGob. Recuperado de goo.gl/Gj8a4i
- Godoy, E. (2008). *Público y privado en la filosofía práctica de Aristoteles*. (Tesis doctoral, Universidad de Murcia). Recuperada de goo.gl/Xzmmxl
- Gutiérrez, R., Avella, L. F. y Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Bogotá: Fundación Corona – Edisoma Ediciones Especiales Ltda. Recuperado de goo.gl/Hvdf1u
- Lacera, I. C. (2009). *La RSE: De la incoherencia teórica al incumplimiento intencional de propósitos. Una aproximación en Colombia*. (Tesis de maestría inédita). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Lafuente, A., Viruñales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Recuperado de goo.gl/HQVtvI
- López, G. (2010). *La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/10759/1/T31784.pdf>
- Macías, L. A. (2007). *Grupo de análisis del riesgo y prácticas empresariales*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Melle, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 65, 84-107. Recuperado de goo.gl/nF8c3P
- Melo, A. L. y Moya, R. (Coord.). (2007). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Recuperado de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Navarro, J. L. y Hernández, E. (2004). *Responsabilidad social corporativa en el ámbito del sector público*. Recuperado de goo.gl/rBjvEp
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible* (Serie Medio Ambiente y Desarrollo, 72). Santiago de Chile: CEPAL – Naciones Unidas. Recuperado de goo.gl/Kd1kdL
- Presidencia de la República de Colombia. (12 de octubre de 2005). Decreto 3622 de 2005. Nivel Nacional. Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. *Diario Oficial n.o 46059*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17903>

- Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia. (2006). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado. Fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Bogotá: Autor. Recuperado de goo.gl/XxC6ZC
- Roth Deubel, A. N. (2009). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá D. C.: Ediciones Aurora.
- Secretaría de Integración Social. (2011). *Orientaciones en el proceso de formulación e implementación de las políticas públicas en Bogotá*. Bogotá: Autor – Imprenta Distrital. Recuperado de goo.gl/o53AVb
- Sibaja, G. A. y Mora, F. C. (2009). *Entendiendo la responsabilidad social en instituciones públicas. Experiencias del Banco Nacional de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia* (Trabajo de maestría, Universidad Estatal a Distancia). Recuperada de goo.gl/ywTvOq
- Tamayo, J. (3 de septiembre de 2003). *Responsabilidad Social*. Recuperado de goo.gl/lFQsVd
- Vives, A. (2006). *El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?* (Fundación Carolina, Documentos de Trabajo n.o 21). Recuperado de goo.gl/n7X5VF
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (eds.). (2011). *RSE. La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Bogotá: BID – Vara Editores. Recuperado de goo.gl/9TdhIE
- Ward H. (2004). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: Taking stock*. Washington: Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group. Recuperado de goo.gl/yICsSh

