

Modelos de medición, evaluación y control de la gestión de gobiernos locales en materia de Sustentabilidad. Su utilización como herramienta para la promoción de ciudades creativas, justas y sustentables en el corredor del Río Uruguay

Franco, Jorge A.; Gutiérrez, Eduardo E.; Tisocco, Fabián G.

AUTORES: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de Entre Ríos. Monseñor Tavella 1424 (3200) Concordia, Entre Ríos, Argentina.

CONTACTO: jamadeo2003@yahoo.com.ar

Resumen

Son diversos los factores que dan evidencia del crecimiento de la temática de la responsabilidad social y de la sustentabilidad (RSyS) en el ámbito empresario, organizacional e individual y aún hoy después de muchos años de estudios e investigaciones sigue evolucionando y enriqueciéndose el debate junto a otros conceptos relacionados, como la ética y la gobernanza.

La gestión de los gobiernos locales tiene una amplitud y riqueza de aspectos vinculados con este paradigma, tanto por la naturaleza de sus funciones básicas, por la variedad y complejidad de tareas desarrolladas, su contacto con una multiplicidad de grupos de interés y por un importante trabajo mancomunado con organizaciones del medio.

El presente trabajo pretende indagar sobre la forma en que se gestionan las acciones, proyectos y programas vinculados al paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad, su eventual medición, evaluación y las formas en que los municipios comunican los resultados e impactos de estas a los grupos de interés.

En este marco el estudio busca, además, identificar casos exitosos de municipios que han avanzado con un abordaje más integral la gestión del paradigma de la RSyS, en Argentina y especialmente en la Región Centro del país.

Palabras clave: gobierno local; sistemas de información; sustentabilidad; responsabilidad social; modelos de medición, evaluación y comunicación de la sustentabilidad

Objetivos propuestos y cumplidos

En el marco del proyecto se establecieron y cumplieron los siguientes objetivos:

- Identificar y analizar los parámetros y materias de evaluación de la sustentabilidad que se encuentran en los modelos desarrollados para el ámbito público, con especial interés en la norma ISO 26000: Responsabilidad Social y en la norma ISO 37120: El desarrollo sostenible de las comunidades - Los indicadores de servicios de la ciudad y la calidad de vida, adecuación al ámbito de los gobiernos locales en particular.
- Identificar gobiernos locales en nuestro país que resultan representativos en cuanto a iniciativas de sustentabilidad y que se hayan integrado a las redes de ciudades sustentables con especial interés en las experiencias de la Región Centro (Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba).
- Relevar y analizar herramientas de medición y diagnóstico que utilizan los gobiernos locales que se identificaron como representativos.
- Identificar herramientas de gestión existentes en el ámbito específico de gobiernos locales, destinadas a medir, evaluar y/o comunicar acciones vinculadas a la responsabilidad social y la sustentabilidad.
- Comprobar si los municipios del corredor del río Uruguay utilizan instrumentos, parámetros o en su caso modelos, para la evaluación y/o exposición de resultados de su gestión social y ambiental, similares a balances sociales o informes de sustentabilidad; o si se desarrollan parcialmente informes de similares características en el marco de otras acciones o instancias o como parte anexa a los informes o estados contables.
- Analizar de qué manera el asociativismo, las redes de ciudades o mancomunidades contribuyen a la construcción de prácticas, proyectos o programas de sustentabilidad en el ámbito municipal.
- Fomentar el interés y el debate sobre la importancia que tiene la medición y evaluación de las acciones de sustentabilidad en el ámbito de los gobiernos locales como una política de mejoramiento continuo de la gestión y del vínculo con los contribuyentes y demás grupos de interés.

Principales aspectos del Marco teórico

El primer ámbito en el que surge el concepto de Responsabilidad Social es en el empresarial, la denominada RSE. El mismo comenzó a vislumbrarse en los años treinta y cincuenta del siglo veinte, cuando las empresas empezaron a crecer de manera significativa, alejándose de las estructuras familiares originales. Algunos referentes, pensadores, periodistas, miembros de asociaciones de consumidores (Kliksberg, 2010; Méndez Picaso, 2005) advirtieron con preocupación la creciente falta de ética con que se manejaban grandes firmas empresarias, en su interrelación con el medio ambiente y la sociedad.

Para finales de los años sesenta ya se podía ver un cambio en las prácticas empresarias, que comenzaba a introducir principios y valores vinculados a la responsabilidad social. En estas primeras etapas se identificó a la RSE con actividades filantrópicas, que no contaban con una organicidad, ni sistematización administrativa, por lo que tampoco se incorporaban a la planificación de las organizaciones.

El mayor desarrollo del concepto se concibió a finales del siglo pasado, ya que en la década de los noventa se producen grandes escándalos financieros y fraudes éticos (Kliksberg, 2010); se generan prácticas poco ortodoxas en los procesos productivos; se vulneran derechos de consumidores; se agudizan problemas de corrupción en diferentes niveles institucionales y se multiplican los casos de incumplimiento de derechos laborales, entre otros aspectos, que oficiaron de detonantes para un fuerte crecimiento del concepto de responsabilidad social en el ámbito específico de las empresas. A estos hechos se sumó la celebración del Foro Económico Mundial en 1999, que da nacimiento al Pacto Global, donde se convoca a empresarios, gobiernos y sectores sociales y laborales, a impulsar en las empresas la adopción de principios en materia de derechos humanos y laborales, medio ambiente y combate a la corrupción.

Pero hasta ese momento, todos estos avances se planteaban sólo en el ámbito privado o más específicamente, empresarial. Solo en los últimos años comenzaron a aparecer algunos conceptos que fueron sumándose al de RSE, como fueron la responsabilidad social en general y la sustentabilidad, que para muchos se ha establecido como un concepto contenedor de la RSE y de la responsabilidad social en general. Paralelamente ha surgido una apertura de estos conceptos a otros tipos de organizaciones como las universidades, las ONG, la sociedad civil y el Estado.

En este proceso de evolución y debate de la temática se han presentado una gran cantidad de definiciones sobre responsabilidad social, la mayoría de las cuales ha logrado encontrar denominadores comunes. En el ámbito de este trabajo, consideramos la definición planteada por la norma internacional ISO 26000, que entendemos es la que contiene a la gran mayoría de definiciones emitidas en todo el mundo. La misma es el corolario de un extenso y profundo trabajo desarrollado por especialistas de todo el mundo en el que estuvieron representados todos los grupos de interés. La norma entiende por responsabilidad social a "...la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: - Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; - Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (ISO 26000, 2010).

En cuanto al término sustentabilidad, que a los fines del presente tiene un uso indistinto con el de sostenibilidad, se considera como marco de referencia la definición desarrollada en el informe de la Comisión Brundlandt elaborado para la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, que plantea al desarrollo sostenible como aquel "capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones". Siguiendo a Marsiglia (2008) podemos decir que el desarrollo sostenible tiene como objeto la definición de proyectos viables, que incluyen las dimensiones económica, social, cultural y ambiental, que intervienen en toda actividad humana.

Por otra parte, en materia de gestión pública, partimos de la idea de que el municipio es la institución socio-política fundamental dentro de un sistema de gobierno federal. Por ello es una organización clave para la construcción de la sostenibilidad, debiendo dar respuesta a los requerimientos cotidianos que hacen a la vida en comunidad, como ser la prestación de servicios públicos, el control y juzgamiento de faltas, como así también es responsable del diseño de políticas de promoción del desarrollo local. Estas organizaciones se hicieron cargo paulatinamente de nuevas responsabilidades que los Estados (unitarios o federales) descentralizaron en medio de procesos de reforma a veces reduccionistas y eficientistas (Kliksberg, 1984); en el marco de los cuales los ciudadanos comenzaron a exigir otras prestaciones planteando desafíos que trajeron aparejada la necesidad del asociativismo y la cooperación para una gestión más eficaz de sus recursos.

Por último planteamos que el territorio argentino cuenta con zonas heterogéneamente pobladas, y se caracteriza por contar con un gran número de municipios pequeños, con recursos escasos y numerosas necesidades a las que hacer frente. La provincia de Entre Ríos y en particular el denominado "Corredor del Río Uruguay" no hace más que acentuar esas características, distribuyendo su población mayoritariamente en pequeñas localidades y centros rurales.

En lo que hace a la responsabilidad social del Estado, o responsabilidad social gubernamental partimos del planteamiento realizado por Toro (2011) en relación a si la responsabilidad social es un problema de la sociedad civil o es un problema del Estado. Contextualizada esta inquietud en países como Argentina y el resto de Latinoamérica, donde existen tantos niveles de pobreza y desigualdad, donde los niveles de organización de la ciudadanía son muy bajos y no se presenta el ciudadano como un actor social fuerte; es posible desarrollar la responsabilidad social desde la sociedad civil o la tiene que poner el Estado como condición. ¿O deberían darse ambas situaciones a la vez?

Dentro del ámbito público, el concepto de Ciudad Sostenible o ciudad sustentable, que ha sido también eje conceptual del presente, refiere al de una ciudad que recupera y potencia su vida propia, y por tanto la de sus habitantes; mientras favorece aspectos como la regeneración y el respeto de su entorno natural, la cohesión social, la educación para la paz, la integración cultural, entre otros. Es una ciudad que se construye a sí misma de un modo participativo, y de acuerdo a principios ecológicos, de igualdad y participación.

Podemos decir que una ciudad socialmente sostenible se caracteriza por cuestiones como la eliminación de la exclusión y la marginalización social; la existencia de mixtura social en cuanto a rentas, edad y etnias en todas sus zonas; un alto grado de sensibilidad respecto a las necesidades específicas de los ciudadanos, especialmente de los grupos o sectores que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad; y la disposición a la comunicación con los ciudadanos, facilitándoles la información que necesiten para poder participar activamente en la vida urbana y dándoles la oportunidad de ser escuchados. También ha sido importante la creación de organismos nacionales internacionales y supranacionales públicos y privados vinculados a la temática y la intervención en la temática de otros organismos ya existentes.

