

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA I
(CONTABILIDAD Y TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS)

TESIS DOCTORAL

**GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE EN EL
SECTOR PÚBLICO EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS
PARA LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EUSKADI**

Presentada por Manuel Urquijo Urrutia para
optar al grado de doctor por la Universidad del
País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Dirigida por
Dr. José Miguel Rodríguez Fernández

Bilbao 29 Mayo 2015

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mis padres Nati y Juan Cruz que, en años muy difíciles, no escatimaron esfuerzos para facilitarme estudios universitarios.

A mi esposa Garbiñe quien me animó a embarcarme en esta aventura y que tanto me ha ayudado en la preparación de este documento.

En el plano técnico a Anjeles Iztueta, Haritz Olaeta, Karmele Fernández, M^a Eva Vallejo y Juan Diego Paredes por su asesoramiento en materia estadística. A José Angel Colinas por su ayuda en la elaboración de los gráficos. A Javier Gúrpide e Iñaki Beristain por sus labores de revisión crítica tan constructiva.

Al personal adscrito a la biblioteca del Gobierno Vasco con Begoña Urigüen al frente y especialmente a Enriqueta Sesmero y Conchi Sagastuy, que me han provisto del material bibliográfico siempre que lo he necesitado.

A la ponente de la Tesis Amaia Maseda y a Javier Corral por sus consejos.

A mi Director de Tesis José Miguel Rodríguez Fernández quien, a pesar de sus múltiples ocupaciones, ha sabido sacar tiempo para prestarme asesoramiento y para atender a todas mis consultas.

A todas ellas y ellos muchísimas gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
Ámbito de estudio y su relevancia	15
Objetivos de la investigación	17
Metodología	17
Estructura de la Tesis	18
CAPÍTULO 1	21
1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	22
1.1 La justificación de la intervención del Estado en la economía	22
1.1.1 <i>Introducción</i>	22
1.1.2 <i>Los fallos del mercado</i>	25
1.1.2.1 El monopolio natural.....	27
1.1.2.2 Existencia de bienes públicos.....	27
1.1.2.3 Externalidades.....	28
1.1.2.4 Inexistencia de mercados o mercados incompletos.....	29
1.1.2.5 Fallos de información. La información imperfecta	29
1.1.2.6 Las fluctuaciones cíclicas de la economía.....	30
1.1.2.7 La distribución de la renta y los bienes preferentes.....	31
1.1.2.8 Estímulos e incentivos.....	31
1.1.3 <i>Las funciones del sector público</i>	31
1.1.3.1 Función de asignación.....	31
1.1.3.2 Función de distribución	32
1.1.3.3 Función de estabilización.....	32
1.1.4 <i>Formas de intervención</i>	33
1.2 La dimensión del sector público en los países de la UE.....	34
1.3 El sector público en la economía vasca: estructura y determinantes.....	49
CAPÍTULO 2	53
2 EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE. ASPECTOS TEÓRICOS.....	54
2.1 Las principales teorías de la empresa.....	54
2.1.1 <i>La economía de los costes de transacción</i>	56
2.1.2 <i>Teoría de los derechos de propiedad</i>	59
2.1.3 <i>Diseño de tareas, sistemas de incentivos y externalidades</i>	62
2.1.4 <i>La teoría de la empresa basada en el conocimiento</i>	63
2.1.5 <i>La teoría de la administración leal (stewardship theory)</i>	64
2.1.6 <i>La teoría de la agencia</i>	67
2.2 El gobierno corporativo	75
2.3 Definición	77
2.4 Sistemas de gobierno corporativo	78
2.5 El gobierno corporativo en el sector público.....	80
2.6 Diferencias entre la gobernanza pública y otras teorías de gobierno corporativo.....	86
2.7 La responsabilidad social corporativa (RSC)	87
2.7.1 <i>Introducción</i>	87
2.7.2 <i>Definición</i>	88
2.7.3 <i>Los grupos de interés</i>	91
2.7.4 <i>La teoría de la RSC. Principales enfoques</i>	93
2.7.5 <i>La RSC avanzada</i>	106
2.7.6 <i>Aclaraciones adicionales</i>	115
2.7.7 <i>La RSC el sector público</i>	117
CAPÍTULO 3	121
3 EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE PRINCIPALES INICIATIVAS	122
3.1 Iniciativas referentes al gobierno corporativo.....	122
3.1.1 <i>Principios emitidos por instituciones públicas internacionales</i>	122
3.1.1.1 Principios de la OCDE para gestionar la ética en el sector público	122
3.1.1.2 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)	123
3.1.1.3 Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas	123
3.1.1.4 Código de buena conducta administrativa de la Comisión Europea.....	128
3.1.1.5 Plan de acción de la Comisión Europea.....	128
3.1.2 <i>Principios emitidos por organismos públicos nacionales</i>	130
3.1.2.1 Alemania.....	130

3.1.2.2	Países bálticos	132
3.1.2.3	Finlandia	135
3.1.2.4	Hungría	136
3.1.2.5	Irlanda	137
3.1.2.6	Eslovenia	139
3.1.2.7	Reino Unido	140
3.1.2.8	Holanda	141
3.1.2.9	Noruega	142
3.1.2.10	Suecia	143
3.1.2.11	Francia	146
3.1.2.12	Australia	147
3.1.3	<i>Principios emitidos por autoridades públicas en el estado español</i>	148
3.1.3.1	Ley de transparencia	148
3.1.3.2	Código de buen gobierno	150
3.1.3.3	Baleares	150
3.1.3.4	Cantabria	151
3.1.3.5	Galicia	152
3.1.3.6	Extremadura	152
3.1.4	<i>Principios emitidos por organismos independientes</i>	153
3.1.4.1	<i>Principios NOLAN</i>	153
3.1.4.2	<i>Buen gobierno en el sector público</i>	153
3.1.4.3	<i>Código King III de Sudáfrica</i>	154
3.1.4.4	<i>El estándar de buen gobierno para los servicios públicos</i>	155
3.2	Iniciativas generales referentes a la RSC	156
3.2.1	<i>Principios emitidos por instituciones públicas internacionales</i>	156
3.2.1.1	El Pacto Mundial de la ONU (1999)	156
3.2.1.2	Los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) de la ONU	157
3.2.1.3	Nuestro futuro común	160
3.2.1.4	Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo	162
3.2.1.5	Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	162
3.2.2	<i>Iniciativas públicas</i>	166
3.2.2.1	Pronunciamientos de la Comisión Europea	166
3.2.2.2	Estado español	168
3.2.2.2.1	<i>Ley de economía sostenible</i>	168
3.2.2.2.2	<i>Informe de la subcomisión del Congreso de los Diputados</i>	169
3.2.2.2.3	<i>CERSE</i>	173
3.2.2.3	Comunidades Autónomas	173
3.2.2.3.1	<i>Extremadura</i>	173
3.2.2.3.2	<i>Baleares</i>	174
3.2.2.3.3	<i>Valencia</i>	175
3.2.3	<i>Principios emitidos por organizaciones privadas</i>	175
3.2.3.1	Business Impact Task Force	175
3.2.3.2	Caux Roundtable Principles for Business	177
3.2.3.3	Código básico de Iniciativa de Comercio Ético	177
3.2.3.4	Los principios globales Sullivan de responsabilidad social	181
3.2.3.5	Guía de derechos humanos para empresas de Amnesty Internacional	181
3.2.3.6	Principios de RSC global. Patrones de medida del desempeño de los negocios	182
3.2.3.7	Declaración de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)	184
3.2.3.8	Documentos de AECA	185
3.2.3.9	El Observatorio Español de Responsabilidad Social Corporativa	187
3.2.4	<i>Normas</i>	188
3.2.4.1	ISO 26000 Responsabilidad social	188
3.2.4.2	SA 8000	189
3.2.4.3	ISO 14000 de gestión medioambiental	192
3.2.4.4	La norma de principios de rendición de cuentas AA1000	193
3.2.5	<i>Sistemas de gestión</i>	195
3.2.5.1	Balanced Scorecard	195
3.2.5.2	SG 21 Sistema de gestión ética y socialmente responsable	197
3.2.5.3	El modelo de excelencia EFQM	197
3.2.5.4	EMAS Sistema comunitario de gestión y auditoría medio-ambiental	200
3.2.6	<i>Sistemas de Información</i>	201
3.2.6.1	Suplemento del GRI para el sector público	201

3.2.6.2	Triple Bottom Line	202
CAPÍTULO 4	207
4	LA EXPERIENCIA DE LA CAE	208
4.1	Estructura del sector público empresarial de la CAE	208
4.1.1	<i>Clasificación jurídica</i>	208
4.1.2	<i>Clasificación económica</i>	210
4.1.3	<i>Personal empleado</i>	211
4.1.4	<i>Estructura de la propiedad pública</i>	211
4.1.5	<i>Aspectos económico-financieros y presupuestarios</i>	214
4.2	La Guía de gobierno responsable en las entidades del sector público vasco	214
4.3	Cumplimiento de las Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas	218
4.4	Código de Conducta y Conflictos de Intereses	219
4.5	Código ético y de conducta	221
4.6	Plan marco de RSC del Gobierno Vasco	222
4.7	Estrategia vasca de RSC	224
CAPÍTULO 5	229
5	INVESTIGACION EMPÍRICA	230
5.1	Revisión de algunos trabajos relevantes previos	230
5.2	Obtención de la información	244
5.2.1	<i>Fuente de datos</i>	244
5.2.2	<i>Muestra analizada</i>	245
5.3	VARIABLES DEL ANÁLISIS	248
5.4	Metodología empírica aplicada	251
5.4.1	<i>Etapas</i>	251
5.4.2	<i>Análisis descriptivo del comportamiento de los indicadores individuales</i>	252
5.4.3	<i>Análisis de componentes principales</i>	252
5.4.4	<i>Análisis Statist dual</i>	253
5.4.5	<i>Análisis de conglomerados</i>	256
5.4.6	<i>Construcción del índice compuesto</i>	257
5.5	Resultados alcanzados	260
5.5.1	<i>Análisis descriptivo del comportamiento de los indicadores individuales</i>	260
5.5.1.1	Transparencia	260
5.5.1.2	Consejeros	264
5.5.1.3	Consejo de Administración	264
5.5.1.4	Código Ético	266
5.5.1.5	Estrategia de RSC	269
5.5.1.6	Clientes	269
5.5.1.7	Proveedores	271
5.5.1.8	Medio Ambiente	274
5.5.1.9	Empleados	274
5.5.1.10	Sociedad	276
5.5.1.11	Diálogo con los grupos de interés	279
5.5.2	<i>Análisis de componentes principales</i>	281
5.5.3	<i>Análisis Statist Dual</i>	289
5.5.4	<i>Análisis de conglomerados</i>	299
5.5.4.1	Grupos identificados	305
5.5.4.2	Evolución de las Clases	309
5.6	Índice compuesto de gobierno responsable (IGR)	312
CONCLUSIONES	333
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	343
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	347
ANEXOS	371
ANEXO I: GUÍA DE GOBIERNO RESPONSABLE EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO VASCO	373
ANEXO II: CUMPLIMIENTO DE LAS DIRECTRICES DE LA OCDE SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	389
ANEXO III: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GUÍA DE GOBIERNO RESPONSABLE	399
ANEXO IV: TABLAS DE DATOS ORIGINALES	407
ANEXO V: ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES	417
ANEXO VI: MÉTODO STATIS DUAL	439

ANEXO VII: TABLAS PARA ACP A PARTIR DE STATIS DUAL	455
ANEXO VIII: ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES A PARTIR DE STATIS DUAL	465
ANEXO IX: CLASIFICACION ASCENDENTE JERÁRQUICA	509
ANEXO X: PARTICIÓN UNIVARIADA	515

LISTA DE CUADROS

Cuadro n° 1.1: Gasto público total (% del PIB)	38
Cuadro n° 1.2: Ejecución por subsectores (% del PIB)	39
Cuadro n° 1.3: Consumo público de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010	40
Cuadro n° 1.4: Valor añadido de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010	41
Cuadro n° 1.5: Formación bruta de capital de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010	42
Cuadro n° 1.6: Clasificación económica del gasto 2012 (% del PIB)	43
Cuadro n° 1.7: Impuestos incluida Seguridad Social (% PIB)	45
Cuadro n° 1.8: Empleo en el sector público, en porcentaje del total	46
Cuadro n° 1.9: Personal ocupado en la Administración Autonómica por cada mil habitantes	48
Cuadro n° 2.1: Principales teorías de la firma y su relación con el trabajo de Coase	57
Cuadro n° 2.2: Comparación teoría de la agencia- teoría de la administración leal	74
Cuadro n° 2.3: Comparación entre sectores privado y público	82
Cuadro n° 2.4: Principios Clarkson	115
Cuadro n° 3.1: Orientaciones UNCTAD	124
Cuadro n° 3.2: Principios de buen gobierno de la ley de transparencia	149
Cuadro n° 3.3: Principios del Pacto Mundial de la ONU	159
Cuadro n° 3.4: Recomendaciones OIT	164
Cuadro n° 3.5: Principios generales Caux Roundtable	178
Cuadro n° 3.6: Normas para todos los <i>stakeholders</i> Caux Roundtable	179
Cuadro n° 3.7: Ethical Trading Initiative	180
Cuadro n° 3.8: Siete revoluciones	205
Cuadro n° 4.1: Personal empleado	211
Cuadro n° 4.2: Estructura de la propiedad	212
Cuadro n° 4.3: Datos relevantes 2012	214
Cuadro n° 5.1: Revisión de algunos trabajos relevantes	231
Cuadro n° 5.2: Resumen del cuestionario	244
Cuadro n° 5.3: Momentos de observación	244
Cuadro n° 5.4: Entidades estudiadas	246
Cuadro n° 5.5: Muestra analizada	247
Cuadro n° 5.6: Coeficientes de ponderación	256
Cuadro n° 5.7: Estadísticos descriptivos	260
Cuadro n° 5.8: Matriz de correlación Pearson	262
Cuadro n° 5.9: Transparencia	263
Cuadro n° 5.10: Consejeros	265
Cuadro n° 5.11: Consejo de Administración	267
Cuadro n° 5.12: Código Ético	268
Cuadro n° 5.13: Estrategia RSC	270
Cuadro n° 5.14: Clientes	272
Cuadro n° 5.15: Proveedores	273
Cuadro n° 5.16: Medio Ambiente	275
Cuadro n° 5.17: Empleados	277
Cuadro n° 5.18: Sociedad	278
Cuadro n° 5.19: Diálogo con los Grupos de Interés	280
Cuadro n° 5.20: Prueba de esfericidad de Bartlett	281
Cuadro n° 5.21: Coeficiente KMO	281
Cuadro n° 5.22: Valores propios	282
Cuadro n° 5.23: Cargas factoriales	283
Cuadro n° 5.24: Porcentaje de la varianza tras rotación <i>Varimax</i>	283
Cuadro n° 5.25: Carga factorial tras rotación <i>Varimax</i>	283
Cuadro n° 5.26: Contribuciones de las variables (%) tras rotación <i>Varimax</i>	284
Cuadro n° 5.27: Coordenadas de las observaciones tras rotación <i>Varimax</i>	285
Cuadro n° 5.28: Prueba de esfericidad de Bartlett (Sdr)	290
Cuadro n° 5.29: Coeficiente KMO (Sdr)	290
Cuadro n° 5.30: Valores propios (Sdr)	291
Cuadro n° 5.31: Cargas factoriales (Sdr)	292
Cuadro n° 5.32: Porcentaje de la varianza tras rotación <i>Varimax</i> (Sdr)	292
Cuadro n° 5.33: Carga factorial tras rotación <i>Varimax</i> (Sdr)	293
Cuadro n° 5.34: Contribuciones de las variables (%) tras rotación <i>Varimax</i> (Sdr)	293
Cuadro n° 5.35: Coordenadas de las observaciones tras rotación <i>Varimax</i> (Sdr)	294

Cuadro nº 5.36: Resumen de la optimización	301
Cuadro nº 5.37: Estadísticas de cada iteración	301
Cuadro nº 5.38: Descomposición de la variación para la clasificación óptima	302
Cuadro nº 5.39: Centroides de las clases	302
Cuadro nº 5.40: Distancias entre los centroides de las clases	302
Cuadro nº 5.41: Objetos centrales	303
Cuadro nº 5.42: Distancias entre los objetos centrales	303
Cuadro nº 5.43: Clases	303
Cuadro nº 5.44: Análisis de la varianza	304
Cuadro nº 5.45: Grupo avanzado alto	305
Cuadro nº 5.46: Grupo avanzado atípico	306
Cuadro nº 5.47: Grupo intermedio alto	306
Cuadro nº 5.48: Grupo intermedio bajo	307
Cuadro nº 5.49: Grupo rezagado	308
Cuadro nº 5.50: Grupo muy rezagado	308
Cuadro nº 5.51: Carga factorial tras rotación <i>Varimax</i> (recordatorio)	312
Cuadro nº 5.52: Carga factorial tras rotación <i>Varimax</i> al cuadrado	312
Cuadro nº 5.53: Aportaciones relativas de cada variable y cada factor a la variabilidad de	
cada factor y a la variabilidad total	313
Cuadro nº 5.54: Índices sintéticos	314
Cuadro nº 5.55: Ponderaciones	317
Cuadro nº 5.56: Comparación <i>ranking</i>	318
Cuadro nº 5.57: Factores de incertidumbre definidos	319
Cuadro nº 5.58: Medidas de sensibilidad	322
Cuadro nº 5.59: Valor añadido por empleado (VAE)	323
Cuadro nº 5.60: Coeficientes de correlación	323

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1.1: Clasificación de los bienes.....	28
Gráfico nº 1.2: Empleo en el sector público en porcentaje del total (2001 y 2011).....	47
Gráfico nº 1.3: Organización en la CAE.....	49
Gráfico nº 1.4: Organización institucional pública.....	50
Gráfico nº 2.1: Modelo de elección principal-gerente.....	66
Gráfico nº 2.2: Clasificación costes de agencia.....	69
Gráfico nº 2.3: Principios clave del gobierno corporativo.....	78
Gráfico nº 2.4: Proceso de responsabilidad del sector público de la CAE.....	84
Gráfico nº 2.5: Elementos de gobernanza de entidades del sector público.....	84
Gráfico nº 2.6: Evolución del concepto.....	89
Gráfico nº 2.7: La RSC.....	91
Gráfico nº 2.8: Mapa de <i>stakeholders</i> en una gran empresa.....	94
Gráfico nº 2.9: Pirámide de Carroll.....	100
Gráfico nº 2.10: Pirámide de Wood.....	101
Gráfico nº 2.11: Teoría analítica.....	102
Gráfico nº 2.12: Teoría normativa.....	103
Gráfico nº 2.13: Coordenadas de la RSC.....	108
Gráfico nº 2.14: Riqueza neta total.....	110
Gráfico nº 2.15: Escalera de participación.....	113
Gráfico nº 3.1: Iso 14001.....	193
Gráfico nº 3.2: <i>Balanced Scorecard</i>	195
Gráfico nº 3.3: Modelo EFQM de excelencia.....	199
Gráfico nº 3.4: Reder.....	200
Gráfico nº 3.5: Las tres esferas de la sostenibilidad.....	206
Gráfico nº 4.1: Estrategia Vasca de RSE.....	226
Gráfico nº 5.1: Estructura de datos para Statis Dual.....	255
Gráfico nº 5.2: Sedimentación.....	282
Gráfico nº 5.3: Observaciones (ejes D1 y D2: 50,03%) tras rotación <i>Varimax</i>	286
Gráfico nº 5.4: Observaciones (ejes D1 y D3: 41,64%) tras rotación <i>Varimax</i>	286
Gráfico nº 5.5: Observaciones (ejes D1 y D3: 33,28%) tras rotación <i>Varimax</i>	287
Gráfico nº 5.6: Observaciones (ejes D1 y D2: 50,03%) tras rotación <i>Varimax</i>	287
Gráfico nº 5.7: Observaciones (ejes D1 y D3: 41,64%) tras rotación <i>Varimax</i>	288
Gráfico nº 5.8: Sedimentación (Sdr).....	291
Gráfico nº 5.9: Dendograma.....	299
Gráfico nº 5.10: Optimización.....	301
Gráfico nº 5.11: Perfil de las clases.....	309
Gráfico nº 5.12: Evolución de las clases.....	311
Gráfico nº 5.13: IGR.....	315
Gráfico nº 5.14: <i>Clusters</i> a partir del IGR.....	316
Gráfico nº 5.15: Comparación de <i>Clusters</i>	316
Gráfico nº 5.16: Cambios de posición.....	320
Gráfico nº 5.17: Análisis de incertidumbre.....	321
Gráfico nº 5.18: Índice dimensión <i>Stakeholders</i>	325
Gráfico nº 5.19: Índice dimensión Administración.....	325
Gráfico nº 5.20: Índice dimensión Ética.....	326
Gráfico nº 5.21: Índice Estrategia dimensión Transparente.....	326
Gráfico nº 5.22: Evolución de los índices.....	327
Gráfico nº 5.23: EITB.....	328
Gráfico nº 5.24: STC.....	329
Gráfico nº 5.25: PTAL.....	329
Gráfico nº 5.26: EVE.....	330
Gráfico nº 5.27: UNIBK.....	331

ABREVIATURAS

ACP	Análisis de componentes principales
ACP	Análisis de Componentes Principales
ACT	Analyse Conjointe de Tableaux
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AENOR	Asociación Española de Normalización
ANAO	Australian National Audit Office
ANOVA	Análisis de la Varianza
AUKN	Agencija za Upravljanje Kapitalskih Nalozb
BCE	Banco Central Europeo
BICG	Baltic Institute of Corporate Governance
CAE	Comunidad Autónoma de Euskadi
CAJ	Clasificación Ascendente Jerárquica
CEO	Chief Executive Officer. Primer director ejecutivo
CEP	Consejo de Prioridades Económicas
CEPAA	Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CERSE	Consejo Estatal de la RSE
CIPFA	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
EFQM	European Foundation for Quality Management
GRI	Global Reporting Initiative
IFAC	International Federation of Accountants
IGR	Índice de Gobierno Responsable
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISO	Internacional Standard Organization
ISR	Inversión Socialmente Responsable
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MNV	Magyar Nemzeti Vagyonkezelő ZRT
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Los objetivos de desarrollo del milenio

OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG's	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de la Naciones Unidas
OPM	Office for Public Management
PIB	Producto interior bruto
PNC	Puntos Nacionales de Contacto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PUD	Pesos Uniformes por Dimensiones
PUVAR	Pesos Uniformes por Variable
PYME	Pequeñas y medianas empresas
RSC	Responsabilidad social corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAI	Social Accountability Internacional
SDR	Solución Statis Dual Rotada
SEC	Sistema Europeo de Cuentas
SEEA	Sistema de Contabilidad Económico-Ambiental, de la Naciones Unidas
SNC	Sistema Nacional de Cuentas
SRI	Stanford Research Institute
SSCI	Social Science Citation Index
STATIS	Structuration des Tableaux á Trois Indices de la Statistique
UE	Unión Europea
UEM	Unión Económica Monetaria
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

INTRODUCCIÓN

Esta introducción presenta en primer lugar el ámbito de estudio y la relevancia del trabajo. A continuación se exponen los objetivos, tanto principales como secundarios, así como la metodología utilizada para su consecución. Finaliza con la estructura de la Tesis, con un breve resumen del contenido de las diferentes partes que la componen.

Ámbito de estudio y su relevancia

El campo de trabajo elegido para la Tesis es el gobierno corporativo responsable y su aplicación a las entidades públicas.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999, p. 7), el término gobierno corporativo se relaciona con los medios internos por los cuales las empresas son dirigidas y controladas. Un buen gobierno corporativo ayuda a afirmar que las empresas utilizan de forma eficaz su capital y que toman las decisiones teniendo en cuenta los intereses de los grupos de interés.

La llamada responsabilidad social corporativa (RSC) cabe definirla como la obligación de aplicar, por parte de las empresas, políticas, adoptar decisiones y seguir líneas de actuación deseables desde la perspectiva de los objetivos y valores de la sociedad. Las empresas, al igual que los ciudadanos, tienen derechos y obligaciones. Se trata de evaluar el rendimiento de las empresas bajo tres puntos de vista: económico, social y medioambiental.

La integración del gobierno corporativo y la RSC se plasma en el concepto de gobierno corporativo responsable, como combinación adecuada y equilibrada de políticas en ambos ámbitos que respondan a las demandas y expectativas de los grupos de interés. La necesidad de utilizar un concepto nuevo para este trabajo está justificada por el hecho de que en las entidades empresariales públicas conviven dos almas, una mercantil y otra pública. Las normas mercantiles aplicables a las sociedades de capital, entes públicos o fundaciones ya cubren los aspectos de gobierno corporativo, pero éste debe ser complementado con la RSC, y es un hecho constatado que las Administraciones Públicas tienen interiorizadas muchas de las prácticas de la RSC en todas las políticas públicas.

Un estudio bibliométrico realizado sobre el tratamiento por parte de las principales revistas incluidas en el *Social Science Citation Index* (SSCI) sobre el tema del gobierno corporativo y sector público (Flórez-Parra y otros, 2014) concluye que es un asunto cuyo tratamiento en la literatura económica puede calificarse de incipiente, si lo comparamos con el desarrollo alcanzado por el mismo concepto en el ámbito privado.

Según ese estudio, en cuanto a los autores que son más co-citados en el ámbito del sector público debemos señalar a Sir A. Cadbury, que puede considerarse como uno de los precursores de aplicar el gobierno corporativo en el sector público.

Aunque los diversos objetivos en el ámbito público podrían hacer pensar que el marco teórico predominante sería la teoría *stakeholder* o la *stewardship*, los trabajos en ese ámbito están muy centrados en trasladar aspectos teóricos de la teoría de la agencia.

Sin duda, el interés por esta línea de investigación en la Administración Pública es creciente. Aspectos como la eficiencia, la eficacia, la transparencia y el control de los fondos públicos atraen cada día a más estudiosos de la materia y es el motivo que ha llevado a elegir el tema tratado.

La Tesis, con un enfoque fundamentalmente exploratorio, versará sobre la situación y perspectivas del gobierno corporativo responsable de las empresas públicas. El estudio aunque abarcará las principales experiencias tanto nacionales como internacionales, sin embargo, se centrará, y aquí se encuentra una de las novedades, específicamente en el caso del sector público empresarial de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE) por las razones que se exponen a continuación.

En Euskadi, según el último dato disponible de Eustat para 2012, el peso de su sector público se sitúa en el 40,8% del PIB.

La CAE, como se expondrá en el capítulo correspondiente, cuenta con un número importante de entes públicos de derecho privado, sociedades públicas, fundaciones públicas y consorcios, en los que la aportación pública ha sido determinante bien en la constitución o creación o en su funcionamiento cotidiano

Las entidades públicas de la CAE tienen una relevancia múltiple en el territorio por la importancia de los parámetros económicos implicados (activos, ingresos, número de empleados, resultados, entre otros), las actividades que realizan y que afectan a un amplio rango de actividades económicas, sociales y medioambientales y la utilización de abundantes fondos públicos.

La preocupación de los ciudadanos por el conocimiento del uso de los mismos, también, en muchos casos, el desconocimiento de sus actividades por parte del gran público, la preocupación por la libre competencia en los mercados, etc., hace que para dar respuesta a todo ello deben articularse unos niveles de información, participación y normas de gobernanza que permitan razonablemente la consecución de los objetivos para los que las entidades públicas fueron creadas y los grupos de interés perciban a las mismas como algo bueno para ellos.

Por ello, se considera de especial relevancia conocer el posicionamiento de las diferentes entidades en las conductas de gobierno corporativo responsable, en cuanto combinación de buen gobierno y responsabilidad social.

Objetivos de la investigación

Con este trabajo se pretenden conseguir los siguientes objetivos principales y complementarios:

Objetivos principales

1º Establecer y analizar las variables o indicadores individuales (características o elementos) del gobierno corporativo responsable en el sector público empresarial de la CAE, agrupándolas en un número reducido de factores o componentes principales. Posteriormente, identificar los diversos grupos, clases, conglomerados o *clusters* de entidades según las diferencias en los factores precedentes.

2º Construir un índice sintético que llamaremos Índice de Gobierno Responsable (IGR), capaz de servir como instrumento para evaluar y ordenar al respecto la situación global de las entidades y como herramienta para la toma de las decisiones necesarias.

Objetivos complementarios

En primer término, realizar un análisis de las iniciativas, nacionales, internacionales y vascas, llevadas a cabo por organismos oficiales o entidades privadas en el campo del gobierno corporativo responsable referido a entidades con participación pública, que permita conocer el estado de la cuestión.

Y, en segundo lugar, analizar la relación entre el IGR y alguna o algunas variables de desempeño económico relevantes en la dirección y gestión de las organizaciones del sector público empresarial de la CAE.

Metodología

Para alcanzar los objetivos principales, el correspondiente estudio empírico abarca un conjunto de 26 entidades del denominado sector público empresarial de la CAE, que cubren un elevado porcentaje de las magnitudes económicas que definen el mismo. Se han establecido 11 variables de análisis o indicadores individuales (Transparencia, Consejo de administración, Consejeros, Código ético, Estrategia de RSC, Clientes, Proveedores, Medio ambiente y energía, Empleados, Sociedad y Diálogo con los grupos de interés). La información para construir la base de datos empleada ha sido obtenida mediante la cumplimentación de cuestionarios para cada uno de los diez momentos de observación, cubriendo un periodo de diez trimestres entre 2009 y 2012.

En dicho estudio empírico, se han utilizado técnicas de estadística multivariante tales como el análisis de componentes principales (ACP) y el método *Structuration des Tableaux á Trois Indices de la Statistique (Statis)* en su versión *Dual* y el análisis *cluster* o de conglomerados (con métodos jerárquicos y no jerárquicos e incluyendo análisis de la varianza).

Por otra parte, para el diseño del IGR y los índices sintéticos que lo componen se ha utilizado como soporte una de las metodologías propuestas en el documento *Handbook on Constructing Composite Indicators* (OCDE, 2008). El cálculo de los índices sintéticos aquí presentados ofrecen dos novedades. En

primer lugar, la propia creación que cubre una necesidad de control; y, en segundo lugar, que las ponderaciones o pesos estimados de las diferentes variables participantes en el proceso se basan en el comportamiento de las entidades analizadas en el conjunto del período de diez trimestres investigado, lo cual da una mejor visión global y facilita formarse un juicio integral.

Estructura de la Tesis

El trabajo está estructurado en una introducción, cinco capítulos, un apartado de conclusiones, referencias bibliográficas y diez anexos.

El primer capítulo está dedicado, a modo de contextualización, a la justificación de la intervención de la Administración Pública en la economía, la dimensión del sector público en los países de nuestro entorno y las razones de la existencia de empresas públicas en general y en el caso de estudio en particular. Para ello se hace un breve repaso a las diferentes escuelas de pensamiento económico y se aporta información estadística comparativa por países de las diferentes variables que intervienen en lo que comúnmente se denomina tamaño del sector público.

El siguiente capítulo contiene el marco teórico tanto del gobierno corporativo como de la responsabilidad social corporativa. Para ello realiza una revisión de la literatura académica en relación con las principales teorías de la firma o empresa, la definición tanto del gobierno corporativo como de la RSC, sus principales teorías y las diferencias entre la gobernanza pública y la privada.

El capítulo tercero presenta las principales iniciativas públicas y privadas en el ámbito nacional e internacional relacionado con la emisión de principios, normas, sistemas de gestión e información, etc., en cuanto al gobierno corporativo y la RSC, referidas preferentemente a entidades participadas por el sector público.

El cuarto capítulo se refiere a la experiencia de la CAE en materia de gobierno corporativo responsable. En primer lugar, se explica la estructura del sector público empresarial de la Comunidad, su clasificación en términos jurídicos y económicos, así como las principales magnitudes económico-financieras, presupuestarias y el personal empleado. A continuación, se realiza un análisis de la Guía de Gobierno Responsable y del Código Ético y de Conducta y de otras normativas e iniciativas implantadas en la CAE, así como del cumplimiento de las directrices de la OCDE para empresas públicas.

A la investigación empírica se le dedica el capítulo quinto. Comienza con una revisión de una serie de trabajos relevantes en los que se han utilizado metodologías similares a las aquí expuestas. A continuación se procede a explicar la obtención de información, variables, el tamaño de la muestra y las variables del análisis, así como las diferentes metodologías de estadística multivariante utilizadas en el estudio de la información (ACP, *Statis Dual*, análisis de conglomerados) y el método para la construcción de los índices sintéticos (los parciales, es decir, de las dimensiones y el IGR). Este capítulo

finaliza con la exposición de los resultados alcanzados en toda esta investigación empírica.

Por último, se presenta un resumen con las conclusiones del trabajo realizado, sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

La presente tesis se completa con las pertinentes referencias bibliográficas y un conjunto de anexos. La mayor parte de estos anexos contienen los detalles de la extensa investigación empírica llevada a cabo en el capítulo quinto, con el fin de facilitar así una lectura más fácil del texto principal.

CAPÍTULO 1

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Al tratar la Tesis sobre el desempeño de determinadas entidades del sector público de la CAE, se ha incluido este capítulo a modo de justificación de la actividad de dicho sector en la economía vasca, su tamaño y los motivos de su intervención. Para ello se hace en primer lugar referencia a los postulados teóricos de diferentes escuelas de pensamiento, una descripción teórica de la justificación de la intervención del sector público en la economía, para después comparar, en la medida de lo posible, el tamaño del sector público de la CAE con otras realidades políticas del entorno nacional y europeo.

1.1 La justificación de la intervención del Estado en la economía

1.1.1 Introducción

Aunque no se trata de realizar un recorrido por la historia del pensamiento económico para justificar la intervención del Estado en la economía, si es conveniente citar algunos hitos importantes.

En primer lugar, el surgimiento del mercantilismo en el siglo XV, corriente que duró aproximadamente hasta el siglo XVIII. Las principales propuestas de este movimiento se referían al proteccionismo de la industria, la agricultura y el comercio tanto interno como externo del país, la regulación de importantes áreas económicas como los salarios, tipos de interés, circulación monetaria, favorecer el crecimiento de la población y fortalecer el protagonismo del Estado que debía de protagonizar un papel esencial en el fomento de la actividad económica. Este movimiento tuvo gran aceptación en Francia.

En el siglo XVII, pero sobre todo en los dos siguientes, adquirieron gran peso los economistas de la llamada "escuela clásica", considerada como la primera corriente económica en el sentido de que buscaron explicaciones a los hechos económicos. Sus planteamientos giraron en torno a la limitación del proteccionismo y del papel del Estado a propiciar el marco normativo que permitiera el desarrollo de los negocios y a favorecer el funcionamiento de la economía regida por la propiedad privada de los medios de producción, la división internacional del trabajo y la libre competencia. Adam Smith (1776) es el máximo exponente de la corriente, también considerado "padre" de la ciencia económica. Escribió que la competencia inducía a los individuos, a la búsqueda de sus propios beneficios, al interés público movidos por una mano invisible, a producir lo que el mercado deseaba y al mejor precio posible. Esto indujo a otros economistas, entre los cuales se encontraba Stuart Mill, a defender el *laissez-faire*, por lo que el Estado debía abstenerse de regular a las empresas privadas (Stiglitz, 1988, pp. 10-11).

Estos razonamientos fueron seriamente contestados en el siglo XIX, cuando se produjeron grandes desigualdades entre las clases sociales y aparecieron autores como Marx y Engels (1848) que cuestionaron el papel del capitalismo proponiendo otro modelo de sociedad (expropiación de la propiedad inmueble,

aplicación de las rentas del suelo a los gastos públicos, impuestos progresivos, educación pública y gratuita, nacionalizaciones de industrias, confiscación de fortunas, etc.). Los planteamientos marxistas son algo más que una teoría económica ya que constituyen un nuevo orden del mundo. Defienden la propiedad colectiva de los medios de producción, proponen el establecimiento de un nuevo sistema económico basado en los intereses de los trabajadores (la "dictadura del proletariado"), la planificación de la economía en función de los intereses de las mayorías y desarrollar la igualdad buscando la satisfacción de las necesidades básicas a nivel mundial.

A finales del siglo XIX surgió la corriente neoclásica. Entre sus principales aportaciones se encuentran: la profundización en la teoría cuantitativa del dinero, mediante la cual la cantidad de dinero en circulación afecta al nivel general de precios; la Ley de Say ("la oferta crea su propia demanda"); su reafirmación de que el mercado actuando de manera libre consigue el equilibrio por sí solo y la óptima utilización de los factores de la producción; la teoría de la productividad marginal; la teoría de la elección, etc.

A comienzos del siglo pasado surge el keynesianismo, cuya principal figura, lógicamente, fue J.M. Keynes. Se trataba de economistas en general neoclásicos que comenzaron a revisar algunos aspectos del modelo económico neoclásico, entre ellos los que impedían a los gobiernos a adaptar las políticas económicas a las situaciones de crisis. Keynes planteó que era imprescindible la intervención del Estado en la economía como forma de salir de la depresión de los años treinta, evitar nuevas crisis y mantener el crecimiento y la estabilidad política del capitalismo. Aunque también tuvo detractores, sin embargo muchos países capitalistas, tras la segunda gran guerra, pusieron en práctica políticas de inspiración keynesiana (intervención del Estado en la economía para regular la actividad a través de las políticas monetaria y fiscal, regulación de algunos precios, nacionalización de ciertas empresas o sectores, establecimiento de sistemas de seguridad social, incentivación del crédito, etc., con la intención de salir de las crisis y garantizar el crecimiento económico). Keynes defendía lo que calificaba como el ensanchamiento de las funciones del Gobierno, porque eran el único medio practicable para evitar la destrucción total de las formas económicas existentes y condición necesaria para el funcionamiento de la iniciativa individual (Keynes, 1943).

En el último cuarto del siglo XX aparece la corriente neoliberal, coincidiendo con una fuerte crisis que afectó tanto a países desarrollados como subdesarrollados. La cabeza más visible de esta escuela fue Milton Friedman. Pusieron en cuestión las políticas de corte keynesiano que habían abocado al estancamiento económico acompañado con altas tasas de inflación (la llamada *stagflation*). Los economistas neoliberales no crearon un nuevo modelo económico, sino que adoptaron el neoclásico, aunque con variaciones especialmente en política monetaria. Para ellos el control monetario era de vital importancia para evitar la inflación. Según Friedman (1977, pp. 100, 112) la inflación se produce cuando la cantidad de dinero en circulación aumenta más rápidamente que la de bienes y servicios, de manera que cuanto mayor es el

incremento de la cantidad de dinero por unidad de producción, la tasa de inflación es más alta. Al mismo tiempo, expresaba que la fuente de la inflación era la financiación del déficit presupuestario de los gobiernos (1977, p. 113).

Para esta escuela el papel del Estado debe limitarse a funciones básicas, entre las que se encuentran la protección de las libertades, el aseguramiento de los contratos y la promoción de los mercados competitivos (Friedman, 1982, p. 10). Por tanto, debía desregularse la economía, los bancos centrales debían ser independientes del poder político, la circulación de capitales debía liberalizarse, etc. Friedman (1980, p. 22) pronosticaba que “un sector público cada vez más intervencionista destruiría tanto la prosperidad que debemos al sistema de libre mercado como la libertad humana...”.

Como críticas a esta corriente pueden señalarse el incremento de la especulación y de las desigualdades sociales, la aparición de crisis con deflación (caso de Japón, cosa que Friedman no pensaba) y finalmente que la utilización de los instrumentos de política monetaria se ha demostrado insuficiente para atajar desequilibrios como es el caso de los Estados Unidos.

Desde finales del siglo XX el mundo entero está sufriendo un amplio e intenso proceso de transformaciones sociales (desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, globalización financiera, liberalización del comercio internacional, desregulación y liberalización generalizadas...), que han propiciado la creación de un nuevo orden económico, en el que el sector público (o gobiernos) parece estar en retroceso de manera universal en beneficio del mercado (Domínguez y Rueda, 2005).

La filosofía del crecimiento a cualquier precio, la liberalización de los mercados y la globalización económica mundial se han impuesto de la mano de los economistas seguidores de la escuela neoliberal (Ibarretxe, 2012, p. 51). Krugman (1994, p. 113) señala que el núcleo de la promesa económica de los conservadores podía resumirse en una sola palabra: crecimiento.

Sin embargo, ante el hecho de que los indicadores no reflejan esos retrocesos, una tribuna con mucho eco como *The Economist* (1997, p.17) afirmaba que “dadas las presiones que cabría haber esperado disminuirían el tamaño del sector público, la persistencia de un gran sector público es un misterio”.

Continúan las controversias sobre la función que el Estado debe ejercer. Algunos autores como Galbraith (1996, p. 98) creen que el Estado debe jugar un papel más activo en la intervención y regulación pública (protección del planeta, proteger a los más vulnerables, protección contra producción de bienes y servicios perjudiciales y, en fin, de las tendencias autodestructivas de un eficaz funcionamiento del sistema económico), mientras que otros como Friedman y Stigler creen lo contrario.

Precisamente este último, en su *Teoría de la Regulación Económica*, opina que el Estado es una fuente potencial de amenaza para las empresas, con su poder de prohibir u obligar, tomar o dar dinero, puede selectivamente ayudar o perjudicar a un gran número de industrias (Stigler, 1971).

La teoría de la regulación económica tiene como tareas centrales explicar quién recibirá los beneficios o soportará las cargas de la regulación, qué forma tomará y los efectos de la misma en la distribución de recursos. El Estado tiene un recurso básico no compartido con nadie en la sociedad que es el poder coercitivo, puede obtener dinero mediante los impuestos, y redistribuirlo a los hogares o empresas, sin su consentimiento, según lo aconseje su ideología política.

Las principales políticas que las empresas demandan del Estado son:

- subvenciones
- control sobre la entrada de competidores
- control sobre productos sustitutivos y complementarios
- fijación de precios

Cuando una industria recibe una concesión de poder del Estado automáticamente se producirá un perjuicio para el resto de la comunidad.

La discusión del papel del Estado en la economía, es un tema recurrente en particular en épocas de recesión económica como la actual. No es extraño escuchar o leer a menudo en los medios de comunicación opiniones de las organizaciones empresariales y políticos conservadores que reclaman un “adelgazamiento” del sector público por considerarlo consumidor de recursos escasos (capital y personas) en detrimento de la iniciativa privada. Esta posición, sostenida por los neoliberales, parece haber calado profundamente en la Unión Europea (UE), donde mediante mecanismos como el Pacto de Estabilidad y Crecimiento y sus actualizaciones, limitan los déficits de los Estados miembros, asegurando que el saneamiento de la finanzas públicas liberará recursos para la empresa privada, verdadero motor del crecimiento económico en su opinión, objetivo que se está demostrando difícil de conseguir con este tipo de políticas. Al hilo de esto, Krugman (2012) expresó la idea de que los políticos de gran parte del mundo occidental se creían tan listos que debíamos concentrarnos en los déficits presupuestarios en lugar de en los puestos de trabajo a pesar de que nuestras economías apenas habían empezado a recuperarse de la recesión que siguió a la crisis financiera, por actuar de esa manera acabaron dándole la razón a Keynes una vez más. Este último ya declaró en 1937 que la expansión, no la recesión, es el momento idóneo para la austeridad fiscal.

1.1.2 Los fallos del mercado

La clave esencial del funcionamiento de una economía de mercado está en que los participantes actúen de forma libre e independiente, cada uno persiguiendo su propio interés. Al mismo tiempo producen un bien colectivo, pues asignan recursos escasos entre alternativas, proporcionan información en forma de precios y optimizan recursos (Arruñada, 2013, p. 97).

La teoría económica y el funcionamiento real de los mercados, coinciden en que las fuerzas competitivas generan un elevado grado de eficiencia y en que la

competencia estimula en buena medida la innovación (Stiglitz, 1988, p. 93). Sin embargo esta afirmación se basa en que existe libre competencia en los mercados y una información perfecta para productores y consumidores. Para ello se necesita de un regulador que garantice las condiciones, que vigile el cumplimiento de los contratos y que cree una estructura legal que los sustente (Musgrave, 1983, p. 7). La regulación de las actividades económicas complementa o sustituye el mecanismo de los precios, fijando normas generales de obligado cumplimiento, incentivos y sanciones para los agentes que las vulneren. Aparte del frondoso cuerpo legal que rige para el conjunto de actividades y agentes económicos, cuya necesidad nadie cuestiona, los problemas surgen al considerar la regulación pormenorizada de actividades concretas, sus beneficios y sus costes frente a otros tipos de intervención.

Al mismo tiempo los valores sociales imperantes en cada época conducirán a tener que realizar una serie de ajustes en la distribución del valor añadido de la producción, velar por la estabilización o control de los precios y el crecimiento económico en general.

La respuesta tradicional es la de que el sector público, formado por las Administraciones y empresas públicas, ha de intervenir allí donde fallan los mecanismos del mercado.

Desde un punto de vista normativo, también en la vida, es de suma importancia distinguir con claridad lo sustantivo de lo accidental en la conflictiva y complementaria relación entre Gobierno y mercado.

Lo sustantivo es la existencia de fallos del mercado y la permanente presencia de grandes desigualdades económicas. Ambos conjuntos reducen el crecimiento económico y el bienestar social. La manera esencial de promover la eficiencia económica y promover la equidad, la justicia o la protección social es, en gran medida, un problema de correcta gestión, esto es, de formas organizativas.

Lo deseable es una reorientación de la política pública a favor de fórmulas de gobernanza eficaces que garanticen los objetivos del estado del bienestar (reducción de la pobreza, educación, salud, vivienda y empleo), con un menor gasto y una mayor confianza en las fuerzas del mercado, es lo que la globalización y el crecimiento sostenible parecen estar pidiendo.

Los fallos del mercado se deben principalmente a ocho factores, cada uno de los cuales se ha utilizado para justificar la intervención del Estado. Los seis primeros descubren algunas circunstancias en las que el mercado puede no ser eficiente en el sentido de Pareto¹ y las dos últimas situaciones en las que la intervención del Estado está justificada aun cuando la economía sea eficiente en sentido paretiano (Stiglitz, 1988).

¹ La economía se encuentra en situación óptima en el sentido de Pareto cuando no es posible mejorar el bienestar de una persona sin empeorar el de otra. En esta situación el mercado asigna los recursos de una forma eficiente desde el punto de vista económico.

1.1.2.1 El monopolio natural.

El monopolio natural constituye uno de esos casos en que el mercado no puede conseguir asignaciones eficientes y ha sido, en las últimas décadas, el principal argumento para defender la regulación de los servicios públicos.

Existe monopolio natural en industrias que presentan costes medios decrecientes para cualquier nivel de producción, debido a la existencia de unos costes fijos muy elevados (Albi y otros, 2012, p. 68). Efectivamente, en muchas ocasiones, las dimensiones del mercado y los costes de inversión pueden hacer totalmente inviable la creación de una empresa alternativa, por más competencia que quisiera imponer el Gobierno. Las industrias en las que por razones técnicas, los rendimientos crecientes de escala son tan importantes, sólo permiten la existencia de una sola red o infraestructura (propiedad de una o varias empresas). Ejemplos de monopolios naturales son empresas productoras de energía, telecomunicaciones, transporte aéreo, abastecimiento de agua.

El Gobierno debe garantizar que las empresas trabajen en régimen de competencia. Los monopolios y las conductas monopolistas que limitan la libre elección entre distintas alternativas y reducen la competencia y la disciplina de mercado no son buenos para la economía. Lo realmente importante es que haya competencia entre empresas y no que su propiedad sea privada (Sala i Martín, 2001, p. 50).

La primera situación que por tanto requiere de la regulación, es la existencia de monopolios, si se quiere evitar unos precios excesivos que permitan una mayor utilización social de los bienes o de los servicios producidos.

1.1.2.2 Existencia de bienes públicos.

Existen bienes en los que el coste marginal de suministrarlo a un individuo adicional a los que ya lo disfrutaban es nulo (Musgrave, 1983, p. 80; Albi y otros, 2012, p. 71), por tanto no existe rivalidad y, además, es imposible excluir a individuos particulares del disfrute colectivo de tales bienes. Son los bienes públicos, o bienes de consumo colectivo en el sentido dado por Samuelson (1954).

Combinando estas dos características, facilidad de exclusión y coste marginal de uso, se obtiene una gama de bienes que van de los bienes públicos puros a los bienes privados puros, pasando por los monopolios naturales y los recursos comunes (véase el Gráfico nº 1.1).

Gráfico n° 1.1: Clasificación de los bienes

	RIVAL	NO RIVAL
EXCLUIBLE	Bienes privados	Monopolios naturales
NO EXCLUIBLE	Recursos comunes	Bienes públicos

Fuente: Adaptado de Mankiw (2002).

Ejemplos típicos de bienes públicos son la defensa, las carreteras y la investigación médica básica. Los bienes públicos se catalogan como no excluibles cuando no se puede impedir el consumo a quien no paga por él (por ejemplo la defensa). Por el contrario, se considera excluible cuando se puede discriminar del consumo a quien no paga (autopista de peaje). Lógicamente, el mercado no producirá aquellos bienes no excluibles, mientras que en el caso de los excluibles es posible que la provisión sea privada (Albi y otros, 2012, p. 72).

Generalmente, las empresas privadas ofrecen una cantidad insuficiente de bienes públicos a la socialmente deseable, por más que los ciudadanos quieran disfrutar de ellos. En este caso, el que mejor situado está para ofrecerlos es el Gobierno y se financiarán mediante impuestos.

Otra situación, susceptible de incluirla en este apartado, es la relativa a los bienes comunales o recursos de propiedad común. Se refiere a aquellos bienes o factores de producción cuyo acceso es libre para los diferentes usuarios. Constituyen un fallo del mercado porque su utilización es a coste cero o muy bajo y no existen incentivos para invertir en su renovación o mejora. Ejemplos de ello son la pesca, el agua de los ríos, etc. (Albi y otros, 2012, p. 89; Sala i Martin, 2001, p. 51).

1.1.2.3 Externalidades.

Existen unos bienes sujetos a externalidades. Una externalidad surge cuando una persona física o jurídica se dedica a una actividad que influye en el nivel de bienestar de un tercero al que no se le compensa por ese daño. Las externalidades son un fenómeno omnipresente y provocan que la asignación de los recursos basada en el mercado sea ineficiente (Stiglitz, 1988, pp. 108). Las externalidades pueden tener efectos positivos o negativos. La contaminación medioambiental producida por la industria es un ejemplo de externalidad

negativa y los programas de salud pública, campañas de vacunación, salud medioambiental, educación sanitaria, etc., constituyen ejemplos de externalidades positivas. La presencia de externalidades hace que las cantidades óptimas que produce el mercado, sean inferiores o superiores a las cantidades de equilibrio de dicho mercado, según sean negativas o positivas. Es decir, las externalidades negativas llevan a los mercados a producir una cantidad de producto mayor de la que es socialmente deseable y las negativas llevan a esos mercados a producir una cantidad menor (Mankiw, 2009, p. 132).

Según Coase (1960), el mercado puede ser también eficiente aun existiendo externalidades. De acuerdo con su teorema, si las partes pueden negociar sin costes de transacción, entonces el problema se resolverá y el mercado funcionará de manera eficiente al margen de la intervención gubernamental.

Stiglitz, pone en cuestión que el sector privado ofrezca soluciones por ejemplo al problema de la contaminación. Según él pueden derivarse economías de transacción debido a que el Estado cuenta con una organización establecida en lugar de crear una cada vez que se produce una externalidad, (Stiglitz, 1989, p. 56).

Sala i Martin (2001, p. 56) considera que la sociedad debe asegurarse de que los productos problemáticos para el mercado se produzcan en cantidades adecuadas, impidiendo la producción de demasiados productos que conlleven externalidades y la sobreexplotación de los bienes comunales y que los bienes públicos se producen en cantidad suficiente y esta función debe llevarla a cabo el gobierno.

1.1.2.4 Inexistencia de mercados o mercados incompletos.

La hipótesis de que existen mercados completos quiere decir que cada bien se puede comprar o vender, identificado por sus características físicas, en cada lugar y en cada momento del tiempo imaginable. Pues bien, otra razón por la que una economía competitiva puede no garantizar una asignación de recursos eficiente es la propia inexistencia de mercados en esa economía, o la existencia de mercados incompletos. Un mercado completo suministraría todos los bienes y servicios cuyo coste fuera inferior al precio que los individuos están dispuestos a pagar, por ejemplo, los mercados privados han funcionado especialmente mal en la provisión de financiación para contribuir al desarrollo, la educación, la cultura o la provisión de bienes públicos.

Greenwald y Stiglitz (1986) han demostrado que cuando el mercado es imperfecto o cuando existe falta de información, entonces el mercado no se ciñe a las condiciones de eficiencia de Pareto y que, solo en circunstancias especiales, el mercado resulta eficiente. Por tanto existe, según ellos, un papel potencial a jugar por el Estado.

1.1.2.5 Fallos de información. La información imperfecta

La quinta fuente de ineficacia del mecanismo competitivo es la información imperfecta. Siempre que existan problemas de riesgo moral o de selección adversa, la asignación de recursos descentralizada puede no ser eficiente,

justificando bajo ciertas condiciones la intervención pública. Krugman (2009, p. 68) describió el riesgo moral, como cualquier situación en la que una persona toma la decisión acerca de cuánto es el nivel de riesgo máximo que quiere asumir, mientras que la contraparte asume las consecuencias.

El problema de la selección adversa, se presenta siempre que hay información asimétrica o ventaja informativa por una de las partes que es aprovechada para ofrecer transacciones perjudiciales para las demás partes (Arruñada, 2013, p. 139). La parte no informada es incapaz de distinguir las cualidades de los individuos u objetos con que se enfrenta y los agrupará en una clase única, cuya calidad media es la relevante para determinar el precio y las demás condiciones de contratación en el mercado, resultando una asignación ineficiente, porque se aplican condiciones iguales a objetos o individuos desiguales.

Por otra parte, algunas actividades del Estado se justifican porque los consumidores tienen una información incompleta y por la convicción de que el mercado suministra, por sí solo, muy poca información. La intervención del Estado para remediar los fallos de la información va más allá de las sencillas medidas de protección del consumidor porque la información es, en muchos aspectos, un bien público, ya que suministrar información a una persona más no supone reducir la cantidad que tienen otras (información meteorológica). La eficiencia requiere que se difunda gratuitamente o, con más precisión, que sólo se cobre el coste real de transmitirla. El mercado privado a menudo suministra una información insuficiente, lo mismo que suministra una cantidad inadecuada (en exceso o en defecto) de otros bienes públicos (Stiglitz, 1988, pp. 111-112).

1.1.2.6 Las fluctuaciones cíclicas de la economía.

Tal vez, el ejemplo más espectacular de fallo de mercado lo constituyen las crisis económicas periódicas que sufren las economías de mercado. Los mercados no se autorregulan por sí mismos y registran enormes fluctuaciones en el nivel de la actividad económica. La eficiencia de los mercados deja mucho que desear cuando una buena parte de la población activa y del *stock* de capital permanece ociosa, como sucedió durante la Gran Depresión mundial en los años treinta o las recurrentes en el mundo desarrollado durante las últimas décadas.

La evolución histórica muestra que las economías de mercado están sometidas a fuertes oscilaciones en el ritmo de crecimiento económico, en las variaciones de los precios y en la utilización de los factores productivos, con severas repercusiones sociales en términos de desempleo y destrucción de capacidad económica. Esto plantea la intervención pública para prevenir las recesiones y asegurar la estabilidad económica. De hecho, como puede observarse en el Cuadro nº 1.1, en los años inmediatos al inicio de la crisis actual se verifica la existencia de un comportamiento anti cíclico del gasto público en la mayoría de los países de la UE.

En general, los llamados estabilizadores automáticos del presupuesto (de ingresos y gastos públicos), están inscritos en el diseño de todo sistema fiscal moderno.

1.1.2.7 La distribución de la renta y los bienes preferentes.

Aunque una economía de mercado alcance un equilibrio de mercado eficiente, la distribución de la renta y riqueza resultante puede ser tan desigual que se considere injusta e intolerable, según los valores políticos predominantes en la sociedad. Se plantea entonces una contraposición entre los objetivos de eficiencia y equidad.

El gobierno, en una economía de mercado moderna debe proteger a los desfavorecidos y ha de asegurarse de que todos los ciudadanos del país disfrutan de igualdad de oportunidades. Cuando la igualdad estricta de oportunidades es imposible de alcanzar, es justificable una redistribución parcial de los resultados finales. Es decir, se pueden imponer unos impuestos relativamente más altos a aquellos que más ganan y dar subsidios a los menos afortunados y desprotegidos. Este sistema fiscal se conoce con el nombre de sistema fiscal progresivo.

1.1.2.8 Estímulos e incentivos.

Por otra parte, la conveniencia de estimular o desincentivar el consumo de ciertos bienes o la práctica de algunas actividades que se consideran deseables o indeseables según un criterio de bienestar social, los llamados "bienes dignos de tutela" o "bienes preferentes" como la salud y la educación, añade una última razón a la intervención pública.

1.1.3 Las funciones del sector público

Es otra forma de acercarse al problema utilizada por diferentes autores. Musgrave (1983, pp. 8-22), por ejemplo, estableció la división clásica de las funciones del sector público en las economías de mercado: asignación, distribución y de estabilización.

1.1.3.1 Función de asignación

Comprende los gastos de producción de servicios colectivos y las inversiones reales que realizan las Administraciones Públicas para conseguir ajustes en la asignación hecha por el mercado para satisfacer necesidades sociales.

Existen determinados bienes, llamados sociales, que no pueden ser producidos por las empresas de mercado ni ser vendidos en transacciones libres entre productores y consumidores. El consumo de estos bienes produce unos beneficios o utilidades que son puestos a disposición de toda la sociedad, de manera que su consumo por unas personas, no produce restricciones al consumo o disfrute por otras. En cambio los llamados, por contraposición, bienes privados producen utilidades al consumidor particular en detrimento de los demás.

Los bienes sociales no son susceptibles de constituir un derecho de propiedad sobre ellos, no se produce una compra venta y de esta manera es difícil que un

mercado funcione. Al mismo tiempo como los beneficios de su utilización están a disposición de todos los consumidores, éstos no están decididos a pagar voluntariamente por ellos. Aquí el sector público debe interceder facilitando dichos bienes, bien de forma gratuita, bien cobrando un precio (precio público, o tasa).

Aunque los bienes sociales estén a disposición de todos los ciudadanos, a veces los proveedores públicos pueden variar espacialmente (Gobierno central, Autonomías, Ayuntamientos). Así mismo la provisión de estos bienes puede realizarse por el propio Gobierno si bien producidos por empresas privadas o directamente por empresas públicas.

La provisión pública significa que son financiados generalmente con cargo a los presupuestos públicos.

1.1.3.2 Función de distribución

El reparto del valor añadido de la producción de una economía basada única y exclusivamente en la dinámica del mercado depende de la combinación de factores y de los precios de los mismos. Esta distribución puede que no sea la que la sociedad entiende como equitativa y puede derivar en desigualdades difíciles de corregir en el corto y medio plazo. No siempre se cumple el tópico "todos ganan y nadie pierde" que se utiliza para argumentar la eficiencia de los mercados.

Para tratar de garantizar un reparto justo de la renta aparece la Administración Pública con diferentes herramientas tales como impuestos progresivos, subvenciones a familias, subvenciones a los productos o servicios sociales, etc.,

1.1.3.3 Función de estabilización

Existen objetivos de carácter macroeconómico como el pleno empleo, la estabilización de los precios, el saneamiento de la balanza de pagos o el crecimiento económico sostenible que no pueden ser alcanzados por el libre juego de la oferta y la demanda de los mercados privados de bienes y servicios.

Este tipo de actuaciones están reservadas por tanto a la Administración Pública, la cual podrá ejecutarlas de una forma acertada o no. Las decisiones de política económica dependerán en principio del nivel de demanda agregada en relación con la capacidad productiva. En unos casos, será necesaria una política expansionista para generar mayor actividad y, en otros, una política restrictiva que sirva para "enfriar" la actividad.

Por otra parte, las economías no funcionan de manera aislada estando vinculadas a través de los flujos comerciales y de capital, de ahí que la coordinación económica internacional sea necesaria.

Para otro autor como Stiglitz (1999) el gobierno tiene seis funciones importantes que llevar a cabo, a saber:

- Impulsar la educación

- Promover la tecnología
- Apoyar al sector financiero
- Invertir en infraestructura
- Prevenir la degradación ambiental
- Crear y mantener la red de seguridad social

Es lo que considera como la infraestructura en sentido amplio, necesaria para que los mercados cumplan su papel esencial.

Sala i Martin (2001) pone su punto de atención en las siguientes funciones:

- Asegurar los derechos de propiedad de los ciudadanos
- Garantizar el régimen de competencia entre empresas
- Regular o solucionar los problemas que los mercados no pueden solucionar correctamente
- Asegurar a todos los ciudadanos la igualdad de oportunidades

1.1.4 Formas de intervención

El Sector público puede intervenir en el funcionamiento de los sistemas económicos de forma variada. La primera de todas es la creación de una estructura legal básica para proteger los derechos de propiedad (Sala i Martin, 2001; Albi y otros, 2012, p. 63) y como ejemplos de ello tenemos la legislación mercantil y la legislación sobre competencia.

También puede ser muy activo en la regulación de las transacciones económicas. En el caso de las externalidades la intervención del Gobierno, puede responder de dos formas: bien con políticas de orden y control mediante la regulación, o bien mediante políticas que ofrezcan incentivos para que los agentes resuelvan la problemática de forma autónoma. En el primer caso las autoridades pueden limitar o prohibir determinadas actividades. En el segundo pueden internalizar las externalidades mediante la creación de impuestos *ad-hoc* (impuestos pigovianos), o subsidiar las externalidades positivas (Mankiw, 2009, p. 135).

Para hacer frente a los problemas de falta de información, riesgo moral o selección adversa el Estado puede producir normas contra la publicidad engañosa, regular la calidad de productos o servicios, titulaciones profesionales etc.

Otra forma clásica de intervención, clave para la redistribución de la renta, la constituye la política fiscal, actuando a través del presupuesto bien por la vertiente de los gastos (actuaciones de gasto corriente directo, concesión de subvenciones para operaciones corrientes, inversiones reales, concesión de subvenciones para operaciones de capital), bien por el lado de los ingresos (establecimiento de impuestos, tasas y precios públicos) o la deuda pública.

Para la función de estabilización los estabilizadores automáticos juegan un papel fundamental. Se trata de aquellos programas que están íntimamente relacionados con la actividad económica y que responden a cambios de esta aun cuando no se alteren otras variables (tipos impositivos o legislación). Ejemplos típicos son los subsidios por desempleo.

- Una mención aparte merecen, por último, los llamados gastos fiscales, como forma cada día más utilizada de intervención pública para alterar los incentivos de los agentes privados. La OCDE (2004, p. 10) los define como una transferencia de recursos públicos que es conseguida por reducción de las obligaciones fiscales con respecto a un impuesto tipo. Los gastos fiscales pueden adoptar formas variadas: exenciones, gastos deducibles, reducciones, bonificaciones, deducciones, diferimientos, tipos diferenciales, etc. Los más comunes son las reducciones de la base imponible y las deducciones de la cuota.
- La valoración de la efectividad de los gastos fiscales para cumplir sus objetivos también debe hacerse en comparación con las otras formas de intervención y, señaladamente, con los gastos directos. No se pueden dar argumentos generales que demuestren la superioridad sistemática de unos sobre otros, pero hay un elemento diferenciador importante, que es la mayor dificultad relativa de cuantificar los gastos fiscales.

La política monetaria es otra forma típica de actuación, mediante el control de la oferta monetaria, los tipos de interés o las operaciones de mercado abierto. No obstante hay que advertir que en el caso de la Unión Económica Monetaria (UEM) la instrumentación de esta política le corresponde al Banco Central Europeo (BCE), con lo que ha perdido protagonismo.

Finalmente existe la posibilidad, muy frecuente, que es la producción o provisión pública de bienes y servicios. Para ello la creación de agentes económicos especializados, cuya actuación controla el poder público, pero que están sujetos a las mismas condiciones de mercado que los agentes privados, es la herramienta utilizada. Los objetivos de la empresa pública son los mismos que se persiguen mediante otras formas de intervención: aumentar la eficiencia de la asignación de recursos, evitando los fallos de mercado, cambiar la distribución de la renta y suministrar bienes o servicios que se consideran deseables o reducir los indeseables.

1.2 La dimensión del sector público en los países de la UE

Como se ha dicho anteriormente, desde finales del siglo pasado se ha venido produciendo un cambio de actitud (académica, política y social) frente a lo público en general y frente al funcionamiento del Estado en particular. Este cambio se ha manifestado en un consenso acerca de la necesidad de recortar el peso del sector público y de reformar profundamente sus criterios de actuación. La extensión de los procesos de la llamada consolidación presupuestaria en todos los países de la OCDE, la adopción de reformas fiscales con el objetivo de disminuir la presión fiscal, la privatización de la mayoría de empresas públicas y la desregulación de actividades en sectores estratégicos, con una tradicional

presencia del sector público (*utilities*), constituyen los hitos principales que han venido caracterizando esta transformación.

Pero ¿realmente ha disminuido el tamaño, la dimensión del sector público en los países desarrollados?

Aunque parece una cuestión sencilla, la medición del tamaño del sector público, tiene enormes dificultades.

Las funciones del sector público cambian con el paso del tiempo, incluso dentro del mismo país. Por tanto, es importante encontrar un indicador adecuado de medida. Hay una serie de indicadores de uso generalizado que pueden dar una imagen divergente del tamaño del sector público (por ejemplo: tasa impositiva en relación con el producto interior bruto (PIB), gastos públicos con relación al PIB., valor añadido del sector público en relación al empleo total de la economía, etc.) (Hjerppe, 2003).

Los indicadores describen el tamaño desde el punto de vista de la actividad corriente, esto es, flujos económicos. Pero también es posible examinar el tamaño desde el lado de la riqueza. Así se examinarán *stocks*, tales como activos y pasivos del sector público, futuras obligaciones, etc.

Los indicadores deben ser al mismo tiempo fiables y comparables. Fiabilidad significa poderse medir y hacerlo correctamente. Comparabilidad en términos de tiempo, diferentes países o áreas económicas y diferentes pesos específicos de las funciones del sector público en los casos en que los bienes o servicios puedan ser provistos también por el sector privado (por ejemplo, sanidad y educación).

La medida del tamaño del sector público es muy importante, tanto para la toma de decisiones de política económica, como para la investigación de la influencia del sector público en el crecimiento económico, la distribución de la renta y la eficacia.

Como se ha indicado anteriormente, la medición se puede hacer en diferentes dimensiones (dinero, empleo o bienestar). Las magnitudes económicas generalmente se miden en unidades monetarias, por ejemplo total de gasto público con relación al PIB.

Aunque la comparabilidad de las estadísticas es buena, debido a las recomendaciones del Sistema Nacional de Cuentas (SNC) (ONU, 2008) y el Sistema Europeo de Cuentas (SEC) de 2010 (Parlamento y Consejo de la UE, 2013), sin embargo, los indicadores anteriores no están exentos de problemas.

Tales problemas vienen derivados de actividades de soporte público de tipo financiero (como avales, garantías, reducción de intereses, etc., que no se reflejan en las cuentas de liquidación de los presupuestos al no ser gastos que en principio suponen desembolsos), de transacciones entre entidades del propio sector público, de la existencia de empresas públicas que no están incluidas en el perímetro de consolidación, existencia de actividades de inversión o prestación de servicios en términos de colaboración público-privada, etc.

Además de los indicadores de tipo monetario, el sector público puede ser medido desde el punto de vista de la fuerza laboral empleada en relación con el empleo total de la economía.

Aquí también pueden surgir complicaciones de medida. Por poner un ejemplo, es muy corriente la entrega de subvenciones a organizaciones privadas sin ánimo de lucro, que realizan funciones asignadas al sector público para financiar parte de sus costes laborales. Cabe preguntarse ¿hasta qué punto se da una imagen distorsionada de la realidad del empleo público si no se computan los empleados de esas organizaciones?.

También puede ser interesante analizar el sector público desde el punto de vista del bienestar. Este es a menudo descrito por medio de varios indicadores sociales. Así mismo pueden ser utilizados indicadores cualitativos. Los indicadores de tipo social son muy útiles para sustituir a los indicadores de tipo económico. En este sentido es muy importante la aportación de Stiglitz y otros, (2009) en el comúnmente denominado *Informe Sarkozy*, donde presentan una serie de recomendaciones:

- Relativas al bienestar material (orientar las mediciones desde la óptica actual de la producción hacia la de la renta y el consumo; enfatizar la perspectiva del hogar, considerar conjuntamente la renta, el consumo y el patrimonio; atribuir mayor importancia a la distribución de la renta, del consumo y del patrimonio; extender los indicadores de renta a las actividades de no mercado.
- Relativas a la medición de la calidad de vida (mejorar la medición de la educación, la salud, las actividades personales y el medio ambiente, desarrollando indicadores robustos; los indicadores de calidad de vida deberían proporcionar una evaluación exhaustiva y global de las desigualdades; realizar encuestas que permitan evaluar las relaciones entre los diferentes aspectos de la calidad de vida; proporcionar datos para agregar las diferentes dimensiones de la calidad de vida; las mediciones de bienestar objetivo y subjetivo deben apoyarse en preguntas incluidas en las encuestas a hogares.
- Relativas al ámbito del medio ambiente y la sostenibilidad (la estimación del bienestar social y la evaluación de la sostenibilidad deben examinarse y medirse por separado).

El tamaño del sector público puede examinarse desde la perspectiva de la riqueza nacional, lo cual nos lleva a extraer conclusiones sobre la contribución pública a la mejora de la productividad del sector privado a través de las inversiones públicas, la sostenibilidad de las inversiones públicas en conexión con los criterios de la UE, la capacidad financiera futura para hacer frente a los problemas del envejecimiento de la población y, finalmente, las obligaciones a largo plazo en relación con el cambio climático.

En general, puede concluirse que no hay una medida estadística generalmente aceptada para cuantificar el tamaño del sector público. En este trabajo se

utilizarán datos relacionados con el PIB sobre quién gasta, en qué se gasta, cuál es la presión fiscal y, por otra parte, datos relativo al empleo en el sector público con relación al empleo total.

Es necesario aclarar que el gasto aquí explicitado se refiere al denominado gasto no financiero, calculado y clasificado de acuerdo con las normas de contabilidad nacional SEC-95. Teniendo en cuenta lo anterior, el Cuadro nº 1.1 presenta los datos referidos a los países de la UE y los valores medios para la UE-27 y para el área euro.

Como regla general el peso del gasto público en la economía de la UE se ha mantenido, con ligeros altibajos en términos similares en el periodo 2003-2008 con un ratio del 47% aproximadamente, para repuntar en el periodo 2009-2010, con una tasa máxima del 51% en 2009, para posteriormente disminuir hasta alcanzar el 49,3% en 2012.

A la cabeza se sitúan los países en los que tradicionalmente el peso del sector público es elevado (Dinamarca 59,4%, Francia 56,6%, Bélgica 55%, Finlandia 54,7% y Suecia 52%).

Del análisis de los datos resulta llamativo el caso de Irlanda que ha visto duplicado su ratio (33,2% en 2003) hasta alcanzar el 65,5% en 2010. Esto puede ser debido a la fuerte recesión en la se vio sumido el país y al proceso de nacionalizaciones y gastos anti cíclicos. Dado que, como más adelante se apuntará, no es precisamente el país con más presión fiscal, no es de extrañar los cuantiosos déficits que ha soportado, hasta el punto de ser intervenido por la UE, aunque es notorio su esfuerzo de disminución del gasto a partir de ese máximo histórico (42,6% en 2012).

Otro de los países intervenidos, Grecia, presenta un perfil ascendente en los últimos años de la serie, alcanzando uno de los primeros lugares de la tabla con el 53,7%.

El peso del sector público en España, que ha aumentado significativamente durante la actual crisis económica, está 1,6 puntos por debajo de la media de la UE-27.

Cuadro nº 1.1: Gasto público total (% del PIB)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE-27	47,2	46,7	46,7	46,2	45,5	47,1	51,0	50,6	49,1	49,3
Área euro 17	48,0	47,4	47,3	46,7	46,0	47,1	51,2	51,0	49,5	49,9
Bélgica	51,0	49,2	51,9	48,5	48,2	49,8	53,7	52,6	53,5	55,0
Bulgaria	39,1	38,6	37,3	34,4	39,2	38,4	41,4	37,4	35,6	35,7
República Checa	50,0	43,3	43,0	42,0	41,0	41,1	44,7	43,7	43,2	44,5
Dinamarca	55,1	54,6	52,8	51,6	50,8	51,5	58,1	57,7	57,7	59,4
Alemania	48,5	47,1	46,9	45,3	43,5	44,1	48,3	47,9	45,2	44,7
Estonia	34,8	34,0	33,6	33,6	34,0	39,7	44,7	40,5	37,5	39,5
Irlanda	33,2	33,7	33,9	34,5	36,7	42,8	48,1	65,5	47,1	42,6
Grecia	44,7	45,5	44,6	45,4	47,5	50,6	54,0	51,4	52,0	53,7
España	38,4	38,9	38,4	38,4	39,2	41,4	46,2	46,3	45,7	47,7
Francia	53,4	53,3	53,6	53,0	52,6	53,3	56,8	56,6	55,9	56,6
Italia	48,1	47,5	47,9	48,5	47,6	48,6	51,9	50,4	49,8	50,6
Chipre	44,6	42,4	43,1	42,6	41,3	42,1	46,2	46,2	46,3	45,8
Letonia	34,9	35,9	35,8	38,3	36,0	39,1	44,9	43,4	38,4	36,5
Lituania	33,8	34,0	34,0	34,2	35,3	37,9	44,9	42,3	38,7	36,1
Luxemburgo	41,8	42,6	41,5	38,6	36,3	39,1	45,2	43,5	42,6	44,3
Hungría	49,7	49,1	50,1	52,2	50,7	49,2	51,4	50,0	50,0	48,7
Malta	45,6	43,6	43,6	43,2	41,8	43,2	42,5	41,2	41,3	43,1
Holanda	47,1	46,1	44,8	45,5	45,3	46,2	51,4	51,3	49,9	50,4
Austria	51,3	53,8	50,0	49,1	48,6	49,3	52,6	52,8	50,8	51,7
Polonia	44,7	42,6	43,4	43,9	42,2	43,2	44,6	45,4	43,4	42,2
Portugal	44,7	45,4	46,6	45,2	44,4	44,8	49,8	51,5	49,3	47,4
Rumania	33,5	33,6	33,6	35,5	38,2	39,3	41,1	40,1	39,4	36,7
Eslovenia	46,2	45,6	45,1	44,3	42,3	44,1	48,7	49,4	49,9	48,1
Eslovaquia	40,1	37,7	38,0	36,5	34,2	34,9	41,5	40,1	38,2	37,8
Finlandia	50,3	50,2	50,3	49,2	47,4	49,2	56,1	55,8	55,1	56,7
Suecia	55,7	54,2	53,9	52,7	51,0	51,7	54,9	52,3	51,5	52,0
Reino Unido	41,8	42,7	43,4	43,6	43,3	47,1	50,8	49,9	48,0	48,1
CAE	34,0	33,1	32,6	32,4	32,9	35,6	40,6	41,3	40,2	40,8

Fuente: Elaboración propia en base a Eurostat (*last update* 28-5-2014) y Eustat (28-10-2014).

En la CAE, teniendo en cuenta las diferentes administraciones públicas que en ella operan, el último dato obtenido de Eustat para 2012 sitúa el peso de su sector público en el 40,8%, casi siete puntos por debajo de la media española. Esto es debido por una parte a una menor incidencia pública tanto en consumo como en formación bruta de capital y a disponer de un nivel de PIB *per cápita* muy superior a la media española.

El Cuadro nº 1.2 presenta el desglose por subsectores de la ejecución del gasto total del sector público en la UE.

Cuadro nº 1.2: Ejecución por subsectores (% del PIB)

SUBSECTORES	2010	2012
Gobierno Central	18,8	18,3
Gobiernos Regionales	4	3,7
Gobiernos Locales	11,9	11,4
Seguridad Social	16	15,9
Total	50,7	49,3

Fuente: Elaboración propia en base a Eurostat, Statistics Explained 10 octubre 2014.

La importancia de los subsectores varía a lo largo de los países, no siempre es homogénea. Como valor medio para la UE-27 el principal sector es el Gobierno Central. Aunque en Bélgica, Alemania, España y Austria la mayor parte del gasto es ejecutada por los Gobierno Regionales (*Landers*, Comunidades Autónomas, Regiones, etc.).

En Malta y Gran Bretaña el subsector Seguridad Social está incluido en el subsector Gobierno Central. En Bélgica, Alemania, Grecia, Francia y Luxemburgo el subsector seguridad social tiene una participación superior al 40% del gasto total.

Por otra parte, la importancia del gasto a nivel del gobierno central es muy alta en Chipre, Malta, República Checa, Estonia, Irlanda y Reino Unido. Sin embargo, en países como Suecia, Dinamarca, Finlandia, Holanda e Italia la importancia del gasto público a nivel local es muy significativa (superior al 30 % del total).

Centrándonos en España y en lo que respecta a la Administración Autonómica, los Cuadros 1.3, 1.4 y 1.5 presentan algunos agregados macroeconómicos comparativos correspondientes al último ejercicio con datos publicados

Cuadro nº 1.3: Consumo público de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010

	Consumo	PIB (p.m.)	%
Andalucía	22.375	141.648,3	15,8
Aragón	4.109	33.262,3	12,4
C. Valenciana	14.207	100.355,7	14,2
Canarias	5.792	40.477,8	14,3
Cantabria	1.958	12.776,4	15,3
Castilla y León	7.399	54.953,0	13,5
Castilla-La Mancha	6580	37.073,5	17,7
Cataluña	23.119	194.165,2	11,9
Extremadura	3.690	17.176,8	21,5
Galicia	8.285	56.380,4	14,7
I. Baleares	2.804	25.737,3	10,9
La Rioja	1.055	7.974,0	13,2
Madrid	15.853	187.392,7	8,5
Navarra	2.400	17.904,1	13,4
P. Asturias	3.336	22.461,2	14,9
País Vasco	7.950	64.353,3	12,4
R. Murcia	4.431	27.779,3	16,0
TOTAL	135.343	1.041.871,3	13,0

Fuente: Elaboración propia en base a Intervención General Administración del Estado (IGAE) e Instituto Nacional de Estadística (INE). Consulta. 5 junio 2014.

El gasto en consumo público de la CAE se sitúa por debajo de la media estatal, ocupando la cuarta posición entre las comunidades con una participación menor del consumo público en el PIB.

Cuadro nº 1.4: Valor añadido de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010

	Valor Añadido	P.I.B.(p.m.)	%
Andalucía	14.531	141.648,3	10,3
Aragón	2686	33.262,3	8,1
C. Valenciana	7833	100.355,7	7,8
Canarias	3.675	40.477,8	9,1
Cantabria	1.202	12.776,4	9,4
Castilla y León	5.030	54.953,0	9,2
Castilla-La Mancha	4424	37.073,5	11,9
Cataluña	12.737	194.165,2	6,6
Extremadura	2.482	17.176,8	14,4
Galicia	5.328	56.380,4	9,5
I. Baleares	1.791	25.737,3	7,0
La Rioja	626	7.974,0	7,9
Madrid	9.733	187.392,7	5,2
Navarra	1516	17.904,1	8,5
P. Asturias	2.189	22.461,2	9,7
País Vasco	4.904	64.353,3	7,6
R. Murcia	2.835	27.779,3	10,2
TOTAL	83.522	1.041.871,3	8,0

Fuente: Elaboración propia en base a IGAE e INE. Consulta 5 junio 2014.

En este agregado la CAE ocupa nuevamente la cuarta posición entre las comunidades con menor participación de su sector público en la economía.

Cuadro nº 1.5: Formación bruta de capital de la Admón. Autonómica en relación al PIB 2010

	F.B.C.	P.I.B.(p.m.)	%
Andalucía	2.392	141.648,3	1,7
Aragón	344	33.262,3	1,0
C. Valenciana	369	100.355,7	0,4
Canarias	843	40.477,8	2,1
Cantabria	1.522	12.776,4	11,9
Castilla y León	560	54.953,0	1,0
Castilla-La Mancha	258	37.073,5	0,7
Cataluña	974	194.165,2	0,5
Extremadura	1.010	17.176,8	5,9
Galicia	2.956	56.380,4	5,2
I. Baleares	339	25.737,3	1,3
La Rioja	973	7.974,0	12,2
Madrid	353	187.392,7	0,2
Navarra	99	17.904,1	0,6
P. Asturias	598	22.461,2	2,7
País Vasco	721	64.353,3	1,1
R. Murcia	337	27.779,3	1,2
TOTAL	14.648	1.041.871,3	1,4

Fuente: Elaboración propia en base a IGAE e INE. Consulta 5 junio 2014.

El peso de la formación bruta de capital de la CAE en el PIB regional está ligeramente por debajo de la media estatal, observándose que los menores pesos relativos se identifican con las regiones más ricas.

Cuadro nº 1.6: Clasificación económica del gasto 2012 (% del PIB)

	Consumos Intermedios	Gastos de Personal	Intereses	Beneficios Sociales	Transferencias sociales en especie	Formación bruta de Capital	Otros
UE-27	6,7	10,7	2,9	16,9	4,6	2,3	5,1
Área euro	5,5	10,6	3	17,4	5,8	2,3	5,8
Bélgica	3,7	12,9	3,5	17,7	8,3	1,8	7,3
Bulgaria	5,6	9,0	0,9	11,6	1,9	3,4	3,2
R. Checa	5,5	7,4	1,5	13,9	6,1	3,2	7,0
Dinamarca	10,0	18,3	1,8	17,2	1,5	2,6	8,1
Alemania	4,9	7,6	2,4	16,1	8,0	1,6	3,9
Estonia	7,1	10,5	0,2	11,0	1,8	5,5	3,3
Irlanda	5,2	11,5	3,6	15,0	2,6	1,9	2,8
Grecia	5,0	12,4	5,0	19,9	3,0	1,8	6,5
España	5,7	11,2	3,0	16,3	2,8	1,7	7,0
Francia	5,7	13,2	2,6	19,9	5,9	3,2	6,0
Italia	5,6	10,5	5,4	19,9	2,8	1,9	4,5
Chipre	4,9	15,9	3,2	14,7	0,0	2,5	4,5
Letonia	6,4	9,1	1,4	9,6	1,1	4,2	4,6
Lituania	5,1	9,8	1,9	12,1	1,8	3,7	1,7
Luxemburgo	3,8	8,4	0,5	16,0	5,0	3,5	7,1
Hungría	7,5	10,1	4,4	15,5	2,3	3,5	5,5
Malta	6,7	13,3	3,1	12,9	0,6	3,0	3,5
Holanda	7,6	9,8	1,8	12,2	11,8	3,3	3,8
Austria	4,4	9,5	2,6	19,3	5,7	1,0	9,4
Polonia	5,7	9,4	2,8	14,2	2,2	4,6	3,2
Portugal	4,5	10,0	4,3	18,0	4,5	1,7	4,3
Rumania	5,9	7,8	1,8	11,3	1,3	4,8	3,7
Eslovenia	6,9	12,7	2,2	17,6	2,2	3,3	3,1
Eslovaquia	4,7	7,3	1,8	13,8	4,9	2,2	4,0
Finlandia	11,8	14,5	1,4	18,8	2,7	2,6	4,7
Suecia	9,0	14,3	1,0	14,5	3,7	3,5	6,0
Reino Unido	12,3	10,7	3,0	15,5	0,0	2,2	4,5

Fuente: Elaboración propia en base a Eurostat, consulta del 28 octubre de 2014.

Desde el punto de vista del destino del gasto (Cuadro nº1.6) el epígrafe más importante lo constituyen las transferencias sociales que cubren los beneficios sociales y las pensiones pagadas principalmente por el subsector Seguridad Social y también en menor medida por el Gobierno Central.

El incremento en los gastos del subsector Seguridad Social es debido a la crisis económica. No hay que olvidar que este tipo de gastos funcionan como estabilizadores automáticos en tiempos de recesión.

El siguiente tipo de gasto en importancia son los gastos de personal (ligados en su mayoría a las funciones de educación y sanidad) y los consumos intermedios.

Por lo que respecta a la presión fiscal, mantenida a lo largo del tiempo por los países de la UE, el Cuadro nº 1.7 muestra los últimos datos publicados, en los que se observa que el *ratio* global de presión fiscal para la UE-27 ascendió ligeramente al 40,7% en 2012 comparado con el 40% en 2011, superando el bache de los años precedentes. La razón hay que buscarla en una subida de impuestos para corregir los déficits presupuestarios combinada con un crecimiento del PIB más débil.

A lo largo del periodo analizado no ha habido grandes cambios en el comportamiento a nivel global a excepción de las producidas en 2009, el año de mayor contracción en el PIB y en 2010.

La presión fiscal varía significativamente entre los estados miembros desde menos del 30% en Letonia (27,5%), Rumanía (28,5%), Eslovaquia (28,5%), Bulgaria (27,7%) y Lituania (27,5%), hasta más del 45% en Dinamarca (49,1%) y Francia (47%).