El trabajo en red, como mencionamos, ha sido uno de los rasgos distintivos del avance de la temática y probablemente uno de los factores que contribuyeron al rápido crecimiento. En materia de iniciativas, se destacan en nuestra región, el movimiento “Ciudades Sustentables”, inspirado en el modelo “Bogotá Cómo Vamos” (Fundación AVINA, 2009), que plantea fundamentalmente una innovación en el proceso de participación y control de los ciudadanos sobre las políticas públicas de cada ciudad. Esa innovación se asienta en cambios importantes que buscan disminuir las inequidades, aumentar la inclusión y fomentar el intercambio y aprendizaje entre ciudades y países. Hoy este movimiento agrupa a más de 50 ciudades en América Latina, entre las que se destacan Rosario, Córdoba, Mendoza y la CABA en Argentina; Montevideo en Uruguay, Lima en Perú, las que están coordinando acciones entre el sector público y privado, con una apuesta estratégica común orientada precisamente al logro de una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

Otra experiencia pionera e inspiradora de muchas otras es el caso de Curitiba, ciudad brasileña capital del Estado de Paraná, con una población cercana a los 2.2 millones de habitantes, que definió hace muchos años la protección del medio ambiente como una de sus principales prioridades. Entre sus realizaciones más importantes se destaca una red integrada de transportes de bajo costo, rápida y de gran calidad. Este modelo, además de regular y limitar el tráfico de vehículos, se acompañó de una política de incremento de los espacios verdes y se ha sostenido en el tiempo en base a mecanismos de educación ambiental y participación ciudadana que han demostrado ser eficientes y con alto impacto social.

En la provincia de Entre Ríos, específicamente la región denominada corredor del Río Uruguay se creó una asociación de municipios denominada “Tierra de Palmares” que fue objeto de uno de los proyectos mencionados; conformada por seis municipios y comunas de los departamentos Colón y San Salvador. Como acciones destacadas se menciona el “Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos”, y la gestión asociada de “Turismo Sustentable”. Estas iniciativas parecen marcar un escenario muy propicio para avanzar en materia de medición, evaluación y comunicación de las acciones desarrolladas y son, desde otro punto de vista, verdaderos ejemplos que podrían ser replicables en el ámbito de los municipios locales.

El último eje del marco conceptual lo constituyen los aspectos vinculados a la medición de la RSYs. Concretamente la transparencia de la gestión se ha transformado en uno de los factores más importantes de la reputación de cualquier organización; “el hecho de que los grupos de interés confíen en la misma no significa que tengan una fe ciega” (Méndez Picaso, 2005). A partir de ello es que se ha vuelto una prioridad disponer de datos e información significativa y veraz en relación a los resultados de las actividades desarrolladas por la organización para avanzar en la construcción de confianza. Como hemos

visto, los avances en materia de responsabilidad social y sustentabilidad son significativos; y en un momento histórico de evolución del concepto va tomando cada vez más fuerza la visión de que las organizaciones no solo deben ser socialmente responsables, sino que además deben demostrarlo a sus grupos de interés externos e internos, trabajando en la autoevaluación y en la comunicación seria y sistemática de los resultados de los impactos sociales. Paralelamente ha comenzado a aceptarse, incluso desde la propia ciencia contable, que ya no es suficiente conocer los estados financieros y balances contables de una organización para evaluar su gestión (Bello Knoll, 2013; FACPCE RT 36, 2013;), sino que también es fundamental conocer y medir los diversos impactos que la misma produce sobre su comunidad y entorno en general, desde el punto de vista social y ambiental.

Otra visión que tiene consenso y que hemos podido comprobar a través del trabajo de campo de uno de los proyectos de investigación que se establecen como antecedentes del presente, es la consideración de que la implementación de cualquier herramienta de evaluación de la responsabilidad social o de las acciones socio-ambientales, contribuye a mejorar aspectos específicos de la propia gestión organizacional, apoyando el establecimiento de estrategias y contribuyendo al perfeccionamiento de programas y proyectos en la materia.

Por último y en cuanto a los instrumentos o herramientas que sirven de soporte para la tarea de medir, evaluar y comunicar, se cuenta en la actualidad con un número considerable que no ha logrado –aún luego de varios años de avance en la materia– amalgamarse e integrarse. Los diversos modelos presentan diferencias importantes en el abordaje metodológico, en su estructura y en las temáticas incluidas como ejes de evaluación. A pesar de ello sí es evidente la coincidencia en las temáticas generales abordadas.

Dentro de los más conocidos tenemos las Memorias de Sostenibilidad, Informes Sociales, Reportes Sociales, Reportes de Sustentabilidad, Balances Sociales. La mayoría de ellos han surgido como corolario de estudios y desarrollos de organizaciones e institutos especialistas en la temática como GRI, ETHOS, IARSE, ACI, ACDE, IBASE, entre otras. En esta línea la norma internacional ISO 26000 ha sido el marco teórico práctico de referencia por la importancia que la misma tiene para el avance hacia la unificación de los estándares.

Síntesis del marco metodológico

En cuanto a los aspectos metodológicos, la indagación se inició con la revisión de bases bibliográficas y la recolección y análisis de datos secundarios y se continuó con el desarrollo del trabajo de campo, tomando como universo a los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay, en la provincia de Entre Ríos. Para ello se trató de contemplar una matriz que sea representativa de la población analizada, fundamentalmente en cuanto a: tamaño, localización geográfica y antecedentes en asociativismo y/o buenas prácticas de gestión de los municipios seleccionados. De esta manera la muestra se conformó por los cuatro municipios de mayor población y al menos uno por cada departamento del “Corredor del Río Uruguay” con excepción del Departamento Islas, que por sus especiales características no fue incluido en este trabajo.

En el caso de los informantes calificados, se recurrió a contactos previos del equipo de investigación, para iniciar las primeras entrevistas. A partir de ello entendemos que sus aportes constituyen un importante compendio de información, análisis y ejes directrices, que nos permiten enriquecer el debate y abrir nuevas líneas de estudio.

El relevamiento de la información se realizó mediante diferentes técnicas como entrevistas, encuestas y observación personal. En el caso de los municipios se diseñaron formularios para facilitar el relevamiento inicial de las experiencias vinculadas a la RSyS y para identificar los medios de comunicación de las mismas. El punto de experiencias se organizó considerando las Materias establecidas por la ISO 26000 (Acciones, proyectos e iniciativas).

En algunos casos el formulario fue completado previamente a concertar una entrevista y en otros se completó durante la realización de la visita y entrevista. Los cuestionarios diseñados y utilizados son de tipo estructurados, con respuestas cerradas en dos de los cinco puntos, semicerradas en otros dos y abierta en el quinto punto. En uno de los municipios no se pudo concretar el relevamiento por estos medios, por lo que la información fue recolectada a través de la observación de las acciones de los mismos y la información publicada en los medios que estos ponen a disposición.

Para el relevamiento de datos con referentes y especialistas calificados se utilizaron cuestionarios y entrevistas. En el primer caso se diseñó otro formulario de encuesta con preguntas de respuestas abiertas. Las entrevistas se concretaron vía skype con los especialistas que optaron por no completar el formulario y con similar estructura de contenido que en las encuestas. En las páginas siguientes se muestran los modelos de este formulario, con pequeñas variaciones. En todos los casos los especialistas fueron informados al momento de realizar la invitación, de los objetivos y alcances del proyecto, del grado de avance del mismo y de la integración del equipo de trabajo.

Una vez obtenidos los datos resultantes de las encuestas y las entrevistas realizadas, se continuó con el procesamiento de los mismos. La información obtenida tuvo un tratamiento levemente diferente, a partir del alto grado de apertura en las respuestas. Los resultados de las encuestas se volcaron en plantillas predeterminadas, intentando resumir los aspectos más relevantes. Los correspondientes a las entrevistas se desgrabaron, procurando conservar la riqueza individual del aporte de cada uno.

Principales resultados

Entre los primeros hallazgos que surgieron provenientes de la revisión bibliográfica y documental es de destacar la identificación de los conceptos de “territorios sustentables”, “responsabilidad social gubernamental” y la tendencia en los aportes de los especialistas, a incluir la temática de la responsabilidad social dentro del concepto más amplio de sustentabilidad. Adicionalmente surge que las producciones, artículos y textos específicos sobre Responsabilidad Social en Administración Pública, Gestión de Gobiernos Locales o en Sustentabilidad de las Ciudades, es escasa y de reciente producción.

En relación a la identificación de casos exitosos de gobiernos locales que están trabajando en la temática, se evidencia que los de mayor avance en el país se corresponden en su mayoría con gobiernos de nivel provincial. Dentro de la Región Centro, considerada como prioritaria en esta investigación, se identificó el caso de la ciudad Rosario, una de las pocas de nivel municipal que lleva adelante planes de largo plazo donde se incluye un Plan integral de movilidad y un Plan de desarrollo del Turismo Sustentable. En esta misma región, se identificó el gobierno de la provincia de Córdoba, que realiza y publica desde el año 2011 una Memoria de Sostenibilidad donde da cuenta de todas las acciones desarrolladas a nivel provincial en la materia. La misma se realiza bajo la metodología GRI.

Fuera de esta se identificaron otros casos que pueden tomarse como ciudades pioneras o referentes, ellas son: Buenos Aires, Bahía Blanca y Mendoza, que desarrollan programas como el “¿Cómo vamos?” o “Nuestra”, que implican una metodología de presupuestos por programa y asignación de fondos, lo que conlleva a la definición de indicadores.

También se destaca en este grupo el caso de Salta, que si bien aún no cuenta con un marco regulatorio de la RS, fue el primero en avanzar en el planteamiento de la necesidad de la elaboración de un modelo de Balance Social específico.

En el orden internacional –que si bien no ha sido objeto directo de nuestra investigación– hemos identificado diversos casos que pueden considerarse pioneros en el desarrollo de iniciativas y/o en el establecimiento de indicadores o modelos de comunicación de los impactos de la RSyS. El que entendemos como más significativo es el del Gobierno de Extremadura, España. Este se presenta como un ejemplo concreto en el que no solamente se ha avanzado en la implementación de políticas específicas

como parte de un marco estratégico de Responsabilidad Social Gubernamental (RSG), sino que se acompaña las mismas con un instrumento de medición, evaluación y comunicación de dichas estrategias. Exponen una “Memoria de Responsabilidad Social Gubernamental”, mediante el modelo GRI.

Respecto de las iniciativas incluidas dentro de las redes de ciudades sustentables, de la indagación documental y bibliográfica surge que:

- Las mismas se presentan tanto en nuestro país como en el resto de Latinoamérica.
- Buscan potenciar las iniciativas llevadas a cabo por los gobiernos integrantes de la red y enriquecer las mismas a través del intercambio de experiencias.
- Tienen un fuerte perfil hacia el desarrollo urbano y medioambiental; los ejes más importantes de trabajo se relacionan con la mitigación de los impactos del cambio climático.
- Han desarrollado sitios web para la difusión y promoción de sus acciones y para la comunicación de los resultados de los indicadores. Estos espacios se utilizan también como para comparar los resultados de los mismos entre ciudades miembros de la red.
- En Argentina el MAyDS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable) de la Nación ha creado la Unidad de Ciudades Sustentables (UCS) con el objetivo de formular un Plan de Sustentabilidad para revertir la deficiente situación ambiental existente en diversas ciudades del país.

En cuanto al análisis de los modelos utilizados para medir, evaluar y comunicar la RSyS surge, en principio, la identificación de un documento denominado “The Periodic Table of Sustainability Reporting”, que es producido por la organización 2Degrees y que a nuestro entender resulta de una importancia significativa, poco observada. El mismo presenta una estructura específica sobre los elementos que debería contener un modelo o reporte integral de Responsabilidad social y Sustentabilidad, pretendiendo ayudar a los desarrolladores de reportes o balances a detectar con mayor facilidad los temas claves a considerar a la hora de hacer un modelo lo más completo, integral y exhaustivo posible.

Vale decir que de su análisis surgieron implicancias importantes sobre la manera de observar la estructura y contenidos de los modelos que se analizaron con posterioridad en el marco de la investigación, por lo que se lo consideró un hallazgo de gran importancia y contribución al trabajo de investigación.

Se enumeran a continuación los modelos identificados y los principales resultados que derivan del análisis de cada uno de ellos:

- ISO 26000:
 - Norma de amplio consenso y reconocimiento internacional.
 - No se plantea como un modelo de evaluación, pues no propone ni desarrolla indicadores de medición concreta.
 - Presenta un extenso marco teórico práctico de implementación de la temática.
 - Crea materias concretas de análisis sobre las cuales sugiere desarrollar los indicadores: Gobernanza; Derechos Humanos; Prácticas Laborales; Prácticas Justas de Operación; Asuntos de Consumidores; Medio Ambiente; Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.
 - Se enfoca en todo tipo de organizaciones. Fomenta que las mismas realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal. Pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con responsabilidad social, y no reemplazarlos.
 - No es una norma de sistema de gestión. No es apropiada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.
 - La Norma prohíbe su uso como reemplazo, transformación o modificación de los labores del Estado de expresar y obedecer al interés público.

- ISO 37120:

- Se publicó durante el período de desarrollo del proyecto y se corresponde con una línea de trabajo de ISO que se desprende fundamentalmente de la ISO 26000.
- Es una norma específica para el tratamiento de la sustentabilidad en los municipios; lleva el nombre de: “El desarrollo sostenible de las comunidades - Los indicadores de servicios de la ciudad y la calidad de vida”.
- Su contenido está orientado a establecer ejes temáticos o materias de análisis y los indicadores para cada uno de los mismos, para evaluar la sustentabilidad de gobiernos locales.
- Mide la gestión mediante indicadores clasificados en 16 temas según los diferentes sectores y servicios prestados por una ciudad: Economía, Educación, Energía, Medio Ambiente, Finanzas, Respuesta ante incendios y emergencias, Gobierno, Salud, Esparcimiento, Seguridad, Acogida, Residuos sólidos, Telecomunicaciones e innovación, Transporte, Planificación urbana, Aguas residuales, Agua y saneamiento.
- La norma define y establece metodologías para un conjunto de indicadores que guíen y midan el desempeño de los servicios urbanos y la calidad de vida. Se aplica a cualquier ciudad municipio o administración local.
- No avanza en aspectos específicos referidos al proceso de implementación, seguimiento y comunicación de los mismos, tampoco presenta un marco conceptual que le de sustento. Por esto no puede considerarse como un modelo o guía integral de aplicación para los municipios.

- Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID:

- Es también específica para el ámbito gubernamental.
- Desarrolla una metodología clara de abordaje.
- Define los actores que integrarán el sistema de monitoreo; estableciendo que debe ser un ente independiente, el cual debe ser liderado por los principales actores de la ciudad, representados por la sociedad civil, la academia, el sector privado, las cámaras de comercio y el sector de las comunicaciones, entre otros.
- Conceptualmente se enmarca en tres dimensiones: - Ambiental y cambio climático; - Urbana y Fiscal y - Gobernabilidad. En conjunto, las tres dimensiones abarcan 11 pilares que a su vez se presentan bajo 23 temas y cada uno de los mismos se divide luego en 59 subtemas.
- Implementación sistemas de Monitoreo y Evaluación a través de los tableros de control y la Metodología de Marco Lógico (MML).

- Sistema Municipal de indicadores de sostenibilidad:

- Es una metodología creada por el Gobierno de España, a través de la Red de Redes de Desarrollo Local Sostenible, la cual se constituyó en noviembre de 2005, en el marco del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, como foro de debate e intercambio de experiencias, con el propósito de promover un concepto de ciudad compacta, compleja, eficiente y cohesionada socialmente, considerando, a su vez, el adecuado equilibrio entre el medio urbano y el rural.
- Clasifica los indicadores y subindicadores en 6 Ámbitos: Ocupación del Suelo (Suelo; Usos e Intensidad edificatoria), Complejidad Urbana (Diversidad de usos y funciones), Movilidad Sostenible (Configuración de la Red; Funcionalidad), Metabolismo Urbano (Agua, Energía, Residuos, Contaminación atmosférica y acústica), Cohesión Social (Mezcla de población; Mercado de trabajo; Servicios Básicos; Participación Ciudadana), Aumento de la Biodiversidad.
- Los indicadores y condicionantes expuestos responden a una doble cronología o visión temporal: la admisibilidad o mejora de la situación actual y el mantenimiento de la capacidad de respuesta para que la situación futura sea también admisible o mejor.

- Establece que los resultados deberían ser difundidos y socializados mediante estrategias de comunicación. Especialmente a través de la Participación Ciudadana.

- GRI (Global Reporting Initiative). Este modelo fue analizado en detalle en un proyecto previo, que oficia de antecedente del presente. De dicha indagación surgieron los siguientes resultados:

- Establece un marco referencial para la presentación de reportes de sostenibilidad o de evaluación de la responsabilidad social que puede ser utilizado y adaptado por organizaciones diversas en tipología, características y tamaño.

- Es el modelo de mayor utilización en ámbitos empresarios y con una creciente incidencia en la utilización en otros tipos de organizaciones no empresariales.

- Presenta un conjunto de principios e indicadores que permiten medir e informar desde la concepción de triple resultado, es decir considera el desarrollo económico, ambiental y social de cualquier organización.

- En las últimas décadas creció no solo la cantidad de organizaciones que lo han incorporado, sino también la diversidad de rubros, actividades y sectores, a partir de la implementación por parte de grandes empresas multinacionales, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales y también pymes.

- Se editó una versión que integra el Reporte con la Guía de la norma ISO 26000.

- Junto al Pacto Mundial de las Naciones Unidas buscarán crear los SDG para promover y dar forma al futuro de los reportes de RSyS en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- El modelo avanza en la idea de integrar todos los reportes o informes, es decir no generar reportes por separado.

En este sentido, destacamos finalmente que del relevamiento de la bibliografía y de los documentos a los que el equipo accedió, surge que en los modelos de Auditoría del Tribunal de Cuentas de la provincia de Entre Ríos se observó la presencia de información relevada por el organismo en los municipios que avanza sobre aspectos que se relacionan con la RSyS, como ser: publicidad de los actos de gobierno, medios que se utilizan para dar difusión, periodicidad de la información suministrada a terceros (grupos de interés), y cumplimiento de aspectos de transparencia, entre otros. Adicionalmente, la información requerida que por el artículo 114 de la Ley 10027 Orgánica de Municipios hace foco solamente en lo económico financiero, sin embargo lleva implícito el principio de integralidad de la información al referirse a la memoria y a la cuenta de percepción e inversión.

Por otra parte y como resultado de las entrevistas a los informantes calificados, surge fundamentalmente que existe un consenso en relación a considerar que el nivel de abordaje y recepción de las conceptualizaciones de la RSyS en los gobiernos locales y en el ámbito público en general, es bajo e incipiente. También persiste la tendencia a considerar que el cumplimiento de algunos deberes propios del Estado son acciones que se ubican dentro de las materias de la RSyS.

Los especialistas reconocen que se ha avanzado en mayor medida en el paradigma comunicacional, que en el de las acciones o en el ejercicio práctico concreto de la responsabilidad social. Y que adicionalmente comienza a tener lugar un giro de RS a sustentabilidad, considerando a la primera como parte de la segunda. A la vez la expresión territorios sustentables va adquiriendo mayor relevancia en la tendencia a profundizar el paradigma de RS.