Otro indicador utilizado, que muestra la importancia del sector público en los diferentes países, es la plantilla empleada por los servicios de carácter público. Sin embargo los datos de empleo en el sector público deben analizarse conjuntamente con datos relativos a subcontratación, ya que en solitario no constituye un indicador muy fiable de la importancia de dicho sector. En efecto, muchos de los servicios ofrecidos por las administraciones son producidos mediante subcontratación con el sector privado y aunque tienen impacto presupuestario, no lo tienen en el empleo público.

No resulta sencillo de obtener datos comparativos por países de la UE, ya que Eurostat no los publica para cada uno de los estados miembros.

Cuadro nº 1.7: Impuestos incluida Seguridad Social (% PIB)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE-27	40,1	39,9	40,1	40,6	40,5	40,3	39,6	39,6	40,0	40,7
Área euro	40,8	40,5	40,7	41,2	41,2	40,8	40,4	40,3	40,7	41,7
Bélgica	47,0	47,1	47,0	46,7	46,2	46,6	45,9	46,3	46,8	48,0
Bulgaria	31,0	32,5	31,3	30,7	33,3	32,3	29,0	27,5	27,3	27,7
Republica Checa	35,5	35,9	35,7	35,4	35,9	34,5	33,4	33,6	34,6	35,0
Dinamarca	49,0	50,0	51,7	50,5	49,8	48,6	48,7	48,4	48,6	49,1
Alemania	40,6	39,7	39,7	40,0	40,0	40,2	40,8	39,3	39,9	40,4
Estonia	30,8	30,6	30,7	30,8	31,5	32,0	35,5	34,2	32,4	32,7
Irlanda	30,1	31,5	32,0	33,4	32,8	31,0	29,7	29,5	29,6	30,2
Grecia	34,1	33,4	34,4	33,4	34,3	34,2	32,8	33,9	34,9	36,6
España	34,7	35,6	36,7	37,6	38,0	33,8	31,6	33,2	32,9	33,6
Francia	44,9	45,1	45,6	45,9	45,2	45,0	44,1	44,5	45,7	47,0
Italia	41,3	40,7	40,3	42,0	43,0	43,0	43,3	42,8	42,8	44,3
Chipre	32,2	33,0	35,0	35,8	40,1	38,6	35,3	35,6	35,3	35,3
Letonia	28,8	28,8	29,4	30,8	30,8	29,7	27,0	27,4	27,7	28,1
Lituania	28,0	29,2	29,4	30,3	30,5	31,1	30,8	28,8	27,7	27,5
Luxemburgo	39,0	38,2	38,5	36,7	36,5	38,4	40,8	39,1	39,2	40,3
Hungría	38,1	37,8	37,5	37,4	40,5	40,4	40,2	38,2	37,4	39,3
Malta	32,5	32,8	34,4	34,5	35,3	34,4	34,8	33,2	34,1	34,8
Holanda	38,4	38,5	38,6	39,8	39,5	39,9	38,9	39,6	39,2	39,6
Austria	45,2	44,6	43,6	43,0	43,2	44,2	44,1	43,8	43,9	44,8
Polonia	32,2	31,5	32,8	33,8	34,8	34,3	31,8	31,8	32,3	32,5
Portugal	34,7	33,8	34,9	35,6	35,9	35,9	34,5	34,8	36,2	34,9
Rumania	28,1	27,7	28,5	29,2	29,8	28,8	27,7	27,6	28,5	28,5
Eslovenia	38,3	38,4	38,9	38,5	37,9	37,5	37,5	38,0	37,5	37,9
Eslovaquia	33,0	31,7	31,5	29,4	29,5	29,2	28,9	28,3	28,9	28,5
Finlandia	44,3	43,6	44,1	43,9	43,1	43,0	43,0	42,6	43,8	44,3
Suecia	48,3	48,5	49,3	48,7	47,8	46,9	47,1	45,9	45,0	44,6
Reino Unido	36,2	36,4	37,0	37,7	37,2	38,7	36,1	36,8	37,5	37,3

Fuente: Elaboración propia en base a Eurostat. Consulta 24 de Julio de 2014.

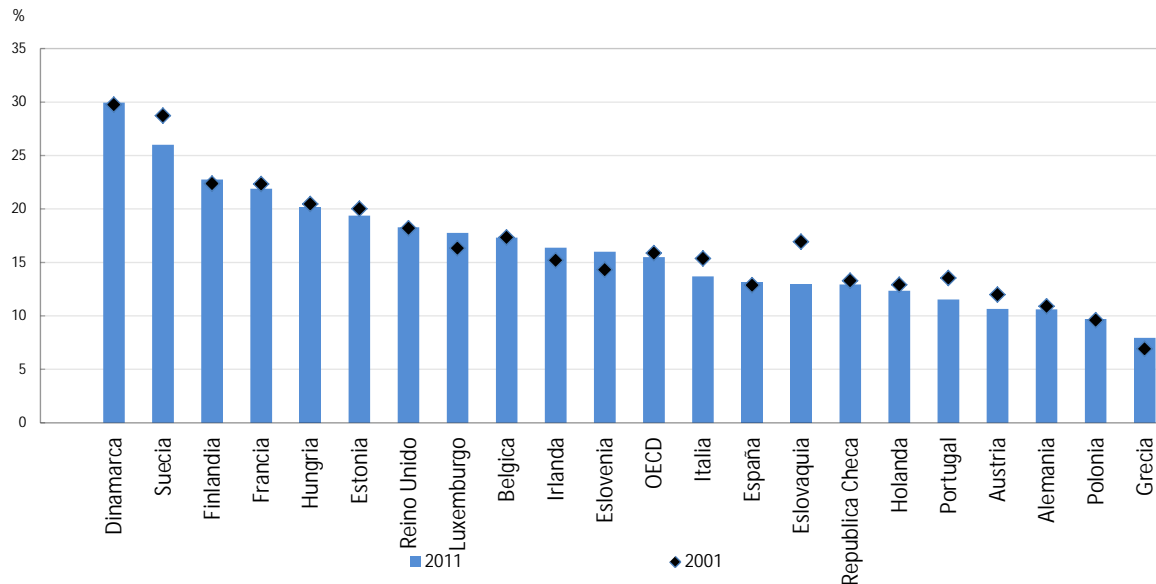
A este respecto, tomando como referencia datos del informe *Government at a Glance* (OCDE, 2013), para sus países miembros y aislando los que pertenecen a la UE, tenemos la distribución referida a 2001 y 2011, (Cuadro n° 1.8).

Cuadro n° 1.8: Empleo en el sector público, en porcentaje del total

	2001	2011
Dinamarca	29,8	29,9
Suecia	28,7	26,0
Finlandia	22,4	22,8
Francia	22,3	21,9
Hungría	20,5	20,1
Estonia	20,0	19,4
Luxemburgo	16,3	17,8
Reino Unido	18,2	18,3
Bélgica	17,3	17,3
OECD	15,9	15,5
Irlanda	15,2	16,4
Eslovenia	14,3	16,0
Italia	15,4	13,7
Rep. Checa	13,3	12,9
España	12,9	13,1
Portugal	13,5	11,5
Holanda	12,9	12,4
Austria	12,0	10,7
Eslovaquia	16,9	13,0
Polonia	9,6	9,7
Alemania	10,9	10,6
Grecia	6,9	7,9

Fuente: OCDE (2013)

Gráfico nº 1.2: Empleo en el sector público en porcentaje del total (2001 y 2011)



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), LABORSTA database. OCDE Labour Force Statistics. Consulta 16 diciembre 2013.

El Gráfico nº 1.2 presenta el empleo del sector público con respecto al total de la fuerza laboral. Entre los países de UE, Dinamarca es el que más empleo público utiliza, en torno al 30%, seguida de Suecia con más del 26% de la fuerza de trabajo. En Finlandia (22,8%) y Francia (21,9%), el empleo público también es muy significativo, con tasas superiores al 20%. España con un 13,15% se encuentra por debajo de la media de la OCDE.

En España, en 2010, el personal ocupado en el nivel de la administración de las Comunidades Autónomas por cada mil habitantes es el que figura en el Cuadro nº 1.9.

Cuadro nº 1.9: Personal ocupado en la Administración Autonómica por cada mil habitantes

	Ocupados	Miles Habitantes	‰
Andalucía	238.191	8.392,5	28,4
Aragón	42.189	1.328,8	31,7
C. Valenciana	116.837	4.949,2	23,6
Canarias	59.315	2.120,5	28,0
Cantabria	19.669	586,4	33,5
Castilla y León	84.761	2.484,9	34,1
Castilla-La Mancha	61.197	2.067,2	29,6
Cataluña	163.740	7.400,7	22,1
Extremadura	44.849	1.093,6	41,0
Galicia	86.398	2.737,2	31,5
I. Baleares	27.376	1.121,7	24,4
La Rioja	9.314	314,0	29,7
Madrid	148.822	6.376,6	23,3
Navarra	22.793	636,0	35,8
P. Asturias	35.668	1.054,4	33,8
País Vasco	67.260	2.166,0	31,1
R. Murcia	45.958	1.463,8	31,4
TOTAL	1.274.357	46.296	27,5

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas: Boletín Estadístico Julio 2014. Página 31. INE nota prensa 10 diciembre 2014.

La Administración de la CAE mantiene una posición intermedia, aproximadamente cuatro puntos superior a la media estatal.

Como resumen general, puede concluirse que, en lo que respecta a la UE la importancia del sector público en la economía no solo no ha descendido sino que incluso ha repuntado en los últimos ejercicios, principalmente como respuesta a la crisis que se inició en 2008, aunque el futuro de ese peso relativo está empezando a ser cuestionado por las políticas de consolidación fiscal, como lo demuestran los últimos datos estadísticos.

Por lo que respecta a la CAE, en términos generales y comparativos con otras comunidades, mantiene una posición equilibrada en los diferentes indicadores utilizados.

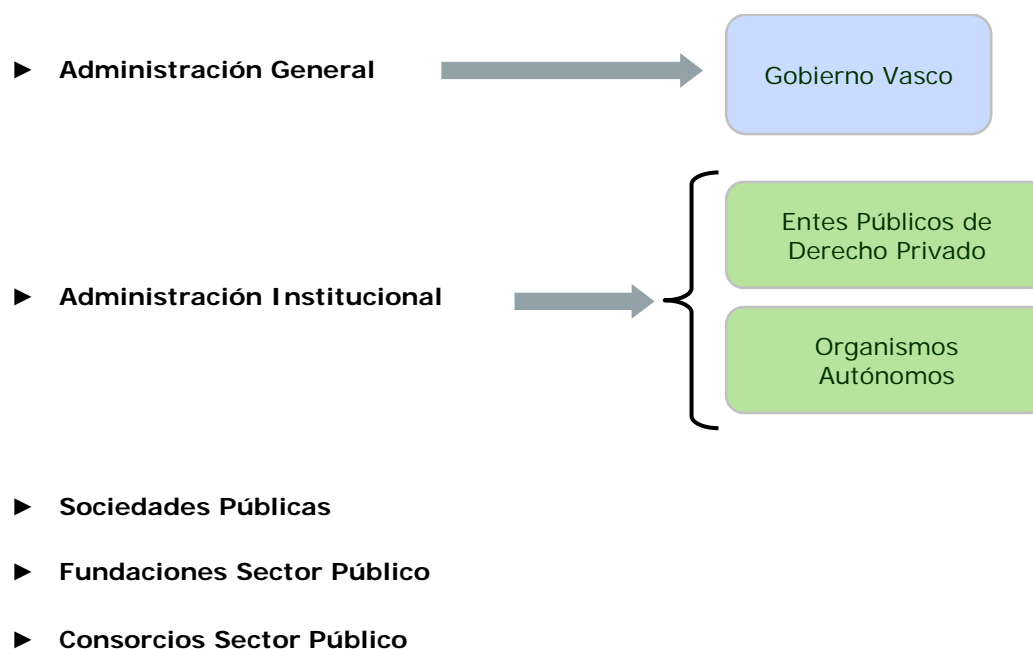
1.3 El sector público en la economía vasca: estructura y determinantes.

El sector público de la CAE tiene una estructura compleja tanto en su composición interna como en sus relaciones con el sector público estatal, que deriva de la organización institucional definida en el Estatuto de Autonomía, en el Concierto Económico y otras leyes autonómicas.

Efectivamente, en la CAE conviven tres niveles de Administración Pública, con sus correspondientes niveles competenciales: autonómica, foral y municipal, con sus respectivas entidades instrumentales (organismos, empresas, consorcios, etc.). Adicionalmente la administración estatal ejerce determinadas competencias no transferidas. Todo ello evidencia una complejidad, que hace preciso órganos de coordinación, como se refleja sintéticamente en el Gráfico nº 1.3.

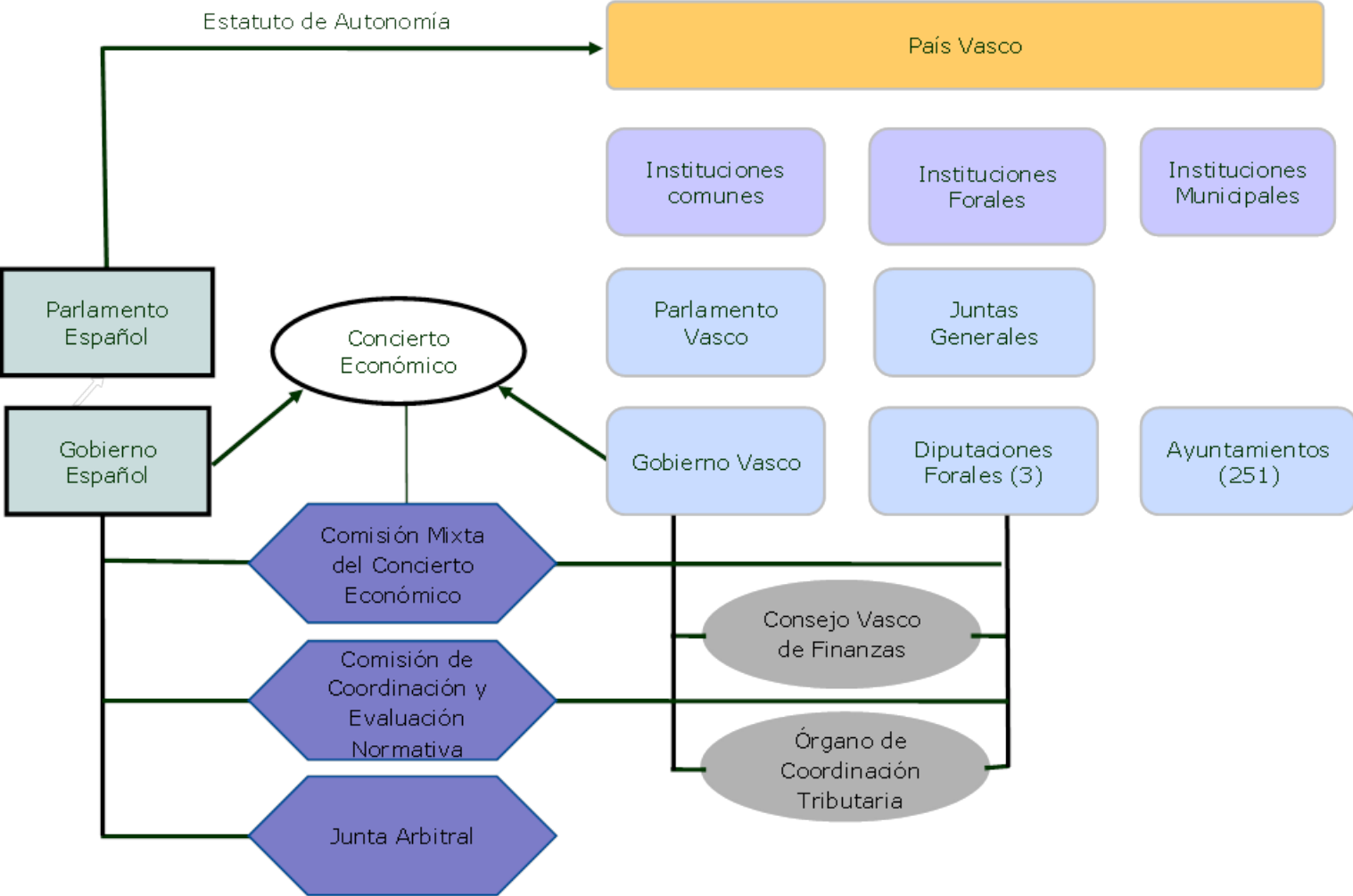
Al margen de la actividad reguladora o impositiva propia de cualquier Administración Pública, una forma utilizada en gran medida por la Administración General de la CAE ha sido la constitución de instrumentos con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, según se indica en el Gráfico nº 1.4., de los que se ampliarán detalles en el capítulo 4.

Gráfico nº 1.3: Organización en la CAE



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 1.4: Organización institucional pública



Fuente: Elaboración propia.

La creación de entidades que acompañan a la Administración General de la CAE en la composición de lo que se denomina sector público (entes públicos de derecho privado, organismos autónomos, sociedades públicas, fundaciones y consorcios del sector público), además de la participación de estas en otro tipo de entidades de naturaleza diversa (sociedades o fundaciones), ha venido determinada por las siguientes circunstancias:

- Necesidad de instrumentos eficaces para ejercer competencias propias en régimen descentralizado bien sujetos al derecho público o privado (entes y organismos autónomos).
- Necesidad de solventar fallos del mercado, porque este no producía determinados bienes públicos (educación, cultura, euskera, sanidad, transportes, servicios portuarios, viviendas sociales, investigación), los producía en cantidades insuficientes para las necesidades (suelo industrial para actividades industriales o de innovación), existencia de monopolios naturales (energía) o existencia de externalidades negativas (contaminación del medio ambiente).
- Estratégicas, como es el caso de las actividades implantadas para reducir la dependencia energética del país (gas, exploración de hidrocarburos).
- Necesidad de aunar esfuerzos con otras instituciones públicas (consorcios y fundaciones).
- Colaboración público-privada para la puesta en marcha de nuevas actividades de generación de crecimiento económico (promoción económica).

La creación de las entidades, desde el punto de vista procedimental, se basa en el cumplimiento de una normativa muy estricta, concretamente en el Decreto 82/1992 de 7 de abril y Ordenes de desarrollo. Dicho Decreto establece, de una forma exhaustiva, la documentación que con carácter general debe cumplimentarse, su alcance y contenido (memoria descriptiva, plan económico a cuatro años, análisis de rentabilidad y sensibilidad, recursos humanos, etc.).

CAPÍTULO 2

EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE: ASPECTOS TEÓRICOS

2 EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE. ASPECTOS TEÓRICOS

En este capítulo se analizarán las principales teorías de la empresa que tienen influencia en el tipo de gobierno corporativo más idóneo. Para ello se repasa someramente los distintos enfoques: la economía de los costes de transacción, la teoría de los derechos de propiedad, el diseño de tareas, incentivos y externalidades, la teoría de la administración leal y la teoría de la agencia. A continuación, entrando en la materia propia del gobierno corporativo, se resaltan algunas de las definiciones más relevantes, así como los distintos sistemas que operan internacionalmente. Finalmente se ofrecen las principales características de la gobernanza de las empresas públicas.

Con respecto a la RSC, se mencionan una serie de definiciones realizadas por autores e instituciones de reconocido prestigio en el tema. Seguidamente se definen e identifican los principales grupos de interés (o *stakeholders*), pasando a mostrar algunas de las clasificaciones más aceptadas de los distintos enfoques o teorías de la RSC. Se finaliza el capítulo haciendo mención a la RSC, avanzada, sin olvidar las particularidades que ofrece la misma dentro del sector público.

2.1 Las principales teorías de la empresa

La empresa se instrumenta como una organización de carácter fundamentalmente económico, pero también social, con el objetivo de obtener unos beneficios que hagan viable su existencia, mediante la utilización de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos de la forma más racional y eficiente posible. Dado que juegan un papel importante en la generación de crecimiento económico y empleo en los países, las diferentes corrientes de pensamiento económico se han ocupado de estudiar su naturaleza, su crecimiento y sus límites.

Con carácter previo, y antes de analizar las teorías económicas de la naturaleza de la empresa (epígrafes 2.1.1 a 2.1.6) o de las relativas a las derivadas de las obligaciones corporativas (epígrafe 2.7.4), comentaré brevemente las relativas a la empresa como personalidad legal.

Siguiendo a Lozano y otros (2014), nos encontramos con que la empresa puede ser:

- Una entidad artificial emanada del poder soberano, es decir una especie de extensión del Estado. Un ejemplo cercano serían las empresas públicas.
- Una entidad creada *de facto* por la asociación de personas que se ponen de acuerdo para un objetivo concreto, una extensión de los accionistas o propietarios, una fachada para limitar la responsabilidad de los mismos.

-Una entidad con personalidad jurídica, representada por sus empleados con responsabilidades legales, enmarcada en un contexto social.

Pasando a analizar las relaciones económicas de la empresa, según Sala Fumás (1996, p. 53) el modelo neoclásico de empresa parte de los siguientes supuestos:

-Existe un único agente con capacidad de decisión. El resto ejecutan órdenes que emanan de aquel, renunciado a la iniciativa propia.

-Las alternativas de elección se reducen a las cantidades de recursos a utilizar y la cantidad a producir, con una tecnología predeterminada.

-El criterio de elección de las alternativas se limita a la maximización del beneficio como diferencia entre ingresos y costes. Los economistas neoclásicos fiaban todos los resultados al mecanismo de los precios y la combinación óptima de los *inputs* (García Garnica y Taboada, 2012).

Tirole (1990, pp. 36-37) considera que la empresa se puede entender bajo tres puntos de vista: como sinergia entre distintas unidades en un momento del tiempo para explicar economías de escala (*tecnológico*), como relación contractual entre unidades a largo plazo (*contractual*) y como una manera particular de especificar lo que debe hacerse cuando aparecen contingencias o imprevistos en un contrato (*contratación incompleta*).

Milgrom y Roberts (1993, p. 35) se preguntan por qué, si los mercados funcionan tan bien, se suplanta el sistema de precios y la actividad económica se organiza en estructuras jerárquicas formales que utilizan una planificación y unas directivas explícitas, porque existen empresas y cuál es su función económica.

Coase (1937), citando a Sir Arthur Salter, describía lo que éste entendía por el sistema económico: "El sistema económico por sí mismo, debido a que su operativa no está bajo ningún control central, no necesita una vigilancia central. La oferta se ajusta a la demanda y la producción al consumo por medio de un proceso automático, elástico y sensible". Coase (1937) criticó la teoría neoclásica, porque no explicaba los procesos de integración vertical y horizontal y con ello el origen de la empresa. Para él, la empresa tenía como rasgo fundamental que reemplazaba al mecanismo de los precios.

Coase (1937) trató de dar respuesta a las preguntas de porqué había dos soluciones extremas al problema de coordinación que planteaba la división del trabajo y la especialización, como eran la empresa y el mercado. Y por otra parte cuáles eran los determinantes de elegir una u otra solución.

Según Coase (1937), la operación en un mercado supone unos costes y estos dependen a su vez de la naturaleza de la transacción y de cómo se organiza. Si se forma una organización fundada en la jerarquía y se deja que un empresario dirija los recursos, ciertos costes de mercado se

ahorran. Se entiende que el empresario debe llevar a cabo esta función a menor coste que las transacciones del mercado al que reemplaza. Por tanto, para Coase, una empresa consiste en un sistema de relaciones que surge cuando la dirección de los recursos depende de un empresario. La empresa surge como alternativa al mercado en la medida en que reduce los costes de transacción y al reducirse estos las empresas incrementan las utilidades vía la integración vertical de los procesos productivos.

A partir de las ideas de Coase han emergido en la literatura económica una serie de corrientes que se resumen en el Cuadro nº2.1.

2.1.1 La economía de los costes de transacción

Coase (1937) puso el foco de atención en el coste de utilizar el mercado para efectuar contratos e intercambios y enumeró qué tipo de actividades deberían incluirse dentro de la firma para el caso de que los costes de usar los mercados fueran superiores a los costes de utilizar la autoridad (Jensen y Meckling, 1976).

Según Coase (1937) una empresa tenderá a ser mayor en la medida en que los costes de organización sean menores, que sea poco probable que el empresario cometa errores y en la medida en que sea mayor la disminución en el precio de oferta de los factores relativos a empresas de mayor tamaño.

Para Williamson (1985, p. 30) la economía de los costes de transacción plantea la cuestión de la organización como un problema de contratación. La transacción es la unidad básica del análisis. El ahorro de los costes de transacción se produce asignando las transacciones a las estructuras de gobernación en una forma discriminante y alternativa entre las que se encuentran en un extremo el mercado clásico y en el otro los modos mixtos de organización de la empresa. En su análisis parte del principio de racionalidad limitada y el oportunismo con el que negocia el hombre contractual (pp. 55-56). Esto ha constituido una de las principales críticas, porque en el mundo real la confianza es un elemento tan importante que de no existir algunas transacciones no se llevarían a cabo (Douma y Schreuder, 2004, p. 223).

Los costes de transacción son los inherentes a hacer funcionar el sistema económico y se dividen en *costes de coordinación* y *de motivación*. Los costes de coordinación nacen de la necesidad de determinar los precios, reuniendo a compradores y vendedores para negociar. Los costes asociados al problema de la motivación son de dos tipos: costos asociados a la información incompleta y las asimetrías informativas y los costes ligados al llamado compromiso imperfecto, la incapacidad de las partes contratantes de comprometerse a cumplir las amenazas y promesas que quisieran hacer (Milgrom y Roberts, 1993, pp. 36-37).

Cuadro nº 2.1: Principales teorías de la firma y su relación con el trabajo de Coase

RESUMEN DE PRINCIPALES TEORIAS DE LA FIRMA Y SU RELACION CON EL TRABAJO DE COASE			
Pilares fundamentales de Coase (1937)	Principales autores (posteriores a Coase)	Principales ideas: Existencia y límites de la firma está determinada por.....	Principales conclusiones
Existencia y límite de la firma en función del ahorro de costes de transacción de utilizar el mercado.	Williamson (1975, 1985); Klein, Crawford y Alchian (1978).	Ahorro de costes de transacción que surgen ex post por imposibilidad de "firmar" contratos completos	Cuanto más específico es un activo, más conveniente es integrarlo a la empresa.
	Grossman y Hart (1986); Hart y Moore (1990); Hart (1995).	Importancia de derechos de propiedad sobre flujos residuales de activos y complementariedad de activos bajo propiedad común.	Una firma está compuesta por activos complementarios, ya que es en ellos donde los derechos de propiedad sobre los flujos residuales son más importantes.
Existencia y límites de la firma en función del ahorro de costes de coordinación de producir internamente	Holmstrom y Milgrom (1994); Holmstrom (1999) y Holmstrom y Hart (2002).	Mejores sistemas de incentivos a trabajadores en labores de múltiples tareas, facilitando coordinación y eficiencia de actividades complementarias y con externalidades entre ellas.	Las actividades que serán realizadas por una misma firma serán aquellas que por su naturaleza, complementariedad y complejidad requieran de una mayor coordinación y de un sistema de incentivos más integrado.
	Kogut y Zander (1992); Monteverde (1995); Grant (1996); Morán y Goshal (1996).	Desarrollo, coordinación y diseminación del conocimiento que surge de actividades específicas que realiza la empresa (rutinas, lenguaje, etc.).	La firma se justifica por coordinación de conjunto de actividades que son una fuente valiosa de conocimiento y capacidades
	Alchian y Demsetz (1972).	Disminución de conflictos de interés en coordinación de miembros de equipo necesario para producción cuando hay información imperfecta del comportamiento de cada uno	Problema de supervisión se supera a través de entrega de derechos residuales de propiedad al que esté dispuesto a coordinar y vigilar el comportamiento del equipo; donde estos derechos representan la firma.
	Jensen y Meckling (1976).	Minimizar problemas de agencia entre diferentes participantes de relaciones contractuales	La firma es un conjunto de relaciones contractuales entre diversos <i>stakeholders</i> que tienen como objetivo coordinar sus actividades y disminuir conflictos de interés entre las partes
	Baker, Jensen y Murphy (1988).	Coordinar las relaciones entre principales y agentes a través del adecuado establecimiento de incentivos	El límite de la firma viene determinado por la capacidad que tenga para realizar la coordinación entre principales y agentes.

Fuente: Tarzijan (2003). Todas las citas aparecen detalladas en ese trabajo.

Estos problemas de motivación u oportunismo se plantean siempre que un individuo anteponga su interés al ajeno y el intercambio sea el más favorable para él (Arruñada, 2013, pp. 85-86).

Mientras que Coase se ocupó de los costes *ex-ante* (búsqueda de contraparte, negociación de contratos), autores como Williamson (1985, pp. 30-32), establecen que cada estructura de gobernanza genera costes de distinta índole: *ex-ante* (redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo) y *ex-post* (derivados de mala adaptación, disputas legales, aseguramiento de compromisos) (Tarzijan, 2012). Para Williamson (1993) el entorno institucional define las reglas del juego que se traducen en cambios de los costes de transacción y en las estructuras de gobernanza.

La economía de los costes de transacción sostiene que hay razones económicas racionales para organizar algunas transacciones de una u otra manera. Los atributos que juegan un papel importante en una transacción son:

- la especificidad de las inversiones necesarias para poder llevarse a cabo la transacción ("activos específicos").
- la frecuencia.
- la complejidad y la incertidumbre.
- la dificultad de medir el resultado.
- la relación con otras transacciones. (Williamson, 1985, pp. 61-62; Milgrom y Roberts, 1993, pp. 38).

Por activos específicos se entienden aquellos cuyo valor depende sustancialmente de la continuidad de las relaciones contractuales (Arruñada, 2013, p. 187). Para Douma y Schreuder (2004, p. 206) un activo es específico de la transacción si no puede ser reasignado a un uso alternativo sin una reducción importante de su valor.

Si la especificidad es baja, el riesgo de oportunismo o incertidumbre en un contrato es bajo, y viceversa (García Garnica y Taboada, 2012), por lo tanto en el primer caso (baja especificidad) se optará por realizar transacciones en el mercado y en el segundo caso (alta especificidad) se optará por la integración vertical (Williamson, 1985, p. 63-65). Este último distingue cuatro tipos de especificidad: de sitio, de activos físicos, de activos humanos y activos dedicados.

Por tanto consideran el control de los activos específicos por un único propietario un buen método para reducir el impacto de comportamientos oportunistas.

La frecuencia de las transacciones es crítica para determinar la estructura de gobierno. Con una alta frecuencia es más factible recuperar los costes

fijos de una estructura especializada de gobierno (Douma y Schreuder, 2004, p. 210).

La economía de los costes de transacción establece tres formas de gobierno: mercado, formas híbridas y jerarquía (empresa) (Williamson, 1991).

Douma y Schreuder (2004, p. 229) distinguen entre las formas híbridas las siguientes: relaciones a largo plazo entre proveedores y clientes, empresas conjuntas (*joint ventures*), grupos de empresas, redes informales y franquicias.

Williamson (1991) muestra la relación entre los costes de transacción para distintos grados de especificidad de los activos, con los costes de gobierno. A más especificidad de los activos más costes de gobierno, aunque demuestra que la forma de gobierno vía mercado es más cara que la forma jerárquica, situándose la forma híbrida como intermedia. Utilizar la empresa supone unos fuertes costes fijos, mayores que los de utilizar el mercado. Esto explica porqué por debajo de cierto nivel de especificidad sea preferido el mercado a la empresa, invirtiéndose la relación a partir de dicho umbral (Rialp y Salas, 2002).

Williamson (1985, caps. IV-V) explica las diferentes formas de integración vertical y sus variantes "hacia atrás", "hacia adelante" y "lateral".

Milgrom y Roberts (1993, pp. 42-43) argumentan que el enfoque de los costes de transacción no puede aplicarse a todos los problemas de la organización económica, por dos motivos, primero, porque no es fácil separar los costes de producción de los de transacción y segundo, porque no hay solo una forma organizativa que garantice la eficiencia.

2.1.2 Teoría de los derechos de propiedad

El análisis económico de la propiedad se ha concentrado en el estudio de dos derechos: la posesión de derechos de decisión residuales y la asignación de rendimientos residuales (Milgrom y Roberts, 1993, p. 338).

Cualquier persona propietaria de un bien tiene una serie de derechos y obligaciones con respecto a ese bien. Paralelamente la propiedad de una empresa, dentro de los límites legales, le da derecho al empresario a controlar todos los aspectos sobre los activos que maneja. Esto significa tener derechos de decisión residuales.

Adicionalmente la propiedad de un activo otorga el control de los flujos residuales que genere, lo que le incentiva para destinarlo a funciones que maximicen su valor (Tarzijan, 2003).

Cuando en un mercado se realiza una transacción se intercambian paquetes de derechos de propiedad y el valor de esos derechos es el que determina el valor de lo que cambia el propietario (Demsetz, 1967).

Grossman y Hart (1986) definen la empresa como un ser compuesto de los activos que posee (maquinaria, edificios, inventarios, etc.) o sobre los

que tiene control. Según esos autores los derechos pueden ser de dos clases: *derechos específicos* y *derechos residuales* y la distribución de los mismos tiene consecuencias sobre la eficiencia de la transacción ya que los contratos generalmente son incompletos y es prácticamente imposible negociar *ex-ante* todos los aspectos del producto o servicio que se entrega. A esta misma conclusión llegan Milgrom y Roberts (1993, p. 360).

Hart y Moore (1990) sostienen que un proceso de integración de empresas incrementará la eficiencia global si los activos son fuertemente complementarios, si la empresa que realiza la integración es un importante socio comercial para los trabajadores y la absorbida y si la inversión de la absorbida no es muy importante. Por el contrario la eficiencia decrecerá si los activos son económicamente independientes y se dan las circunstancias contrarias al caso anterior. Así, una empresa se define como un conjunto de activos complementarios y su límite viene dado por el conjunto de activos que se albergan bajo una propiedad común que da un valor mayor que si están bajo propiedades separadas. Los activos independientes deberían estar bajo propiedad separada. La teoría de la firma basada en los derechos de propiedad, no analiza la jerarquía ni la delegación de funciones dentro de la empresa.

Hart (1995, p. 30) subraya que la propiedad es fuente de poder cuando los contratos son incompletos, la posesión de los derechos residuales de control es la cuestión central en la definición de propiedad frente a la tradicional que enfatiza el derecho residual del propietario sobre la renta del activo, olvidando los derechos de control que incorpora la propiedad.

Azofra (1996), citando a Hart, dice que las empresas surgen cuando los individuos no pueden suscribir contratos completos y cuando la asignación *ex-post* del poder es relevante.

Para Hart (1995, p. 58) el control sobre los activos físicos conduce al control sobre los activos humanos. En este sentido las empresas que no cuentan con activos físicos relevantes están sujetas al riesgo de desaparición.

El enfoque está bastante relacionado con el de los costes de transacción, porque a través de su influencia en la forma de uso de los activos se afecta al poder de negociación, para decidir sobre la división de los excedentes de la transacción y sobre los incentivos para invertir en ciertos activos. (Tarzijan, 2003).

Según Alchian y Demsetz (1972), la nota característica de la sociedad capitalista es que los recursos son poseídos y distribuidos por organizaciones como las empresas, los hogares y los mercados. Los propietarios de los recursos aumentan la productividad a través de la especialización cooperativa. Los dos importantes problemas a los que se enfrenta la teoría de la organización económica son: por una parte explicar las condiciones que determinan si las ganancias de la producción mediante

la especialización y la cooperación pueden obtenerse mejor dentro de una empresa o a través de los mercados y por otra, explicar la estructura de la organización.

La empresa es considerada como un nexo de contratos que permite gestionar, supervisar y centralizar la producción en equipo (García Garnica y Taboada, 2012).

La producción en equipo se caracteriza por el uso de varios tipos de factores, de manera que el producto no es una suma de *outputs* separados y no todos los factores utilizados pertenecen a una persona.

En la producción en equipo, los productos marginales de los miembros del equipo no son directamente observables. Los costes de medir los productos marginales de los miembros del equipo suscitan nuevas organizaciones y procedimientos (Alchian y Demsetz, 1972). Las pistas sobre la productividad de cada factor pueden asegurarse observando la conducta de los mismos. Si el coste de detectar un comportamiento desleal (*shirking*) fuera nulo, ninguna parte tendría incentivo para comportarse de esa forma. Pero como deben incurrirse en costes de supervisión, cada propietario de un factor tendrá más incentivos a comportarse de forma desleal. La competencia de los mercados de factores, en teoría, puede ser una forma de supervisar la conducta de los miembros del equipo. Sin embargo, la forma de reducir el comportamiento desleal es contratar a un supervisor de los miembros del equipo, quien recibirá la recompensa residual. Para disciplinar a los miembros del equipo el supervisor deberá tener poder para revisar los términos de los contratos y los incentivos de los individuos.

En definitiva, existen dos condiciones necesarias para la emergencia de la empresa, una que sea posible el incremento de productividad mediante la implantación del concepto de producción en equipo, técnica para la que es costoso medir la producción marginal de los factores cooperantes y, dos, que sea económico estimar la productividad marginal observando la conducta de los factores. Esto conduce a la organización contractual de los factores conocida como la empresa clásica capitalista donde existe una producción mediante un conjunto de factores, hay varios propietarios de factores, existe una parte común que tiene los derechos de renegociar cualquier contrato de factores independientemente de otros, que mantiene un poder a los rendimientos residuales y que tiene el derecho a vender su *status* contractual residual (Alchian y Demsetz, 1972).

La dificultad a la que se enfrenta el supervisor es cuantificar cuál es la contribución real y el incentivo económico que debe darle a cada factor por cooperar en la producción (García Garnica y Taboada, 2012), sobre todo si se supone la presencia de agentes productivos que tratan de aprovecharse de los obstáculos que surgen al medir la productividad del equipo.

La teoría basada en los derechos de propiedad explica bien la existencia y límites de una empresa cuando pertenece a un solo propietario, pero no

cuando la propiedad está diseminada en multitud de accionistas y las tareas de administración están separadas de las de propiedad. Holmstrom (1999) argumenta que son las empresas las que poseen los activos, porque ellas modifican los incentivos que existen respecto del caso de que la propiedad esté en manos de las personas. Holmstrom y Milgrom (1994) precisan que las empresas existen porque permiten equilibrar mejor los incentivos entre trabajadores y administradores y poner en práctica mejores sistemas de trabajo y remuneraciones: ahí reside la verdadera ventaja sobre la utilización del mercado y la pura propiedad de los activos. Se cambia el foco desde los activos hacia las actividades que desarrolla la empresa (Tarzijan, 2003).

2.1.3 Diseño de tareas, sistemas de incentivos y externalidades

Es una derivada del análisis de los costes de coordinación. Como se acaba de decir, la teoría basada en los derechos de propiedad, tanto en la visión de Alchian y Demsetz como en la de Hart y Moore, explica bien la existencia y límites de una empresa cuando pertenece a un solo propietario, pero no cuando la propiedad está diseminada en multitud de accionistas y las tareas de administración están separadas de las de propiedad. No aparece la noción de empresa, sino de individuos propietarios de activos (Holmstrom, 1999). Dicho autor considera la empresa como una sub-economía donde interactúan múltiples intereses, con las lógicas fricciones, imperfecciones, externalidades y problemas de coordinación o de incentivos similares, aunque de escala menor, que los de un nivel macro. Por esta razón se debería tener una visión de la propiedad mucho más amplia que la meramente accionarial.

Este autor se pregunta porqué las empresas poseen esencialmente los activos no humanos que utiliza en su producción. Argumenta tres razones como son: que la propiedad da a la empresa fortaleza en su poder de negociación, que tiene efectos directos en sus actividades de financiación actuando los activos físicos como colaterales y, finalmente que estando los activos bajo una misma autoridad la empresa puede asignar los mismos y las tareas a los trabajadores en una forma más eficiente que lo sería si la propiedad fuera de cada uno de ellos.

Holmstrom y Milgrom (1994) precisan que las empresas existen porque permiten equilibrar mejor los incentivos entre trabajadores y administradores y poner en práctica mejores sistemas de trabajo y remuneraciones.

Según Holmstrom (1999) la empresa tiene a su alcance una gran variedad de incentivos para influir en los trabajadores. Puede pagar *bonuses*, designar tareas, establecer reglas, decidir planes estratégicos, etc.

Milgrom y Roberts (1993, pp. 478-481), ponen el acento en el diseño de los puestos de trabajo, dado que estos suponen una variedad de responsabilidades. En este sentido el número de proyectos en los que una misma persona debería trabajar y la forma de asignar las funciones son

cuestiones complejas que las empresas resuelven de formas diversas, ya que dependen de la naturaleza de los proyectos, de la escala de las operaciones de la empresa y de factores externos como, por ejemplo cambios demográficos. Una adecuada asignación de funciones puede hacer más sencilla la evaluación de la responsabilidad de los trabajadores en los resultados finales. Tenemos, en primer lugar el *principio de unidad de responsabilidad* para el caso de que un proyecto dependa de la ejecución coordinada de varias operaciones relacionadas entre sí. Y, en segundo lugar, la evitación de la asignación de funciones heterogéneas a un mismo empleado, pues complica el problema de la provisión de incentivos y la aplicación del *principio de igualdad de compensaciones*.

2.1.4 La teoría de la empresa basada en el conocimiento

La teoría de la firma basada en el conocimiento está relacionada con las teorías asociadas al diseño de tareas e incentivos.

La precursora de la "teoría de recursos y capacidades", o "visión de la empresa basada en los recursos" (Wernerfelt, 1984) es Edith Penrose. Para esta autora una empresa es básicamente un conjunto de recursos productivos, cuya distribución entre los diferentes usos y en el transcurso del tiempo se determina por decisiones administrativas (Penrose, 1962, p. 27).

La teoría explica cómo las inversiones específicas en recursos humanos y procedimientos de la empresa son tan valiosas que justifican la existencia de la misma y determina sus límites. Asume que la mayor especificidad de una actividad implica un aumento de la eficiencia para que esa actividad se desarrolle internamente. La existencia de capacidades únicas de la empresa determina su ventaja competitiva (Tarzijan, 2003). De acuerdo con Penrose (1962) la variedad y cantidad de conocimiento, no la propiedad de los activos, es la que da a la empresa el carácter que las diferencia de las demás. Para Penrose la empresa es más que un grupo de personas, es un grupo de personas con experiencia en el trabajo conjunto.