Paralelamente se reconocen algunas experiencias que dan cuenta del involucramiento de los gobiernos locales en acciones que van más allá de la concepción tradicional de gestionar en dicho ámbito. En las entrevistas, los especialistas mencionan entre otras la realización y puesta en marcha de programas, acciones y prácticas relacionadas con el tratamiento de los residuos, la contaminación ambiental, el cuidado del medio ambiente, la calidad de los servicios, la igualdad de género, la equidad en las remuneraciones, la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas a los grupos de interés.

Según surge del análisis los consultados entienden que los gobiernos deben propiciar cambios estructurales que lleven a desarrollar e implementar políticas de descentralización, de gobernabilidad, de transparencia, de gerencia social y de liderazgo político. De manera tal que cumpla con su función de gestionar el bienestar de la población garantizando una equitativa distribución de la riqueza. En este sentido, un gran porcentaje afirma que las experiencias se caracterizan por su aislamiento y limitada difusión, pues se circunscriben a iniciativas parciales, poco integradas. Una opinión común en este sentido es que en general, las mismas no forman parte de una planificación estratégica formal dentro de la institución.

También se advierte un consenso sobre la responsabilidad que tiene el Estado como organización de la sociedad en la materia. Se habla de una corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad, por los impactos sociales, económicos, ambientales y culturales que se generan en las comunidades. Se sostiene que los gobiernos locales tienen un rol fundamental, pues cada región presenta características y realidades diferentes, y son ellos los que conocen mejor los desafíos a alcanzar, los actores locales y territoriales que hay que convocar para trabajar de manera conjunta y consecuentemente tienen la capilaridad para llegar a cada rincón del país.

Se resalta además la necesidad de incorporar instrumentos de gestión para cada uno de los procesos que corresponden a la etapas de implementación de los programas de RSyS, como ser presupuestos para la planificación, los sistemas de información para la ejecución y los tableros de comando para el control de gestión. También se establece como un aspecto clave y esencial, la integración de actores y el trabajo articulado necesario para el fortalecimiento y enriquecimiento de los programas e iniciativas.

En relación a los avances que se han logrado en el ámbito público, surgen como resultados de la consulta a los referentes tres grandes ejes de evolución. El primero constituido por la incipiente creación de áreas de Responsabilidad Social en la estructura orgánica gubernamental, tanto a nivel nacional como provincial. Se mencionan como ejemplos de ello en Argentina: la Subsecretaría de Responsabilidad Social en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el caso de la provincia de Córdoba, desde la Secretaría de Gobierno; la provincia de La Rioja, con el Instituto de Responsabilidad Social; la provincia de Salta, con una Dirección de Responsabilidad Social; el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la Subgerencia de Responsabilidad Social en el ámbito del Ministerio de Modernización, en la provincia de Buenos Aires, con una Dirección Provincial de Sustentabilidad y Responsabilidad Social que depende de jefatura de gabinete y en nuestra provincia, a través de la Comisión de RS que se ha creado en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social.

El segundo, referido al desarrollo de leyes de promoción de la RSyS. En este caso los especialistas mencionan algunas provincias que han presentado proyectos de ley como el caso de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, Misiones, Neuquén y Santa Fe. En la actualidad Mendoza y Salta han reglamentado dichas normativas.

Y en tercer lugar, se advierte como un avance, la existencia de algunos municipios con desarrollo de planes estratégicos, en el que participan sector público, empresas y cámaras empresariales, ONG, universidades e instituciones educativas, culturales, deportivas y demás actores de la comunidad. En este caso advierten sobre los problemas que se generan con los cambios en la conducción política del municipio, lo que en la mayoría de los casos termina por desalentar o desmotivar la continuidad de las experiencias perdiendo el valor del capital social alcanzado.

En otro orden y dentro del ámbito del Estado, existe un amplio reconocimiento por parte de los consultados sobre la labor realizada por las universidades, a quienes se les atribuye un rol muy importante y, a su vez, muy distante del generado a nivel de gobiernos locales. Contrariamente surge un bajo nivel de reconocimiento a las experiencias de las redes de ciudades sustentables que se desarrollan en diversos países latinoamericanos.

Como consecuencia del trabajo de campo sobre los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay surgen los siguientes resultados:

- En todos los municipios relevados se desarrollan acciones en materia de RSyS sin integración con otros programas de la propia gestión y aislados de las acciones que realizan gobiernos locales vecinos.
- Los programas y experiencias, en muchos casos están condicionadas por normas emanadas de niveles superiores de gobierno, o por fuentes de financiamiento de orden superior, nacionales o internacionales, ya que los recursos que los sustentan provienen de fondos específicos de la Nación y la Provincia.
- Las acciones sufren cortes o discontinuidad en su puesta en marcha, en general por verse afectadas por la interrupción del financiamiento, y por cambios de gestión; aspectos que no se encuentran bajo el control de la gestión municipal.
- Existe baja conciencia de que se está trabajando en materia de responsabilidad social y sustentabilidad.
- Las iniciativas más desarrolladas se relacionan con Medio ambiente y Gobernanza de la Organización, como tratamiento o clasificación de residuos urbanos y campañas de concientización sobre el cuidado del medioambiente, en el primer caso, y presupuesto participativo, divulgación de temas tratados en las reuniones del concejo de deliberante, el trabajo en red con otros municipios, y publicación del presupuesto de la municipalidad, en el segundo. En menor medida se identificaron acciones relacionadas a prácticas laborales como las capacitaciones para el personal.
- No se encontraron en los gobiernos locales estudiados, acciones relacionadas a la participación activa y desarrollo de la comunidad, como audiencias públicas sobre temas de interés de la población y el posterior registro de la participación de la ciudadanía.
- Por último se identificaron otras iniciativas, comunes a la mayoría de los municipios, relacionadas con programas de actividades culturales y recreativas, actividades deportivas y campañas de concientización sobre derechos humanos, diversidad de género y derechos de la mujer, entre otros.
- No se identificaron experiencias que pudieran dar cuenta del desarrollo de acciones que vayan más allá de los deberes propios de los Municipios como Estado.
- Por último surge que sus sistemas de información en general son antiguos y obsoletos y tienen problemas de integración inclusive en los aplicativos pertenecientes al área contable.

En el Gráfico 1 que se presenta a continuación se resumen los resultados aquí presentados.

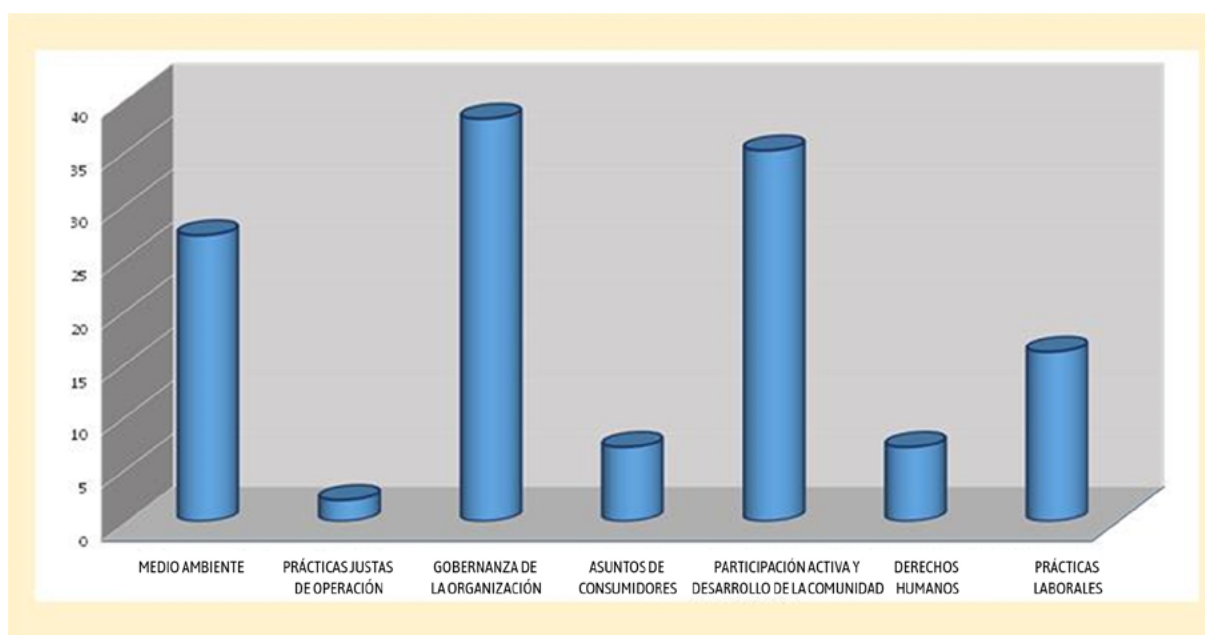


GRÁFICO 1. Iniciativas de RSYS llevadas a cabo por los Municipios analizados

FUENTE: elaboración propia

En cuanto a las herramientas que utilizan para medir, evaluar y/o comunicar acciones vinculadas a la responsabilidad social y la sustentabilidad, observamos que:

- Es nula la existencia de mediciones o evaluaciones de desempeño. No se han encontrado registros o soportes dentro del sistema de información de los mismos o específicamente de las áreas que llevan a cabo los programas o iniciativas, que pudieran relevar, almacenar o producir datos e información sobre los mismos. Es decir que no existe sistematización de las acciones ni por lo tanto, medida de los impactos de las mismas sobre los grupos o colectivos beneficiarios.
- La medición de los impactos de los programas se realiza en formas intuitiva, sin utilizar como marco específico las recomendaciones de modelos (ISO 26000, ISO 37120, GRI) mencionados.
- Estas experiencias se caracterizan desde el punto de vista metodológico por desarrollarse sin definir con anterioridad y formalmente los instrumentos de medición, evaluación y comunicación de los resultados de las mismas, es decir que la necesidad es percibida y hay voluntad de hacer alguna acción por parte de los actores, pero por falta de conocimiento y capacitación se desconoce la forma de utilizar los modelos existentes.
- Por otro lado, en cuanto a los instrumentos para comunicar las acciones, se observa la utilización de páginas web, programas radiales o televisivos, folletos institucionales o Boletines Informativos; destacándose fundamentalmente las páginas en la red social Facebook y programas televisivos. En menor medida utilizan los medios oficiales como los Informes de Gestión al Concejo de Deliberante. En ningún caso se evidencia la utilización de los Informes, Reportes, Memorias o Balances Sociales, de Responsabilidad Social o Sustentabilidad.

También surge que la mayoría de los municipios están integrados en alguna Mancomunidad (experiencia que el equipo ha estudiado en anteriores proyectos), pero estas superestructuras no son utilizadas

para el desarrollo de programas de responsabilidad social y sustentabilidad. Además, en gobiernos locales ubicados en comunidades más pequeñas, se observa la participación de los mismos actores como representantes de diferentes organizaciones, lo que condiciona o afecta el propio proceso democrático.

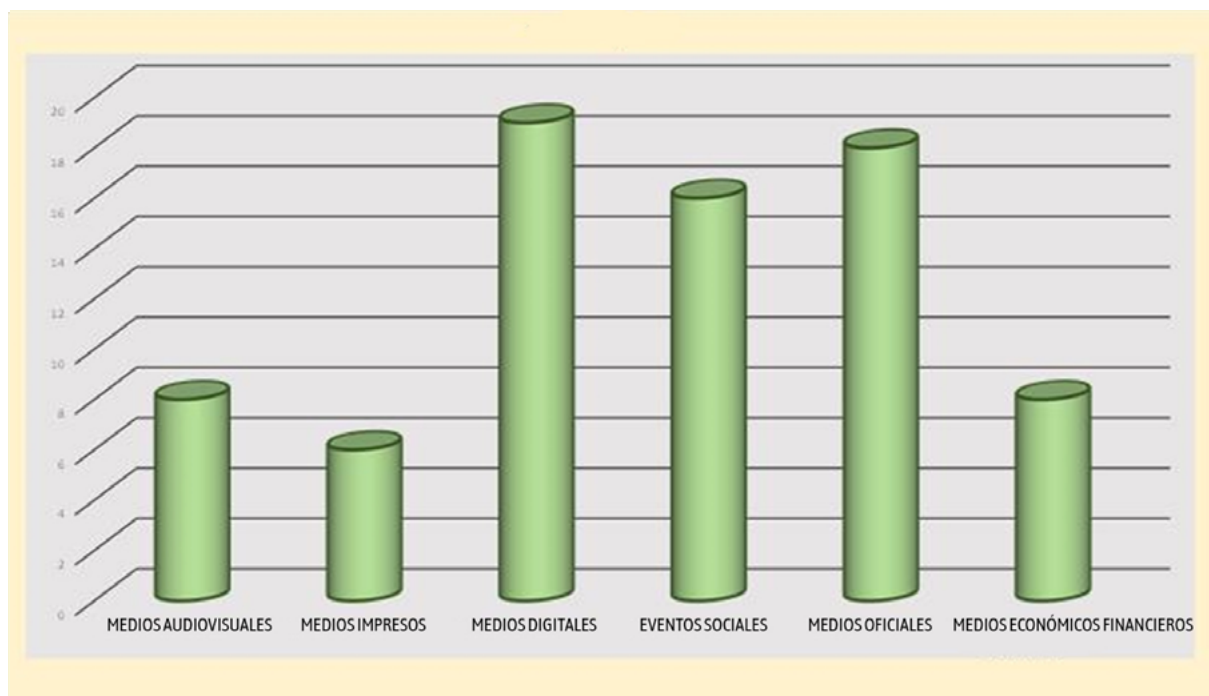


GRÁFICO 2. Medios de comunicación de las acciones de RSYS

FUENTE: elaboración propia

Conclusiones

Retomando lo expresado en los puntos introductorios, podemos decir que en el marco del paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad, las últimas décadas han marcado una paulatina tendencia a exigir a las organizaciones mayor compromiso, ética y transparencia en la gestión, aspecto que ha implicado, entre otras consecuencias, una fuerte tendencia a la sistematización y comunicación de los impactos de esta en los diversos grupos de interés. En las primeras décadas de evolución de la temática, los debates estuvieron ligados fuertemente al ámbito empresarial y específicamente al rol del empresario en la misma. Fue recién en los últimos años cuando se comenzó a asociarla a otras organizaciones, como la universidad, las organizaciones del tercer sector y en menor medida el Estado y a hacerse énfasis en la importancia de la medición, evaluación y comunicación.

En cuanto al Estado, el rol que este debe cumplir en la sociedad y en la articulación de sus actores, como hemos visto, ha sido discutido en los últimos años y muchos de los aspectos que formaron parte de los debates y posiciones incorporan conceptos relacionados al paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad. A pesar de ello la asociación y aplicación de los conceptos a ámbitos específicos de la administración pública como es el gobierno local o municipal, parecen tener ciertas dificultades para ser comprendidos e incorporados como parte de la gestión, y concretamente como parte de sus políticas públicas.

En este marco el presente proyecto se ha planteado como objetivo identificar y analizar las iniciativas de gobiernos locales, que puedan ser tomados como referentes o pioneros en la temática y las herramientas para medir, evaluar y comunicar los impactos de las iniciativas y programas de responsabilidad social y sustentabilidad, aplicables a su ámbito. Adicionalmente se procuró indagar sobre las prácticas de RSyS presentes en los gobiernos locales que integran el corredor del Río Uruguay en la provincia de Entre Ríos y las formas en que eventualmente miden y comunican dichas acciones.

La hipótesis de trabajo planteada inicialmente es que los gobiernos locales desarrollan un importante número de acciones, proyectos y programas relacionados con la responsabilidad social y la sustentabilidad, pero esto no se mide ni se comunica de manera precisa, oportuna y sistemática. Es decir se gestan y ponen en marcha actividades diversas –inherentes a su función específica– de gran impacto social y ambiental, pero generalmente de manera aislada sin enmarcar los mismos bajo una política integral de sustentabilidad y sin considerar principios generalmente aceptados para la gestión de la información. Esto limita el enriquecimiento y fortalecimiento de esas iniciativas, el diálogo con ciertos grupos de interés y también la transparencia de la gestión municipal.

En la instancia en que nos encontramos podemos afirmar que los resultados obtenidos confirman estas suposiciones que fueron la base de trabajo. Concretamente en los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay en la provincia de Entre Ríos, las prácticas e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y la sustentabilidad, se instalan en la agenda municipal, no como resultado de un estudio previo sino de manera intuitiva, a partir de la percepción por parte de los que gestionan, acerca de la empatía que las mismas producen en el ciudadano y la necesidad de generar mecanismos de comunicación de las acciones realizadas. Gran parte de los programas que le dan sustento o soporte formal a esas experiencias están condicionadas por normas emanadas de niveles superiores de gobierno, así como las fuentes de financiamiento que suelen provenir del ámbito nacional e incluso internacional y en general se refieren a temáticas de estricta relación con las funciones propias del Estado municipal.

A partir de ello, si se ven afectadas ante alguna interrupción, la gestión municipal no dispone de ningún poder de negociación para cambiar la situación y consecuentemente la continuidad de las iniciativas y programas queda fuera de su control y sujeta a las vicisitudes políticas y a la voluntad de las acciones individuales o personales de los propios intendentes y funcionarios que gestionan fondos. Estas podrían ser parte de las causas de la falta de articulación e integración de las prácticas en el ámbito público en general y en el de los gobiernos locales, en particular.

Por otra parte, al inicio de la investigación advertimos y destacamos como una fortaleza importante el hecho de que los municipios habían comenzado a integrarse en las denominadas mancomunidades de pequeños municipios –experiencia que el equipo había estudiado en anteriores proyectos– avizorando posibles articulaciones que potenciaron o enriquecieron los programas, inclusive facilitando su implementación. Pero en este estadio podemos decir con certeza que los municipios relevados, no han logrado tener un papel activo en este sentido, pese a que en muchos casos, los actores de la comunidad conocen la importancia de la asociatividad en mancomunidades de pequeños municipios y las ventajas que conllevan. Amén de esta realidad observada, sostenemos que este es un instrumento estratégico, fundamentalmente en comunidades pequeñas que necesitan el trabajo en red y mancomunado pero que no ha tenido la continuidad necesaria debido a que no ha sido incorporado como política de estado.

En la misma línea, creemos que esta integración y desarrollo de redes debe darse hacia el interior de la administración pública. Es fundamental que los municipios desarrollen estrategias de participación y consenso de los agentes del sector público de los municipios involucrados, en un proceso continuo y participativo en el tiempo, para definir las acciones de sostenibilidad y el establecimiento de indicadores de medición y evaluación, específicos para la organización que se trate. Para esto es necesario la capacitación, para lograr el involucramiento de dichos agentes, aspecto en el que la Universidad debe

cumplir un rol fundamental. La actividad principal de esta actividad es obtener como resultado la definición participativa y por consenso de indicadores.

Como hemos visto en la opinión de los referentes entrevistados y comprobado en el trabajo de campo sobre los municipios, las experiencias que estos llevan a cabo se caracterizan por su aislamiento y limitada difusión. Esto tiene origen, tanto en la falta de importancia que se le atribuye desde la propia gestión y paralelamente la falta de espacios y medios a través de los cuales realizar la comunicación a diversos grupos de interés. Esto también se ve influido por estar presente la temática en el discurso pero no en la agenda de gobierno.