Los recursos de una empresa podrían ser definidos como aquellos activos tangibles o intangibles que están unidos de forma casi permanente a la misma (Wernerfelt, 1984). Para Grant (1991), los recursos son los *inputs* en el proceso de producción y constituyen la unidad de análisis. Los recursos físicos de una empresa consisten en cosas tangibles (instalaciones, equipos, terrenos, materias primas y otros *stocks*). Algunos de ellos son duraderos, mientras que otros se consumen en el proceso de producción. Pero también están los recursos humanos, que no son propiedad de la empresa y que pueden ser temporales o duraderos (Penrose, 1962, p. 28). Grant (1991) clasifica los recursos en: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputacionales y organizativos.

Las capacidades de una empresa son lo que puede hacerse como resultado de los grupos de recursos trabajando juntos. Las capacidades llevan consigo complejos modelos de coordinación entre las personas y entre

estas y otros recursos. Una capacidad es, en esencia una rutina o un número de rutinas que interactúan. La empresa es una gran red de rutinas que son la fuente principal de su ventaja competitiva (Grant, 1991).

Tanto los recursos como las capacidades de una empresa, son las consideraciones principales en la formulación de su estrategia (Grant, 1991).

El valor estratégico de un recurso o una capacidad, no sólo depende del potencial para generar una renta, además es necesario analizar las condiciones que posibilitan el mantenimiento de esa renta en el tiempo (Urgal, 2005). En este sentido Grant (1991) indica que los retornos de los recursos y capacidades de una empresa dependen de la sostenibilidad de su ventaja competitiva y de su habilidad para apropiarse de las rentas generadas por sus recursos y capacidades, en una dinámica de permanente innovación.

Kogut y Zander (1992) indican que la transacción como unidad de análisis es insuficiente para examinar las capacidades de la empresa, porque éstas son un compuesto de conocimiento individual y social. Sus propuestas abandonan el problema de la motivación individual, para centrarse en los principios de organización como unidad primaria para comprender la variación en el desempeño y crecimiento de la empresa. La empresa es un almacén de capacidades determinado por el conocimiento incorporado por las relaciones individuales, duraderas, estructuradas por principios de organización. Estos autores desarrollan la idea de que lo que la empresa realizan mejor que los mercados es la función de compartir y transferir el conocimiento de los individuos y los grupos dentro de la organización empresarial. El conocimiento lo dividen en información (quién sabe qué) y *Know-how* (cómo organizar un equipo de investigación).

Lozano y otros (2014) consideran que el principal principio de esta teoría es conceptualizar a la empresa como una entidad con recursos internos interrelacionados que le proporcionan una ventaja competitiva. La teoría ofrece una explicación de cómo los recursos internos pueden conducir a cambios proactivos en la empresa.

2.1.5 La teoría de la administración leal (stewardship theory)

Esta teoría tiene sus raíces en la psicología y la sociología y fue diseñada para examinar situaciones en las que los ejecutivos como administradores leales están motivados para actuar en el mejor interés de los principales. El modelo humano está basado en una persona cuya conducta está ordenada de forma que para ella los comportamientos colectivistas tienen una utilidad mayor que los comportamientos egoístas (Davis y otros, 1997).

Donaldson y Davis (1991, 1993) repensaron el gobierno corporativo retando los supuestos prevalentes de la motivación humana que se deduce de la teoría de la agencia. Estos autores desarrollaron la *stewardship*

theory, una nueva perspectiva para comprender las relaciones entre la propiedad y la dirección de las empresas (Pastoriza y Ariño, 2008).

La teoría de la administración leal es un importante contrapeso a la teoría de la agencia, aunque es más bien estática porque considera la relación principal-agente como un momento en el tiempo.

De acuerdo con la teoría de la administración leal, la conducta de un administrador como persona de máxima confianza es de espíritu e ideales comunitaristas, porque busca conseguir los objetivos de la organización, esa conducta beneficiará tanto al principal como al resto de propietarios.

Un administrador leal protege y maximiza la riqueza de los accionistas a través del rendimiento de la empresa porque haciéndolo así maximiza su propia función de utilidad (Davis, y otros, 1979).

Su conducta puede considerarse por tanto, orientada a la organización y sus decisiones van dirigidas hacia el mejor interés tanto de los accionistas como de los *stakeholders*.

El administrador leal lógicamente también tiene necesidades que cubrir, sin embargo, cree que trabajando hacia los fines de la organización satisface sus propias necesidades y estima que la utilidad que gana de una conducta pro-organización es mayor que la que se deriva de una conducta individualista.

Consecuentemente en este modelo gerencial los recursos económicos necesarios para garantizar una conducta pro-organización (costes de agencia) son inmateriales (Davis, y otros, 1997). Las actividades para controlar la acción del administrador pueden ser contra-productivas porque pueden minar su conducta pro-organización, disminuyendo su motivación (Argyris ,1964).

Donaldson y Davis (1991), fundadores de la teoría de la administración leal sostienen que las estructuras de gobierno que unifican el mando dando al primer director ejecutivo (CEO, según sus siglas en inglés) también el cargo de presidente de la empresa o presidente de su consejo de administración, tienen beneficiosas consecuencias sobre los rendimientos de los accionistas. La evidencia empírica que avala el retorno económico para los accionistas mejora combinando, más que separando, los papeles de CEO y presidente, y en este sentido los resultados son más favorables a la utilización de la teoría de la administración leal. De este modo los teóricos de la administración leal ponen su foco de atención en estructuras que facilitan y dan poder, más que en aquellas que supervisan y controlan.

Cabe preguntarse, si tan ventajosa es esta forma de gestionar por qué no se utiliza en todas las ocasiones en lugar del modelo principal-agente. La respuesta está en la percepción del riesgo de llevar a cabo actividades oportunistas tenga el propietario de la empresa. Aquellos aversos al riesgo

prefieren las prescripciones de la teoría de la agencia, y en caso contrario, la teoría de la administración leal.

La elección entre las relaciones de agencia o las de administración leal está influenciada por las características psicológicas de cada parte, por la filosofía de la gestión, por la experiencia cultural y por las expectativas de una parte respecto de la otra. El dilema que constituye dicha elección se representa en el Gráfico 2.2.

Gráfico n° 2.1: Modelo de elección principal-gerente

		Elección del principal	
		Agente	Administrador leal
Elección del gerente	Agente	Minimiza Coste Potenciales Relación Común de Agencia	Agente Actúa de Forma Oportunista Principal está enojado Principal se siente traicionado
	Administrador leal	Principal Actúa de Forma Oportunista Gerente está enojado Gerente se siente traicionado	Maximiza Rendimientos Potenciales Relación Común de Administración Leal
		1	2
		3	4

Fuente: Davis y otros (1997).

Cuando ambos, principal y gerente, eligen una relación de agencia (1) el resultado es una verdadera relación de agencia diseñada para minimizar las pérdidas potenciales de cada parte. Cuando tanto el principal como el gerente eligen una relación de administración leal (4), el resultado es una verdadera relación de administración leal diseñada para maximizar los rendimientos potenciales de la empresa. El dilema ocurre porque existe la posibilidad de una diferente elección por cada parte. Si el principal elige una relación de agencia y el gerente se comporta como un administrador leal, (3) el resultado será probablemente que el gerente se sienta frustrado dado que se siente traicionado por el principal, al no poder disfrutar del tipo de recompensas internas que él desea. Si el principal elige una relación de administración leal y el gerente elige una relación de agencia (2), éste actuará de manera oportunista y tomará ventaja del

principal. Este se sentirá traicionado y aumentará los controles o intentará cesar al gerente (Davis, y otros, 1997).

2.1.6 La teoría de la agencia

Trata de explicar las relaciones y demás elementos que caracterizan aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad-titularidad de una unidad económica. La mayor parte de las personas jurídicas (sociedades de capital, fundaciones etc.) están en tal situación, sobre todo las medianas y grandes empresas, bien a nivel de *holding* o a nivel de filiales. Por descontado este es el caso de los entes públicos de derecho privado, sociedades públicas y fundaciones del sector público.

El problema de la agencia ya había sido puesto de manifiesto por Adam Smith, en su libro *La Riqueza de las Naciones*, donde, refiriéndose a las empresas de propiedad dispersa, expresó que no podía esperarse que los directivos administradores tuvieran el mismo cuidado en vigilar los recursos de la empresa como si fueran los propios.

La teoría se apoya en las siguientes bases:

- Un concepto de organización construido sobre la teoría de contratos. Para Jensen y Meckling (1976) las empresas son ficciones legales que sirven como un nexo para una serie de relaciones contractuales entre individuos.
- Un modelo de comportamientos centrado en la maximización de la utilidad de las partes, diferencias en los intereses y actitud ante el riesgo y, se presupone la racionalidad económica. (Rodríguez de Rivera 1999).
- La asimetría de la información.
- La configuración óptima de los contratos incluye el cálculo de los costes de agencia.

Se habla de relación de agencia cuando existe un contrato en el que una persona (principal) encarga a otra (agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole una cierta autonomía en la toma de decisiones y aceptando, el agente, actuar gestionando los intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976).

En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, como lo haría si de un empleado normal se tratara, ya que se trata de una relación especial. En consecuencia, el principal no conoce normalmente cuál es el esfuerzo real ni el acierto o la eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta, o si la gestión ha sido leal, esto es si se ha atendido a los objetivos marcados (Vergés, 2008).

El problema de agencia se puede plantear de la siguiente manera: supongamos que el beneficio fuera la variable o el indicador que mide el

desempeño de la empresa, el cual se supone que depende substancialmente de la eficacia de la gestión del agente.

Según la formulación estándar del problema de agencia, el volumen del beneficio dependerá, por un lado, del grado de esfuerzo que el agente emplee en su gestión (tanto en sentido cuantitativo (horas de dedicación efectiva), como cualitativo (intensidad de esta dedicación, interés puesto, grado de implicación, disposición a tomar iniciativas, etc.)), del volumen de recursos económicos y financieros que el principal ponga a su disposición (plantilla de personal, inversión de capital, financiación etc.), de sus características profesionales y, por otro, de unas variables que el agente no controla, como son aquéllas que dependen de la coyuntura económica general, la coyuntura específica del sector o área geográfica y, en ciertos casos del estado de la naturaleza (Vergés, 2008).

Los principales problemas de agencia son los siguientes:

- *Asimetría entre la información* de que dispone el agente y el principal debido a:

a) Las variables esfuerzo y los factores externos no son generalmente observables de forma satisfactoria por el principal. Este tampoco conoce razonablemente bien, a diferencia del agente, la relación cuantitativa concreta que hay entre estas variables y el valor del beneficio conseguido. Eso significa que no le es posible saber si, por ejemplo, un aumento en el beneficio es debido a un gran esfuerzo, al acierto o a la eficacia del agente o a que la coyuntura externa ha sido más favorable. Aquí estamos ante la "Acción oculta". Se trata del margen de libertad en la actividad propia del agente. Este puede elegir entre distintos medios para la consecución de los objetivos (medios y métodos que el principal no puede observar).

b) El agente, en general, tiene mucha más información relevante sobre su empresa que la información que pueda obtener sobre la misma el principal con un coste de observación razonable. La gestión de una empresa comporta la acumulación de una serie de conocimientos específicos por parte del agente, el conocimiento de numerosas circunstancias particulares, pero relevantes para la toma de decisiones relativas a las actividades de la empresa. Estos son difícilmente transmisibles del agente al principal, o implicarían unos costes de transmisión tan exagerados que serían inasumibles. Por otra parte, la no observabilidad total por parte del principal sobre su posible agente respecto de inconvenientes o posibles riesgos implicados en la elección de una persona no idónea, da lugar a la llamada selección adversa. También se puede hablar de información que solo maneja el agente a la hora de hacer el contrato. La falta de observabilidad u opacidad en la acción implica el "*riesgo moral*" de las conductas oportunistas por parte del agente.

c) El agente puede tener menos información que el principal sobre lo que éste quiere conseguir exactamente con la empresa; es decir, sobre lo qué entiende él que sería una gestión óptima. Este tercer elemento de asimetría depende del grado de dificultad que tenga el principal para transmitir al agente los criterios que deberían guiar la gestión de la empresa. Y esta dificultad está en relación directa con el grado de complejidad que tenga el objetivo general perseguido.

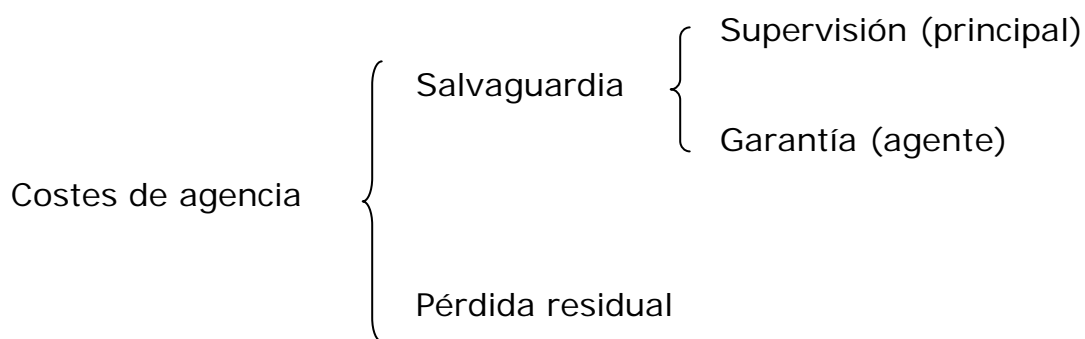
-Conflicto de intereses

Surgen por discordancia de intereses entre agente y principal, debido a que éste está interesado en que el beneficio sea máximo, mientras que el agente estará interesado en maximizar su renta personal. La falta de información completa y transparente provoca que cada miembro de la empresa tenga incentivos para actuar en su propio beneficio.

La relación Principal-Agente da lugar a los denominados costes de agencia. Por costes de agencia se entiende aquellos, reales o de oportunidad, que se dirigen a reducir la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal (Arruñada, 2013, p. 145).

Jensen y Meckling (1976) y Arruñada (2013, pp. 146-147) los definen como la suma de los gastos de supervisión por parte del principal, los gastos que destina el agente a garantizar al principal que no tomará acciones que le dañen y las pérdidas residuales en las que habrá que incurrir por no ser rentable incurrir en costes de supervisión y garantía para alcanzar una conducta idealmente óptima. El Gráfico nº 2.2 trata de reflejar esa definición.

Gráfico nº 2.2: Clasificación costes de agencia



Fuente: Arruñada (2013).

Otra clasificación (Vergés, 2008) los agrupa en estos tipos:

- Costes de eficiencia.
- Costes de control.
- Costes de estímulo económico.
- Costes de fianza.

(retribución variable en función de objetivos, entrega de acciones, etc.) se trata de minimizar este coste de eficiencia

Los principales tienden, lógicamente, a establecer algún tipo de *supervisión* periódica sobre la gestión de los agentes, con la finalidad, precisamente En efecto, la teoría de la agencia muestra que, en general, hay una *pérdida de eficiencia*, en términos de beneficio, por el hecho de que el principal delega la gestión de la empresa en el agente y éste tenderá a aplicar un grado de esfuerzo inferior al que aplicaría el principal si llevase a cabo directamente la gestión, por la no coincidencia de intereses, en un contexto de asimetría de información que caracteriza toda situación de agencia. Con la concesión de *estímulos económicos* al agente, de minimizar los costes de agencia anteriores (control de gestión, auditorías etc.). Y toda esta actividad comporta unos *costes de control o supervisión*.

Los llamados *costes de garantía o fianza*, son los incurridos por el agente para garantizar al principal que su gestión no se alejará de lo convenido. Pueden adoptar la forma de avales, certificados de excelencia, publicación de informaciones periódicas, etc. En otras ocasiones el principal limita en alguna medida la autonomía de gestión del agente, es decir, que no le da una libertad total en la toma de decisiones dentro de la empresa sino que se reserva determinados tipos de decisiones. Esto constituye otra forma de garantía y puede comportar efectos negativos sobre el grado de eficiencia de la empresa por falta de suficiente autonomía para decidir, o por falta de la suficiente agilidad o rapidez en la toma de decisiones, debido a que tiene que consultar estas decisiones con el principal y porque, si ciertas decisiones asociadas a la gestión de la empresa las toma el principal, lo hará probablemente con menos información de la que dispone el agente (aquí de nuevo el tema de la asimetría de información) y pueden resultar, por tal causa, unas decisiones menos acertadas.

Podemos concluir que minimizar los costes de agencia netos, es una manera más precisa de expresar la idea de maximizar la eficiencia. Los costes de agencia netos, pueden llegar a ser nulos; o incluso negativos, si la mejora por especialización efectivamente conseguida es superior a la suma de los costes de agencia.

Una cuestión digna de estudio es la relativa a la llamada "propiedad dispersa". Desde la primera formulación de Jensen y Meckling, la teoría de la agencia se ha referido a un amplio abanico de casos: siempre que una

persona (o personas) que ostenta la titularidad de una actividad delega totalmente o parcialmente la gestión en otra. Pero lo que ha centrado la atención en la literatura sobre el tema ha sido cuando una empresa está gestionada por una persona diferente de los propietarios. Estos casos son muy numerosos.

Más concretamente, esta parte de la teoría de la agencia se refiere a una empresa cuyas acciones están tan repartidas que no hay ningún accionista lo suficientemente importante como para tener poder efectivo de control sobre la misma ni estar interesado en ejercer una actividad de control o de supervisión directa sobre la gestión del director.

Fama (1980) y Fama y Jensen (1983) explican cómo la separación entre propiedad y control, típica de las grandes corporaciones, puede ser una eficiente forma de organización. Las dos funciones atribuidas al empresario (dirección y soporte de los riesgos) son tratadas como factores separados dentro del juego de contratos que representa la empresa. Esta estará disciplinada por la competencia de otras empresas. Los participantes individuales en una empresa (trabajadores y directivos) hacen frente a esa disciplina y, al mismo tiempo, ven oportunidades para sus servicios en el mercado. Este tema se tratará con más profundidad en el epígrafe 2.2.2.

Como puede verse, la teoría nos lleva a una situación de equilibrio entre accionistas (principales) y directivos (agentes) por el simple funcionamiento de los mercados.

El supuesto de mercados perfectos es muy restrictivo y un tanto irreal. En lo que concierne al de capitales, porque en principio sólo funciona para las empresas que cotizan en Bolsa. La mencionada teoría supone que la cotización de las acciones viene determinada por los últimos resultados hechos públicos por la empresa, cuando es evidente el papel decisivo que en la cotización de las acciones tienen, también, las futuras expectativas estimadas por los inversores, los movimientos puramente especulativos y de control accionarial sobre una empresa y, sobre todo, los movimientos generales de la Bolsa. Y en cuanto al mercado de directivos, porque la realidad demuestra que es un mercado restringido y muy poco transparente, de ahí que los conceptos teóricos sean poco aplicables, con algunas excepciones.

La teoría de la agencia parece querer trasladar un clima pesimista, en el sentido de que existe sospecha de conducta oportunista del agente, sin cuestionarse si ese oportunismo no puede ejercerse por el principal. La realidad muestra que en las empresas debe existir una relación de confianza sin la cual la actividad quedaría paralizada. Se ignora la misma realidad social del ser humano y la solidaridad.

La solución práctica utilizada por las empresas de control a la dirección a través de consejos de administración o consejos de supervisión, que en principio tienen la función de supervisar en interés de los accionistas, deja al descubierto un problema que surge a menudo en las empresas cotizadas con un accionariado muy atomizado. Me refiero al control efectivo de las empresas por un grupo reducido, con escasa participación relativa en el capital, que actúa en beneficio y defensa de sus intereses (altas remuneraciones, autodefensa ante ofertas públicas de adquisición más que en el de los pequeños accionistas disgregados).

Se desenfoca la cuestión de fondo, pasando los principales (consejeros) a comportarse como agentes. A nivel de la Comisión Europea (2014) y el Estado español (2014) se están proponiendo medidas para que los accionistas se impliquen más en las empresas cotizadas hasta el punto que, entre otras medidas, se someterá a la junta general de accionistas la aprobación de la política de remuneraciones, que tendrá carácter plurianual, como punto separado del orden del día. En el marco de dicha política de remuneraciones, corresponde al consejo de administración fijar la remuneración de cada uno de los consejeros. De esta forma se garantiza que sea la junta general de accionistas la que retenga el control sobre las retribuciones, incluyendo los distintos componentes retributivos contemplados, los parámetros para la fijación de la remuneración y los términos y condiciones principales de los contratos. La idea que subyace además de la citada implicación es la de evitar abusos.

Las principales diferencias entre las dos precedentes teorías, cada una considerada por sus seguidores como la mejor, se representan de una forma concisa en el Cuadro nº 2.2.

El problema de agencia en el sector público adquiere otras connotaciones. Se dice a menudo que, en el caso de una empresa pública, el principal es el conjunto de todos los ciudadanos. En el caso de empresas públicas pertenecientes a la Administración Pública de la CAE, todos los ciudadanos de Euskadi. No obstante, tal afirmación, sin que deje de ser cierta, no se adecúa a la realidad, porque justamente los ciudadanos tienen unos representantes políticos entre cuyas funciones tienen la de hacer de principales directos de las empresas públicas correspondientes. En todo caso puede matizarse el esquema anterior añadiendo que por encima de esta relación de agencia hay otra, que es la que existe entre el colectivo de ciudadanos (accionistas-contribuyentes) y el correspondiente representante político, como agente que tiene que actuar a la vez como principal efectivo de la empresa pública. Y puede admitirse que en cada paso de una cadena de relaciones de agencia puedan haber costes de agencia, que tendríamos que ir sumándolos si adoptamos una perspectiva de eficiencia económica social (Vergés, 2008).

El carácter de excepcionalidad de la participación de la Administración Pública en la economía a través de empresas, llevan a éstas a situaciones de monopolio o escasa competencia según los casos, asumiendo objetivos políticos, no económicos. De ahí que los problemas de agencia tengan algunos matices diferentes.

En la empresa pública resulta en teoría sencillo definir qué constituyen los costes de agencia: la diferencia entre el nivel de bienestar que consigue el principal y el que podría alcanzar si el agente se comportara de forma óptima.

En la práctica sin embargo, no está claro que existan indicadores adecuados para comparar el bienestar real y el potencial. Una fuente de costes de agencia lo constituye la utilización de recursos públicos de una forma incorrecta, incompatible e ineficiente con la persecución de los objetivos económico-sociales formulados en el ámbito político. La desviación en la consecución de esos objetivos determinan los costes de agencia. Las autoridades podrán tomar medidas para supervisar el comportamiento de los agentes, así como establecer sistemas de asignación presupuestaria de recursos como mecanismo de control.

Existen problemas operativos, como la dificultad de acordar los objetivos generales de la empresa pública, más si cabe los específicos y la forma de alcanzarlos, lo que hace que la evaluación sea muy compleja.

Si se desea reducir los costes de agencia de la empresa pública a niveles similares a la empresa privada será necesario recurrir a formas de control que actúen con igual eficacia que en el sector privado.

Según argumenta Vergés (2008), la supervisión y el control de la gestión de las empresas públicas es una cuestión algo más compleja que en el caso de las empresas privadas.

La gestión de cualquier empresa privada está controlada, evidentemente, por sus propietarios, bien directamente o bien representados por el consejo de administración. En el caso de empresas medianas o grandes es cada vez más normal que la gestión esté encomendada a profesionales. El control de esta gestión significa que los propietarios o accionistas definen la estrategia y los objetivos operativos que esos profesionales deben respetar y tratar de conseguir y supervisan periódicamente los resultados que obtiene la empresa, a través de la información económico-financiera, comercial y de gestión general que dichos profesionales rinden a los órganos de administración de la empresa.

En el caso de una empresa pública la gestión también es confiada a un profesional contratado al efecto. El control de su gestión es algo más complejo, porque los propietarios de la empresa no son unos accionistas pendientes de sus beneficios.

Cuadro nº 2.2: Comparación teoría de la agencia- teoría de la administración leal

<u>Asunto</u>	<u>Teoría de la agencia</u>	<u>Teoría de la admón. leal</u>
Modelo humano Conducta	Persona económica, racional Egoísta	Autorrealizable Servicial
Mecanismos psicológicos:		
. Motivación	De orden menor Necesidades económicas (psicológicas, seguridad). Extrínseca	De orden mayor (Crecimiento, autorealización). Intrínseca
. Comparación social	Otros directivos	Con el propietario
. Identificación	Compromiso de bajo valor	Compromiso de alto valor
. Poder	Institucional	Personal
Mecanismos situacionales:		
. Filosofía de administración	Orientada al control	Orientada a la implicación
. Riesgo	Mecanismos de control	Confianza
. Marco temporal	Corto plazo	Largo plazo
. Objetivo	Control de costes	Reforzar el desempeño
. Diferencias culturales	Individualismo	Colectivismo
	Obediencia	Descentralización
	Respeto como virtud básica	Independencia

Fuente: Davis y otros (1997)

En los gobiernos, la tarea de control se encomienda a un ministerio o departamento determinado, el cual puede que la lleve a cabo directamente (adscripción administrativa) o bien a través de un organismo específico ('*holding*') y, como normalmente las empresas públicas tienen la forma jurídica de sociedad de capital, la supervisión y el control inmediato sobre la gestión son ejercidos por el consejo de administración, cuyos miembros o su mayoría, son nombrados por el propio Gobierno.

En la CAE, por ejemplo, la mayor parte de las entidades públicas están controladas por el Gobierno Vasco directamente o a través de alguno de los *holdings* públicos. Las funciones de propiedad están encomendadas a la Dirección de Patrimonio y en los casos de sociedades públicas unipersonales la función de junta general la lleva a cabo el propio Consejo de Gobierno.

El Gobierno Vasco ejerce los derechos de propietario, lo que quiere decir, fundamentalmente:

- Nombramientos del gerente o director de la empresa, de los miembros del consejo de administración y del presidente.
- Planificación: fijándole los objetivos cuantitativos anuales y aprobando las aportaciones de capitales a la empresa. Estableciendo a la empresa determinadas obligaciones de servicio, determinados condicionamientos que tienen que ver con objetivos macroeconómicos o sociales, fijándole los precios que tiene que aplicar, etc.
- Evaluación posterior de los resultados obtenidos por la empresa.

Anualmente el Parlamento Vasco aprueba los presupuestos de las empresas públicas, fijando los objetivos y las dotaciones de recursos económicos para llevarlos a cabo.

Internamente en la empresa es el consejo de administración el que supervisa la ejecución de la planificación establecida. Paralelamente el Gobierno Vasco a su vez lleva a cabo un seguimiento periódico de la marcha de las empresas, evaluando el grado de ejecución de los presupuestos y, al mismo tiempo, proponiendo correcciones si fueran necesarias. Sin embargo no deben confundirse este tipo de controles con lo que se entiende por control interno asociado a la definición de los riesgos y su control, el cual debe ser la base sobre la que debe asentarse toda organización.

El control externo (control de veracidad y legalidad) se lleva a cabo normalmente mediante procedimientos de auditoría de las cuentas anuales. En el caso de las empresas públicas cobra especial relevancia la figura del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas.

2.2 El gobierno corporativo

Dentro del movimiento reformador del derecho de sociedades iniciado a comienzos de los años noventa (Informe *Cadbury*, Informe *Greenbury*

Informe *Hampel*, *The Combine Code*, Informe *Turnbull*, Comisión *Olivencia*, etc..) y como una de las piezas claves del llamado *Corporate Governance*, tanto en el ámbito de las sociedades cotizadas, como en el de las grandes sociedades no cotizadas, el viejo principio de transparencia informativa ha pasado a convertirse en una pieza básica de la estructura y funcionamiento de los órganos sociales.

En este sentido, el Informe *Winter* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002) hace especial hincapié en que las empresas proporcionen información exhaustiva y actualizada sobre sus estructuras de propiedad y control, sobre las participaciones accionariales directas e indirectas, sobre la composición, funcionamiento y retribución de los consejeros y sobre las transacciones entre empresas del mismo grupo, amén de otros extremos de interés.

Por otra parte, la Comisión Europea ha llevado a cabo una importante actividad en materia de modernización del derecho de sociedades, la transparencia, la rendición de cuentas, etc., como se detallará en el siguiente capítulo. Esa actividad de propuestas sólo puede explicarse a la luz de un enfoque integral destinado a promover diferentes políticas tendentes a reforzar la eficiencia y competitividad en los negocios y a fortalecer la protección de accionistas y terceros.

En una línea similar, *Principles of Corporate Governance* de la OCDE (2004) que en su primera edición de 1999 habían destacado la importancia de la transparencia informativa sobre la situación financiera, la estructura de la propiedad y el gobierno societario. En la revisión de estos Principios, llevada a cabo en enero de 2004, se refuerzan las exigencias de transparencia de las sociedades en términos análogos a los contenidos en el Informe *Winter*.

Para sentar las bases de un sistema de gobierno corporativo, la OCDE (2005) publicó en dicho año las *Directrices sobre el gobierno Corporativo de las Empresas Estatales*, como complemento a las emitidas un año antes y referidas a las empresas privadas.

La transposición de estas corrientes al panorama español no se hizo esperar, así, en 2003 apareció el *Informe de la Comisión para el Fomento de la Transparencia y Seguridad de las Sociedades Cotizadas* más conocido como Informe *Aldama*. Posteriormente el Gobierno español creó un grupo especial de trabajo para asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para la actualización y armonización de las recomendaciones del Informe *Olivencia* (*El Gobierno de las Sociedades Cotizadas 1998*) y del Informe *Aldama*. Fruto del trabajo y recogiendo asimismo recomendaciones internacionales, en 2006 se publicó el *Código Unificado para las Sociedades Cotizadas*, también conocido como *Código Conthe*. Al mismo tiempo ha habido numerosas iniciativas legales.

Son numerosos los países y entidades privadas que han publicado códigos de buen gobierno, tanto para sociedades mercantiles privadas, como en algunos casos, para la propia Administración y sus empresas públicas. Sin embargo

en el Estado español las iniciativas de carácter público para el sector público son relativamente escasas.

En el año 2009, el Gobierno Vasco aprobó la *Guía para el Gobierno Responsable de los Entes, Sociedades Fundaciones del Sector Público de la Comunidad Autónoma de Euskadi*, trabajo que fue impulsado y liderado por el que suscribe y cuyo contenido se menciona en el capítulo 4 y detalla en el Anexo I. A partir de esa base se ha realizado la investigación empírica de esta Tesis a la que me referiré en el capítulo 5.

2.3 Definición

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas, controladas y evaluadas. El consejo de administración es responsable del gobierno de la empresa. El papel de los accionistas en la gobernanza es nombrar a los administradores y a los auditores para asegurarse que tengan una estructura de gobierno adecuada (Cadbury Report, 1992).

La OCDE (2004, p.11) en sus Principios de Gobierno Corporativo, va más allá de la definición clásica, la cual es muy limitada. En este sentido, precisa que el gobierno corporativo un conjunto de relaciones entre la dirección suprema de la empresa, su órgano de administración, sus accionistas y sus *stakeholders*. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la supervisión.

Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2004) el gobierno corporativo pasa a apellidarse como “socialmente responsable”, ya que busca la satisfacción de los distintos grupos de interés en la empresa, además de los propios accionistas, asegurando el diálogo entre las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico (criterio clásico) con el compromiso social de la actividad de la empresa (criterio *stakeholder*).

Otros enfoques ponen al liderazgo en el centro del gobierno corporativo. Así la Corporate Association for Corporate Governance (1999) precisa que el liderazgo debe ejercitarse en la eficiencia, la transparencia, la honestidad y la rendición de cuentas.

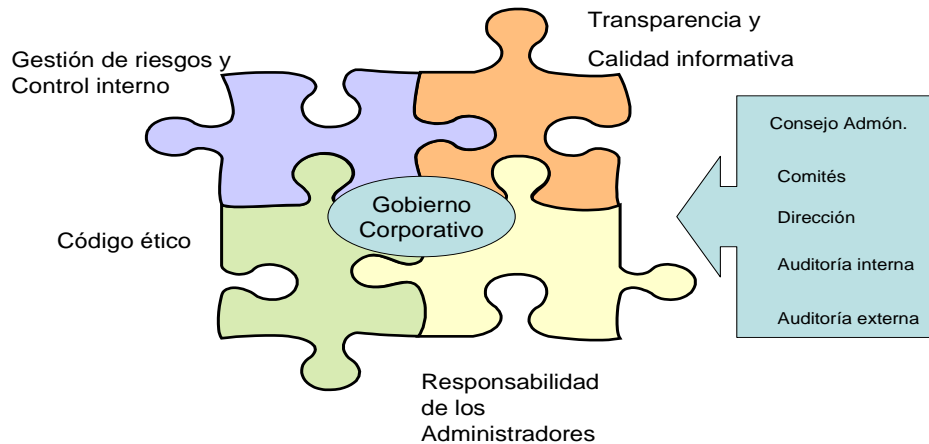
Bajo una perspectiva islámica (Ahmad, 2010), el Corán define el buen gobierno como una regla de justicia, un orden justo y ético y la observancia de los derechos y obligaciones de la sociedad.

Tirole (2001), superando el tradicional enfoque de creación de valor para el accionista, que considera una visión demasiado estrecha para un análisis económico, define el gobierno corporativo como el diseño de instituciones que inducen a la dirección a internalizar el bienestar de los *stakeholders*.

Como puede observarse la eficacia, la eficiencia, la ética, el respeto a la ley, la responsabilidad y la rendición de cuentas son los criterios que se manejan en prácticamente todas las definiciones.

El gobierno corporativo puede presentarse de una forma simple, como un sistema interrelacionado que pivota sobre cuatro aspectos: la transparencia y la calidad de la información, la ética, la gestión del riesgo y el control interno y la responsabilidad de los administradores. A su vez todo ello está influido por la acción del consejo de administración, los comités especializados (auditoría, nombramientos y remuneraciones, etc.), la dirección de la compañía y la revisión de la auditoría interna y externa.

Gráfico nº 2.3: Principios clave del gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Sistemas de gobierno corporativo

En las grandes empresas privadas se produce una separación entre propiedad y control de la gestión. Así, los accionistas realizan el papel del principal y los directivos el de agente.

A escala internacional se distinguen claramente dos sistemas. De una parte el anglosajón (Australia, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido y Nueva Zelanda), orientado al mercado y, de otra, el aplicado en otras partes (Alemania, España, Francia, Italia y Japón), orientado a la red (Douma y Schreuder, 2004, pp. 186-190).

En las empresas del sistema orientado al mercado, ningún accionista es significativo por sí mismo y por tanto no tiene incentivos para evaluar los resultados de los directivos, de ahí que exista un grave problema de agencia grande. Por esta razón se espera mucho de los controles externos para disciplinar a los gestores (Serra Ramoneda, 2001, p. 136).

En este caso la corriente de pensamiento dominante en la economía y en el derecho de sociedades anglosajón en que el consejo de administración debe representar exclusivamente los intereses de los accionistas. Su aportación financiera tiene el carácter de inversión específica y, por tanto, las cuasirentas que genera pueden ser susceptibles de expropiación por otros

participes en la empresa, dado que los altos costes de transacción impiden confeccionar un contrato exhaustivo e incorporarlo a los estatutos (Salas Fumás, 2002, pp. 113-115). El consejo realiza tareas de supervisión y nunca de gestión. Para salvar la diferencia de información entre propietarios y gestores está justificado que el equipo directivo (consejeros internos) tenga representación en el consejo de administración junto con consejeros externos.

En los países que utilizan el sistema orientado a la red, el accionariado está concentrado entre unos pocos propietarios que controlan grandes paquetes de acciones.

En cuanto a la estructura del órgano de administración, países como España, Noruega, Suecia Grecia e Irlanda utilizan el de un nivel, monista u *one tier model*.

En países como Alemania, Austria, República Checa, Polonia, Eslovaquia y Suiza las sociedades son controladas por dos consejos: Consejo ejecutivo constituido por el equipo de alta dirección y consejo de vigilancia compuesto sólo por miembros externos, de los cuales la mitad (dependiendo de los casos) son representantes de los trabajadores. Es el llamado sistema de consejo de dos niveles, dualista o *two tier model*.

En el caso de Alemania la filosofía responde a la consideración social de la empresa, reconociendo los intereses de la empresa en su conjunto (Salas Fumás, 2002, pp. 128-130; AECA, 2007, p. 30).

En otros países como Francia, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo, Holanda, Eslovenia, Hungría y Croacia las compañías pueden elegir entre ambos sistemas. (Morillo, 2013).

En la sociedad anónima europea el sistema puede ser monista o dualista.

Japón cuenta con un sistema complejo. Aunque en principio se asemeja al de los países anglosajones, no contempla la representación de los trabajadores y a la estructura formal del consejo se le superponen relaciones informales, entre directivos, accionistas importantes y financiadores, o las reuniones de los presidentes de las empresas del grupo (*keiretsu*) que realizan funciones de supervisión, lo que le acerca al modelo alemán. Normalmente la mayoría de los consejeros son anteriores directivos de la propia empresa.

En estos sistemas de gobierno corporativo orientados a la red, los altos ejecutivos son controlados por los miembros externos del consejo ya que cuentan con incentivos para desempeñar de una forma efectiva en control (Douma y Schreuder, 2004, p. 191).

En el caso de que los controles internos fallen en la supervisión de la gestión de la empresa, existen mecanismos externos que pueden introducir cierta disciplina en el gobierno de las empresas. Entre la casuística tenemos (AECA, 2007, pp. 33-38):

- *Mercado de acciones (propietarios)*. A medida que los mercados son más eficientes este mecanismo es más eficaz. Así, tanto la normativa de protección de accionistas minoritarias, como la relativa a fusiones, liquidaciones, etc. juegan un papel importante. La concentración de la propiedad puede limitar las desviaciones de conducta de los directivos. Pero cuando la propiedad está dispersa, al accionista descontento con la gestión no le queda más opción que vender. Cuando el precio de un título es públicamente conocido, el descontento de un número importante de accionistas provocará una caída de la cotización, lo cual dará una señal para aquellos que no pensaban vender. La solución vendrá del cambio de gestores (Serra Ramoneda, 2001, p. 138).
- *Mercado de deuda (acreedores)*. Los acreedores financieros normalmente tienen ciertos derechos de control sobre los activos de la empresa. Las variaciones positivas en el nivel de deuda supone una eventual amenaza para los acreedores. Esto supone un incentivo para que los acreedores vigilen la gestión de los directivos y en determinados casos les dé una posición similar a la de los accionistas.
- *Mercado de empresas*. El valor de las Sociedades en el mercado de títulos y las posibilidades de una gestión más eficiente pueden dar lugar a operaciones de toma de control. No obstante estas operaciones son muy costosas bajo muchos puntos de vista.
- *Mercado de directivos*. Estos estarán lógicamente interesados en estar bien valorados ante un eventual cambio de puesto de trabajo. La cuenta de resultados es el índice que el mercado tendrá en cuenta para la cotización de los directivos. No obstante este control externo no es lo eficaz que da a entender la teoría, porque el funcionamiento de este tipo de mercados dista mucho de ser perfecto (Serra Ramoneda, 2001, p. 139).
- *La regulación pública de las condiciones de la competencia*. Tiene la virtualidad de procesar aspectos del comportamiento de los directivos. Pero también pueden estimular actuaciones oportunistas.
- *La competencia en los mercados de bienes y servicios*. A través de la concurrencia de las empresas en los mercados se ponen de manifiesto posibles ineficiencias, que afectan a la supervivencia de las empresas.

2.5 El gobierno corporativo en el sector público

La mayoría de la literatura llega a la conclusión de que el marco del gobierno corporativo debe hacerse a la medida de las organizaciones. Las diferencias en las formas tienen que ver con la complejidad de las entidades, los bienes o servicios que ofrecen, los grupos de interés a los que sirven.

Los sectores privado y público presentan numerosas diferencias en cuanto a mandato, objetivos, controles, etc., tal como se refleja en el Cuadro nº 2.3.

La gobernanza en el sector público, en opinión de la Australian National Audit Office-ANAO (2014), comprende un conjunto de prácticas y convenios que permiten a las entidades del sector público establecer su dirección y

gestionar sus operaciones para conseguir los resultados esperados y cumplir con sus obligaciones de rendir cuentas. El buen gobierno está focalizado en dos requerimientos: desempeño y rendición de cuentas.

El ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa para dirigir los asuntos del país a todos los niveles, es lo que constituye la gobernanza en opinión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible –PNUD (ONU 1997). Este conjunto institucional comprende mecanismos, procesos e instituciones a través de las cuales, los ciudadanos y otros grupos articulan sus intereses, ejercitan sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y solventan sus diferencias.

La gobernanza tiene que ver con las estructuras, procesos de toma de decisiones, rendición de cuentas, control y conducta en la cúpula de las organizaciones (International Federation of Accountants, IFAC, 2000).

La buena gobernanza se refiere a la gestión del Gobierno de manera que es esencial la falta de abuso y corrupción y el debido respeto a la ley (International Monetary Fund, IMF 2007).

La dificultad aparece en el sector público, puesto que las relaciones entre el agente y el principal primario y secundario son muy complejas con una rendición de cuentas primaria (parlamento, ministros) sumamente débil y poco rigurosa en comparación con el sector privado (Mulyadi y otros, 2012). Estos autores estiman que la ciudadanía percibe como esencial el gobierno corporativo para determinar la calidad del servicio prestado.

Edwards y Clough (2005) presentan la comparación entre los sectores público y privado, este último desde una perspectiva puramente accionarial (véase el Cuadro nº 2.3).

De acuerdo con Tricker (1984), hay dos aspectos en el gobierno corporativo: conformidad y desempeño. La conformidad consiste en dos elementos: el seguimiento y la supervisión del desempeño ejecutivo y el mantenimiento de la rendición de cuentas. De otra parte el desempeño consiste en la formulación de la estrategia y de políticas alternativas para alcanzar los objetivos propuestos. En el sector privado predomina la conformidad mientras que en el público, además de los controles legales y en los códigos éticos y de conducta, el desempeño es muy importante (Hodges y otros, 1996). Por tanto el gobierno corporativo del sector público básicamente se corresponde con estructuras y procesos para la toma de decisiones y con los controles y conducta que soporta la efectiva rendición de cuentas (Barrett, 1998, citado por Ryan y Ng, 2000).