Fuera del área específica de los municipios que se encuentran en el corredor del Río Uruguay y considerando fundamentalmente la Región Centro de Argentina, hemos identificado algunos casos que han avanzado en la medición, evaluación y comunicación de los impactos de la RSyS, dentro de los que se destaca el gobierno de la provincia de Córdoba, que implementó bajo el modelo GRI, una Memoria de Sustentabilidad. En ella se informan las acciones desarrolladas por el Estado provincial siguiendo esta metodología. Esta experiencia tiene un gran valor en avanzar no solo en el desarrollo de proyectos vinculados a las materias de la RSyS, sino poner en marcha un instrumento de evaluación que permite medir, evaluar y comunicar las acciones, dentro de un marco de trabajo que además posibilita trabajar en parámetros de mejora continua de la gestión.

Si consideramos otros casos pioneros desarrollados fuera de la Región Centro, podemos decir que el número de municipios y gobiernos provinciales se incrementa. La Rioja, Mendoza, Bahía Blanca, Ciudad Autónoma de Bs.As., son experiencias a destacar por haber avanzado en algún aspecto específico. En este sentido el gobierno de la provincia de Salta tiene un valor importante al haber propiciado la generación de una herramienta específica de Balance Social para el ámbito público. Inclusive se destaca aquí la decisión política desde la gobernación para crear un cuerpo normativo que le dé forma a la creación de indicadores específicos de medición de los impactos dentro del ámbito gubernamental. La iniciativa permite desarrollar una nueva metodología útil para la planificación estratégica de los gobiernos locales, siendo además un aporte directo para la toma de decisiones. En este sentido creemos que el uso de un modelo específico reafirma y legitima el rol de las administraciones públicas en la sociedad, al favorecer el acercamiento entre el Estado y la ciudadanía, y contribuir a fortalecer la consolidación de una gestión pública cada vez más transparente, participativa y de mayor calidad.

En este último caso vale aclarar, que el modelo desarrollado está basado en el Balance Social creado por la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, que según conclusiones arribadas en proyectos anteriores se asimila a la estructura del GRI, sin incluir los avances de la ISO 26000, por lo que entendemos, no resulta la mejor opción para este tipo particular de organización en el ámbito público.

En el caso de las redes de ciudades sustentables, fundamentalmente las constituidas por ciudades ubicadas en la región Centro, concluimos que es sin dudas destacable el objetivo y la motivación inicial que las constituyen, pero también surge con claridad y es notoria la baja actividad que las mismas llevan, la discontinuidad en las reuniones, cómo impacta el cambio periódico de representantes o de gestión al frente de los gobiernos de las ciudades participantes y la falta de comunicación de las acciones que realizan. Esto ha sido reforzado en el presente ante la falta de conocimiento por parte de los expertos consultados sobre la existencia, funcionamiento e importancia de las redes. También en este caso advertimos un problema de desaprovechamiento de la asociatividad y de sus ventajas, que podrían ser de gran contribución tanto en el enriquecimiento de las acciones de los gobiernos miembro, como en aprendizajes conjuntos sobre instrumentos de medición y comunicación, diseño de canales de diálogo con grupos de interés, metodologías de implementación, entre tantos otros. Vale decir además que estas experiencias están presentes en diversos países latinoamericanos con diferentes resultados en cuanto a los impactos de su actividad.

En este sentido se advierte como desafío la planificación y gestión concertada y participativa, para propiciar una mirada de largo plazo, y también como una condición necesaria exigida para el acceso al financiamiento. Aquí se destaca entonces no solo la planificación de largo plazo sino también la metodología y estrategia de concertación de las iniciativas, pues esto permitiría validar no solo el plan desarrollado, sino que también la sustentabilidad de las acciones e iniciativas. En esa concertación deben participar diversos grupos de interés y actores de la comunidad.

Estamos convencidos de que la integración de actores y el trabajo articulado se establece como un aspecto clave y esencial, necesario para el fortalecimiento y enriquecimiento de las estrategias desarrolladas y para una mayor propagación de los impactos positivos. En este caso el rol del Estado es central, pues es quien tiene mayores potencialidades para propiciar la articulación con los demás actores, por medio de una mirada amplia e integradora. Su poder de convocatoria puede ser estratégico en el desarrollo de acciones conjuntas; fundamentalmente en la búsqueda de reducir los impactos negativos mencionados. Se acuerda en que el Estado en sus diferentes niveles tiene el desafío de encontrar esos espacios de articulación y diálogo; desarrollando un rol activo y no pasivo en este sentido.

En cuanto a la medición, evaluación y comunicación de la RSyS y los modelos disponibles, formulado como uno de los objetivos del proyecto, surge con claridad que no existe un modelo integral que se pueda aplicar a los gobiernos locales sin modificación o una adaptación previa. Sobre este aspecto particular no nos caben dudas de la importancia estratégica que conlleva medir, analizar y comunicar los impactos de la gestión en sus dimensiones sociales y ambientales, dentro del ámbito público y específicamente del gobierno municipal. El municipio debe tener una idea precisa de lo que hace, de cómo lo hace y además poder transmitirlo para mejorar y para validar sus acciones. Para esto debe sustentar su gestión en un sistema de información con indicadores pertinentes para cada dimensión de la RSyS, que le permitan no solo identificar aspectos susceptibles de mejora, sino además cumplir con principios básicos de transparencia y rendición de cuenta.

Hemos deducido en los resultados y discusiones realizadas por el equipo durante la investigación que la Norma internacional ISO 26000 es la guía referente bajo la cual todo modelo a poner en marcha debe establecerse; pues en realidad no es en sí misma un modelo de evaluación, ya que su fin no es proponer o desarrollar indicadores de medición concreta. Su mayor riqueza reside en plantear un gran marco teórico práctico de implementación de la temática en la más amplia gama de organizaciones.

Bajo el cuerpo conceptual de las ISO y considerando esta gran guía, entendemos que todo municipio que desee avanzar en la incorporación de indicadores en sus sistemas de información, para medir y evaluar sus acciones y los impactos de estas, debería considerar los aportes generados por las ISO 37001 y 37120.

En este marco debería considerarse también como una guía los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible), que han cobrado en todo el mundo un interés significativo en la temática bajo estudio; fundamentalmente por originarse en el consenso de un importante número de líderes mundiales y por incluir metas tan prioritarias como erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Especialmente rescatamos la metodología de participación que propone, integrando además de los gobiernos, al sector privado y a la sociedad civil en general.

Si bien valoramos la existencia de modelos comunes, universalmente probados y validados que posibiliten la comparabilidad entre organizaciones, entendemos que los mismos deben ceñirse y ajustarse lo más posible a la cultura, identidad y naturaleza de cada organización. Y en este caso estamos sin dudas ante un tipo de organización de una notable especificidad.

En esta línea, debemos resaltar también la necesidad de considerar el camino recorrido por el Gobierno de España, a través de la Red de Redes de Desarrollo Local Sostenible con el diseño del Sistema Municipal de indicadores. Como hemos visto el gran valor del modelo español es que presenta una metodología acompañada de indicadores y subindicadores que responden a una doble cronología o visión temporal, la admisibilidad o mejora de la situación actual y el mantenimiento de la capacidad de respuesta para que

la situación futura sea también admisible o mejor. Otra característica que valoramos del mismo y que se alinea con nuestra postura es que los resultados deben ser difundidos y socializados mediante estrategias de comunicación, con especial hincapié en los procesos de participación ciudadana.

En este marco entonces y para llegar a construir un modelo adecuado y adaptado a la realidad local de nuestros municipios, además de la combinación de los modelos mencionados debería procurarse sumar a representantes de la comunidad, con el objetivo de lograr compromiso, fundamentando los beneficios que se logran al comunicar en forma continua, periódica, ordenada, y siguiendo pautas objetivas internacionalmente aceptadas. Adicionalmente y como condición previa, creemos que es necesario que se incorpore a la responsabilidad social y a la sustentabilidad como parte de la política de gestión del Estado y a consecuencia se creen políticas públicas que propicien iniciativas sustentables, ayudado por un sistema de información de uso común, que posibilite relevar, analizar y exponer los resultados de las acciones sociales, por medio de indicadores utilizados por todos los municipios, contribuiría a la mejora de la gestión municipal.

Entendemos que una vez que se avance en el desarrollo de un sistema de indicadores, se debería pensar en la homogeneización de los mismos, teniendo en cuenta las experiencias de articulación intermunicipal que se viene desarrollando en el corredor del Río Uruguay como la Mancomunidad Tierra de Palmares y el Consorcio Intermunicipal del Departamento Concordia. Esta homogeneización agregaría otros beneficios para los gobiernos locales miembros y permitiría que las propias redes o mancomunidades existentes se fortalezcan con el intercambio de los resultados de las experiencias.

Con todo lo manifestado creemos que estamos en condiciones de hacer un aporte al presentar una propuesta viable de definición, implementación y utilización periódica de indicadores comunes, incorporándose en la información periódica que generan regularmente los municipios utilizando la jurisprudencia existente, para informar al Tribunal de Cuentas Provincial. Sugerimos en concreto aprovechar lo establecido por el artículo 114 de la Ley 10.027 Orgánica de Municipios de la provincia de Entre Ríos, que aun cuando presenta una concepción limitada de la transparencia, hacia los aspectos económicos financieros, y no da cuenta de nuevas visiones, como por ejemplo las referidas a la Contabilidad Ambiental, podría ser utilizada en el marco de las atribuciones del Tribunal de Cuentas Provincial. Concretamente la propuesta es que todos los municipios de la provincia de Entre Ríos, comenzando gradualmente por los estudiados en el presente, vayan incorporando indicadores de gestión, utilizando como marco para definirlos la clasificación de la norma ISO 37120, que los detalla exhaustivamente, esta labor debería ser realizada en forma participativa incluyendo a todos los actores involucrados.

Como parte de esta propuesta, sugerimos también que nuestra universidad debe asumir un rol central en este proceso a través de la capacitación de los actores municipales.

El fundamento de la elección del tribunal como organismo que centralice el proceso y sea el responsable de la continuidad, daría también mayor seguridad al cumplimiento por parte de los Municipios, pues estaría apoyándose en la función central de contralor del mismo. Internamente el organismo debería avanzar en la incorporación o vinculación con profesionales de otros ámbitos fuera del contable y legal para asegurar la imprescindible visión interdisciplinaria que debe tener cualquier tipo de desarrollo herramental y metodológico práctico y/o teórico en la temática. Esto podría materializarse a partir de la inclusión de asesores o auditores de otros estamentos del Estado, que provengan de diversas áreas del conocimiento.

Esta propuesta plantea un carácter gradual, sencillo y económico, con fácil capacitación para los agentes y relativa facilidad para sumar el monitoreo de los indicadores a las características propias de la labor habitual del organismo en todos los ámbitos municipales de la provincia.

Este esquema permitiría al gobierno provincial contar con datos agregados, de las experiencias desarrolladas por los municipios y sus impactos e incluso podría oficial como un incentivo para que las instituciones renueven periódicamente el financiamiento que le da sustento a las iniciativas y programas.

La provincia sería la responsable de estandarizar los indicadores que sirvan para el monitoreo y la responsable de exigir a los municipios el registro, relevamiento, almacenamiento de los datos pertinentes. Para esto se requiere, adicionalmente, rediseñar diversos aspectos de los sistemas de información que utilizan los gobiernos locales, con el objetivo de permitir la incorporación de estos indicadores con cierta facilidad. Como hemos visto dentro del grupo de municipios analizado, estos son antiguos y obsoletos en ciertos aspectos, tienen problemas de integración inclusive en el área contable.

En la interacción o el trabajo en red con otras organizaciones de la comunidad se podrían compartir tareas de sistematización de datos de los programas donde el propio Municipio realice los controles cruzados de la información cargada o ingresada por cada responsable de ejecutar. Es decir, la institución directamente carga la información.

En otro orden y en miras de los desafíos que la administración pública tiene a nivel provincial en esta temática, entendemos que la Ley de Responsabilidad Social, que tiene media sanción en el Senado, será fundamental para darle marco a programas e iniciativas concretas como la que aquí se plantea. El trabajo posterior de reglamentación será de gran importancia para establecer aspectos formales que permitan crear los ámbitos y estructuras para que estas y otras propuestas sean factibles de implementar. Específicamente entendemos que la reglamentación de la norma debería prever aspectos prácticos sobre indicadores, metodologías adaptadas a diferentes tipos de organizaciones, criterios de asignación de subsidios en función del cumplimiento de cada Municipio, para el ámbito público. Sin dudas en este punto, como respecto de los planteos y aspectos mencionados, el desafío más importante es la decisión política de implementación.

En otro orden y dentro del ámbito de las organizaciones públicas, cabe destacar que reconocemos a las acciones realizadas por las universidades públicas, como las pioneras en la temática de la RSyS, en un intento por instalar la temática, promover acciones, e indagar en sus propias prácticas de Responsabilidad Social Universitaria. En forma concreta por medio de la generación de proyectos de investigación y extensión y la correspondiente asignación de recursos. Desde nuestro rol como ciudadanos universitarios creemos que lo hecho hasta aquí en este ámbito es suficiente como para augurar un futuro promisorio de continuidad del crecimiento de este paradigma que parece ser un salvoconducto para una sociedad cada vez más demandante de comportamientos éticos, transparentes y socialmente responsables en sus dirigentes, funcionarios y representantes.

Por último y como expresáramos en la hipótesis de trabajo que guió esta investigación, estamos convencidos que en la medida que los gobiernos locales logren integrar la información de contenido social a sus sistemas de información, podrán enriquecer de manera significativa las acciones, proyectos o programas vinculados a la responsabilidad social y la sustentabilidad en beneficio directo de la gestión administrativa y todos sus grupos de interés. Paralelamente la medición, evaluación y posterior exposición o comunicación de los impactos o resultados de las acciones de sustentabilidad de manera organizada y sistemática, contribuyen a identificar aspectos de mejora continua de la gestión, a mostrar los avances logrados por un gobierno local en este ámbito y fortalecer o propiciar nuevas vías de diálogo e intercambio con los contribuyentes y demás grupos de interés.

La construcción de ciudades sustentables es un desafío ineludible, que debemos comenzar a abordar planificadamente y en forma comunitaria y concertada, exigiendo el compromiso y la decisión por parte de la dirigencia política y convocando y aprovechando los potenciales y fortalezas de los diferentes actores sociales. Entendemos que la Universidad puede y debe tener un rol destacado en esta desafiante tarea. Solo bajo estas condiciones podemos estar pensando en la construcción y desarrollo no solo de ciudades sustentables, sino de territorios sustentables y socialmente responsables.

Indicadores de producción

Se destacan los siguientes indicadores en materia de publicaciones realizadas:

- Publicación de artículo denominado “Rol del Estado en materia de responsabilidad social. Problemáticas y desafíos”. Autor: Fabián Tisocco. Revista del Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (SIRSE), Cátedra Santander RSC de la Universidad de Castilla. Fundación General de la UCLM, La Mancha, España. Edición marzo de 2018.

- Publicación de la ponencia “Responsabilidad social en Cooperativas y Gobiernos locales” en el Dossier del Congreso Entre Ríos Responsable, editado por el Consejo de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la provincia de Entre Ríos. En la página 13 del mismo se transcribe la presentación a cargo de Fabián Tisocco.

- Publicación de artículo denominado “Visiones sobre el abordaje del paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad en la gestión pública: análisis sobre los gobiernos locales”. Autor: Fabián Tisocco. Revista del Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (SIRSE), Cátedra Santander RSC de la Universidad de Castilla. Fundación General de la UCLM, La Mancha, España. El mismo fue publicado en la edición de Abril de 2017.

- Publicación en la Revista Científica Digital HBR de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA). Título del trabajo: “Gobierno Corporativo: Teorías, Debates e Investigaciones”, Edición No. 3, del mes de marzo de 2018.

Se participó en congresos nacionales exponiendo resultados del proyecto:

- Conferencia en el IV Encuentro Regional de Licenciados en Administración (ERLA) y II Congreso de Administración (CONAD), desarrollado en la Universidad del Aconcagua, Mendoza. El mismo fue organizado por el Colegio Profesional de Licenciados en Administración de Mendoza en el mes de agosto. La temática expuesta fue “Responsabilidad social en Cooperativas y Gobiernos locales. Visiones, abordajes y desafíos”. Agosto de 2017.

- Disertación en el Panel de Estado y Economía social, Congreso Entre Ríos Responsable, en el que también se presentaron resultados de la investigación. La participación puede verse reflejada en el Dossier publicado por el Ministerio de Desarrollo de la provincia y también en forma multimedia en el siguiente link: https://www.youtube.com/watch?v=B_gwKfcKil8 Agosto de 2017.

- Presentación, mediante modalidad de Póster, de los avances parciales en el Congreso Entre Ríos Responsable, realizado en la ciudad de Paraná en el mes de agosto. El mismo fue organizado por la Comisión de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo social de la provincia y declarado de Interés Ministerial por Res. No 418/17 MDS. Agosto de 2017.

- Presentación, mediante modalidad de Póster, de primeros avances parciales en 6° Jornadas de Difusión de Trabajos de Investigación, Extensión y Actividades Académicas INEXA (UNER), Centro de Convenciones de Concordia en el mes de noviembre de 2016.

- Presentación, mediante modalidad de Póster, en el XXXII Congreso Nacional de la Asociación de Docentes de Administración General de la República Argentina (ADENAG), bajo el lema “Administración y Diversidad. Nuevos espacios para la docencia”, organizado y realizado por la Universidad Nacional de Luján, en el mes de mayo de 2016.

- Presentación, mediante modalidad de Póster, en 1° Jornadas de Difusión de Trabajos de Investigación, Extensión y Actividades Académicas INEXA de la Facultad de Ciencias de la Administración de la UNER, en el mes de noviembre de 2015.

- Presentación de ponencia en 2° Jornada de Estudios Multidisciplinarios de la Región de Salto Grande. Polo Tecnológico de la Región de Salto Grande; Centro de Convenciones de Concordia, desarrolladas en el mes de Octubre 2015.

Se realizaron las siguientes acciones en eventos internacionales y otros organismos vinculados a la temática objeto de la investigación:

- Participación en las XXV Jornadas de Jóvenes Investigadores AUGM, a través de las becarias y la auxiliar docente alumna con el título "Estructura burocrática en la Gestión Pública. Análisis de municipios entrerrianos de la costa del Río Uruguay". Las mismas se desarrollaron en la Universidad Nacional de Itapúa, en la ciudad de Encarnación en República del Paraguay, en octubre de 2017.
- Presentación, mediante modalidad de Póster, en el 2º Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD), desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, en el mes de Septiembre 2015.
- Foro Internacional de Administración (FIA), Río de Janeiro, Brasil, realizado en el mes de mayo de 2015. El trabajo presentado fue aprobado para su exposición en la modalidad de póster, pero no pudo concretarse la asistencia por no poder conseguir financiamiento.
- Designación para actuar como miembro del Comité Académico Científico del IIIº Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social a desarrollarse en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, en septiembre de 2018.
- Actuación como integrantes del Comité Científico Congreso Entre Ríos Responsable, realizado en la ciudad de Paraná en el mes de agosto de 2017. El mismo fue organizado por la Comisión de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia y declarado de Interés Ministerial por Res. No 418/17 MDS. En este marco se evaluaron ponencias y póster presentados por las diversas organizaciones y representantes de diferentes ámbitos de la sociedad.
- Incorporación de un integrante del equipo de investigación en la Comisión de Responsabilidad Social del Consejo de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Entre Ríos.
- Intervención activa en los foros de debate por el proyecto de Ley de Responsabilidad Social de la provincia de Entre Ríos. Desarrollados durante los meses de agosto a noviembre de 2016, en la ciudad de Concordia.