Cuadro n° 2.3: Comparación entre sectores privado y público

	Sector privado	Sector público
Mandato	Desde una perspectiva puramente accionarial, maximización del beneficio considerando solo los intereses corporativos	Maximización del bienestar, considerando los intereses de la comunidad.
Objetivos	Generalmente claros	A menudo deliberadamente vagos para satisfacer a diferentes <i>stakeholders</i>
Medida del desempeño	Ratios financieros	Los indicadores financieros carecen de sentido. Se usan indicadores de desempeño.
Eficiencia	Requerimientos básicos de eficiencia técnica	La eficacia es a menudo más importante. La eficiencia económica es a costa de la eficiencia técnica.
Costes	Se usan los costes propios en las decisiones	Costes de la comunidad incluidas externalidades.
Precios	Generalmente limitados por el mercado Asignados en función de la posibilidad de pago	Políticos. Asignación en base a bienestar.
Ingresos	Ventas	Básicamente impuestos y a veces de algún monopolio natural
Criterios de Inversión	Basados en los intereses de la empresa y los costes de capital	Basado en los intereses de la comunidad y un coste de capital poco claro.
Controles Financieros	Por centros de beneficio Cash-Flow crucial para sobrevivir	El control de los ingresos está separado del de gastos. El control es por centro de coste. La liquidez no es un límite operativo. El gobierno juega un papel macro monetario.
Riesgo soberano	Externo	Interno
Elección de producto	Decidido por la empresa	Mandato del gobierno. Es difícil abandonar las actividades que generan pérdidas.
Productos	Bienes y servicios	Generalmente servicios
Política	Actividad accesoria (marketing, cambios de productos)	Actividad central
Definición de Organización	A menudo definida por núcleos o por competencias características	Los Departamentos tienen que albergar muchas actividades dispersas. A menudo agrupando piezas de los fallos del mercado.
Propiedad	A menudo compleja con entidades parcialmente participadas	Generalmente simple, pero compleja en relación a los activos. Muchos de estos lo son en fideicomiso en lugar de absoluta propiedad.
Poder	Relativo a fortaleza económica y supervisada por el gobierno y la ley	Fuerte poder coercitivo, capacidad de cambiar las normas
<i>Stakeholders</i> legalmente definidos	Accionistas libres de poseer y disponer de sus acciones	Votantes
Otros <i>stakeholders</i>	Empleados, acreedores, suministradores, comunidades	El mismo tipo de <i>stakeholders</i> pero ponderando mucho más a las comunidades.

	Sector privado	Sector público
Límites del sistema	Bien definidos	Poco definidos, sistemas complejos
Gobernanza	Consejeros y Directores	Parlamento, gobierno, ministros, responsables de agencias. Tensiones entre autoridades.
Continuidad	Ocasional, fusiones, tomas de control	Habitual ofertas de adquisición hostiles, a veces exitosas.
Rendición de cuentas	Definida por <i>standards</i> , generalmente para accionistas, acreedores. En otro caso cerrado al público.	Amplia, más abierta y fluida
Límites legales	Obligatorios	Puede cambiar la legislación

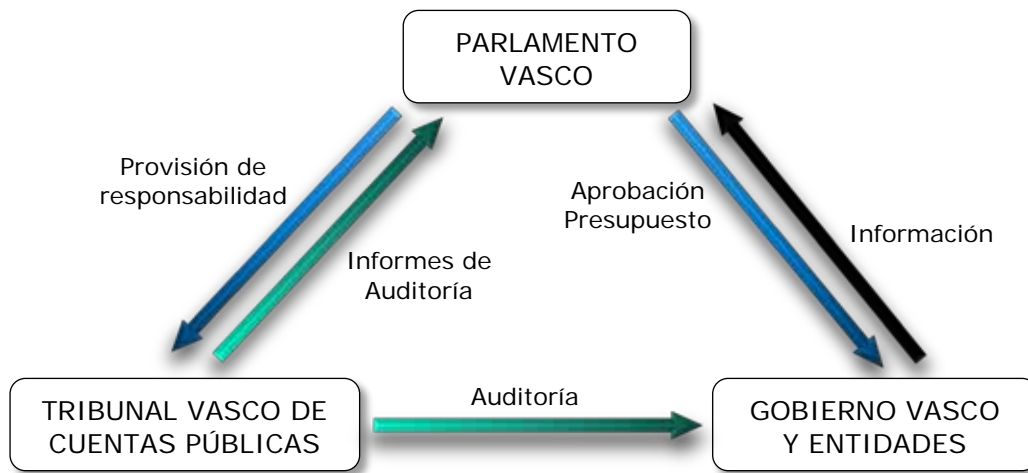
Fuente: Mc Auley citado por Edwards y Clough (2005)

Una adecuada definición de gobierno corporativo del sector público debe reconocer que el gobierno corporativo trata de cómo la organización es gobernada y cómo desempeña su labor y quién o qué mecanismos existen para supervisar la gestión (Ryan y Ng, 2000).

Tomando como base un esquema publicado por la IFAC (2000) y adaptándolo al caso vasco, en el Gráfico nº 2.4 se representa el proceso de responsabilidad del sector público de la CAE.

El Parlamento aprueba el presupuesto al Gobierno, confiriéndole la autoridad para la adquisición de los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo su política y obtener los fondos necesarios para su financiación y, al mismo tiempo, le hace responsable de la gestión de las actividades del sector público. Por otra parte, el Parlamento hace responsable al Tribunal Vasco de Cuentas Públicas de la auditoría del Gobierno y sector público asociado, entregando a aquel los correspondientes informes.

Gráfico nº 2.4: Proceso de responsabilidad del sector público de la CAE



Fuente: Elaboración propia en base a IFAC, 2000.

Pero, ¿cuáles son los elementos que caracterizan al gobierno de las entidades públicas? De acuerdo con la ANAO (2002), dichos elementos se recogen en el Gráfico nº 2.5.

Gráfico nº 2.5: Elementos de gobernanza de entidades del sector público



Fuente: ANAO, 2002

Para un buen gobierno corporativo de las entidades públicas es necesario:

- Clara identificación y articulación de la responsabilidad.
- Conocimiento real de las relaciones entre los grupos de interés de la organización y los que confían a la dirección sus recursos.
- Soporte por parte del más alto nivel de la organización.

Según Barrett (2002), se pueden identificar al menos seis principios que las entidades del sector público deben hacer suyos para conseguir un buen gobierno corporativo, a saber:

Relacionados con las cualidades personales de la organización.

- Liderazgo.
- Integridad.
- Compromiso.

Relacionados con la forma de dirección:

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Integración.

El liderazgo significa, definición, y articulación de responsabilidades, conocimiento de la interrelación de la entidad con sus grupos de interés y establecimiento de prioridades de gobierno.

La integridad tiene que ver con la honestidad y objetividad y con altos niveles de decencia en la administración de fondos públicos.

El Compromiso de todos los participantes en el proceso de gobierno corporativo, significa mayor énfasis en los valores de la organización gestión de riesgos, relaciones con los ciudadanos y los clientes y velar por la calidad en la prestación de los servicios.

La responsabilidad significa asignar la función a quien, para qué, ante quién y cuándo, así como conocer la relación con los accionistas o proveedores. Implica la capacidad de articulación de responsabilidades, conocimiento de la interrelación de la entidad con sus grupos de interés y establecimiento de prioridades de gobierno.

La transparencia según la IFAC (2000) es más que estructuras y procesos, es una actitud y una creencia entre los grupos de interés que la información está para ser compartida y no poseída, es un recurso público como cualquier otro activo. El desglose de la información es preferible a la regulación para cambiar conductas (Joint Committee on Corporate Governance Canadá, 2001). Mostrar cómo se obtienen los recursos, el consumo y gasto de los mismos y la administración general de recursos, servicios y empresas,

demuestra que las entidades públicas son fiables, responsables y con buena gobernabilidad.

Para conseguir un eficaz gobierno corporativo en el sector público cada entidad pública debe asegurarse que esas seis premisas se llevan a cabo. Además se necesitará la mejora de la calidad personal y también de las estrategias, sistemas, políticas y procesos (Mulyadi y otros, 2012).

Un reciente estudio de Mc Kinsey & Company (2013) señala que lo que realmente funciona hoy para resolver los problemas a los que se enfrentan las Administraciones Públicas, es el llamado gobierno a medida (*government by design*). Este modelo llama a los líderes políticos a primar el razonamiento y la analítica sobre las cuestiones ideológicas y a abandonar herramientas y técnicas que ya no funcionan. Se basa en cuatro principios: el uso de mejores evidencias en el proceso de toma de decisiones, una mayor implicación de los ciudadanos, inversión en conocimientos especializados y habilidades de su personal, y, en fin mayor colaboración con la iniciativa privada y las organizaciones sin ánimo de lucro. El gobierno a medida no es nada fácil ya que requiere deseo político y voluntad de reforma.

2.6 Diferencias entre la gobernanza pública y otras teorías de gobierno corporativo

El enfoque de gobernanza pública difiere en sus ideas de otras teorías sobre gobierno corporativo (Benz y Frey, 2005).

El enfoque dominante representado por la teoría de la agencia, teoría basada en el control, pone el énfasis en que los mecanismos de gobierno corporativo deberían ser diseñados para que el interés de la dirección de la empresa sea disciplinado (Jensen y Meckling, 1976). En este sentido la gobernanza pública se asemeja a la citada teoría, dado que acentúa la necesidad de controlar la conducta de los directivos. Sin embargo en aspectos concretos las visiones teóricas difieren sustancialmente.

En el centro de la gobernanza pública se sitúa la cuestión sobre quién tiene la potestad de decidir qué hacer en una empresa u organismo público.

La teoría de la agencia ha pasado por alto los fuertes incentivos que los pagos por rendimiento a directivos han provocado que estos se dediquen en muchos casos a actividades bordeando la legalidad o altamente especulativas en detrimento de los accionistas. La historia reciente está llena de casos al respecto. En cambio la gobernanza pública se ha preocupado de evitar que los directivos tengan posibilidades de manipular los indicadores por los que son evaluados. Así como la gobernanza privada ha pivotado sobre las *stocks options* y otros incentivos similares, la gobernanza pública se ha decantado mayoritariamente por la remuneración fija (Benz y Frey, 2005).

Otra de las cuestiones diferenciales es la separación de poderes de la alta dirección.

La teoría de la agencia solventa la cuestión asumiendo que el presidente y el primer ejecutivo deben tener posiciones independientes, mientras que la gobernanza pública sugiere una mirada más cercana a la presumible independencia del presidente para tomar decisiones libres.

En comparación con otra importante teoría la de la administración leal o *stewardship theory* (Davis y otros, 1997), la cual propone que los directores no están motivados por su propio interés sino por actuar en interés de la organización, la gobernanza pública, estima que los directivos tienen que ser controlados y disciplinados por mecanismos apropiados de gobernanza.

La teoría de la administración alerta de los beneficios de combinar las figuras del presidente y el CEO, mientras que la gobernanza pública pone el énfasis en la necesidad de una verdadera independencia presidencial.

Benz y Frey (2005) concluyen que los gobiernos corporativos de las empresas pueden sacar enseñanzas de la gobernanza pública para mejorar en áreas como las remuneraciones, nombramiento de administradores y división de poderes.

2.7 La responsabilidad social corporativa (RSC)

2.7.1 Introducción

El capitalismo, como sistema económico, puso en el centro de gravedad la consecución del máximo beneficio posible para el empresario o propietario de la firma.

La evolución producida en el pasado siglo, donde el accionariado se fue diluyendo por la necesidad de financiación de las empresas, dio paso a un sistema de gestión profesionalizado, donde los accionistas y la creación de valor para ellos era el foco alrededor del cual giraba la gestión.

El sistema estaba basado en la dirección, jerarquía, estabilidad y predictibilidad.

Paralelamente las grandes empresas pusieron en marcha planes de incentivación para los directivos, de manera que estos se alinearan con los intereses propios de los accionistas. Como es de sobra conocido, a consecuencia de esta estrategia gerencial se produjeron gran cantidad de escándalos financieros.

Como indica Freeman (2007), el modelo gerencial capitalista moderno en el que los intereses de los accionistas priman por encima de otros como los de los clientes, proveedores, empleados, etc., es extremadamente resistente al cambio.

Los únicos cambios que son permitidos son aquellos que van dirigidos a mejorar el valor para el propietario de la empresa. Al mismo tiempo ese modelo no era consistente ni con la ley ni con los principios éticos básicos. Afortunadamente las leyes han evolucionado contemplando los derechos de los consumidores, de los empleados, de las comunidades locales, etc., de

manera que no pueda realizarse ningún tipo de negocio a cualquier precio (en términos de violación de derechos, calidad, etc.).

Friedman (1970) escribió que la doctrina de la responsabilidad social era fundamentalmente subversiva y que solo y únicamente había una responsabilidad social de los negocios: usar los recursos en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, dentro de las reglas del juego, en libre competencia y sin cometer fraude. Es decir, sujeto a la ley y a las costumbres éticas que gobiernan las comunidades políticas específicas.

Freeman (2007) rechaza lo que llama la falacia de la separación de la ética y los negocios. Mantiene que casi todas las decisiones de negocio tienen algún contenido ético y viceversa, cree que es mejor integrar la ética en los negocios dentro de un complejo grupo de relaciones con los grupos de interés, que tratar a la ética como una restricción para hacer beneficios; es lo que llama la Tesis de la integración. El nos lleva al principio de responsabilidad por lo cual las personas deberían aceptar la responsabilidad por los efectos de sus acciones sobre otras personas.

Freeman concluye con la necesidad de un nuevo modelo de negocios que denomina "dirección para los grupos de interés" (*Managing for stakeholders*). Define la empresa como una serie de relaciones entre todos los grupos que tienen algún tipo de interés en sus actividades y que interactúan para crear valor.

2.7.2 Definición

El concepto tiene una larga y variada historia y, consecuentemente, una extensa literatura acerca del mismo y su definición. Freeman (1984, p. 32) representa la evolución del concepto de RSC hasta ese momento (véase el Gráfico n° 2.6).

La RSC arranca en los años treinta del siglo pasado. Berle y Means (1932, p. 356) hicieron las primeras contribuciones significativas, defendiendo que para la supervivencia de las grandes corporaciones sería necesario equilibrar una variedad de reclamaciones de grupos sociales y asignar a cada uno una porción de la corriente de ingresos sobre la base de la política pública más que por la codicia privada.

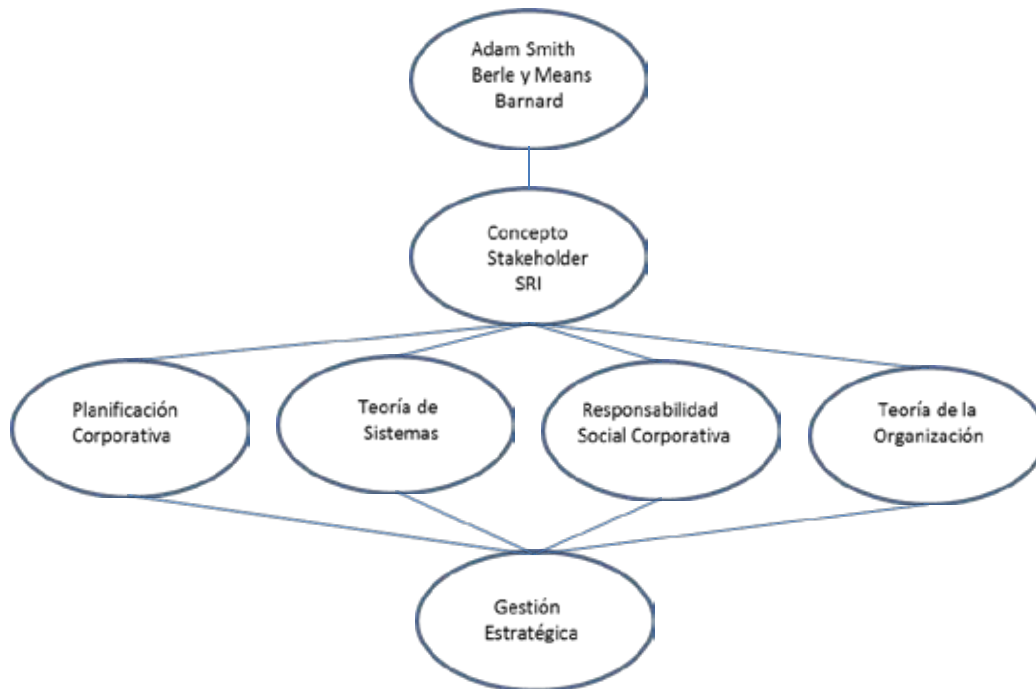
Bowen, considerado por Rodríguez Fernández (2007) como el padre de la RSC, estableció una inicial definición por la cual el término responsabilidades sociales se refiere a las obligaciones de los empresarios en perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que son deseables para los objetivos y valores de nuestra sociedad. El término responsabilidades sociales es sinónimo de "responsabilidad pública", "obligaciones sociales" o "moralidad de los negocios" (Bowen, 1953, p. 6).

Para Carroll (1999) la RSC incluye dirigir los negocios de forma rentable, respetando las leyes y actuando de una forma socialmente responsable. Esta significa que la rentabilidad y el cumplimiento de las leyes son los requisitos principales para poder discutir la actuación ética de la empresa y el alcance

de su ayuda a la sociedad, la que existe con contribuciones de dinero, tiempo y talento. Por tanto, la RSC se compone de cuatro partes: económica, legal, ética y filantrópica.

Otro autor con una influencia significativa fue Frederik (1960), para quien los empresarios deberían supervisar el funcionamiento de un sistema económico que colme las expectativas de público.

Gráfico nº 2.6: Evolución del concepto



Fuente: Freeman (1984, p. 32)

A su vez significa que los medios de producción de la economía deberían ser empleados de forma que la producción y distribución mejoren el bienestar socio-económico. La RSC implica una postura pública hacia los recursos humanos y económicos de la sociedad y la voluntad que esos recursos sean usados para amplios fines sociales y no simplemente para intereses particulares.

Para McGuire (1963, p. 144), la empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales sino ciertas responsabilidades que se extienden más allá.

En opinión de Davis y Blomstrom (1966, p. 12), la responsabilidad social se refiere a la obligación de una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en la totalidad del sistema social. Los empresarios la aplican cuando consideran la necesidad e interés de otros que pueden verse afectados por sus acciones.

Walton (1967, p. 18), considera que la responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad y se da cuenta de que esas relaciones deben ser consideradas por los altos directivos ya que la empresa y los grupos de interés persiguen sus respectivos objetivos.

La responsabilidad social en los negocios, según la argumentación de Johnson (1971, p. 51), es la búsqueda de objetivos socio-económicos a través de la elaboración de normas sociales en los roles de negocios establecidos, o, para decirlo más simplemente, el negocio se lleva a cabo dentro de un sistema socio-cultural que se describe a través de normas y funciones de negocios particulares, formas de responder a situaciones particulares y se exponen con cierto detalle las formas prescritas de la realización de negocios. Una empresa socialmente responsable tiene en cuenta a sus empleados, proveedores, comunidades locales y al estado.

Hopkins (2004) dice que la RSC tiene que ver con el tratamiento de los *stakeholders* de una forma éticamente o responsable. Esto significa tratarlos de una manera aceptable en las sociedades civilizadas. El objetivo amplio de la RSC es crear mayores niveles de vida para los *stakeholders*, al mismo tiempo que preservar la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo con el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) sobre esta cuestión, se puede definir como la forma por la que las empresas integran los aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio y su interacción con los *stakeholders* sobre una base voluntaria. Posteriormente en 2011 la Comisión presenta una nueva definición: "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad".

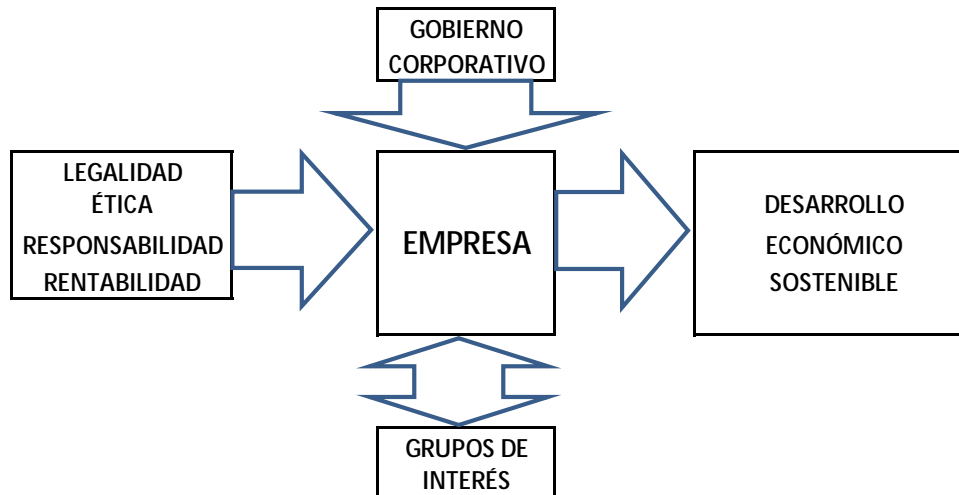
Para el World Business Council for Sustainable Development-WBCSD (2000), la RSC es "el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general".

AECA (2004) la define como "el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa".

Para la Subcomisión del Congreso de los Diputados en su documento de 2006, la RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias e impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.

El Gráfico n° 2.7 expresa de forma esquemática la arquitectura de la RSC.

Gráfico n° 2.7: La RSC



Fuente: Elaboración propia.

2.7.3 Los grupos de interés

Como señala Freeman (1984, p. 31) , la definición más antigua data de 1963 y fue utilizada por Stanford Research Institute (SRI):

“Los *stakeholders* son aquellos grupos sin cuyo soporte la organización dejaría de existir”.

Originalmente incluía a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y a la sociedad. Los investigadores del SRI argumentaron que a menos que los ejecutivos entendieran las necesidades de los grupos de interés, no podrían formular los objetivos estratégicos de la empresa para su supervivencia.

Freeman y Reed (1983) y Freeman (1984, p. 49) los definieron como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización”. Es el llamado sentido amplio del concepto.

Friedman y Miles (2006) han contabilizado al menos 75 definiciones que comparten esa definición de Freeman.

Phillips y otros (2003) presentan una diferenciación entre los denominados normativos, aquellos a los que la organización tiene una obligación moral de atender su bienestar y derivados, aquellos o individuos que pueden perjudicar o beneficiarse de la organización, pero que esta no tiene una obligación moral directa ante ellos.

Más adelante, Freeman (2004) modificó esa definición pasando a ser "aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización". Es el denominado sentido estricto del concepto.

De acuerdo con Friedman y Miles (2006), los principales grupos más comúnmente considerados son:

- Accionistas.
- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados.
- Comunidades locales.

Que son calificados como *stakeholders* primarios.

Lo importante es conocer en cada caso cuáles juegan un papel crucial en la consecución de los objetivos de la empresa u organización.

También pueden considerarse los *stakeholders* secundarios:

- Medios de comunicación.
- Gobierno.
- Competidores.
- Grupos sociales, sindicatos.
- Asociaciones de consumidores.
- Etc.

Freeman sugiere que la empresa debe distinguir los *stakeholders* importantes de los poco significativos y analizar su conducta y posibles coaliciones entre ellos. Este análisis debería conducir a un mapa realista de los *stakeholders* de la empresa y permitir encontrar la estrategia óptima para cada grupo, teniendo en cuenta dos variables como son el poder relativo y la capacidad de cooperar o amenazar la estrategia de la empresa.

Donaldson y Preston (1995) proponen de acuerdo a sus teorías otra clasificación:

- Descriptivos: aquellos que son afectados por la empresa o potencialmente pueden afectar a la misma.
- Instrumentales: aquellos que son necesarios para la dirección y por tanto son tenidos en consideración para conseguir sus metas.
- Normativos: los que tienen derechos normativos sobre la empresa.

Freeman (1984, p. 55) propone a modo de ejemplo el mapa correspondiente a una gran empresa (véase el Gráfico nº 2.8), en el sentido de ser un punto de partida para identificar grupos de interés específicos y con la concreción que sea necesaria para una buena gestión estratégica. Como puede

observarse, las relaciones entre los *stakeholders* y la empresa son bidireccionales, lo que significa que debe existir un mutuo interés.

2.7.4 La teoría de la RSC. Principales enfoques.

A lo largo de la historia económica más reciente se han aplicado soluciones para evitar que las empresas poderosas utilicen su potencial para hacer daño a la sociedad. Las soluciones son de tres tipos:

- Competencia en el mercado, asociado a la idea que las fuerzas competitivas (la mano invisible a que aludía Adam Smith), constituyen un límite al poder de las empresas. Los seguidores de esta solución se encuentran en las corrientes económicas neoclásicas o neoliberales de finales del siglo pasado.
- Sanciones legales, utilizando la normativa legal para evitar abusos que deben de ser evitados, o imponiendo la libre competencia, prohibiendo los monopolios o eliminando restricciones que provocan falta de competencia.
- RSC o RSE, que tiene sus raíces en los trastornos provocados por la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y los desequilibrios producidos por la degradación del medio natural, los problemas de salud provocados por productos de consumo malignos, etc.

Para Carroll (1979), la RSC combina las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado. Resumió en una lista de nueve las diferentes visiones de lo que la RSC significaba hasta aquella época:

1ª La RSC se refiere solamente a la obtención de beneficios para los propietarios. Es la clásica idea de Milton Friedman expuesta en repetidas ocasiones.

2ª La RSC va más allá de la obtención de beneficios económicos.

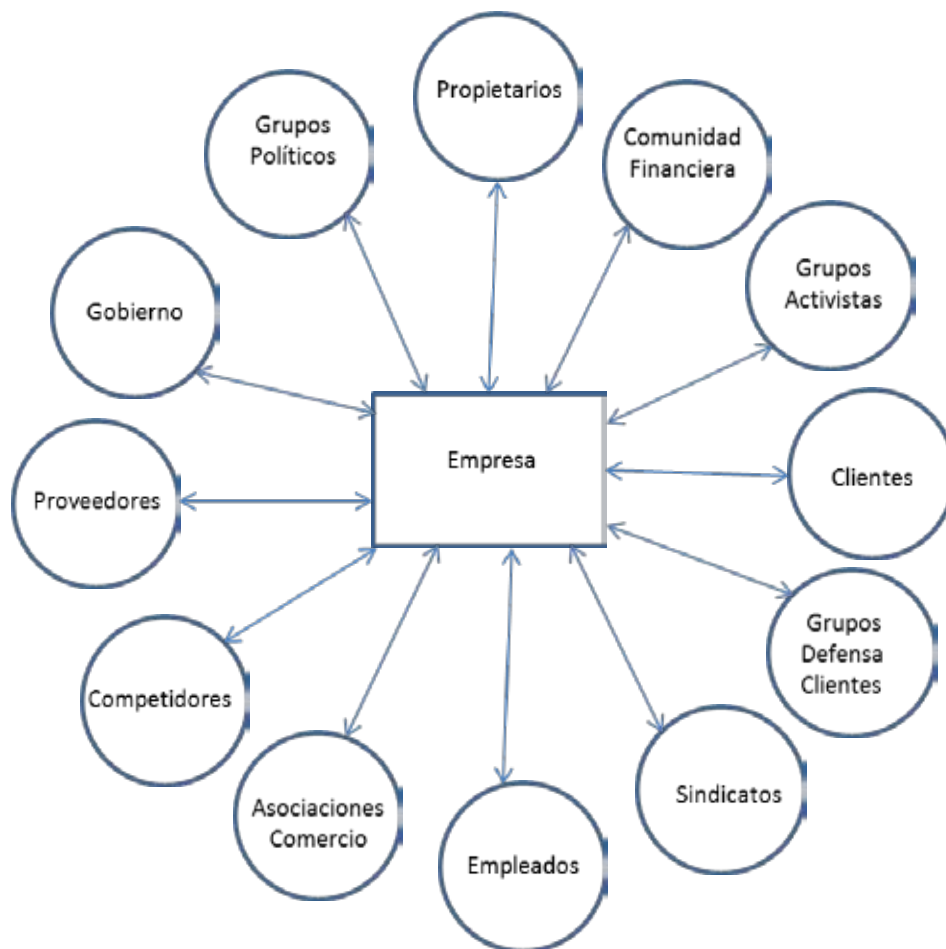
3ª La RSC supera los requerimientos legales y económicos, dado que la empresa tiene obligaciones hacia la sociedad.

4ª La RSC se entiende que abarca solo las actividades voluntarias de la empresa.

5ª La RSC incluye las actividades económicas, legales y las voluntarias.

6ª La RSC se encuentra definida por el enfoque de los círculos concéntricos propuesto por el *Committee for Economic Development* (1971). El círculo interior incluye las responsabilidades básicas para una eficiente ejecución de la función económica. El círculo intermedio, acompaña el ejercicio de la función económica con una concienciación con los valores y prioridades sociales cambiantes. El círculo exterior subraya las emergentes responsabilidades que la empresa debería asumir para llegar a estar involucrada activamente en la mejora del entorno social.

Gráfico nº 2.8: Mapa de *stakeholders* en una gran empresa



Fuente: Freeman (1984, p. 55).

7ª La RSC significa una conciencia por un más amplio sistema social.

8ª La RSC la constituyen determinadas actuaciones en un número de áreas con problemas sociales.

9ª Se deja el término RSC para las actuaciones estrictamente económicas y se utiliza el de respuesta social para las actividades voluntarias.

Como puede observarse son visiones muy cortas del amplio abanico de actividades que en los tiempos actuales comporta la RSC.

La clave de este concepto es la forma en que el negocio implica a los *stakeholders*.

La RSC empieza cuando la ley termina. Una empresa por cumplir los mínimos legales no es socialmente responsable, porque eso lo haría cualquier buen ciudadano (Davis, 1973). El ejercicio de la responsabilidad social va más allá del mero respeto de las obligaciones legales y

contractuales sobre una base voluntaria, abarcando una amplia gama de conductas, tales como cordialidad con los empleados, inversores y el medio ambiente, atención con la ética, etc. (Bénabou y Tirole, 2009). De ahí que algunas empresas se anticipen a medidas legales, especialmente en aspectos medioambientales, de forma voluntaria en base a valores y compromisos. Otras veces, las empresas tratan de emular las mejores prácticas utilizadas por otras empresas líderes.

En el campo de la RSC se han producido gran cantidad de teorías, corrientes, enfoques y terminología muchas veces con diferentes significados.

Según Fontaine y otros, (2006) entre toda la literatura sobre el tema, principalmente en Estados Unidos, es posible distinguir tres corrientes: la "ética de los negocios", "negocios y sociedad" y "conflictos potenciales".

La corriente "ética de los negocios" (*Business ethics*) afirma la existencia de una responsabilidad moral de las empresas hacia la sociedad y futuras generaciones. Postula que las empresas tienen un estatuto de agente moral y por tanto tienen el deber moral de actuar de forma responsable.

La corriente "negocios y sociedad" (*Business and society*) considera que no hay una separación clara entre la empresa y la sociedad. Ambas están interrelacionadas. Los autores de esta corriente aseguran que la cooperación que establece la confianza entre la empresa y los *stakeholders* da una ventaja competitiva a la primera.

La corriente "conflictos potenciales" (*Social issue management*) propone herramientas a los gestores para mejorar el desempeño de sus compañías, tomando en consideración las expectativas de los *stakeholders*, que son integradas en la estrategia.

Existen muchas clasificaciones interesantes además de la anterior. Sin embargo, me referiré a la que aportan Garriga y Melé (2004) por su sencillez, combinada con comentarios de otros autores. Estos autores asumen como hipótesis que las diferentes teorías están enfocadas bien a aspectos económicos, políticos, sociales y éticos, lo que les permite clasificar las teorías en cuatro grupos:

- Instrumentales.
- Políticas.
- Integradoras.
- Éticas.

a) Instrumentales

La RSC es vista como un instrumento para conseguir objetivos económicos y creación de riqueza. Su principal exponente es Milton Friedman (1970) que formuló la idea en un famoso artículo en el *New York Times Magazine*, para quien “la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedades la maximización de beneficios para los accionistas dentro del marco legal y las costumbres éticas del país”.

Los accionistas conservan la primacía del reparto del valor creado y conservan el control corporativo. Los demás grupos de interés son medios o instrumentos para alcanzar el objetivo, que no es otro que maximizar el beneficio de forma sostenible, en el sentido de duración, a lo largo del tiempo. Muchos de los códigos de gobierno corporativo a nivel internacional participan de esas ideas.

La filantropía solo es admisible si sirve para aumentar los beneficios. Entendiendo que lo que es bueno (beneficios) para la empresa es bueno (en términos de bienestar) para la sociedad.

Es el modelo financiero o accionarial en estado puro. De acuerdo con Rodríguez Fernández (2007) esta corriente puede enmarcarse en lo que denomina teoría tradicional de los derechos de propiedad, (Alchian y Demsetz, 1972), costes de transacción (Williamson, 1985) y la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976).

Existe sin embargo, otra visión basada en una responsabilidad estratégica con influencia anglosajona que, de alguna manera, tiene en cuenta las restricciones impuestas por la necesidad práctica de satisfacer razonablemente las necesidades de los grupos de interés. Se trata, según Rodríguez Fernández (2007), de lo que denomina teoría *stakeholder* instrumental, filantrópica estratégica y valor accionarial ilustrado.

Rodríguez Fernández (2007) considera que ese modelo dibuja una responsabilidad social donde se combinan varios aspectos:

- Cumplimiento de la normativa legal, lo cual no constituye ningún mérito.
- Respetar los principios éticos a la hora de hacer negocios.
- Respetar los derechos humanos y el medio ambiente.
- Realizar actos filantrópicos.

No obstante, aunque esto pueda suponer un importante avance, lo significativo sigue siendo empresa, el negocio como tal. Para ello la práctica de ese tipo de responsabilidad social está enfocada a la rentabilidad mediante:

- Producción de nuevos productos o servicios que cubran las expectativas o necesidades de los clientes.
- Generación de capital social que se traduzca en una buena imagen comercial.

- Reducción de costes de explotación, costes por conflictos o litigios, particularmente en determinados sectores industriales.
- Reclutamiento de capital humano de alta cualificación.
- Persuasión a las autoridades para la consecución de mejores regulaciones.
- Facilidad de acceso a financiación pública de proyectos.

Esta orientación instrumental tiene varios enfoques:

- *Realización de inversiones sociales en un contexto competitivo.* Porter y Kramer (2002) argumentan que la filantropía puede ser la forma más económica y a veces la única para mejorar el contexto competitivo. Las inversiones filantrópicas de los miembros de un *cluster* o conglomerado pueden tener un poderoso efecto en la competitividad del mismo.
- *Visión de la empresa basada en los recursos naturales y las capacidades dinámicas.* La habilidad para rendir mejor que sus competidores depende de la coordinación de los recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo. La mejora continua, la integración de *Stakeholders* y la visión compartida son recursos críticos.
- *Negocios inclusivos.* Estrategias de integración para la parte inferior de la pirámide económica, consistentes en ver a los pobres no como un problema sino como una oportunidad para innovar más, lo cual puede llevar a la empresa a obtener ventajas competitivas. Las llamadas innovaciones disruptivas (*disruptive innovations*) guardan cierta relación con este perfil. Se trata de producir bienes o servicios que no tienen las mismas capacidades que las que demandan los principales clientes, pero que son introducidos para nuevas demandas de los clientes no tradicionales, con bajos costes de producción y adaptados a las necesidades de la población (Garriga y Melé, 2004; Christensen y Overdorf, 2000).
- El *marketing relacionado*, que se define como "el proceso de formulación e implementación de actividades de *marketing* que se caracterizan por la oferta de una empresa de contribuir con una suma de dinero concreta a una causa cuando los clientes participan en un intercambio proporcionado de ingresos que satisface los objetivos de la organización y de los individuos" (Varadarajan y Menon, 1988). Se persigue la diferenciación de productos, creando atributos socialmente responsables que afectan a la reputación de la empresa.

b) Políticas

Este grupo de teorías pone el acento en las conexiones entre los negocios y la sociedad (*business and society*) y en el poder de las empresas y su responsabilidad. Presenta dos variantes:

- *Constitucionalismo corporativo.* Se entiende que las empresas son instituciones sociales y deben usar su poder de forma responsable. Davis (1967 y 1973) estima que el poder de mercado de las compañías

influencia el equilibrio del mercado y por tanto el precio no es un óptimo de Pareto en términos de libertad y perfecto conocimiento del mercado.

Davis (1973) formuló dos principios:

-La "ecuación del poder social", que establece que la responsabilidad social del empresario viene del poder social que tiene, con los límites establecidos por las presiones de los grupos de interés.

-La "ley de hierro de la responsabilidad", que hace referencia a las consecuencias de la ausencia de uso del poder social. A largo plazo, las empresas que no utilicen su poder social de modo responsable, acorde con los deseos del conjunto de la sociedad, tenderán a perderlo.

Al igual que en las constituciones políticas de los Estados, en las firmas se ha de articular un sistema de controles y contrapesos entre los diferentes *stakeholders*, de suerte que se limite el uso desmedido del poder y se abra una vía para proteger los diversos intereses en liza.

- *Ciudadanía corporativa*. La crisis de estado de bienestar, la globalización, los procesos de desregulación y los descensos de costes derivados de la innovación, han significado que determinadas compañías han llegado a tener más poder económico y social que los gobiernos (Garriga y Melé, 2004). Esta teoría pone su atención en esta realidad. Las empresas sienten la pertenencia a la comunidad donde operan y tienen responsabilidades hacia ella derivada de su poder para moldearla.

Matten y Crane (2003) distinguen tres visiones de ciudadanía corporativa:

-Limitada (próxima a la filantropía).

-Equivalente con la RSC (próxima a Carroll).

-Expandida (que se define a continuación).

Para estos autores la ciudadanía corporativa describe el papel de la empresa en administrar para los individuos los derechos ciudadanos. Esto lo hace mediante la adopción de diferentes roles (proveedor de derechos sociales, habilitador de derechos civiles y como canalizador de derechos políticos).

c) Integradoras

Las teorías de este grupo se preocupan sobre cómo las empresas integran las demandas sociales en su estrategia para conseguir legitimidad social, aceptación y prestigio (Garriga y Melé, 2004).

En este grupo pueden considerarse cuatro corrientes. La primera referida al concepto de *Conflictos Potenciales (Issues Management)*, el proceso por el cual la empresa puede identificar, evaluar y responder a los temas sociales y políticos que tienen un impacto significativo en ella (Wartick y Rude, 1986). Esta corriente intenta minimizar las sorpresas que acompañan al

cambio político y social mediante un sistema de alerta para potenciales amenazas.

La segunda, referida al *Principio de Responsabilidad Pública*, que acentúa la importancia del proceso público, más que la moralidad personal o de los grupos de interés pequeños, para definir el alcance de la responsabilidad (Preston y Post, 1975). Estos autores están a favor de la intervención de las empresas en los procesos de elaboración de políticas públicas con respecto a áreas en las que la política pública no está claramente definida.

La tercera, se refiere a la *Gerencia de los Grupos de Interés (Stakeholder management)*, orientada hacia los grupos que afectan o son afectados por la políticas de la empresa (Freeman, 1984). Esta visión trata de integrar los grupos de interés en el proceso de decisión gerencial.

La cuarta, denominada *Corporate Social Performance*. Carroll (1979) introdujo este modelo con tres elementos: una definición básica de la responsabilidad social, una enumeración de los temas por los que esa responsabilidad existe y una especificación de la filosofía de respuestas a los temas. Carroll (1991) dibuja la complejidad y las categorías de RSC en una pirámide, que también muestra el desarrollo del incremento de responsabilidades de la empresa a lo largo del tiempo. En el primer nivel expresa, de acuerdo con la idea clásica de Smith, la pura responsabilidad económica y que se refleja en el pensamiento de Friedman (1962, p. 112): "hay una sola responsabilidad social de la empresa: usar los recursos y ocuparse en actividades diseñadas para incrementar sus beneficio, dentro de las reglas de juego, es decir, en una competencia libre y abierta sin engaño ni fraude". El periodo posterior a los postulados clásicos estuvo sometido a un incremento de la regulación de las actividades de las empresas, causada por el crecimiento de éstas. Consecuencia de ello es el segundo nivel de la pirámide. La responsabilidad ética, tercer nivel, incluye aquellas normas que no tienen fundamentos legales pero que están promovidas por los grupos de una sociedad responsable. La responsabilidad filantrópica, como nivel superior, excede de la responsabilidad legal y ética, e incluye compromisos de la empresa que incrementan la riqueza social y está basada en la conducta voluntaria de la empresa (Sachs y otros, 2005). El Gráfico n° 2.9 resume el planteamiento de Carroll.

Gráfico n° 2.9: Pirámide de Carroll

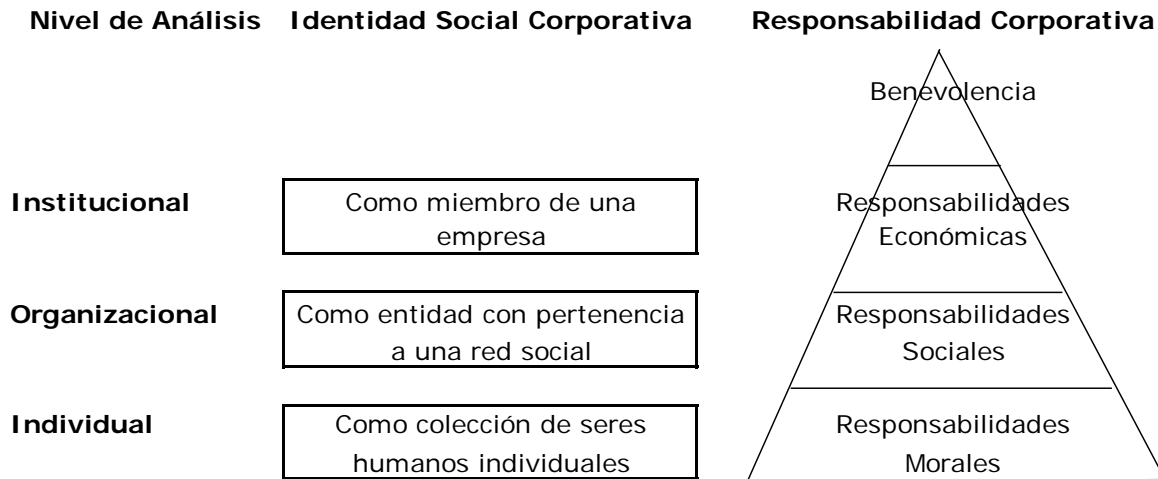


Fuente: Carroll (1991)

Desde el punto de vista moral, autores como Kang y Wood (1995) proponen un modelo opuesto al de Carroll con tres niveles de análisis y asigna principios en su interpretación de RSC. A nivel individual es importante que los gestores deban ser conscientes de que deberían actuar siempre de acuerdo con puntos de vista morales. En el nivel organizacional, el principio de responsabilidad pública significa que las empresas son responsables de las consecuencias de sus acciones, las cuales afectan directa o indirectamente a la sociedad. Por lo que respecta al nivel institucional, el principio de legitimidad indica que las actuaciones deben ser justificadas (véase el Gráfico n° 2.10).

La responsabilidad moral de los gestores es la parte más básica de los componentes de la RSC, seguida por la obligación de obedecer las normas sociales y legales. Si estas condiciones se cumplen, entonces, la empresa es libre de realizar beneficios.

Gráfico nº 2.10: Pirámide de Wood



Fuente: Kang y Wood (1995)

d) Éticas

Las teorías incluidas en este grupo están basadas en principios que expresan las acciones correctas a realizar para conseguir una buena sociedad. Como principales enfoques tenemos: la Teoría Normativa, los Derechos Humanos y el Desarrollo Sostenible.

La *Teoría Normativa (moral case)* contesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las responsabilidades de la empresa con respecto a sus *stakeholders*? y ¿por qué las compañías deberían cuidar otros intereses diferentes a los de los accionistas o *shareholders*? Esta parte de la teoría está unida a la moral y a los valores. Cada empresa debería definir principios morales fundamentales y usarlos como base de los procesos de decisión.

La teoría normativa tiene como principales autores a Donaldson y Preston (1995).

Estos autores sugieren que la teoría puede ser vista bajo cuatro puntos de vista:

- Descriptivo: la empresa es vista como una constelación de intereses corporativos y competitivos.
- Instrumental: estudia las consecuencias para la organización de tener en cuenta a los *stakeholders* en la gestión, examinando las conexiones entre la práctica de la gestión para los *stakeholders* y la consecución de los objetivos de desempeño corporativo.
- Normativo: la identificación de guías filosóficas y morales relacionadas con las actividades o la dirección de las corporaciones.

- Gerencial: recomienda actividades, estructuras y prácticas que tomadas en conjunto constituyen la gestión de los *stakeholders*.

Friedman y Miles (2006, pp. 41-84), siguiendo a los citados, teniendo en cuenta los enfoques analítico (descriptivo e instrumental) y normativo de la teoría *stakeholder*, realizan clasificaciones exhaustivas con los autores que han desarrollado literatura sobre la cuestión (véanse los Gráficos nº 2.11 y 2.12).

Gráfico nº 2.11: Teoría analítica

C A T E G O R Í A	Foco en la continuidad Organización- <i>Stakeholder</i>		
	Centrada en la Organización	Enfocada a la relación Organización- <i>Stakeholder</i>	Centrada en <i>Stakeholders</i>
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> · Freeman (1984) · Savage (1991) · Clarkson (1995) · Jones (1995) · Mitchell, Agle () · Wood (1997) · Rowley (1997) · Jawahar McLaughlin (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> · Friedman & Miles (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> · Freeman (1999) · Rowley & Moldoveanu (2003)
Descriptiva		<ul style="list-style-type: none"> · Hill y Jones (1992) 	

Fuente: Adaptado de Friedman y Miles (2006, p. 84), donde pueden encontrarse las referencias completas de los autores aquí citados.

A continuación se desarrollan brevemente algunos de los diferentes enfoques del *moral case*:

- *Doctrina de los Contratos Justos*. Freeman (1994 y 2004), citado por Friedman y Miles (2006, p. 58-59) desarrolló un núcleo normativo basado en la idea de que la actividad de creación de valor es un proceso contractual entre financiadores, clientes, proveedores, empleados y comunidades. Adopta las nociones de Rawls sobre autonomía, solidaridad y justicia. El contrato define las reglas de juego sobre cómo operará la empresa. Un modo de entender la equidad es afirmar que un contrato sería justo si las partes del contrato (los partícipes de la empresa) estuvieran de acuerdo con él, aun sin conocer sus verdaderas apuestas en juego.

Gráfico nº 2.12: Teoría normativa

Clase de teoría		Agencia Concerniente con la conducta ética de:	
		Administradores	Stakeholders y administradores
Primera clase: Sociedad justa ideal	1a Idealizaciones de total sociedad justa	Ecología: · Starlik (1994)	
	1b Idealizaciones de sociedad justa restringida	Kantiano: · Evan y Freeman (1993) · Bowie (1998) Rawlsiano: · Phillips (1997) · Freeman (1994, 2004) Bien común: · Argandoña (1998)	Teoría Crítica: · Reed (1999) Teoría de contratos sociales: · Donaldson y Dunfee (1999)
Segunda clase: Modificar Leyes e instituciones	2a Reflejan ideales de la creciente minoría, o reflejan la dirección en que la sociedad actual está evolucionando	Feminista: · Wicks, Gilbert y Freeman (1994) · Burton y Dunn (1996)	Postmoderno: · Calton y Kurland (1995)
	2b Refleja instituciones en otras sociedades o formas pasadas	· Dodd (1932) <i>Stakeholders</i> como inversores: · Schlossberger (1994) · Etzioni (1996, 1998) · Blair (1998)	
Tercera clase: Responsabilidad Corporativa	3 Identifica para quién o para qué los administradores son moralmente responsables dado el legal e institucional contexto contemporáneo	· Jones y Wicks (1999a) Relaciones Fiduciarias: · Boatright (1994) · Goodpaster (1991) Derechos de propiedad: · Donaldson y Preston (1995) Aristotélico · Wijnberg (2000)	

Fuente: Adaptado de Friedman y Miles (2006, p. 41), donde pueden encontrarse las referencias completas de los autores aquí citados.

La doctrina de los contratos justos comprende seis principios:

1°. El principio de entrada y salida. Los contratos deben definir claramente los procesos de entrada y salida, las condiciones de renegociación para que los *stakeholders* decidan cuándo hay acuerdo y si puede ser cumplido.

2°. El principio de gobernanza. Debe haber consenso unánime en los procesos para cambiar las reglas. Los *stakeholders* nunca deben abandonar su derecho a participar en la gobernanza de la empresa.

3°. El principio de externalidades. Cualquier tercera parte que se sienta afectada por un contrato tiene la opción a participar en él y renegociarlo.

4°. El principio de los costes contractuales. Todas las partes del contrato deben compartir esos costes.

5°. El principio de agencia. Cualquier agente debe servir a los intereses de todos los *stakeholders*.

6°. El principio de inmortalidad. La compañía debería ser administrada como si fuese a continuar sirviendo a los intereses de los diversos partícipes a lo largo del tiempo.

- *Perspectiva Kantiana*. Los directivos tienen unas obligaciones fiduciarias hacia todos los *stakeholders*, por el segundo imperativo categórico de la teoría moral de Kant, por el que siempre debe tratarse a los hombres como fines, no como medios. Cada uno de los grupos de interés merece ser tratado como un fin en sí mismo, no como un simple medio para alcanzar algún fin. Han de participar, pues, de alguna manera, en la dirección de la compañía en la que ha realizado una apuesta. Bowie (1998) incluso habla de la constitución en la empresa de una "comunidad moral", apoyándose en la tercera formulación del imperativo categórico, mediante el cual se debe actuar como si uno mismo fuera un miembro de un reino ideal de fines en el cual se fuera al mismo tiempo sujeto y soberano. En paralelo, la firma y sus directivos son responsables de los efectos de sus acciones sobre terceros. No pueden perjudicar los derechos legítimos de los restantes partícipes para determinar su propio futuro. Por su parte, los *stakeholders* tienen la responsabilidad de comportarse éticamente (Mahoney, 1994).

- *Bien Común* como valor referencial de la RSC. El bien común es un concepto clásico de la época de Aristóteles desarrollado y asumido por el pensamiento católico como referencia para la ética de los negocios (Garriga y Melé, 2004). Este enfoque mantiene que la empresa, junto con los individuos, tiene que contribuir al bien común de la sociedad porque es parte de la misma. Las empresas pueden contribuir al bien común creando riqueza, produciendo bienes y servicios de forma eficiente, respetando la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos. Según Argandoña (1998) en el concepto básico de "bien" la empresa hace "bien" a muchas personas, algunas por obligación y debe "hacer bien" a ciertos colectivos en virtud de contribuir al bien común, que va desde el bien común de la propia empresa hasta el de la comunidad local, el país y toda la humanidad.

El bien común es un concepto cercano al de *Kyosei* (vivir y trabajar para el bien común), que junto con el principio de la dignidad humana, es uno de los principios básicos de *The Caux Roundtable Principles for Business*, que es descrito con más detalle en el capítulo 3 de la Tesis.

- *Teoría de los contratos sociales integradores*. Donaldson y Dunfee (1994, pp. 260-265) consideran que existen dos tipos de contratos sociales integradores. Un hipotético contrato macro-social entre los actores económicos, incluyendo entre los contratantes todas las personas cuyos intereses están afectados y que requieren un consenso en la adopción de los términos del contrato. El contenido sería un conjunto de hipernormas que enuncian principios generales considerados fundamentales e imprescindibles para guiar los comportamientos morales. En segundo lugar, un contrato micro-social implícito entre una empresa y el conjunto de la comunidad.

- *Justicia Distributiva*. Donaldson y Preston (1995), argumentan que los derechos de propiedad no están exclusivamente relacionados con los intereses de los propietarios. La propiedad es vista como un envoltorio de muchos derechos, alguno de los cuales son limitados. Los derechos de propiedad deben estar basados en las ideas de la justicia distributiva que facilita criterios sobre el uso y los límites de la propiedad privada. Esos autores rechazan la noción de que una sola teoría es universalmente aplicable y, en consecuencia, abogan por un enfoque pluralista. Para ellos la conexión entre la teoría de la RSC y la teoría de la propiedad es explícita: todos los principios de la teoría clásica de la justicia distributiva están presentes entre los *stakeholders* de la empresa. En consecuencia, tal justicia distributiva exige que los propietarios legales de la empresa limiten su propio interés. Así se han de respetar los intereses de los otros partícipes, es decir, satisfacer sus necesidades o recompensar su esfuerzo.

- *Ética del Cuidado*. También llamada teoría feminista. Parte de la ética del cuidado de Gilligan (1982), para quien la voz del cuidado y la compasión es más prevalente en el lado femenino (perspectiva del cuidado), mientras que la perspectiva de la justicia es más prevalente en los hombres. La ética del cuidado focaliza las virtudes que están asociadas con las relaciones, tales como la simpatía, la compasión, el amor, la fe y la amistad. La teoría *stakeholder* puede ser vista como una contrapartida feminista, donde las empresas buscan promover la satisfacción de los *stakeholders* a través de una relación de cuidado y cooperación (Friedman y Miles, 2006, p. 65). La cooperación, la comunicación efectiva y el cuidado para resolver conflictos puede facilitar la confianza y permite negociaciones que ofrece resultados beneficiosos para todas las partes. El feminismo sugiere reemplazar las jerarquías con una radical descentralización de las estructuras de la empresa caracterizadas por el mayor poder de los empleados. El enfoque de la ética del cuidado ve a cada persona en relación con las demás, no separada y autónoma. Subyace la noción de *web*, representativa de lo femenino, frente a la idea de jerarquía, asociada con lo masculino. La firma ha de entenderse como un nexo de relaciones de interdependencia entre personas y grupos,

con el deber de preocuparse por sus partícipes y crear valor para el conjunto de la red formada por todos ellos (Friedman y Miles, 2006, pp. 66-67 citando a Wicks y otros (1994).

- *Ética del Discurso*. Está basada en el principio del discurso ético de la teoría moral de Habermas. Parte del discurso práctico y exige que los partícipes sean considerados interlocutores válidos, cuyos intereses deben ser considerados en la adopción de decisiones. Esos intereses han de ser identificados a través del diálogo, basado en los principios de inclusión de todos los afectados potenciales, sinceridad de los interlocutores, reciprocidad entre los participantes y simetría entre los intereses en liza. Así, se sustituye el individual imperativo categórico kantiano por un "imperativo colectivo": descubrir qué intereses son universalizables y podrían conducir a acuerdos compartidos por todos. Para Reed (1999), una adecuada teoría normativa necesita establecer lo que se entiende por interés (*stake*), la definición de *stakeholders*, el límite de responsabilidad de los gestores y las reglas de prioridad para resolver los conflictos entre los diferentes intereses. Se requieren canales de comunicación y representación de las diversas partes interesadas para ejercer el poder comunicativo, en el marco de una cultura de la co-responsabilidad y la cooperación orientada a alcanzar consensos. Reed (1999), concibe a la empresa como una comunidad en sí misma y como una organización que forma parte de una comunidad mayor, analiza las responsabilidades de los gestores y reconoce que no hay reglas para priorizar los intereses de una parte sobre otra. Los propios afectados han de establecer prioridades y resolver conflictos, atribuye sin embargo, la prioridad de la dirección del negocio a los propios accionistas de la empresa.

- *Derechos Humanos*. Puede decirse que estos han sido tomados como base de la RSC. Uno de los enfoques más sobresalientes es el del Pacto Mundial de la ONU (1999) que ha sido adoptado por numerosas empresas. Otros precedentes lo constituyen *The Global Sullivan Principles* y la certificación SA8000. De estos y de otros se dará cumplido detalle en el capítulo siguiente de esta Tesis. El denominador común de todos es la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU (1948) y otras declaraciones internacionales sobre aspectos laborales o medioambientales.

- *Desarrollo Sostenible*. Como proceso para conseguir un desarrollo humano de una forma inclusiva, conectada, equiparable, prudente y segura (Gladwin y Kennelly, 1995), ha tenido mucha aceptación sobre todo a nivel político. El concepto de desarrollo sostenible fue acuñado por la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio Ambiente en el informe Bruntland (1987). A nivel práctico uno de los referentes más importantes es la *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), que muestra la rentabilidad global neta de la empresa incluyendo los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

2.7.5 La RSC avanzada

Estamos asistiendo a profundos cambios en el equilibrio de poder dentro de las empresas, debido, por una parte, a que los activos físicos han dejado de

ser recursos críticos, al incremento de la competencia, a la mejora de la calidad, a la innovación, y sobre todo a que el capital humano haya aumentado su importancia, llegando a ser el activo más valorado. En definitiva, las empresas tienden a ser intensivas en capital humano en un ambiente competitivo (Zingales, 2000).

En el esquema tradicional de empresa el poder lo asumía el poseedor de los activos y el gobierno corporativo se ocupaba de que no abusara de ese poder. Sin embargo con el crecimiento de la importancia del capital humano, el poder y las rentas están esparcidos a lo largo y ancho de la organización, incluso más lejos de los límites legales. El problema del gobierno corporativo consiste en cómo prevenir los conflictos entre los diferentes *stakeholders* que podrían paralizar o destruir la empresa y cómo distribuir los derechos de control (Zingales, 2000).

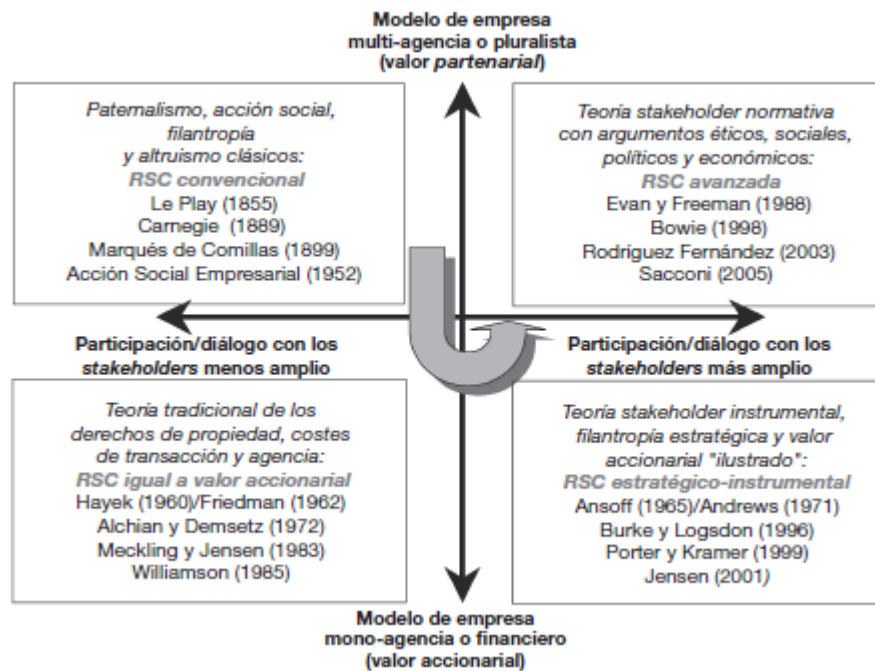
Como especifican Milgrom y Roberts (1993, p. 615) se da la circunstancia de que el capital humano no es fácilmente negociable y los rendimientos residuales del mismo pertenecen a las personas, por lo tanto los argumentos de la teoría de los derechos de propiedad sugieren que el control sobre los derechos residuales les debería serles asignado.

Rodríguez Fernández (2007), sostiene que aumentar la riqueza para los accionistas a largo plazo no supone automáticamente maximizar el bienestar para el resto de los *stakeholders*. Sostiene que es un aspecto controvertido toda vez que puede darse el caso de que el valor para el accionista se cree a costa del perjuicio del resto de grupos de interés.

Rodríguez Fernández (2007), mediante el cruce del modelo de empresa y la participación de los *stakeholders*, categoriza cuatro tipos de RSC (Gráfico nº 2.13). Siguiendo este esquema desarrollaré a continuación lo que él llama RSC "avanzada", dado que los otros tipos ya han sido objeto de explicación en apartados anteriores.

Para propiciar el cambio desde una RSC instrumental a una RSC avanzada es necesario un cambio profundo en la estructura y los objetivos de la empresa "accionarial". En ésta lo importante es el beneficio (*la bottom line*), obtenido del uso de capitales físicos y financieros, así como de activos intangibles en propiedad. En contraposición a este modelo se encuentra la empresa "*stakeholder*", donde lo significativo son no sólo los resultados económicos sino también los sociales y medioambientales (*la triple bottom line*), obtenidos por el uso no sólo de capitales físicos y financieros, sino también con el uso de capitales organizacionales y medioambientales, donde, a diferencia del caso anterior, los activos intangibles son de alguna manera alquilados (Rodríguez Fernández, 2003, p. 103).

Gráfico n° 2.13: Coordenadas de la RSC



Fuente: Rodríguez Fernández (2007, p. 31).

El modelo avanzado de RSC puede enfocarse como una cuestión económica (*economic case*), que no es lo mismo que una cuestión de rentabilidad o negocio (*business case*) o como una cuestión moral.

La RSC avanzada puede ser enfocada como provista de fundamentos económicos. Es la identificación, el análisis y la respuesta equilibrada en relación con los compromisos sociales, medioambientales y económicos de la firma, derivados de las leyes o regulaciones públicas, de las expectativas de los *stakeholders* y de las acciones voluntarias provenientes del modelo de empresa y los valores corporativos adoptados. Implica:

-Un proceso para lograrlo—*cómo hacerlo*—, respetando unos principios éticos y dando a las principales partes interesadas algún grado de participación efectiva en las decisiones, a través de un diálogo "comprometido" con las mismas.

-Unos resultados—*qué se ha hecho*—, en la triple dimensión de los compromisos señalados, expresión del bienestar creado para los *stakeholders*. (Rodríguez Fernández, 2013).

"La teoría económica moderna ayuda a explicar por qué, contrariamente a Adam Smith, maximizar el valor para los accionistas no necesariamente conduce a la eficiencia económica, ni alcanza otros objetivos tales como la justicia social, la protección del medio ambiente o el respeto a los derechos humanos. Aunque las Administraciones Públicas pueden manejar algunos fallos del mercado y externalidades, se necesita la responsabilidad social corporativa para compensar la información imperfecta, los mercados

incompletos y la limitada capacidad de la regulación para mitigar externalidades” (Stiglitz, 2004).

Rodríguez Fernández (2007), presenta una responsabilidad social avanzada derivada de un modelo completo y coherente de empresa pluralista. Aquí cada grupo de interés es considerado por lo que representa, no por su capacidad de ser un medio útil para otros. Este punto de vista se basa en:

- Un gobierno corporativo global, no excluyente, con participación plural y efectiva.
- Una generación de riqueza neta total a largo plazo sostenida en el tiempo, preservando el capital financiero, el intelectual, el físico y el medioambiental.
- Unos administradores y ejecutivos fiduciarios que rindan cuentas a la sociedad con transparencia y contraste externo. Dándose por supuesto que respetarán las leyes, los principios éticos, derechos humanos y el respeto al medio ambiente.

Rodríguez Fernández (2003, pp. 50-70; 2007), además de argumentos éticos o sociales, ofrece argumentos económicos derivados de:

- El capital social o relacional ayuda a mantener la competitividad y, por tanto, es necesario adoptar una visión multiagencia, en lugar de restringirla a la relación accionistas-ejecutivos.
- La necesidad de incentivar a los grupos de interés a efectuar inversiones específicas para garantizar la supervivencia de la empresa. El sistema de gobierno corporativo debe estar basado más en un control desde la organización que desde el mercado.
- Los riesgos de la empresa son soportados por distintos grupos de interés y, por tanto, están legitimados para participar en los procesos de decisión. En este sentido, el gobierno corporativo debe estar orientado a la generación de riqueza neta total.
- La existencia de efectos externos generados por las empresas y que es necesario internalizar o computar en sus cuentas de explotación.

Esto nos lleva a que las empresas deben, en primer lugar, implantar un gobierno corporativo global e inclusivo y, en segundo, utilizar otras formas de calcular los resultados obtenidos, lo que dependerá de la capacidad para proponer nuevos enfoques contables.

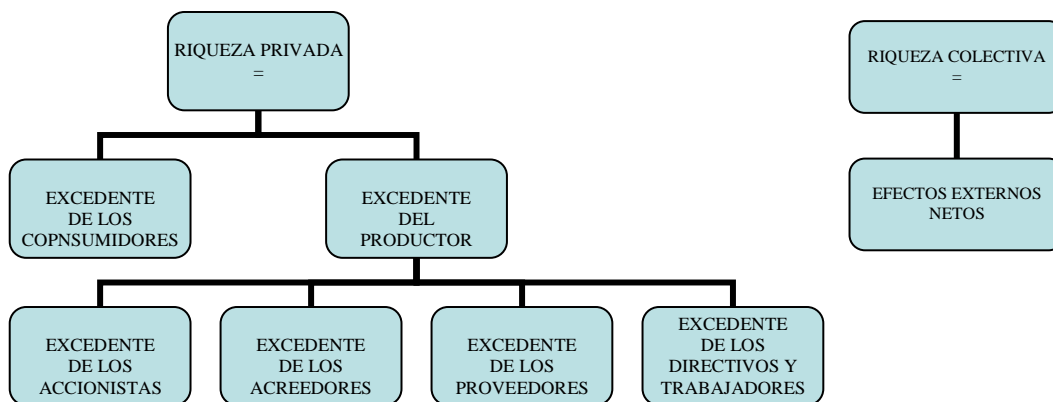
El gobierno corporativo global conlleva, según Rodríguez Fernández (2006) y AECA (2007, pp. 70-71):

- Incorporación de la RSC en la estrategia de la organización, involucrando a los *stakeholders* y a la dirección.
- Realizar una identificación de las partes interesadas, distinguiendo los directos de los indirectos.

- Establecer como responsabilidad fundamental de los administradores y directivos la creación de valor a largo plazo para las partes interesadas.
- Los directivos tienen la obligación fiduciaria de gestionar con prudencia y alcanzar consensos con los grupos de interés, compatibilizando posiciones muchas veces contrapuestas.
- Organización, dirección y gestión participativas.
- Negociación justa, para alcanzar un equilibrio en la distribución de la riqueza creada.
- Asunción de las externalidades negativas producidas por la empresa.
- Rendición de cuentas, hacer partícipes a los grupos de interés de la información relevante, fiable, oportuna y objetiva.
- Compromiso ético, respeto a la diversidad e igualdad de oportunidades.
- Adopción de un código formal de RSC.

La riqueza neta total creada viene determinada por la diferencia entre el valor de oportunidad de los *outputs* y el coste de oportunidad de los *inputs*. A su vez será la suma de una riqueza privada para los partícipes directos y una riqueza pública para los indirectos (Rodríguez Fernández, 2007). Véase el Gráfico nº 2.14.

Gráfico nº 2.14: Riqueza neta total



Fuente: Rodríguez Fernández (2007).

Como expresa Rodríguez Fernández (2007), la clave está en que se adopte alguna medida de compromiso efectivo con los *stakeholders* no accionistas tradicionalmente al margen de los procesos decisorios, considerando previamente también el grado en que los mismos tienen protegidos sus intereses por contratos expresos, normativa pública o mecanismos de cobertura externa.

Arnstein (1969) desarrolló la llamada "escalera de la implicación del público" en la creación de las políticas públicas, que variaba desde una concepción paternalista a un sistema de más participación. Su modelo incluía tres niveles de participación y ocho peldaños:

Nivel de la no-participación

Peldaño 1: Manipulación. Representa la distorsión de la participación como herramienta de quienes detentan el poder. Se trata de engañar a la población en un supuesto proceso de participación, en el que no se les informa correctamente y tampoco se les consulta de forma adecuada.

Peldaño 2: Terapia. Quienes administran esta forma de participación "asumen que la falta de poder es sinónimo de enfermedad mental" y, bajo ese supuesto, crean un entorno donde la ciudadanía se desahogue o se les trate pero sin atender a su expresión.

Nivel del formulismo

Peldaño 3: Información. Se establece un canal unidireccional en el que se facilita información de sus intenciones, pero sin dar opción a la réplica. Informar a la ciudadanía de sus derechos, responsabilidades y opciones puede ser el primer y más importante paso para legitimar su participación. Sin embargo, si se trata de un canal unidireccional, en el que no hay lugar a la negociación, la participación no se completa.

Peldaño 4: Consulta. Se crea un entorno de expresión de la ciudadanía y atención a la misma, aunque sin el compromiso de tratar, tener en cuenta e incorporar sus opiniones a las decisiones finales.

Peldaño 5: Aplacador. Se aceptan algunas propuestas de la ciudadanía que sirvan como muestra de las intenciones de quienes ostentan el poder, pero sin permitirles ser partícipes reales de las decisiones globales.

Nivel de la participación:

Peldaño 6: Colaboración. Es un proceso de negociación derivado de las demandas ciudadanas, pero conducido por una minoría poderosa en todos sus ámbitos. El poder es redistribuido a través de la negociación entre los ciudadanos y los que tienen el poder político. Se establecen responsabilidades de planificación y la toma de decisiones es compartida habitualmente a través de comisiones mixtas. Existe un equilibrio entre ciudadanos y titulares del poder político.

Peldaño 7: Delegación de poder. En este peldaño, la ciudadanía cuenta con ámbitos en los que su opinión prevalece sobre la minoría poderosa. Los ciudadanos tienen una clara mayoría de los puestos en las comisiones y estas comisiones tienen facultades reales para tomar decisiones a través de la delegación. La sociedad tiene así el poder para asegurar una auténtica rendición de cuentas ante ella en el programa concreto.

Peldaño 8: Control ciudadano. En el que la ciudadanía participa sin tutelaje alguno del gobierno. Es el ciudadano a los mandos. Los ciudadanos manejan todo el trabajo de planificación, formulación de políticas y gestión de programas desde el principio hasta el fin. No hay intermediarios y controlan directamente los fondos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Más adelante Friedman y Miles (2006, p. 162) adaptaron el modelo de Arnstein (1969), con el fin de analizar las prácticas de la gestión de *stakeholders*, introduciendo cuatro peldaños adicionales o niveles de respuesta. No obstante, sostienen que no todas las relaciones con los *stakeholders* deben conducir al nivel doce, toda vez que los diferentes grupos no serán tratados de igual manera.

El Gráfico n° 2.15 presenta el esquema del modelo de Friedman y Miles (2006, p. 162).

En la misma línea que lo anterior, encontramos también en el derecho de sociedades y en la ética algunos principios básicos que respaldan la RSC avanzada:

Greenfield, (2005) presenta los nuevos principios para el derecho de sociedades:

1° El fin último de las compañías debería ser servir los intereses del conjunto de la sociedad.

2° Las compañías se distinguen de otro tipo de organizaciones porque contribuyen al bienestar de la sociedad creando riqueza.

3° La riqueza creada debería ser equitativamente distribuida entre quienes contribuyen a generarla, según criterios de justicia retributiva y distributiva.

4° Un gobierno de la empresa participativo, es el mejor camino para asegurar la creación sostenible y la distribución equitativa de la riqueza creada.

Gráfico nº 2.15: Escalera de participación

Herramientas de gestión de <i>stakeholders</i> y naturaleza	Intención de la implicación	Nivel de influencia	Estilo del diálogo y ejemplos
12.CONTROL	Representación mayoritaria en procesos de decisión	Formando o acordando las decisiones	Diálogo multi-canal proyectos comunitarios representación en consejos <i>joint ventures</i> alianzas estratégicas
11.DELEGACION DE PODER	Representación minoritaria en los procesos de decisión		
10.ASOCIACION	Decisión conjunta en proyectos específicos		
9.COLABORACION	Algún poder de decisión en proyectos específicos		
8.IMPLICACION	Los <i>stakeholders</i> proveen apoyo condicional que pueden retirarlo si no se cumplen las condiciones	Tener una influencia sobre las decisiones	Diálogo constructivo Negociación
7.NEGOCIACION			
6.CONSULTA	La organización decide los <i>stakeholders</i> pueden asesorar	Ser oídos antes de una decisión	Diálogo bilateral cuestionarios entrevistas paneles <i>focus groups</i>
5.APLACAMIENTO	Pueden oír y ser oídos pero no tienen la seguridad de ser atendidos		
4.EXPLICACION	Educarlos		
3.INFORMACION	Educarlos	Conocimiento sobre las decisiones	Diálogo unilateral informes sociales corporativos revistas folletos otras publicaciones
2.TERAPIA	Curarlos de su ignorancia		
1.MANIPULACION			

Fuente: Adaptada de Friedman y Miles (2006, p. 162).

Desde la ética, Evan y Freeman (1993) y Freeman (2004), citados por Rodríguez Fernández (2008), proponen estos otros principios:

1º Principio de la legitimidad corporativa:

Creación de riqueza neta total para el conjunto de las diversas partes o grupos que de alguna forma invierten en la empresa y/o son afectados por ella (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores,...).

2º Principio de la participación stakeholder:

Articular ciertas formas de intervención en la dirección y gestión al menos para *stakeholders* relevantes.

3º Principio de la responsabilidad fiduciaria de los administradores y directivos:

Los administradores y directivos han de actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con todas las partes interesadas, para salvaguardar los intereses a largo plazo de cada una de ellas y garantizar la supervivencia de la firma.

El *Clarkson Center for Business Ethics & Board Effectiveness* organizó entre 1993 y 1998 cuatro conferencias de las que emergieron los llamados Principios Clarkson (www.rotman.utoronto.ca) que se muestran en Cuadro nº 2.4.

Una vez marcado el objetivo de la creación de valor para todos los partícipes o grupos de interés y establecidos los principios, lo que se plantea es la elaboración de mecanismos de supervisión efectiva del cumplimiento de ese objetivo (Rodríguez Fernández, 2003.p. 110).

Recapitulando, del análisis de las diferentes teorías puede concluirse que los accionistas conservan la primacía del reparto del valor creado y conservan el control corporativo. Los demás grupos de interés son medios o instrumentos para alcanzar el objetivo, que no es otro que maximizar el beneficio de forma sostenible, en el sentido de duración, a lo largo del tiempo. Muchos de los códigos internacionales de gobierno corporativo participan de esas ideas y otros hacen suyas las propuestas más avanzadas.

Cuadro n° 2.4: Principios Clarkson

Principio1	Los gerentes deben de reconocer y supervisar activamente las preocupaciones de todos los <i>stakeholders</i> legítimos y debe tomar en consideración todos sus intereses al momento de tomar decisiones y ejecutar sus operaciones.
Principio2	Los gerentes deben escuchar y comunicarse abiertamente con los <i>stakeholders</i> respecto a sus preocupaciones y contribuciones respectivas y sobre los riesgos que asumen debido a los vínculos que mantienen con la empresa.
Principio3	Los gerentes deben adoptar procesos y modos de comportamiento que sean sensibles a las preocupaciones y a las capacidades de cada uno de los <i>stakeholders</i> vinculados.
Principio 4	Los gerentes deben reconocer la interdependencia de esfuerzos y recompensas entre los <i>stakeholders</i> y deben procurar lograr una distribución justa de las ventajas y de las cargas que se generan por la interacción de las actividades de la empresa con ellos, considerando los riesgos y vulnerabilidades respectivas.
Principio 5	Los gerentes deben trabajar cooperativamente con otras entidades, públicas y privadas, para asegurar que los riesgos y daños generados por las actividades de la empresa disminuyen y, donde no puedan ser evitados, sean compensados apropiadamente.
Principio 6	Los gerentes deben evitar todas las actividades que pudiesen comprometer los derechos humanos inalienables o dar lugar a riesgos que, si estuvieran entendidos claramente, serían inaceptables para los <i>stakeholders</i> relevantes.
Principio 7	Los gerentes deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio papel como <i>stakeholder</i> corporativo y (b) sus responsabilidades legales y morales por los intereses de los <i>stakeholders</i> y deben tratar tales conflictos a través de una comunicación abierta, apropiada divulgación y con un sistema de incentivos y, cuando sea necesario, con la participación de observadores imparciales.

Fuente: www.rotman.utoronto.ca (1999).

2.7.6 Aclaraciones adicionales

Friedman (1970) escribió que la responsabilidad social del negocio es incrementar los beneficios. Para él, las empresas no tienen responsabilidades, solamente las personas las tienen. Bajo este punto de vista la RSC no tiene sentido.

Por otra parte, la definición de *stakeholders* dada por Freeman es demasiado grande, abarca demasiado y es casi imposible de llevar a la práctica. Los gestores tienen recursos limitados y tienen que seleccionar los *stakeholders* a los que van a prestar atención. Esta elección se hace teniendo en cuenta tres factores:

- El poder, la capacidad de influencia en las decisiones de la empresa.
- La legitimidad del grupo por la sociedad mediante un contrato o derecho moral.
- La urgencia de los problemas (Mitchell y otros, 1997).

La teoría tiene ambigüedades en sus fundamentos y por tanto tiene límites. Por una parte, representa la empresa basada en contratos completos lo cual supone que los conflictos de interés pueden ser solucionados asegurando la maximización de los intereses de cada grupo.

Por otra parte, la teoría presenta una reducida representación de la responsabilidad social y medioambiental. No presta atención a las futuras generaciones, no explica los intereses de los grupos muy débiles y no responde a si se puede reducir el interés general a la suma de los intereses de cada grupo de *stakeholders*. Muchos autores ven la generalización de esta práctica como el fin del crecimiento económico a largo plazo que hará, por tanto, imposible la realización de los fines sociales buscados por los protagonistas de la responsabilidad social.

Otro problema es la existencia de muchas teorías, o al menos corrientes dentro de la teoría como ha quedado expresado en los Gráficos nº 2.11 y nº 2.12, elaborados y analizados por Friedman y Miles (2006, pp. 36-80).

Las críticas hacia la teoría vienen de los partidarios de la teoría de la agencia para los cuales los gestores deben servir únicamente a los intereses de los accionistas. Según ellos, la protección de los *stakeholders* produce un debilitamiento de la relación gestor-accionista basada en los deberes fiduciarios de los gestores hacia los propietarios de la empresa. También argumentan que se produce un debilitamiento del poder de ciertos grupos de interés, si se sigue la corriente de tratamiento igualitario de todos ellos y, finalmente, en otros casos argumentan que servir a los intereses de los *stakeholders* produciría una desventaja competitiva.

La teoría de la responsabilidad social ha sido utilizada de varias maneras, unas veces en forma de distorsiones críticas, y otras mediante interpretaciones no correctas.

Un esquema de tales interpretaciones y, al mismo tiempo argumentos para su rechazo, es la que se presenta a continuación (Phillips y otros, 2003; Freeman y otros, 2010):

a) *Distorsiones críticas:*

La primera se refiere a que algunos autores sostienen que la teoría es una excusa para el oportunismo de la dirección de la compañía para actuar en su propio beneficio, en lugar de hacerlo para los accionistas. Este oportunismo ha sido realizado bajo el manto de la maximización del valor para el accionista. Además la teoría ha creado más responsabilidad en la rendición de cuentas ante un número mayor de grupos de interés y, por tanto, disminuyendo la posibilidad de actuar en su propio beneficio.

La segunda de las críticas viene de que la teoría se preocupa por la distribución de los resultados financieros de la empresa, se produce un conflicto de intereses entre accionistas y otros grupos sobre quién obtiene qué. Freeman (1984) dice que también es importante saber a quién se permite tomar parte en el proceso de decisión sobre los objetivos y la estrategia de la organización. El proceso de distribución envuelve más que recursos financieros, la información es algo que debe ser compartida entre los *stakeholders* y no debe enfrentar a unos contra otros (Freeman y otros, 2010).

La tercera, se refiere al tratamiento igualitario de todos los *stakeholders*. Algunos autores dicen que mediante un tratamiento equitativo, la teoría confunde negocio con el gobierno. Phillips y otros (2003), argumentan que aunque se puedan hacer distinciones teóricas entre *stakeholders*, sin embargo cada empresa puede manejar este tema de forma acorde a su particular versión de la teoría.

b) *Interpretaciones no correctas:*

La primera se refiere a determinadas corrientes que demandan cambios legislativos, bien para facilitar su práctica, bien para superar algún tipo de supuesta ilegalidad. Sin embargo, aunque los cambios que faciliten las relaciones legales entre la organización y sus *stakeholders* es bienvenida, la teoría no requiere cambios legales para permanecer viable (Phillips y otros, 2003).

Una segunda interpretación se refiere a que la teoría *stakeholder* es socialismo y se refiere al conjunto de la economía. La teoría se refiere a la ética y la estrategia de la organización y no es una teoría de economía política. Algunos políticos argumentan una teoría *stakeholder* en un contexto socio-político. Entre esas interpretaciones, quizás la más famosa, está contenida en el discurso del ex primer ministro del Reino Unido Tony Blair titulado *The Stakeholder Economy*. Los seguidores de este concepto sugieren que aunque la teoría fue originalmente aplicada al sector privado, debería ser aplicada también a las instituciones públicas.

Otros autores consideran a la teoría como una doctrina moral completa. Sin embargo no pretende dar respuesta a todas las cuestiones morales, porque sólo es una teoría de organización con especial énfasis en la ética.

Finalmente, otra deficiente interpretación, que Phillips y otros (2003) creen una limitación innecesaria al alcance de la teoría, es la referida a que algunos autores sugieren que sólo concierne a las grandes empresas privadas. Sin embargo, Donaldson y Preston (1995), estiman que la teoría intenta ofrecer orientaciones sobre las empresas públicas, sobre la base de algunos principios morales y filosóficos subyacentes. Es verdad que se ha puesto menos interés en la teoría por parte de otras formas de organización como las pequeñas empresas, las familiares y las organizaciones sin ánimo de lucro.

A pesar de todo, se nota cada día más que las empresas están teniendo en cuenta este nuevo modelo de gobernanza, haciendo frente a las cada vez mayores presiones de los diferentes *stakeholders*. Además, están presionadas para posicionarse en el concepto de desarrollo sostenible y la RSC parece un efectivo instrumento para la integración de ese concepto en su estrategia global.

2.7.7 La RSC el sector público

Las administraciones públicas por la propia razón de su existencia, al menos en los países democráticos, tienen interiorizada la responsabilidad social en

sus pautas de actuación. Elementos como la protección de los derechos humanos, el medio ambiente, los más desfavorecidos, los consumidores, los trabajadores, por no citar las políticas de igualdad de género, educación, salud, etc., son sólo algunos ejemplos de la acción política. Sin embargo con esto no se cubren todos los aspectos que comprende la responsabilidad social.

Siguiendo a Melle (2007), adaptando a las administraciones públicas los criterios de la dirección *stakeholder*, aquellas deberían considerar todos los intereses de las partes que puedan verse afectadas por sus decisiones. En este sentido es bastante común que los gobiernos en sus procesos de creación de normativa, la someten a consulta de diferentes grupos, tales como consejos económicos y sociales, cámaras de comercio, sindicatos, organizaciones empresariales, etc., que variarán en función de la naturaleza de las decisiones a tomar. Al mismo tiempo, deben procurar que no exista supremacía de unos grupos sobre otros. Las administraciones públicas deberán garantizar reglas justas para el trato con los *stakeholders*.

Una buena gobernanza pública debe estar basada en la transparencia, la independencia, la rendición de cuentas, la imparcialidad, la ética y en la medida de lo posible, la participación.

Pueden definirse dos grupos de *stakeholders* para el caso que nos ocupa. De una parte los llamados partícipes primarios contractuales o directos (Melle, 2007), cuya relación está basada en contratos, asumen riesgos en su trato con la Administración Pública y, en algunos casos, determinan el grado de eficacia y eficiencia de las acciones o políticas públicas. En este grupo tenemos los internos (altos cargos, funcionarios y empleados públicos) y los externos (ciudadanos, proveedores, acreedores, financiadores y otras Administraciones Públicas de diferente nivel).

De la otra parte nos encontramos con los llamados partícipes complementarios, contextuales o indirectos, que son aquellos grupos afectados por las externalidades positivas o negativas, o bien son grupos de presión que tratan de influir en las decisiones (sindicatos, organizaciones empresariales. ONG´s, etc.).

En cada caso las Administraciones Públicas deberán identificar y conocer cuáles son los verdaderamente relevantes. Aplicando al caso lo expuesto por Donaldson y Preston (1995), a todos los *stakeholders* no debe tratárseles de la misma manera, sino en función de su participación, sus costes y sus riesgos.

Algunas formas de interacción con los *stakeholders*, aplicables al sector público son:

- Presencia en comités de supervisión, consejos consultivos, o en consejos de administración de empresas públicas.
- Organización de foros, observatorios u otros instrumentos reales o en red para el intercambio de opiniones, información o consulta.

- Encuestas.
- Establecimiento de incentivos retributivos variables para los directivos o empleados públicos, en función de los resultados de las actuaciones.
- Establecimiento de alianzas o proyectos conjuntos (colaboración público-privada).

El sector público puede adoptar diversas estrategias en su relación con los *stakeholders*, que van desde la total pasividad, hasta la delegación de ciertas decisiones, pasando por unas posiciones más o menos comprometidas (Friedman y Miles, 2006, p.161). Lo más natural es que cada vez se preste más atención a las preocupaciones y opiniones de los ciudadanos y *stakeholders*, pero sin obviar que las administraciones públicas se asientan en los principios de autoridad, legalidad y legitimidad que emanan de la voluntad popular expresada por los ciudadanos en las urnas.

La OCDE (2001, pp. 17-18), propone tres niveles de participación de los grupos de interés en las decisiones políticas:

- Informar y comunicar a los grupos afectados.
- Consultar con la finalidad de obtener opiniones o sugerencias que mejoren o desaconsejen la decisión.
- Implicarlos colaborando y decidiendo juntos.

No cabe duda que el sistema clásico de toma de decisiones por parte de los poderes públicos (el ordeno y mando vulgar) ya no tiene cabida en los tiempos actuales, entre otras cuestiones por razones económicas. Un proceso de decisión basado en la imposición suscita protestas, recursos administrativos, contenciosos judiciales, que comportan pérdidas de tiempo y dinero, para que finalmente la decisión adoptada no sea la más adecuada y oportuna. Por el contrario, un proceso participativo realizado de buena fe da mejores resultados, mejor aceptados y más oportunos.