Se aprobaron los siguientes cursos de postgrado:

- Problemas Contemporáneos de Administración en las Organizaciones y las Políticas Públicas, a cargo de los profesores Dr. Alejandro M. ESTÉVEZ y Dr. Jorge E. STERN.
- La Ciencia y lo Científico en el Dominio de los Fenómenos Económicos, a cargo del profesor Dr. Eduardo SCARANO.
- Modelos de decisión aplicables a la Gestión, a cargo del equipo de cátedra dirigido por la Prof. Emérita Dra. María Teresa Casparri e integrado por los docentes Ing. Miguel Ángel Natri, Mg. Mauro de Jesús y Dr. Martín E. Masci.

Los integrantes participaron de actividades de extensión en los siguientes proyectos realizados en la Facultad de Ciencias de la Administración de esta Universidad:

- Co-dirección del Proyecto de Extensión denominado "Prácticas Integrales en Cooperativismo", aprobado por Resolución del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Entre Ríos N° 091/2016, en el marco de la convocatoria de "Prácticas Integrales & Territorio 2016".
- Participación en el Proyecto denominado "Diagnóstico y fortalecimiento de cooperativas incluidas en el programa de ingreso social con trabajo en la ciudad de Concordia, Entre Ríos", bajo la dirección del Prof. Juan Martín Asueta. El mismo se presentó en el marco de la Cuarta Convocatoria Nacional de proyectos sobre Cooperativismo y Economía Social en la Universidad y ha sido aprobado por el Comité Evaluador, mediante Resolución Ministerial N° RESOL-2017-4877-APN-SECPU#ME de fecha 9 de octubre de 2017.

En materia de intercambio se puede mencionar el contacto con numerosos equipos de investigación tanto de universidades argentinas, como del exterior (Paraguay, Brasil, México, Francia), y de la puesta en común de hallazgos y conclusiones de ambas partes. En este sentido también se presentan como destacables las entrevistas realizadas a especialistas integrantes de dichos equipos.

Finalmente, otros indicadores de producción fueron:

- Diseño e impresión de folleto informativo del proyecto, utilizado para difusión del mismo en los municipios visitados, ante los informantes consultados, en diferentes congresos y seminarios a los que asistieron los integrantes del equipo, y en ámbitos de la Facultad y Universidad, entre otros. Se adjunta modelo del mismo.
- Participación como expositores en la Comisión de Legislación General de la Cámara de Senadores del proyecto de Ley de Responsabilidad Social de la provincia; en el mes de octubre de 2017. <http://www.senadoer.gob.ar/comisiones/comision.php?id=3>.
- Elaboración de una Fan Page en la red social Facebook, con el objetivo principal de difundir los resultados parciales y finales de la investigación, participaciones, producciones del equipo, el relevamiento directo y las visitas a los municipios de la costa del Río Uruguay y la información surgida del contacto con referentes y especialistas en la materia. Además la consideramos como una instancia para crear conciencia sobre la importancia del tratamiento de la temática en el ámbito público. Puede verse en la misma en el siguiente link: (<https://www.facebook.com/Ciudades-Sustentables-1479690638751786/>).

Bibliografía

- ACEVEDO MUÑOZ, Sebastián. Aplicaciones de la responsabilidad social en la nueva gestión pública, Universidad de Antofagasta.
- BELLO KNOLL, Susy Inés y Ricardo Oscar GONZÁLEZ. "El balance social, la RT 36 y la ley de sociedades comerciales". Ponencia presentada en el XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Empresario y de la Empresa. Buenos Aires, 2013.
- CALVO, Cristina. "El marco ético en la Investigación sobre RSE las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva".
- CEPAL. Modelo de gestión ambiental a nivel municipal, Santiago, Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile/CEPAL, 1994.
- CRAVACUORE Daniel, ILARI Sergio y VILLAR Alejandro. "La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas". Universidad Nacional de Quilmes Editorial. 1° Ed. 2004 Argentina.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.
- ERBITI, Cecilia. "Innovación en la gestión urbana y territorial: la planificación estratégica" en Roccatagliata, Juan (coord.). Territorio y gestión. Ciudades, regiones y territorios en el espacio mundial globalizado, Buenos Aires, El Ateneo, 2001.
- ERBITI, C. y JACINTO, G. "Nuevas formas de gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local: el caso de Tandil, Argentina" en Laurelli, E. Nuevas territorialidades y desafíos en América Latina frente al siglo XXI. Transformaciones, dinámicas y disputas. Buenos Aires, Universidad de Quilmes, 2001.
- FASSIO, Adriana; PASCUAL, Liliana y SUÁREZ, Francisco. Introducción a la Metodología de la Investigación. Aplicadas al Saber administrativo y al análisis organizacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2006.
- GARCÍA DELGADO, Daniel. Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, Universidad de Buenos Aires, 1997.
- FRIEDMAN, M. "The Social Responsibility of Business is to its Increase Profits", The New York Times Magazine. Nueva York, 1970.
- GAETE QUEZADA, Ricardo Andrés. Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. Universidad de Antofagasta, Chile.
- GUÉDEZ, Víctor. "La ética gerencial". Editorial Planeta. Bogotá, 2001.

- IGLESIAS MENDIZÁBAL, Fadrique Ignacio. "Ciudades Creativas y Desarrollo Local" Ed. Impresión Puntos de Vista, Madrid, 2010.
- Informe Final del proyecto de Investigación Novel con Asesor No.7038, denominado "Instrumentos de Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial: la experiencia de implementación en empresas de la provincia de Entre Ríos". Director: Fabián G. Tisocco. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Informe Final del Proyecto PID Novel 7037: "El asociativismo municipal como herramienta de gestión. Experiencias y proyección en la Provincia de Entre Ríos a partir de la reforma constitucional". Director Eduardo Gutiérrez. Facultad de Ciencias de la Administración, UNER.
- ISO 26000 Traducción Preliminar ISO/TMB WG SR N 157 Guía sobre la Responsabilidad Social Empresarial, 2010.
- ISO 37001 Sistema de Gestión antisoborno.
- ISO 37101 Sistema de Gestión para el Desarrollo Sostenible de las comunidades.
- KLIKSBERG, Bernardo. "Escándalos Éticos". Temas Grupo Editorial S.R.L. Buenos Aires, 2011.
- KLIKSBERG, Bernardo. "La Ética importa". Revista Venezolana de Gerencia octubre/diciembre Vol. 8, No.24. Universidad de Zulia Maracaibo. Venezuela, 2010.
- KLIKSBERG, Bernardo. "Más Ética, Más Desarrollo". Temas Grupo Editorial S.R.L. 8va. Edición. Buenos Aires, 2007.
- KLIKSBERG, Bernardo. "Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o Demanda Social?" Fundación Carolina de España, 2005.
- KLIKSBERG, Bernardo. "RSE, un imperativo ético y económico". Buenos Aires, 2010.
- LOZANO, Josep y otros. "Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas". ESADE. Granica. Barcelona, 2005.
- LOZANO, Josep. "Ética y empresa". Editorial Trotta. Valladolid, 1999.
- MARSIGLIA, J. "Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada". Revista Prisma No. 22. Universidad Católica del Uruguay, 2008.
- MÉNDEZ PICAZO, María Teresa. "Ética y Responsabilidad Social Corporativa". Revista Ética y Economía N° 823 ICE 141, Junio 2005.
- NÚÑEZ, Georgina. "La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible", División Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Serie Medio Ambiente y Desarrollo, N° 72. CEPAL, 2003.
- PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. "El Pacto Global en Argentina. Documento de adhesión del sector privado argentino". Buenos Aires, 2004.
- ROSENFELD, Adriana. Conferencia Internacional IARSE. "Panel ISO 26000" Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social". Buenos Aires, 2011.
- SANTOS MEGINA, Daniel "La Ciudad Sostenible". Disponible en: <https://fddocuments.co/document/revista-del-medio-ambiente-peruano-nro-133.html>
- SEN, Amartya. "Desarrollo y Libertad". Editorial Planeta. Barcelona, 2000.
- TORO, Bernardo. "El contexto de la sostenibilidad en Latinoamérica". Encuentro Latinoamericano Itinerante de RSE. Buenos Aires, 2011.
- TORO, Bernardo A. El cuidado: el paradigma ético de la nueva civilización.
- VÁZQUEZ BARQUERO Antonio. "Las nuevas fuerzas del desarrollo". Universidad Autónoma de Madrid. Antonio Bosch Editor. 1° Ed. España, 2005.
- VOLPENTESTA, Jorge. "Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial". Editorial Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, 2009.
- YERA, Trinidad y PIN José Ramón. La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno. IESE Business School. Universidad de Navarra.

PID 7045

Denominación del Proyecto

Modelos de medición, evaluación y control de la gestión de gobiernos locales en materia de Sustentabilidad. Su utilización como herramienta para la promoción de ciudades creativas, justas y sustentables en el corredor del Río Uruguay

Director del proyecto

FRANCO, Jorge Amadeo

Unidad Ejecutora

Facultad de Ciencias de la Administración

Dependencia

Universidad Nacional de Entre Ríos

Contacto

jamadeo2003@yahoo.com.ar

Integrantes del Proyecto

GUTIERREZ, Eduardo Esteban; TISOCCO, Fabián Gustavo

Fechas de iniciación y de finalización efectivas

30/09/2014 y 31/03/2018

Aprobación del Informe Final por Resolución CS N° 275/18 (12/11/2018)

[<<< VOLVER AL INICIO](#)