Actualmente las administraciones públicas están introduciendo, con carácter transversal, en sus políticas el concepto de desarrollo sostenible que supone:

- Participación de manera informada en los procesos de toma de decisiones.
- Respeto por las generaciones futuras, de manera que no se comprometa su futuro.
- Coordinación de las políticas sectoriales para alcanzar el objetivo de la sostenibilidad.
- Cambios en la cultura, en la forma de llevar la administración, orientada a la consecución de resultados con el coste más razonable posible (eficacia, eficiencia y economía).
- Promocionar en la sociedad los valores de la sostenibilidad, de manera que los ciudadanos sean socialmente responsables.
- Creación de capital social.

Los principales retos que tienen los gobiernos son comunes a lo largo y ancho del mundo, esto es, hacer crecer a la economía creando oportunidades para todos, proveer servicios de educación, salud y seguridad de alta calidad. En definitiva construir un sistema de gobierno que entregue resultados a los ciudadanos (Tony Blair, 2012). Las personas, los ciudadanos interesan y sus problemas deben ser analizados desde un conocimiento conceptual para poder darles una buena solución.

CAPÍTULO 3

EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE: PRINCIPALES INICIATIVAS

3 EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE PRINCIPALES INICIATIVAS

El presente capítulo muestra las principales aportaciones relativas al gobierno corporativo aplicables a entidades o servicios del sector público. Las referencias a iniciativas en el campo de la RSC no son siempre fáciles de asignar al sector público o privado, por lo que se citarán las más relevantes que habiendo sido diseñadas muchas de ellas para el sector privado sean al mismo tiempo de aplicación al público.

3.1 Iniciativas referentes al gobierno corporativo

3.1.1 Principios emitidos por instituciones públicas internacionales

3.1.1.1 Principios de la OCDE para gestionar la ética en el sector público

La OCDE (1998) emitió una recomendación para mejorar la conducta ética de los Servicios Públicos.

Se trata de doce principios:

1. Los estándares éticos para el servicio público deberían de ser claros.
2. Los estándares éticos deberían estar reflejados en el marco legal.
3. Las orientaciones éticas deberían estar disponibles para los funcionarios.
4. Los funcionarios deberían conocer sus derechos y obligaciones cuando están expuestos a la maldad.
5. Un compromiso político hacia la ética debería reforzar la conducta ética de los funcionarios.
6. El proceso de toma de decisiones debería de ser transparente y abierto a revisión.
7. Debería haber guías claras para la interacción entre los sectores público y privado.
8. Los gestores deberían demostrar y promover la conducta ética.
9. Las políticas, procedimientos y prácticas de gestión deberían promover la conducta ética.
10. Las condiciones de servicio público y la gestión de los recursos humanos deberían promover la conducta ética.
11. Dentro de los servicios públicos se deberían poner en práctica mecanismos de responsabilidad adecuados.

Deberían existir procedimientos adecuados y sanciones para tratar los casos y desviaciones de conducta.

3.1.1.2 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

La UNCTAD (2005) emitió las Orientaciones sobre Buenas Prácticas para la Presentación de Información sobre la Gobernanza de las Empresas. Véase el Cuadro nº 3.1.

Su principal objetivo es lograr una mejor transparencia y rendición de cuentas en las empresas, con el objeto de facilitar las corrientes de inversión y movilizar recursos financieros para el desarrollo.

El documento toma en consideración las recomendaciones que figuran en otros de reconocido prestigio internacional como:

- Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades.
- Principios para la Gobernanza de la *International Corporate Governance Network*.
- Directrices de la *Commonwealth Association for Securities Dealers*.
- Directriz de transparencia de la UE.
- Códigos *King*.
- Informe *Cadbury*.
- *Combine Code* del Reino Unido.
- Etc.

Con el fin de que las orientaciones converjan con los estándares citados. Otro de los objetivos que persigue es animar a las empresas a aplicar las mejores prácticas internacionales adaptadas a sus requisitos jurídicos particulares y a sus tradiciones locales.

3.1.1.3 Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas

Para sentar las bases de un sistema de gobierno corporativo, la OCDE (2005) publicó en ese año las directrices sobre el gobierno corporativo de las empresas estatales, como complemento a las emitidas un año antes y referidas a las empresas privadas.

Las citadas directrices abarcan seis temas interrelacionados, a saber:

- a) Marco legal y regulativo efectivo.
- b) El Estado (o los poderes públicos) actuando como propietario.
- c) Tratamiento equitativo de los accionistas.

Cuadro n° 3.1: Orientaciones UNCTAD

ORIENTACION	DESCRIPCION
Publicación de información financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros y de operaciones. • Transacciones con empresas vinculadas. • Conflictos de interés. • Responsabilidad del consejo de administración sobre el envío de comunicaciones financieras.
Publicación de información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la empresa. • Composición del capital social y cambios de control societario. • Derecho de los accionistas. • Transacciones extraordinarias (fusiones o ventas de partes del negocio). • Estructura y funciones del Consejo de Administración. • Comités del Consejo. • Normas de ética. • Derechos y obligaciones de los miembros del Consejos y de los ejecutivos principales. • Mecanismos de evaluación de su valor y remuneraciones. • Papel de los empleados en la gobernanza de la empresa. • Política medioambiental y de responsabilidad social. • Sistemas de gestión de riesgos. • Auditoría interna. • Auditoría externa (proceso de nombramiento, honorarios, plazo).
Juntas Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación del proceso de celebración de Juntas Ordinarias y extraordinarias. • Método de votación. • Notificación del orden del día y plazo. • Comunicación a los accionistas de los acuerdos alcanzados. • Presentación de propuestas.
Momento y fecha de publicación de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos oportunos. • Información clara, concisa y exacta, debiendo prevalecer el fondo sobre la forma. • Canales de comunicación.

Fuente: Adaptación propia en base a UNCTAD (2005).

d) Relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*).

e) Transparencia y divulgación.

f) La responsabilidad de los órganos de administración de las empresas públicas.

Por su interés como elemento referencial y como soporte del estudio del caso, se presenta a continuación un resumen de los elementos más significativos.

a) *Marco legal y regulativo efectivo.*

El marco jurídico y normativo para las empresas de propiedad estatal o pública debería garantizar una igualdad de condiciones en los mercados

donde las empresas de propiedad estatal y el sector privado compiten con el fin de evitar distorsiones del mercado:

- Establecer una clara separación entre la función de la propiedad y otras funciones de la Administración.
- Simplificar y racionalizar las prácticas operativas y la forma jurídica bajo la que operan las empresas estatales.
- Las obligaciones y responsabilidades que se requiere a una empresa pública, para llevar a cabo los servicios públicos deberían estar claramente dispuestos en normativa legal.
- Las empresas públicas no deben estar exentas de la aplicación de las leyes y los reglamentos generales.
- Marco jurídico y regulatorio flexible que permita ajustes en la estructura de capital de las empresas públicas, cuando ello sea necesario para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Competencia efectiva en relación con el acceso a la financiación.

b) *El Estado (o los poderes públicos) actuando como propietario.*

El Estado debe actuar como un propietario informado y activo y establecer una clara y coherente política de la propiedad, asegurando que la gestión de las empresas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con el necesario grado de profesionalidad y eficacia:

- publicación de la política que define los objetivos generales de la propiedad pública.
- plena autonomía operacional de las empresas para alcanzar sus objetivos.
- necesidad de que los consejos ejerzan sus responsabilidades de una forma profesional e independiente. Evitar la elección de un número excesivo de miembros por parte de la Administración Pública.
- El ejercicio de los derechos de propiedad deberían estar claramente identificados dentro de la Administración.
- La entidad de coordinación de la propiedad debe rendir cuentas a órganos representativos como el Parlamento y tener definidas claramente las relaciones con los organismos públicos relevantes, incluyendo las entidades fiscalizadoras supremas del Estado.
- Se recomienda que la Administración, como un activo propietario, ejercite su derecho de propiedad de acuerdo a la estructura jurídica de cada empresa.

Cuatro derechos básicos de los accionistas son los siguientes:

- i) Participar y votar en las juntas de accionistas.
- ii) Obtener la información pertinente y suficiente sobre la empresa en forma oportuna y regular.

iii) Elegir y remover a los miembros de la junta.

iv) Aprobar transacciones extraordinarias.

Sus principales responsabilidades incluyen:

1. Estar representados en la junta general de accionistas.
2. Establecer un adecuado proceso de nominación de miembros del consejo estructurado y transparente.
3. Establecimiento de un sistema de información que permita el seguimiento y valoración regular del desempeño de las empresas públicas.
4. Mantenimiento de un diálogo continuo con los auditores externos y otros órganos específicos de control estatal.
5. Asegurando los esquemas de remuneración de los miembros del consejo fomentando el interés a largo plazo, puede atraer profesionales motivados y cualificados.

c) *Tratamiento equitativo de los accionistas.*

La Administración y las empresas de propiedad pública deben reconocer los derechos de todos accionistas y de conformidad con los principios de la OCDE de gobernanza corporativa asegurar su tratamiento equitativo y la igualdad de acceso a la información de las empresas:

- La coordinadora de la propiedad o las entidades y empresas estatales deben garantizar que todos los accionistas sean tratados equitativamente.
- Las empresas estatales deberían observar un alto grado de transparencia hacia todos los accionistas.
- Política activa de comunicación y consulta con todos los accionistas.
- Facilitar la participación de los accionistas minoritarios en las juntas de accionistas, con el fin de permitirles tomar parte en las decisiones fundamentales de las empresas.

d) *Relaciones con los grupos de interés, (stakeholders).*

La política de propiedad debería reconocer plenamente las responsabilidades de las empresas de propiedad pública para con los interesados y solicitar que se informe sobre sus relaciones con los grupos de interés:

- Los Gobiernos, la entidad coordinadora de la propiedad y las propias empresas estatales deberían reconocer y respetar los derechos de los grupos de interés establecidos por la ley o por medio de acuerdos mutuos y referirse a los principios de la OCDE sobre gobierno corporativo al respecto.
- Las empresas públicas, así como aquellas que persiguen objetivos de política pública, deben informar sobre las relaciones con los grupos de interés.

- Desarrollar, aplicar y comunicar programas de cumplimiento de códigos de ética internos.

e) *Transparencia y divulgación.*

Las empresas de propiedad estatal deberían observar un alto nivel de transparencia en conformidad con los principios de la OCDE de gobierno corporativo:

- Elaboración por parte de la propiedad de informes coherentes y agregados sobre las empresas y publicación anual de un informe agregado sobre las mismas.
- Desarrollar procedimientos de auditoría interna y establecer una función de auditoría interna que es supervisada e informa directamente al consejo de administración y al comité de auditoría o al órgano equivalente de la empresa.
- Auditoría externa independiente anual, sobre la base de las normas internacionales.
- Sujeción a la misma calidad de normas de contabilidad y auditoría que las sociedades cotizadas.
- Revelar información sobre todas las cuestiones que se describen en los principios de la OCDE de gobierno corporativo y, además, centrarse en áreas de gran preocupación para el Estado como propietario y el público en general.

f) *La responsabilidad de los órganos de administración de las empresas públicas.*

Los consejos de las empresas estatales deberían tener la autoridad, las competencias y la objetividad necesaria para llevar a cabo su función de orientación estratégica y la supervisión de la gestión y actuar con integridad y ser responsables de sus acciones:

- Los consejos de las empresas públicas deberán tener asignado un mandato claro y la responsabilidad final por el rendimiento de la empresa.
- Desempeñar sus funciones de supervisión de la gestión y la orientación estratégica, con sujeción a los objetivos fijados por el gobierno, teniendo la facultad de nombrar y remover al director ejecutivo.
- Composición que permita ejercer con independencia de criterio. Designación a través de un proceso transparente.
- La representación de los trabajadores en el consejo cuando sea obligatoria, se ejercerá de manera efectiva.
- Cuando sea necesario, los consejos de administración deben crear comisiones especializadas para apoyar el desempeño de sus funciones.
- Los consejos deberían llevar a cabo una evaluación anual para evaluar su desempeño.

3.1.1.4 Código de buena conducta administrativa de la Comisión Europea

La Comisión Europea (2000) aprobó este código, que teniendo como objetivo ofrecer un servicio de calidad, exige a sus empleados cortesía, imparcialidad y objetividad en el trato con los ciudadanos. Vincula a todo el personal cubierto por el estatuto y por tanto se aplica a todos sus funcionarios y otros agentes de la Comisión.

Está estructurado en seis capítulos:

1º Principios generales de buena administración:

- Legalidad.
- No discriminación e igualdad de trato.
- Proporcionalidad en la aplicación del código.
- Coherencia.

2º Directrices para la buena conducta administrativa:

- Objetividad e imparcialidad.
- Información sobre procedimientos administrativos.

3º Información sobre los derechos de las partes interesadas:

- Escuchar a todas las partes interesadas.
- Deber de motivar las decisiones.
- Deber de establecer normas de recurso.

4º Tratamiento de las solicitudes:

- Solicitud de documentos.
- Correspondencia.
- Comunicación telefónica.
- Correo electrónico.
- Solicitudes de los medios de comunicación.

5º Protección de datos personales e información confidencial.

6º Reclamaciones ante la Comisión y el Defensor del Pueblo Europeo.

3.1.1.5 Plan de acción de la Comisión Europea

Mediante su Libro Verde sobre el gobierno corporativo en la UE, la Comisión (2011) inició una reflexión en profundidad para evaluar la eficacia de la normativa actual sobre el gobierno corporativo de las empresas europeas.

La estrategia «Europa 2020» de la Comisión reclama una mejora del entorno empresarial en Europa. El Derecho de sociedades y las normas de gobierno corporativo de la UE para las empresas, los inversores y los empleados deben adaptarse a las necesidades de la sociedad actual y al cambiante entorno económico. El derecho de sociedades y el gobierno corporativo

Europeos deben garantizar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas.

La Comisión Europea (2012) publicó la Comunicación denominada "*Plan de acción: Derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo: un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas.*"

Las prioridades del plan de acción se resumen en tres líneas de actuación:

1. Aumentar el nivel de transparencia entre las empresas y sus accionistas a fin de mejorar el gobierno corporativo, lo que incluye, sobre todo, lo siguiente:
 - Aumentar la transparencia de las empresas en lo que respecta a la diversidad de su consejo de administración y las políticas de gestión de riesgos.
 - Mejorar la información sobre el gobierno corporativo.
 - Mejorar la identificación de los accionistas por parte de los emisores.
 - Reforzar las normas de transparencia de los inversores institucionales sobre sus políticas de voto y compromiso.
2. Fomentar y facilitar el compromiso de los accionistas a largo plazo, con iniciativas tales como:
 - Mayor transparencia sobre las políticas de remuneración de los administradores, así como derecho de voto de los accionistas sobre la política de remuneración y el informe de remuneración.
 - Mejor supervisión por parte de los accionistas de las transacciones con partes vinculadas.
 - Creación de las normas operativas adecuadas sobre los asesores de voto, especialmente en lo que se refiere a la transparencia y los conflictos de intereses.
 - Aclaración de la noción de «actuación de concierto» para facilitar la cooperación de los accionistas en los asuntos de gobierno corporativo.
 - Investigar si se puede fomentar el acceso de los trabajadores al accionariado.
3. Iniciativas en el ámbito del derecho de sociedades para apoyar a las empresas europeas y estimular su crecimiento y competitividad:
 - Investigación sobre una posible iniciativa sobre la transferencia transfronteriza de las sedes de las empresas.
 - Facilitar las fusiones transfronterizas.
 - Normas claras de la UE sobre las escisiones transfronterizas.

- Seguimiento de la propuesta de estatuto de la empresa privada europea, con vistas a aumentar las oportunidades transfronterizas de las pequeñas y medianas empresas (PYME).
- Una campaña de información sobre el estatuto de la empresa europea y de la sociedad cooperativa europea.
- Medidas específicas sobre grupos de empresas, es decir, reconocimiento del concepto de interés del grupo y mayor transparencia en lo relativo a la estructura del grupo.

Además, el plan de acción prevé la fusión de todas las grandes directivas sobre el derecho de sociedades en un único instrumento, lo que hará más accesible y comprensible el mismo para las sociedades de la UE y reducirá el riesgo de futuros incoherencias.

3.1.2 Principios emitidos por organismos públicos nacionales

3.1.2.1 Alemania

La República Federal de Alemania (2009) publicó los principios de buen gobierno corporativo para empresas participadas directa o indirectamente por el sector público.

Se compone de tres partes:

1. El código.
2. Notas con orientaciones.
3. Las Guías para nombramientos.

El código establece las provisiones legales que gobiernan la dirección y supervisa las compañías en las que la República Federal es accionista. Al mismo tiempo, reconoce los principios internacionales de gobierno corporativo. El objetivo es hacer más transparente la gestión de las empresas con participación pública y establecer el rol del Estado como accionista.

El código de gobierno corporativo alemán está estructurado en recomendaciones, sugerencias y provisiones legales. Las recomendaciones están caracterizadas por el empleo del verbo en futuro. Las recomendaciones fueron desarrolladas basándose en las relaciones legales aplicables a las sociedades limitadas por acciones. También pueden aplicarse por analogía, a otras compañías con deferente forma jurídica, si tales recomendaciones están en línea con las estructuras corporativas y las relaciones de los diferentes órganos de supervisión.

El código permite un alto grado de flexibilidad y autorregulación. Aunque las compañías pueden desviarse de las recomendaciones, tienen la obligación de desglosar las faltas de cumplimiento en sus informes anuales de gobierno corporativo.

Además, como se ha comentado, el código establece sugerencias mediante las cuales las desviaciones de lo establecido están permitidas sin que el desglose sea requerido. En este caso, el verbo usado está en la forma condicional.

Otras partes del código establecen provisiones legales que deben ser observadas de manera obligatoria.

Por otra parte, el código contiene notas que tratan de explicar las recomendaciones y sugerencias, sin formar parte del mismo.

En cuanto al alcance del código, este en principio no es aplicable a cualquier compañía en la cual la República Federal posea una participación que esté cotizada en bolsa y por tanto sujeta al código de gobierno corporativo alemán.

El código intenta proveer guías a las compañías sujetas al derecho privado en las cuales la República posea un interés mayoritario, aunque también se recomienda que las compañías sujetas a derecho público lo observen.

La revisión y actualización del código corresponde al Ministerio Federal de Finanzas, a la vista de los avances internacionales en la materia.

El ministerio responsable de la compañía en la que el Estado posee una participación asegura el cumplimiento del código y garantiza que el mismo es incorporado en el cuerpo de regulaciones de la empresa.

Como anteriormente se ha señalado, cualquier desviación en el cumplimiento de las recomendaciones debe ser explicada, justificada y publicada a disposición del público, bien en el Boletín Oficial o en la *website*, como parte del informe del gobierno corporativo. Además, la auditoría de las cuentas anuales revisará si esa declaración se hace y se publica.

Con respecto a los temas que se tratan en el código, se encuentran los siguientes:

- Accionistas y juntas de accionistas.
- Colaboración de la dirección con el órgano supervisor.
- La dirección: tareas, competencia, composición, remuneración y conflictos de intereses.
- Órgano supervisor: tareas, competencia, composición, remuneración y conflictos de intereses.
- Transparencia: informe de gobierno corporativo, contabilidad y auditoría de cuentas.

La segunda parte (las guías con orientaciones) intenta contribuir a una buena gobernanza, basada en criterios uniformes, de las compañías en las que el Estado posee una participación. Toman en cuenta las provisiones legales más importantes, el código público de gobierno corporativo, resoluciones

adoptadas por el gobierno, el comité de auditoría, recomendaciones del Tribunal de Cuentas, etc.

El contenido versa sobre:

- Requisitos para que el Estado tome una participación financiera en una compañía: interés político, limitación de aportaciones económicas, grado de influencia, tareas del ministerio responsable, transacciones que requieren de consentimiento, distribución de fondos presupuestarios e información al Tribunal de Cuentas.
- Colaboración de la dirección y el órgano de supervisión.
- Dirección.
- Órgano de supervisión.
- Transparencia.
- Contabilidad y auditoría.

La tercera parte se compone de los criterios para el nombramiento de las personas destinadas a formar parte del órgano de supervisión y de los órganos de dirección.

3.1.2.2 Países bálticos

La misión del *Baltic Institute of Corporate Governance* es animar a la utilización de las mejores prácticas de gobierno corporativo para las empresas participadas por el sector público en los países bálticos, en orden a conseguir un mejor desempeño tanto social como financiero.

El BICG (2010) elaboró una guía denominada *Baltic Guidance on the Governance of Government Owned Enterprises*, con un alcance regional considerando los tres países bálticos como un solo grupo. Así mismo, la guía cubre tanto las empresas estatales como las municipales, aunque existan, lógicamente, diferencias a la hora de aplicar la gobernanza y, en consecuencia, las segundas en muchas situaciones tienen que adaptar las recomendaciones al contexto local en que se desenvuelven.

La guía tiene como punto de referencia las recomendaciones de la OCDE para el gobierno corporativo de las empresas públicas, pero su intención no es que se produzca una duplicidad sino ayudar a los países de la región a conseguir el mejor estándar internacional representado por la OCDE.

La guía es voluntaria y surge del trabajo de expertos, funcionarios, administradores, ejecutivos, accionistas y otros grupos de interés. La autoridad que tiene la guía le viene dada de la credibilidad de las personas participantes en el proceso de desarrollo.

Recomendaciones al Gobierno:

- a) Ejercicio de liderazgo en el sentido de dar soporte político al máximo nivel para que las reformas al llevar a cabo tengan éxito.

- b) Crear una política de propiedad que debería definir la justificación y el objetivo de la propiedad, qué institución representa los intereses del gobierno, resultados esperados y métodos para conseguir los objetivos. Asimismo se recomienda una supervisión de las empresas para determinar si cumplen con su función o por el contrario deben reestructurarse o venderse.

Se recomienda una clara separación entre los entes responsables del seguimiento de los intereses del sector público y los responsables de llevar a cabo la implementación de las políticas a las que sirven las empresas.

- c) Establecer una entidad que ejerza la propiedad, en orden a asegurarse una gobernanza profesional de las empresas públicas con sus derechos y deberes formalizados en un documento escrito. Anualmente deberá emitir un informe, tanto individual como de conjunto, del desempeño de las empresas.
- d) Información sobre el patrimonio empresarial público. El sector público propietario debe disponer de información precisa y fiable sobre sus empresas, para poder ejercer una adecuada supervisión y análisis de los impactos presupuestarios y de los riesgos. Al mismo tiempo, la información confidencial debe ser salvaguardada de forma adecuada.
- e) Uso correcto de las figuras jurídicas adecuadas a la actividad a llevar a cabo por las empresas.
- f) Despolitización del proceso de toma de decisiones y creación de un ambiente estable de negocio, para no desestabilizar a las empresas con motivo de cambios políticos.
- g) Fortalecimiento de la supervisión y control en lugar de que los poderes públicos intervengan directamente en la gestión. En las industrias reguladas deberían ser establecidos regímenes regulatorios efectivos, como forma alternativa a la intervención pública directa en la gestión de las empresas. Los reguladores deberían contratar el personal exclusivamente en base a criterios de competencia técnica y deberían contar con medios humanos y financieros suficientes.
- h) Promoción de una activa supervisión de los grupos de interés.
- i) Política de dividendos.
- j) Valoración por el Tribunal de Cuentas de la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos políticos, así como del comportamiento de las empresas y de la supervisión del gobierno hacia ellas. Los informes del Tribunal deberían ser presentados al Parlamento y publicados.
- k) Establecimiento de comités de auditoría, obligatorios en determinadas empresas estratégicas.
- l) Prohibición de uso de los fondos de las empresas públicas para negocios del Gobierno, excepto en el caso de los dividendos.

- m) Supervisión parlamentaria mediante la creación del correspondiente comité.
- n) Aplicación de procedimiento de contratación transparentes.

Recomendaciones sobre el órgano supervisor:

Las empresas públicas deben elegir un órgano de supervisión de la gestión de la dirección, que responda ante los accionistas.

La guía lo denomina órgano de supervisión, pero bien podría referirse a lo que entendemos por consejo de administración ya que se trata del órgano que tiene la máxima responsabilidad del rendimiento de la organización.

- a) Deberes generales. Lealtad para mantener e incrementar el valor para el accionista y actuación de buena fe. Los miembros del órgano de supervisión, cuando el Estado no es el único accionista, responden de forma igual ante todos los accionistas.

Los administradores deberían ser elegidos basándose exclusivamente en su competencia y no en consideraciones políticas.

- b) La política de nombramientos debería estar formalizada y disponible para el público en general. El cumplimiento de esta política debería de ser auditada bien por profesionales externos y por algún órgano del Gobierno.

Al hilo de lo anterior, la guía recomienda que los administradores tengan los conocimientos y cualificaciones necesarias para llevar a cabo su función. Asimismo deberían recibir formación relacionada con las tareas de la organización.

- c) Independencia. La guía precisa que lo ideal es que los cargos políticos no accedan al órgano de supervisión, pero si ello no es posible, se establezcan reglas claras para el ejercicio de sus deberes. La Guía especifica que al menos la mitad de los administradores deberían ser independientes.

- d) Responsabilidades específicas del órgano:

- Revisar y guiar la estrategia.
- Seleccionar al personal directivo.
- Evaluar el desempeño.
- Supervisar la remuneración de los ejecutivos.
- Supervisión financiera. Se recomienda nombrar un comité de auditoría compuesto por miembros independientes.
- Asegurar la transparencia a los accionistas y a los ciudadanos.
- Cumplimiento de la ley y las obligaciones contractuales.
- Puesta en marcha de códigos éticos.

- Autoevaluación de los miembros del órgano.
- e) Estabilidad de los miembros, que se fija en un plazo no menor a tres años independientemente de los cambios políticos.
- f) Compensación económica de forma razonable acorde a las prácticas del mercado.

Recomendaciones al equipo directivo

La guía recomienda la no intromisión del gobierno en la selección del equipo directivo. Este debería ser elegido en base a su competencia profesional por el órgano de supervisión.

- a) Autonomía operativa de la dirección ya que se supone a los directivos profesionales como los más adecuados para desarrollar esa labor.
- b) Clarificación de objetivos acordados, formalizados y en la medida de lo posible, medibles, sin descuidar los objetivos cualitativos.
- c) Remuneración e incentivos a los directivos, razonable, para atraer, mantener y animar a los mismos a alcanzar los objetivos.
- d) Las empresas públicas deberían disponer de códigos éticos para todos los empleados así como sistemas para comprobar su cumplimiento.

Recomendaciones relativas a los informes y a la auditoría

- a) Toda la información material debe ser desglosada, en particular: compromisos sociales, coste de provisión de servicios sociales, subvenciones, etc. Asimismo se debería informar sobre las relaciones con clientes y empleados.

Las empresas públicas deberían producir la información financiera sobre las mismas bases que las empresas privadas.

- b) Auditoría externa independiente e interrelación con el órgano de supervisión.
- c) Elaborar un informe de gobierno corporativo siguiendo los mejores estándares.

3.1.2.3 Finlandia

El gobierno corporativo de las empresas públicas en Finlandia está basado en las guías y principios de la OCDE.

El Estado finlandés es propietario de muchas empresas, algunas de las cuales operan en el mercado en régimen competitivo y, otras prestan servicios de interés público.

Después de varios años buscando la mejor solución en orden a distinguir el papel del Estado como regulador o propietario, el Gobierno de Finlandia (2011) aprobó una resolución acerca de la política de propiedad, estableciendo los objetivos de las compañías, el marco de la dirección de la propiedad, la política de remuneraciones de sus directivos, la responsabilidad

corporativa, etc., centralizando la dirección en el *Ownership Steering Department* (www.valtionomistus.fi) dependiente del Primer Ministro. Por otra parte tiene una sociedad *holding* (*Solidium Oy*) que controla las participaciones del Estado en empresas cotizadas.

Las funciones Del *Ownership Steering Department* son:

- Cooperación en el desarrollo de la política corporativa de las compañías.
- Nominación de los representantes del estado en los órganos de dirección y administración de las compañías.
- Implementar el control.
- Ejercer la propiedad.

Los representantes de la unidad cooperan con los de los ministerios sectoriales y forman un grupo de trabajo que cuida del desarrollo de las compañías y supervisa el interés estratégico del Estado. Anualmente elabora un informe del desempeño de las compañías.

3.1.2.4 Hungría

El Gobierno de Hungría (2008) estableció *Magyar Nemzeti Vagyonkezelő ZRT (MNV)*, (www.mnvzrt.hu), la agencia que controla el *holding* empresarial húngaro.

Los derechos y obligaciones competencia del Estado como propietario de activos públicos son ejercidos por un ministerio responsable de supervisarlos, el cual lo lleva a cabo a través del MNV.

Se utiliza por tanto un modelo centralizado de ejercicio de la propiedad.

Las responsabilidades del MNV son básicamente:

- Preparar y ejecutar las decisiones del gobierno y del ministerio con respecto a los activos estatales.
- Mantener registros de los mismos y proporcionar información.
- Ejercer las funciones de propietario.
- Representar al gobierno en los litigios.
- Inspeccionar el cumplimiento de las obligaciones.
- Participar en la preparación de las guías de gestión de activos.
- Proveer servicios con respecto al uso de los activos necesarios para las actividades de las organizaciones del gobierno.

MNV tiene establecidas unas recomendaciones de gobierno corporativo para las empresas de propiedad estatal, cuya última actualización data de abril de 2013. Los principios generales utilizados son los siguientes:

- Responsabilidad en la gestión.
- Creación de valor para el accionista.

- Tratamiento equitativo de los intereses minoritarios.
- Acceso a la información por parte del público.
- Acceso de los propietarios a la información.
- Protección de los activos de la empresa.
- Creación sostenible de valor.
- Sostenibilidad.

Las recomendaciones tratan los siguientes aspectos:

- Sistema de funcionamiento y procesos de decisión.
- Normas generales para el ejercicio de las competencias.
- El papel del Estado.
- La junta general.
- El consejo de administración, el máximo ejecutivo y la dirección general.
- El papel de la gestión, coordinación interna de la empresa.
- Los órganos de supervisión y control.
- El consejo de vigilancia.
- Funciones de control de MNV.
- Reglas para los auditores.
- Política de personal y conflictos de interés.
- La composición de los consejos.
- Política de retribuciones.
- Transacciones con partes relacionadas.
- Control interno y gestión de riesgos.
- Transparencia y divulgación.

3.1.2.5 Irlanda

El Departamento de Finanzas de Irlanda (2009) publicó las directrices actualizadas sobre el gobierno corporativo de Entes públicos llamado *Code of Practice for the Governance of State Bodies*.

El código prevé un marco para la aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo para entes públicos comerciales y no comerciales. Estos deben confirmar al ministro pertinente que cumplan con los requerimientos. Los empleados y directivos de los entes públicos y sus participadas o asociadas, deben ser guiados por los principios establecidos en cumplimiento de su responsabilidad para asegurar que todas sus actividades cumplen con los máximos estándares de gobierno corporativo.

El código previene que ciertos requerimientos sean aplicados de forma proporcional para los entes de pequeño tamaño.

En los casos en los que los entes consideren que ciertos requisitos fueran desproporcionados, o tuvieran un fuerte impacto en su actividad, deberán alcanzar acuerdos con el ministerio del que dependan para adaptarlos al caso concreto y lo indicaran en su informe anual, previa consulta con el Ministerio de Finanzas.

El código abarca los siguientes aspectos:

- El consejo de administración y los consejeros.
 - Materias de su competencia.
 - Cuentas e informe anual.
 - Auditoría.
 - Estrategia.
 - Separación de poderes al máximo nivel.
 - Composición del consejo.
 - Derechos y obligaciones de los consejeros.
 - Código de conducta.
 - Desglose de conflictos de interés.
- Remuneración de la alta dirección y de los consejeros. Alineación con la política del Gobierno.
- Gestión de riesgos, rendición de cuentas, control interno y auditoría interna.
- Relaciones con el Parlamento y el ministerio pertinente.
 - Informe y cuentas.
 - Requerimientos de información específica.
- Procedimientos específicos a seguir por los entes públicos.
 - Contratación pública.
 - Diversificación de actividades, establecimiento de subsidiarias y adquisiciones de empresas.
 - Inversiones.
 - Viajes.
 - Disposición de activos públicos.
 - Cumplimiento de obligaciones tributarias.
 - Disputas legales con otros entes públicos.
- Ética en la Administración.

- Marco de código de conducta.
- Principios de calidad en el servicio.
- Política de viajes.
- Carta de auditoría interna.

3.1.2.6 Eslovenia

El Gobierno de la República de Eslovenia (2009) adoptó en dicho año la *Policy on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, con el objetivo de asegurar una eficiente implementación de los principios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia así como para determinar la rendición de cuentas y los poderes de los entes estatales. Sigue los principios de la OCDE sobre gobierno corporativo de empresas públicas.

El gobierno corporativo de las inversiones de capital público en empresas está regulado por una ley que establece la creación de una agencia para la gestión de los activos financieros (*Agencija za Upravljanje Kapitalskih Nalozb RS, AUKN*) la cual debe adoptar un código de gobierno corporativo, que estipule los principios y las reglas de conducta de la agencia, los órganos de gestión y supervisión de las compañías participadas y las autoridades del Estado en la gestión de las inversiones.

En la elaboración del citado código (AUKN, 2011) se tomaron en consideración, aparte de la legislación nacional, las directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo de empresas públicas, las recomendaciones de la UE y otros estándares internacionales. Se pretende que la agencia constituya un modelo de gobernanza responsable, no sólo para las empresas públicas o con participación pública, sino también para los accionistas institucionales en Eslovenia.

El código consta de dos secciones. En la primera se presentan los principios, criterios y procedimientos de conducta de la agencia y las expectativas con respecto a las empresas en la que el gobierno es accionista:

- Principios de funcionamiento de la agencia.
- Independencia, eficiencia, transparencia, responsabilidad, profesionalismo, igualdad y diligencia debida.
- Los deberes de la agencia.
- El papel de la agencia en la formación de la estrategia.
- El papel de la agencia en la formación del plan anual.
- Supervisión de las operaciones de las compañías.
- Juntas generales de las compañías.
- Decisiones con respecto al nombramiento de los miembros de los órganos de supervisión.
- Decisiones sobre remuneración de dichos miembros.

- Transparencia de las operaciones de la agencia.

En la segunda de las secciones se incluyen los principios, procedimientos y para la conducta de los miembros de los órganos de dirección y supervisión de las compañías:

- Principio de igualdad de trato con respecto a compañías de capital privado.
- Gobierno corporativo de las compañías participadas.
- Relaciones con los *stakeholders*.
- Transparencia de las operaciones e información.
- Órganos de supervisión de las compañías participadas.
- Selección de candidatos a miembros de los órganos de supervisión, composición.
- Evaluación del trabajo de los órganos de supervisión.
- Remuneración de los miembros del consejo de dirección.

Dentro del proceso regular de información deberá formularse en informe de gobierno corporativo, estipulando que el código ha sido adoptado y cuáles regulaciones no han sido observadas dando explicaciones de las razones por las que no han sido cumplidos. Rige el principio de "cumplir o explicar".

3.1.2.7 Reino Unido

H.M. Treasury y el Cabinet Office publicaron en 2005 un código de gobierno corporativo para los ministerios del gobierno británico. Constituyó una novedad que los principios de gobierno corporativo fueran de aplicación en el gobierno central. Posteriormente, fruto de correcciones y adopción de buenas prácticas, apareció en el mes de julio de 2011 una nueva versión.

El código se concentra en principios, poniendo énfasis en el papel de los Consejos Departamentales, que son cuerpos asesores que dan soporte a los ministros.

El código utiliza el principio de "cumplir o explicar", mecanismo que permite a los ministerios desviarse de los principios, si son justificables las causas para el buen gobierno de los mismos.

Se considera que la buena gobernanza es esencial para el buen funcionamiento de los ministerios y que estos necesitan actuar bajo reconocidos principios tales como:

- Liderazgo.
- Eficacia.
- Rendición de cuentas.
- Sostenibilidad.

Además de a los departamentos del gobierno, los principios del código son de aplicación a otras áreas que incluye a las entidades calificadas como “brazos ejecutores” de políticas públicas, esto es agencias, sociedades públicas, etc.

Los principios se refieren a:

- Rendición de cuentas ante el Parlamento.
- El papel de los consejos.
- Composición.
- La gestión de los riesgos.
- Los acuerdos de relación con las agencias, sociedades y demás entidades.

Cada principio está soportado por la política del gobierno y las disposiciones normativas.

3.1.2.8 Holanda

En este país rige el *Netherlands Code for Good Public Governance (2009)*, cuyos principios, por otra parte universales en una sociedad democrática son los siguientes:

- Apertura e integridad.
- Participación.
- Contacto apropiado con el público.
- Eficiencia y eficacia.
- Legitimidad.
- Capacidad de aprendizaje y mejora.
- Rendición de cuentas.

El código es un documento moral y ético, no es un cuerpo legal, y, por tanto, no reemplaza a la legislación vigente ni constituye una nueva regulación. El código engloba un enfoque moral de cómo los órganos ejecutivos de la organización pública operan.

El propósito del código es:

- Incrementar la confianza entre la sociedad y las instituciones.
- Incrementar dentro de las organizaciones la confianza en sí mismas.
- Incrementar el profesionalismo y el espíritu de equipo dentro de las autoridades.
- Incrementar la transparencia con respecto a los principales deberes.

El grupo objetivo del código lo constituyen los órganos ejecutivos de la Administración Pública.

La aceptación del código es voluntaria, aunque una vez que una organización se ha comprometido con él debe adherirse al mismo. Las organizaciones

pueden adaptarlo a su propio contexto. De hecho, en Holanda, existen códigos específicos para algunas partes del sector público (p.e. la policía).

El código se completa con recomendaciones para su puesta en práctica, el uso de referencias de buenas prácticas y la supervisión.

3.1.2.9 Noruega

El Estado juega un papel muy importante en el desarrollo de la industria. La interacción entre una industria innovadora y competitiva y una participación activa del Estado es un aspecto central del modelo social noruego según reza la *web* del *Ministry of Trade, Industry and Fisheries* (www.regjeringen.no).

El Estado noruego entiende que su contribución debe ser administrada de una forma profesional con una visión de largo plazo, con responsabilidad social como características de una creación de valor añadido, empleos seguros y crecimiento industrial.

El Estado noruego clasifica sus empresas básicamente en dos grupos:

-compañías con objetivos comerciales, muchas de las cuales operan en otros países y cotizan en mercados organizados (*Statoil, Yara, Hydro, etc.*). La mayoría son administradas por el ministerio responsable del comercio la industria y la pesca.

-compañías con objetivos de política sectorial, no comerciales, pero donde los resultados financieros y el uso eficiente de los recursos son esenciales y equilibrados con respecto a los objetivos políticos.

La propiedad estatal de las empresas está regulada en la constitución noruega. El Estado es quien administra las participaciones y ejerce el papel de propietario, pero el Parlamento se reserva determinadas decisiones (compra, venta, incrementos de capital, etc.) en determinados casos (Stine Ludvigsen 2010). La administración es delegada al ministerio bajo el cual la empresa fue creada. El Tribunal de Cuentas realiza las auditorías e informa al Parlamento sobre la administración de las propiedades.

Las empresas públicas están sujetas a la misma legislación que las privadas (derecho de la competencia, contabilidad, ayudas de estado, etc.) y algunas están sujetas además a regulación específica sectorial. Las normas básicas para ejercer los derechos de propiedad vienen determinados por la ley de sociedades (*Companies Act*).

La administración de las empresas se reparte entre el consejo de administración y el director general. Existe una clara división de papeles entre el propietario y la dirección corporativa. Tanto el consejo como el director general deben administrar en beneficio del propietario y son legalmente responsables y sujetos a la obligación de indemnizar.

Los accionistas ejercen sus derechos a través de la junta general. La ley de sociedades, cuando la participación en el capital sea del cien por cien, da al Estado ciertos privilegios como en el caso del reparto de dividendos.

Los principios de gobierno corporativo especifican una clara distinción de papeles para asegurar la transparencia de los procesos de toma de decisiones.

El Estado ha formulado sus propios principios de gobierno corporativo y alcanzan a todas las empresas participadas por el sector público, ya lo sean parcial o totalmente:

- 1° Todos los accionistas serán tratados de forma igualitaria.
- 2° Existirá transparencia en la propiedad pública de las empresas.
- 3° Las decisiones del propietario y las resoluciones debe hacerse en la junta general.
- 4° El Estado puede establecer objetivos para cada empresa junto con otros propietarios. El consejo será responsable de cumplirlos.
- 5° La estructura de capital de la empresa será apropiada dado el objetivo de la propiedad y la situación de la empresa.
- 6° La composición del consejo estará caracterizada por la competencia, capacidad y diversidad y deberá reflejar las distintas características de cada empresa.
- 7° Los esquemas de incentivos promocionarán la creación de valor de las empresas y serán razonables.
- 8° El consejo ejercerá el control independiente de la dirección de la empresa en nombre de los propietarios.
- 9° El consejo adoptará un plan de trabajo para desarrollar sus propias competencias. Las actividades del consejo serán evaluadas.
- 10° La empresa reconocerá su responsabilidad ante todos los accionistas y grupos de interés.

El Código, como se puede observar, está redactado en términos imperativos y utiliza el principio de "cumplir o explicar".

Adicionalmente las empresas con participación pública que cotizan en bolsas de valores deben cumplir con el *Norwegian Code of Practice for Corporate Governance* de 2010 y preparar anualmente un informe de acuerdo a él.

Además el Gobierno tiene establecidas directrices específicas sobre retribuciones de los ejecutivos, indemnizaciones por cese, pago de dividendos, etc.

3.1.2.10 Suecia

El Estado sueco es un importante propietario de empresas que emplean un alto volumen de trabajadores.

De acuerdo a la constitución del país, el Parlamento determina los principios para la administración y disposición de las propiedades estatales. En ciertos casos, como la dilución de la propiedad, cambios de dirección, aportaciones

de capital y venta y compra de acciones, el Gobierno debe obtener la aprobación del Parlamento.

El Ministerio de Empresas, Energía y Comunicaciones tienen delegadas las responsabilidades en materias relacionadas con la propiedad pública de las empresas y además es responsable de la administración de la mayoría de empresas con participación pública. De esta forma se piensa que se consigue una política uniforme y clara en cuanto a objetivos y directrices para las compañías.

El modelo de gobierno corporativo sueco está articulado en la Ley de Sociedades (*Companies Act*), la Ley de Cuentas Anuales y como soporte el código sueco de gobierno corporativo (*Swedish Corporate Governance Board 2010*) (el código).

Las empresas públicas están sujetas a la misma legislación que las privadas (normativa sobre libre competencia, sociedades, ayudas de estado, información interna, etc.). Algunas empresas activas en sectores particulares están sometidas a legislación específica (correos, comunicaciones electrónicas, etc.). Por otra parte, las aportaciones de capital deben realizarse en las mismas condiciones en que lo haría un socio privado.

Las empresas cuyo capital pertenece en su totalidad a la Administración Pública, deberán aplicar el código. Todas las empresas participadas que cotizan en la bolsa de valores aplicarán el código. Para las parcialmente participadas, el gobierno junto con el resto de propietarios se esfuerza en que el código sea aplicado. Como el código se basa en el principio de "cumplir o explicar" el Gobierno, en ciertos casos, que son mencionados en su política de propiedad, permite desviaciones siempre justificadas.

Las empresas suecas tienen tres niveles de decisión: la junta general, el consejo de administración y el CEO todos ellos en una línea de disciplina jerárquica. Además debe haber un órgano de control (auditor) nombrado por la junta general.

Desde el punto de vista estructural, el modelo sueco ofrece una tercera alternativa a los llamados modelo unitario (*one-trier*), así como al modelo dual (*two-trier model*), (*The Handbook of International Corporate Governance 2009*). A diferencia de los modelos americano o británico, el consejo de administración es predominantemente no ejecutivo. En las empresas cotizadas sólo una persona de la dirección tiene asiento en el consejo.

La política de propiedad (*State Ownership Policy*) manifiesta la posición del Gobierno sobre ciertos principios de administración de las empresas públicas, además de los previstos en la Ley de Sociedades:

- Junta general: invitación de asistencia al público, derecho de asistencia a miembros del Parlamento, posibilidad de que el público pueda formular preguntas a la dirección de la empresa.

- Proceso de nominación del consejo de administración: método uniforme y estructurado de selección basado en asegurar la competencia de los nominados. En las sociedades cotizadas los consejeros deben ser independientes, no así en las empresas totalmente controladas por el Estado.
- Composición del consejo: equilibrio de género, competencia, integridad y habilidad para obtener lo mejor en beneficio de la empresa.
- Evaluación del consejo: anualmente por parte del presidente de la compañía, siendo el gobierno informado del resultado de la evaluación.
- Remuneración del consejo: decisión de la junta general, sueldos competitivos pero no superiores a la media del mercado, publicidad en la web de la empresa. Asimismo la junta general decide sobre los sueldos de los empleados más representativos. Para el supuesto de consejeros-empleados no está previsto el cobro de dietas por trabajos en la jornada laboral.
- Comités del consejo: el gobierno deja libertad a sus empresas para establecer los comités de auditoría y remuneraciones, aunque el código establece su necesidad.
- Nombramiento de auditores: elección por la junta general excepto para los de la *National Audit Office*, en su contratación utilización de los mismos criterios legales aplicables a las compras públicas.
- Responsabilidad del consejo: ética, social y medioambiental, establecimiento de mejores prácticas en igualdad de género y diversidad en el trabajo.
- Estructura de capital.
- Información: transparencia, propiedad activa y buen orden.
- El CEO no deberá formar parte del consejo para así mantener la independencia de funciones.

Como principales características del modelo sueco tenemos:

- Fuerte poder de la propiedad para asegurar la gestión activa de los accionistas y evitar accionistas con visión de corto plazo. Para ello se utilizan acciones con diferentes derechos de voto.
- Protección de los accionistas minoritarios: tratamiento igualitario, derecho de bloqueo de ciertas decisiones de la junta general.
- El auditor lo nombra, como se ha dicho, la junta general e informa directamente a la misma no solo de las cuentas sino también del rendimiento o desempeño de los miembros del consejo y del CEO (Dent, 2012).
- Normas de transparencia de gran alcance: desglose, a nivel individual, de remuneraciones de los consejeros, esquemas de pensiones, e

indemnizaciones. Desglose a nivel colectivo de las remuneraciones del personal directivo. Publicación de transacciones entre partes relacionadas (con grandes accionistas, consejeros, CEO y empleados. Las grandes operaciones con partes vinculadas deben ser aprobadas por la junta general.

3.1.2.11 Francia

El gobierno francés tiene un amplio abanico de participaciones accionariales en diversos sectores de la economía (energía, automoción, transportes, comunicaciones, etc.), muchas de ellas cotizadas en bolsa.

En septiembre de 2004 se creó la *Agence des Participations de l'Etat*, dentro de la Dirección General del Tesoro.

Esto llevó a un mayor control centralizado de las participaciones y una mejor coordinación interministerial en la materia. En 2010 fue nombrado un Comisario para la gestión de las participaciones que informa directamente al Ministro de Economía. Posteriormente la agencia fue puesta bajo la autoridad de los ministerios de Economía y Finanzas y el de Renovación Industrial (*Agence des Participations de l'Etat*, 2013).

Las funciones de la agencia son:

- Supervisar la cartera de participaciones.
- Trasladar la opinión del Gobierno en las juntas generales y órganos de gobierno de las empresas.
- Jugar un papel activo en los órganos de dirección y supervisión, asegurándose que los representantes del Gobierno adoptan una postura uniforme.
- Evaluar los planes de empresa para llevar a cabo determinadas operaciones y asesorar sobre si están capacitadas legalmente para ejecutarlas.
- Explicar a los consejos de administración o supervisión la estrategia para maximizar a largo plazo el valor de la cartera.
- Asesorar a las empresas sobre su estrategia y a los ministerios sobre la posición del Gobierno como accionista.
- Prestar atención a la política de recursos humanos de las empresas (pago a ejecutivos, igualdad de género, calidad de vida en el puesto de trabajo, formación contratos, etc.).
- Asegurar la estricta aplicación de la limitación de remuneraciones de los ejecutivos.
- Seleccionar al personal directivo con criterios profesionales.
- Supervisar la calidad de la gobernanza.
- Establecer programas de formación para las personas que actúan como representantes del gobierno en los órganos de administración.

Las sociedades participadas por el sector público francés que cotizan en bolsa sigue, en general, las recomendaciones del código AFEP-MEDEF para sociedades cotizadas en su versión de junio de 2013, que por cierto puede también ser utilizado por otro tipo de sociedades.

3.1.2.12 Australia

ANAO (2014) actualizó en junio de ese año la guía emitida en 2003, estableciendo los fundamentos de la gobernanza de las entidades públicas. Sitúa a éstas dentro del marco legal y político al que añade :

- Desarrollo de liderazgo a todos los niveles de la entidad.
- Mantenimiento de procesos y sistemas de gobernanza adecuados.
- Orientación al desempeño, optimizando éste a través de la planificación, la gestión del riesgo, la innovación y el seguimiento y evaluación.
- Apertura, transparencia e integridad, relacionándose constructivamente con los *stakeholders* y promoviendo la información clara sobre el desempeño y las operaciones.
- Efectiva colaboración, cuando sea apropiado, participando en asociaciones colaborativas para una mejor prestación de servicios.

La guía desarrolla todos y cada uno de los fundamentos estableciendo los pasos a seguir.

El gobierno del oeste de Australia (*Government of Western Australia*, www.publicsector.wa.gov.au) a través de su Comisión para el Sector público (*Public Sector Commission*) presenta una guía de buen gobierno para las agencias del sector público (*Good Governance Guide for Public Sector Agencies*).

Según esta fuente las agencias eficaces ponen su atención en la consecución de un buen gobierno a través de:

- La planificación estratégica y la estructura organizativa.
- El liderazgo y la integridad, conducta y valores compromiso de servicio.
- Comunicación y reputación.
- Eficacia y eficiencia a través de seguimiento del desempeño y la evaluación de procesos y sistemas.
- Cumplimiento y rendición de cuentas.

La guía contiene nueve principios:

- 1º La relación de la agencia con el gobierno es clara.
- 2º La gerencia y supervisión de la agencia tienen claras responsabilidades y tienen que rendir cuentas.
- 3º La estructura de la agencia sirve a sus operaciones.
- 4º La agencia planifica sus operaciones para conseguir sus objetivos.

- 5º La ética y la integridad están integradas en los valores de la agencia.
- 6º El liderazgo de la agencia en la gestión de personas contribuye a la consecución de objetivos individuales y de la organización.
- 7º La agencia salvaguarda la integridad financiera y la rendición de cuentas.
- 8º La agencia comunica con todas las partes en una forma accesible, abierta y sensible.
- 9º La agencia identifica y administra sus riesgos.

3.1.3 Principios emitidos por autoridades públicas en el estado español.

3.1.3.1 Ley de transparencia

Las Cortes Generales aprobaron la Ley 19/2013 de 9 de diciembre de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno con el objeto de ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento.

Las disposiciones en materia de transparencia son aplicables a todos los niveles de las administraciones públicas, instituciones del Estado, sociedades mercantiles con participación superior al 50%, fundaciones públicas, partidos políticos, organizaciones sindicales y empresariales, asociaciones públicas y entidades privadas en la medida en que reciban un volumen determinado de subvenciones, (artículo 2).

Se publicará la información económica, presupuestaria, estadística, de relevancia jurídica, de planificación en las correspondientes sedes electrónicas de una forma clara, estructurada, entendible para los interesados y en formatos reutilizables. La ley regula los límites del derecho, las reclamaciones, recursos, etc.

Las disposiciones en materia de buen gobierno son aplicables al personal de la Administración General del Estado y a los miembros de las juntas de gobierno de entidades locales (artículo 25).

Los principios de buen gobierno se reflejan en el Cuadro nº 3.2.

La ley crea el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno con personalidad jurídica propia con la finalidad de promover la transparencia de la actividad pública, velar por el cumplimiento de las obligaciones de publicidad, salvaguardar el ejercicio de derecho de acceso a la información pública y garantizar la observancia de las disposiciones de buen gobierno.

Cuadro n° 3.2: Principios de buen gobierno de la ley de transparencia

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Principios Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia en la gestión de los asuntos públicos, de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia y con el objetivo de satisfacer el interés general. 2. Ejercicio de las funciones con dedicación al servicio público, absteniéndose de cualquier conducta que sea contraria a estos principios. 3. Respeto al principio de imparcialidad, de modo que mantengan un criterio independiente y ajeno a todo interés particular. 4. Aseguramiento de un trato igual y sin discriminaciones de ningún tipo en el ejercicio de sus funciones. 5. Diligencia debida en el cumplimiento de sus obligaciones y fomentarán la calidad en la prestación de servicios públicos. 6. Conducta digna y trato a los ciudadanos con esmerada corrección. 7. Asunción de la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias y de los organismos que dirigen, sin perjuicio de otras que fueran exigibles legalmente
Principios de Actuación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeñarán su actividad con plena dedicación y con pleno respeto a la normativa reguladora de las incompatibilidades y los conflictos de intereses. 2. Guardarán la debida reserva respecto a los hechos o informaciones conocidos con motivo u ocasión del ejercicio de sus competencias. 3. Pondrán en conocimiento de los órganos competentes cualquier actuación irregular de la cual tengan conocimiento. 4. Ejercerán los poderes que les atribuye la normativa vigente con la finalidad exclusiva para la que fueron otorgados y evitarán toda acción que pueda poner en riesgo el interés público o el patrimonio de las Administraciones. 5. No se implicarán en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones y se abstendrán de intervenir en los asuntos en que concurra alguna causa que pueda afectar a su objetividad. 6. No aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones. En el caso de obsequios de una mayor relevancia institucional se procederá a su incorporación al patrimonio de la Administración Pública correspondiente. 7. Desempeñarán sus funciones con transparencia. 8. Gestionarán, protegerán y conservarán adecuadamente los recursos públicos, que no podrán ser utilizados para actividades que no sean las permitidas por la normativa que sea de aplicación. 9. No se valdrán de su posición en la Administración para obtener ventajas personales o materiales.

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley.

3.1.3.2 Código de buen gobierno

Con anterioridad a la Ley de Transparencia, el entonces Ministerio de Administraciones Públicas (2005), aprobó el Código de Buen Gobierno de los Miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado, que abarca las entidades del sector público estatal.

Los miembros del Gobierno y los altos cargos de la Administración General del Estado actuarán, en el desempeño de sus funciones, de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico y ajustarán sus actuaciones a los principios éticos y de conducta: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez y promoción del entorno cultural y medioambiental y de la igualdad entre hombres y mujeres.

3.1.3.3 Baleares

El Parlamento de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares (2011) aprobó la Ley 4/2011 de 31 de marzo de la Buena Administración y del Buen Gobierno. Tiene por objeto establecer las medidas y líneas de actuación que permitan al gobierno, a su administración y a los entes del sector público instrumental, actuar de conformidad con los principios y valores de la buena administración y buen gobierno en el contexto de mejora continua de la calidad de las organizaciones y de los servicios públicos que se prestan a los ciudadanos y de la calidad democrática.

Dentro de los entes del sector público instrumental están los organismos autónomos, las entidades públicas empresariales, las sociedades mercantiles públicas, las fundaciones del sector público y los consorcios.

Los principios que informan la buena administración y el buen gobierno son:

- Orientación a la ciudadanía (interés general, imparcialidad, equidad y servicio).
- Participación ciudadana.
- Información administrativa (suficiente, de interés, accesible, comprensible, transparente).
- Transparencia.
- Eficacia y eficiencia.
- Calidad normativa.
- Simplicidad y comprensión (trámites, procedimientos, tiempos).
- Gestión del conocimiento.
- Calidad de los servicios y mejora continua.

- Anticipación y celeridad.
- Integridad.
- Gobernanza (apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia).
- Responsabilidad y rendición de cuentas.
- Responsabilidad social de la administración.
- Igualdad de género.
- Accesibilidad.

3.1.3.4 Cantabria

El Parlamento de la Comunidad Autónoma de Cantabria (2008), aprobó la Ley 1/2008 de 2 de julio, reguladora de los Conflictos de Interés de los Miembros del Gobierno y sus Altos Cargos. También es aplicable a los directivos de las entidades de su sector público empresarial.

Las personas sujetas a la Ley adecuarán su actuación a los siguientes principios:

- Respeto al ordenamiento jurídico.
- Dedicación exclusiva al cargo salvo las excepciones previstas en la Ley.
- Orientación estratégica y exclusiva hacia los intereses generales.
- Diligencia y coherencia en el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Colaboración y lealtad institucional.
- Transparencia patrimonial.
- Ejemplaridad en el cumplimiento de los deberes legales.
- Compromiso con la promoción de los valores constitucionales, respeto a los derechos humanos, igualdad de género, solidaridad y participación ciudadana.
- Respeto al mérito y capacidad en los procedimientos de selección de personal.
- Objetividad e imparcialidad en la contratación pública y reconocimiento de derechos.
- Confianza legítima en el desempeño de las competencias.
- Liderazgo participativo.

Consecuencia de lo previsto en dicha Ley, el Gobierno de la Comunidad Autónoma de Cantabria (2014) aprobó el Código de Buen Gobierno de los Miembros del Gobierno y de los Altos Cargos.

Este código, además de reproducir los principios legales, dedica un capítulo a las actitudes y comportamiento en temas como la lealtad y cooperación, la participación ciudadana, la transparencia y la comunicación, dignidad,

publicidad y libre competencia, la eficacia y la objetividad en los procedimientos de autorización o subvención, el entorno ético y la formación permanente de los empleados y la administración de los recursos públicos. Asimismo regula las actividades de *lobby* e influencia, la comunicación pública veraz y la confidencialidad. Está prevista la elaboración de un informe anual al consejo de gobierno sobre el grado de cumplimiento del código.

La Ley establece la casuística de los conflictos de interés, las incompatibilidades y el procedimiento sancionador.

3.1.3.5 Galicia

El Parlamento de la Comunidad Autónoma de Galicia (2006), aprobó la Ley 4/2006 de 30 de julio de Transparencia y Buenas Prácticas en la Administración Pública Gallega. Su ámbito de aplicación se extiende a todos los componentes de su sector público, incluidos las empresas públicas.

Los principios generales de actuación se resumen en los siguientes:

- Satisfacción del interés general.
- Garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia.
- Proporcionar y difundir información constante, veraz, objetiva y clara.
- Potenciar su accesibilidad y receptividad.
- Fomentar y favorecer la participación ciudadana.
- Diálogo abierto, transparente y regular.
- Principio de no discriminación.
- Racionalidad, claridad y confianza legítima.
- Empleo de técnicas informáticas y telemáticas.
- Promover el uso de la lengua propia.
- Prestar especial atención a las personas discapacitadas.

3.1.3.6 Extremadura

El Gobierno de la Junta de Extremadura (2009) aprobó en marzo de ese año el Código Ético de Conducta de los Miembros del Gobierno y los Altos Cargos y Personal Directivo de las Entidades del Sector público de la Comunidad.

Está dividido en dos partes, siendo la primera la relativa al buen gobierno y dedicando la segunda a la transparencia, contención y austeridad en la ejecución del gasto público. Los principios éticos y de conducta se refieren a la responsabilidad, credibilidad, dedicación al servicio público, transparencia, austeridad, accesibilidad, eficacia y honradez. Para la salvaguarda de estos la actuación pública estará guiada por:

- Abstención del ejercicio de actividad privada.
- No aceptación de trato de favor por parte de personas privadas.

- No influencia en la agilidad en la tramitación de expedientes concretos.
- Declaración de incompatibilidades y bienes.
- Lealtad a la institución.
- Ejemplaridad.
- Rechazo de regalos más allá de la pura cortesía.
- Uso apropiado de los bienes que la Administración ponga a su disposición.

3.1.4 Principios emitidos por organismos independientes

3.1.4.1 Principios NOLAN

The Committee on Standards in Public (1995) es un órgano independiente que hace recomendaciones al Primer Ministro del Reino Unido. Fue establecido en 1944 bajo la presidencia de Lord Nolan para examinar temas acerca de las normas de conducta en la Administración Pública.

El citado comité en el primer informe que elaboró estableció siete principios de actuación, que deben tener presentes los gestores públicos:

- Ausencia de interés: los que detentan el poder público deberían tomar las decisiones pensando única y exclusivamente en términos del interés público, absteniéndose de hacerlo para obtener beneficios o ventajas para sí, su familia o amigos.
- Integridad: los gestores públicos no deberían estar sujetos a cualquier obligación hacia terceros que pudiera influenciarles en el desempeño de sus deberes oficiales.
- Objetividad
- Rendición de cuentas: los gestores públicos son responsables de sus decisiones y actos hacia el público y deben someterse a escrutinio.
- Franqueza: los gestores públicos deberían ser lo más transparente posible acerca de las decisiones y actos que realicen. Deberían dar explicaciones sobre las mismas, restringiendo información solamente cuando el interés público lo demande.
- Honestidad: tienen el deber de declarar cualquier interés privado relacionado con sus obligaciones públicas y adoptar los pasos necesarios para resolver cualquier conflicto de intereses para proteger el interés público.
- Liderazgo: los gestores públicos deberían promover y apoyar los principios anteriores con su liderazgo y ejemplo.

3.1.4.2 Buen gobierno en el sector público

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy-CIPFA y la IFAC (2013), lanzan en junio de ese un borrador para consultas con título *Good Governance in the Public Sector*, a fin de establecer un marco internacional para promocionar un mejor servicio público y mejorar la rendición de

cuentas, estableciendo un elemento de comparación en el sector público, sin intentar reemplazar códigos nacionales o sectoriales existentes.

Según el documento, la función de buen gobierno en el sector público es asegurar que las entidades actúan siempre en interés de los ciudadanos. Actuar en ese sentido requiere un fuerte compromiso con la integridad, con las leyes y los valores éticos. Además de un compromiso con los *stakeholders*.

Las entidades públicas responden no solamente de lo que gastan, sino también de la manera en que usan los recursos que les han sido confiados. Adicionalmente tienen la misión de servir al interés público, adhiriéndose a los requerimientos de la legislación y las políticas públicas.

El documento establece las premisas para conseguir una buena gobernanza, a saber:

- Definir los resultados a conseguir en términos de beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles. Para ello es de suma importancia la opinión de los ciudadanos, usuarios de los servicios y demás *stakeholders*.
- Determinar las intervenciones para optimizar la consecución de los resultados pretendidos. Para ello los organismos públicos necesitan de potentes mecanismos de toma de decisiones.
- Desarrollar la capacidad de las entidades, su liderazgo y la de los individuos que las integran.
- Gestionar los riesgos y la evaluación del desempeño a través de un fuerte sistema de control y desarrollar una eficiente gestión financiera pública para la implementación de las políticas.
- Poner en marcha buenas prácticas en materia de transparencia informativa para una efectiva rendición de cuentas, asegurando que los *stakeholders* puedan comprender cuándo la entidad planea y cómo lleva a cabo sus actividades.

Una posterior actualización de los principios de buena gobernanza, llevada a cabo por IFAC y CIPFA (2014), añade a los anteriores dos nuevos requerimientos:

- Comportarse con integridad, demostrando un fuerte compromiso con los valores éticos y respeto a la ley.
- Asegurarse la apertura y una relación global con *los stakeholders*.

3.1.4.3 Código King III de Sudáfrica

El *Institute of Directors South Africa* (2009) presentó la tercera versión del Código King, de principios de gobierno corporativo. King III debe su nombre a Mervyn E. King, presidente del comité elaborador.

El código está basado en el principio de "aplicar o explicar".

Es de aplicación a todo tipo de entidades, independientemente de su forma jurídica, constitución o sector (público, privado o a entidades sin ánimo de lucro). Los principios se han diseñado de forma que cada organización pueda aplicarlos y conseguir una buena gobernanza.

El código da una destacada importancia a los siguientes principios clave:

- Liderazgo.
- Sostenibilidad como imperativo moral y económico.
- Innovación, imparcialidad y colaboración.
- Transformación social y compensación.

El King III incluye algunas innovaciones con respecto a sus predecesores el King I y el King II, tales como: necesidad de un informe anual integrado sobre el impacto de la organización, la gestión de los riesgos, la función estratégica de la auditoría interna, el papel de las tecnologías de la información y el informe sobre la efectividad de los controles financieros (PW Coopers, 2009)

El código está estructurado en nueve capítulos, cada uno de ellos con sus elementos de gobierno, sus principios y las prácticas recomendadas:

1. Liderazgo ético y ciudadanía corporativa.
2. Consejos y consejeros.
3. Comités de auditoría.
4. La gobernanza de riesgo.
5. La gobernanza de las tecnologías de la información.
6. Cumplimiento de leyes, reglas, código y estándares.
7. Auditoría interna.
8. Gobierno de las relaciones con los *stakeholders*.
9. Información integrada y desglose.

3.1.4.4 El estándar de buen gobierno para los servicios públicos

The Independent Commission on Good Governance in the Public Services, (2004) fue constituida por la *Office for Public Management-OPM* y *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy-CIPFA* en colaboración con la fundación *J.Rowntree*.

Su función era desarrollar un código común y establecer principios de buen gobierno en los servicios públicos, los cuales salieron a la luz en 2004 con el título *The Good Governance Standard for Public Services*.

El propósito de la norma es servir de guía a todo aquel relacionado con la gestión pública, así como para valorar las fortalezas y debilidades de la organización en materia de gobernanza y, al mismo tiempo, tratar de mejorarla.

La norma cubre todo tipo de organizaciones que utilizan fondos públicos y trabajan para el público. Comprende seis principios de buen gobierno, cada uno de ellos con sus principios base:

1. Principio central: la función de la gobernanza es asegurar que la organización cumple sus objetivos generales, consigue los resultados esperados para sus ciudadanos y opera de una forma eficiente y ética.
2. Clarificación de funciones: todo lo concerniente a la gobernanza pública debe estar claramente definido en cuanto a funciones, responsabilidades y relaciones entre los gobernantes y el público.
3. Promover valores para toda la organización y demostrarlos a través de su conducta.
4. Tomar decisiones transparentes y bien informadas, gestionando los riesgos con efectivos sistemas de control.
5. Desarrollar la capacidad del órgano de gobierno para ser efectivos. Contratar o nombrar al personal con las características necesarias que aseguren un buen desempeño de las funciones.
6. Involucrar a los grupos de interés y hacer que la rendición de cuentas sea real.

3.2 Iniciativas generales referentes a la RSC

3.2.1 Principios emitidos por instituciones públicas internacionales

3.2.1.1 El Pacto Mundial de la ONU (1999)

Las empresas, el comercio y la inversión son pilares esenciales para la paz y prosperidad. Pero en muchas áreas las empresas están ligadas a serios dilemas, como pueden ser la explotación, la corrupción, la inequidad y otras barreras que frenan la innovación y el espíritu empresarial. Las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, no vinculante jurídicamente hablando, basada en principios universalmente aceptados, para promover el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa, que incluye dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Para lograr este objetivo, el Pacto Mundial ofrece oportunidades de aprendizaje y participación, a través de mecanismos diversos, tales como diálogos sobre políticas, entrenamiento en temas puntuales, participación en redes locales y alianzas para proyectos.

Participar en el Pacto Mundial implica un liderazgo y un compromiso con el apoyo de los diez principios universales. Una empresa que se adhiera al mismo deberá:

1. Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.
2. Publicar en un informe anual una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios.
3. Apoyar públicamente el Pacto Mundial y sus principios.

Los diez principios del Pacto Mundial están basados en declaraciones y convenciones universales aplicadas en cuatro áreas: derechos humanos, medio ambiente, estándares laborales y anticorrupción. Véase el Cuadro n° 3.3.

3.2.1.2 Los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) de la ONU

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000). (www.un.org/millenniumgals/bkgd.shtml).

Los ODM se componen de 8 Objetivos y 21 metas cuantificables que se supervisan mediante indicadores y la institución que los produce y su horizonte temporal de consecución se sitúa en 2015.

Los Objetivos son los siguientes:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Los ODM:

- Consolidan muchos de los compromisos más importantes asumidos por separado en las cumbres y conferencias de la ONU en la década de los 90.
- Reconocen explícitamente la dependencia recíproca entre el crecimiento, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible.

- Están basados en metas cuantificables con plazos y con indicadores para supervisar los progresos obtenidos.
- Consideran que el desarrollo se sustenta en la gobernabilidad democrática, el estado de derecho, el respeto de los derechos humanos, la paz y la seguridad.
- Combinan, en el octavo objetivo, las responsabilidades de los países en desarrollo con las de los países desarrollados, sobre la base de una alianza mundial respaldada en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo celebrada en Monterrey, México, en 2002 y reafirmada en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en agosto de 2002.

En el año 2001, como seguimiento a la Cumbre del Milenio, el Secretario General de la ONU presentó la guía general para la aplicación de la Declaración del Milenio, la cual constituye una revisión integrada y comprensiva de la situación e identifica potenciales estrategias de acción diseñadas para lograr los objetivos y compromisos de la Declaración del Milenio, al tiempo que informa sobre “mejores prácticas”.

Se basa en el trabajo de los gobiernos y del sistema de la ONU, como también en el trabajo de las instituciones de Bretton Woods, de la Organización Internacional del Comercio, organizaciones intergubernamentales, organizaciones regionales y la sociedad civil.

Desde entonces, se ha hecho un seguimiento a la guía del Secretario General con informes anuales y quinquenales. El último publicado correspondiente a 2013 establece que ha habido adelantos en la mayoría de las áreas, a pesar de las crisis económicas y financieras. Objetivos que se han alcanzado o están a punto son por ejemplo:

El porcentaje de personas que vive en la pobreza extrema se ha reducido a la mitad.

- Más de 2.000 millones de personas han logrado acceder a fuentes mejoradas de agua potable.
- Se han realizado avances en la lucha contra la tuberculosis y el paludismo.

Cuadro n° 3.3: Principios del Pacto Mundial de la ONU

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

Fuente: Elaboración propia en base la publicación oficial (1999).

- En los países en vías de desarrollo el número de habitantes de tugurios de ciudades y metrópolis está disminuyendo.
- Se está generando un entorno más equitativo por la menor carga de la deuda y el mejor clima comercial.
- La reducción del hambre está al alcance de la mano.

En muchas áreas hay que acelerar los avances y tomar medidas audaces:

- Cooperación mundial para garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Reducción de la mortalidad infantil.
- Reducción de la mortalidad maternal.
- Expansión de las terapias anti-SIDA y su prevención.
- Enseñanza primaria.
- El saneamiento.

Al mismo tiempo se debe centrar la atención en algunas disparidades como:

- La brecha rural-urbana en salud reproductiva y agua potable.
- La integración de los niños más pobres en el sistema escolar.
- La desigualdad de género.

Como consecuencia de un proceso de consultas abiertas e inclusivas se obtuvieron unas conclusiones que se elevaron al Grupo de Alto Nivel sobre la Agenda para el Desarrollo después de 2015. En septiembre de 2013 el Secretario General de la ONU presentó un informe titulado "Una vida digna para todos: acelerar el logro de los ODM y promover la agenda de la ONU para el desarrollo después de 2013" (ONU, 2013). En el informe se presenta una evaluación de los avances registrados y también de las políticas que han tenido éxito y que pueden contribuir a la consecución de los ODM. Después de 2015 se inicia una nueva era que exige una nueva visión y un marco flexible. Se trata de una agenda universal que requiere transformaciones económicas profundas y una nueva alianza mundial.

3.2.1.3 Nuestro futuro común

En Octubre de 1984 se reunió por primera vez la WCED atendiendo una petición de la Asamblea General de la ONU. Esta comisión partió de la convicción de que es posible para la humanidad construir un futuro más próspero, más justo y más seguro.

La WCED (1987) publicó en abril de ese año su informe denominado. *Our Common Future (Nuestro Futuro Común)*, también conocido como *Informe Brundtland* en honor a su directora G.H. Brundtland, exprimera ministra de Noruega.

El informe plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. En este informe se define el desarrollo sostenible como el

desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Su esperanza de un futuro mejor, es sin embargo, condicional. Depende de acciones políticas decididas que permitan la adecuada gestión de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta. El informe no pretende ser una predicción futurista, sino una llamada para adoptar las decisiones que permitan asegurar los recursos para sostener a ésta generación y a las siguientes.

Los objetivos impuestos a la comisión fueron tres:

1. Examinar los temas críticos de desarrollo y medio ambiente y formular propuestas realistas al respecto.
2. Proponer nuevas formas de cooperación internacional capaces de influir en la formulación de las políticas sobre desarrollo y medio ambiente, con el fin de obtener los cambios requeridos.
3. Promover los niveles de comprensión y compromiso de individuos, organizaciones, empresas, institutos y gobiernos.

La comisión observó que muchos ejemplos de "desarrollo" conducían a aumentos en términos de pobreza, vulnerabilidad e incluso degradación del ambiente. Por eso surgió como necesidad apremiante un nuevo concepto de desarrollo, un desarrollo, el "desarrollo sostenible", como aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

La comisión centró su atención en los siguientes temas:

- a) Población y recursos humanos: La población mundial sigue creciendo a un ritmo muy acelerado, especialmente si ese incremento se compara con los recursos disponibles en materia de vivienda, alimentación, energía y salud. Dos propuestas se formulan al respecto:
 - Reducir los niveles de pobreza.
 - Mejorar el nivel de la educación.
- b) Alimentación: El mundo ha logrado volúmenes muy grandes de producción de alimentos. Sin embargo esos alimentos no siempre se encuentran en los lugares en los que más se necesitan.
- c) Especies y ecosistemas: recursos para el desarrollo. Muchas especies del planeta se encuentran en peligro, están desapareciendo. Este problema debe pasar a convertirse en preocupación política prioritaria.
- d) Energía: se sabe que la demanda de energía se encuentra en rápido aumento, si la satisfacción de la misma se basara en el consumo de recursos no renovables, el ecosistema no sería capaz de resistirlo. La

estructura energética del siglo veintiuno debe basarse en fuentes renovables.

- e) Industria: La tecnología anti contaminación ha sido efectiva desde el punto de vista de costos en términos de salud, propiedad y prevención de daño ambiental y que sus mismas industrias se han vuelto más rentables al realizar un mejor manejo de sus recursos.
- f) El reto urbano: Prácticamente la mitad de la humanidad habita en centros urbanos. La adecuada gestión administrativa de las ciudades exige la descentralización, de fondos, de poder político y de personal, hacia las autoridades locales.

El informe exhorta a los gobiernos a asegurar que actúen con responsabilidad en el sentido de apoyar un desarrollo que sea sostenible económica y ecológicamente. Finalmente el informe realiza un llamado a la acción. La comisión se dirige antes que nada a las personas de todos los países y de todas las condiciones. Los cambios en las actitudes humanas que reclama dependen de vastas campañas de educación, debate y participación pública.

3.2.1.4 Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo

En la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo–OIT (2000) confluyen las opiniones de gobiernos, empresas y organizaciones sindicales, de ahí su nombre.

Es un conjunto de principios morales sobre cuestiones relacionadas con el empleo para su aplicación principalmente por empresas multinacionales, pero que también son de aplicación moral para otros tipos de empresa. Contiene recomendaciones acerca de cinco temas, tal como se indica en el Cuadro n° 3.4.

Puede ser considerada como un código de conducta responsable para las empresas, limitado al ámbito laboral que busca adoptar políticas sociales orientadas a promover el progreso social (Cea Moure 2012, p. 91).

3.2.1.5 Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

El 21 de junio 1976 se adaptaron por primera vez las Líneas Directrices de la OCDE (en adelante, las directrices), como parte de la declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales. El objetivo principal de las directrices era garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE, fortaleciendo la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Las directrices son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Y enuncian principios y normas voluntarias.

La primera parte se denomina: “Recomendaciones para una conducta responsable en un contexto global”, e incluye los principios, las políticas y las propias directrices.

Las políticas generales contenidas en las directrices son las siguientes:

- Contribución al desarrollo sostenible.
- Respeto a los derechos humanos de los afectados por sus actividades.
- Cooperación con las comunidades locales.
- Promover la formación de capital humano creando oportunidades de empleo y facilitando formación a los empleados, abstenerse de solicitar o aceptar exenciones no contempladas en los marcos regulatorios de derechos humanos, salud, seguridad, trabajo, fiscalidad, incentivos financieros, etc.
- Apoyar, aplicar y desarrollar principios y prácticas de buen gobierno corporativo.
- Desarrollar y aplicar prácticas de auto regulación y sistemas de gestión que fomenten una relación de confianza entre la empresa y las sociedades donde opera.

Las directrices aportan orientaciones sobre los siguientes aspectos:

- Publicación de informaciones.
- Derechos humanos.
- Empleo, relaciones laborales y medio ambiente.
- Lucha contra la corrupción.
- Intereses de los consumidores.
- Ciencia, tecnología y competencia.
- Fiscalidad.

La segunda parte de las directrices se refiere a los procedimientos.

Originariamente, las directrices solamente se aplicaban a empresas operando en los países miembros de la OCDE. Sin embargo, en posterior revisión, la de 2000, incluyó a empresas operando en países miembros de la OCDE o empresas que tiene su sede central en un país miembro de la OCDE.

Desde el punto de vista organizativo se apoyan en una oficina pública (Punto Nacional de Contacto) para favorecer su aplicación, al mismo tiempo que actúa de observatorio de seguimiento y evaluación y en el Comité de Inversión Internacional de Empresas Multinacionales para el intercambio de opiniones sobre cuestiones de las directrices.

La revisión más reciente ha sido realizada en 2011. Esta nueva versión de las Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales (OCDE, 2011), amplía su aplicación a las actividades globales de las casas matrices y sus subsidiarias, así como a sectores más amplios de los empleados que trabajan para multinacionales.

Cuadro n° 3.4: Recomendaciones OIT

AREA	PRINCIPIO
Política General	Obedecer las leyes nacionales y respetar las normas internacionales.
	Contribuir a hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
	Celebrar consultas con los gobiernos y con las organizaciones de empleadores y trabajadores para asegurarse que sus operaciones tengan en cuenta las prioridades nacionales de desarrollo.
Empleo	Esforzarse por aumentar las oportunidades y niveles de empleo, teniendo en cuenta la política y los objetivos de los gobiernos.
	Dar la prioridad al empleo, el desarrollo profesional, la promoción y el perfeccionamiento de las nacionales del país de acogida.
	Utilizar tecnologías capaces de crear empleo tanto directa como indirectamente.
	Crear vínculos con las empresas locales mediante contratos de aprovisionamiento, fomentando la transformación local de las materias primas y la fabricación local de piezas de recambio y equipos.
	Extender la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo.
	Actuar como modelo en la promoción de la seguridad del empleo, notificando con antelación razonable los posibles cambios en sus operaciones y evitando los despidos arbitrarios.
Formación	Proporcionar una formación adecuada a sus trabajadores a todos los niveles para responder a las necesidades de las empresas así como de las políticas nacionales de desarrollo.
	Participar en programas que fomenten el desarrollo de cualificaciones.
	Ofrecer al personal directivo local oportunidades en el conjunto de la empresa para ampliar su experiencia.
Condiciones de Trabajo y de Vida	Ofrecer salarios, prestaciones y condiciones de trabajo no menos favorables que las ofrecidas por los empleadores comparables en el país en cuestión.
	Ofrecer los mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo que sea posible, dentro del marco de la política gubernamental, al fin de satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias.
	Respetar la edad mínima de admisión al empleo.
	Mantener el máximo nivel de seguridad e higiene en el trabajo.
	Examinar las causas de los riesgos a la seguridad e higiene en el trabajo, dar información sobre las buenas prácticas que observan en otros países y poner en obra las mejoras necesarias.
Relaciones de Trabajo	Aplicar normas en materia de relaciones de trabajo que no sean menos favorables que las observadas por empleadores comparables.
	Respetar la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva y proporcionar las facilidades e informaciones que sean necesarias para la conclusión de convenios colectivos eficaces.
	Dar su apoyo a las organizaciones representativas en empleadores.
	Facilitar las consultas regulares sobre temas de interés mutuo.
	Examinar las reclamaciones de los trabajadores siguiendo un procedimiento adecuado.

Fuente: Elaboración propia en base a la OIT(2000).

También estipula la diligencia debida, a fin de evitar impactos negativos o enmendarlos. Además, establecen que las empresas deberán prevenir o mitigar los impactos adversos que causen sus relaciones comerciales, aun cuando ellas no los hayan ocasionado directamente.

Lo valioso de las directrices es que integran un amplio ámbito de temas y no sólo normas laborales o ambientales. Son recomendaciones efectuadas por todos Gobiernos que integran la OCDE a sus empresas multinacionales, esto las convierte en una herramienta potencialmente útil a la hora de presionar en pos de la responsabilidad empresarial. El procedimiento de presentación de reclamaciones ofrece un foro con respaldo gubernamental, lo que aumenta la implicación del gobierno en garantizar la responsabilidad empresarial. Esto no ocurre necesariamente cuando las empresas establecen sus propios códigos de conducta. La presunción de incumplimiento de las directrices puede tener como resultado publicidad negativa para empresas y sus marcas. Las directrices y su procedimiento de quejas pueden ayudar a presionar a las empresas que no actúan de manera social o ambientalmente responsable para que las empresas mejoren su conducta. La aplicabilidad de las directrices es extraterritorial, ya que también afectan a países no miembros de la OCDE. Por lo tanto, las directrices pueden ser una opción para países donde el marco legal no funcione muy bien o donde las ONG´s no tengan fácil acceso al sistema legal.

Sin embargo, las directrices poseen mecanismos de puesta en práctica débil. La inclusión de términos *light* como "cuando sea factible", o "cuando sea apropiado", debilitan el significado de muchos párrafos.

El capítulo sobre derechos humanos estipula la obligación de las empresas de consultar a las comunidades por los impactos que puedan ocasionar y se refiere a las empresas en relación con los pueblos indígenas, minorías nacionales, étnicas, religiosas o lingüísticas, mujeres, niños, trabajadores migrantes con sus familias y personas con discapacidades. También adecúa su terminología con la Declaración de 1997 de la OIT, revisada el año 2006.

En relación al tema de medioambiente, los cambios exhortan a las empresas a reducir las emisiones con efecto invernadero y reafirman su obligación de evitar los impactos negativos sobre el medioambiente o mitigarlos si son inevitables. Asimismo, dan una atención especial a los aspectos relacionados con los impuestos.

En cuanto a las modificaciones para los Puntos Nacionales de Contacto, introducen plazos acotados, cooperación entre los puntos de los países de la casa matriz con las de las filiales, transparencia de los informes y obligación de los estados adherentes de implementar las directrices y disponer de los recursos materiales y humanos para cumplir con sus compromisos.

En definitiva, según indica Cea Moure (2012, p. 91), se trata de un código de conducta empresarial socialmente responsable, que goza de un amplio respaldo internacional tanto por las características de su promotor, como por

el grado de consenso en su elaboración y que constituye una exposición completa sobre los temas de responsabilidad social.

3.2.2 *Iniciativas públicas*

3.2.2.1 Pronunciamientos de la Comisión Europea

En general, la forma en que la Comisión Europea ha tomado iniciativas en la materia de responsabilidad social, ha sido mediante comunicaciones. Una comunicación es un documento de reflexión sin ningún carácter normativo. La Comisión toma la iniciativa de publicar una comunicación cuando desea presentar sus propias ideas sobre un tema.

La terminología utilizada por la Comisión es la de RSE, en lugar de RSC, de ahí que en adelante la referencia utilizada será la oficial.

Las bases de la RSE en la política de la UE se recogieron, por primera vez, en la publicación del Libro Verde *"Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas"* (Comisión Europea, 2001).

Tuvo por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podía fomentar la UE la RSE en los ámbitos europeo e internacional y, en particular, sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. A lo largo de todo el Libro Verde se dan pautas sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social, tanto con la dimensión interna como externa de la empresa. También aborda la integración de la gestión de la RSE en la estrategia organizacional, la elaboración de informes de sostenibilidad, el etiquetado de productos y servicios, la calidad en el trabajo y la inversión socialmente responsable.

Sus raíces estaban en la denominada Estrategia de Lisboa y en el Consejo Europeo celebrado en Estocolmo. A nivel político, el reto consistía en determinar la manera en que la RSE puede contribuir al objetivo establecido en la citada estrategia de desarrollar una economía basada en el conocimiento competitiva, dinámica y socialmente cohesionada. El Consejo Europeo de Lisboa hizo un llamamiento especial al sentido de la RSE con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible.

Este debate estaba también vinculado con la reflexión de la Comisión en el Libro Blanco sobre la Gobernanza en la UE. La RSE está también relacionada con el objetivo de la Comisión de crear la "empresa europea", es decir, una Europa dinámica, innovadora y abierta.

Poco después, la Comisión emitió la comunicación titulada *"La RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible"* (2002) que fue sometida a discusión pública en una segunda fase denominada Foro Europeo *Multistakeholder* sobre responsabilidad social de las empresas, cuyo

resultado fue la elaboración de un informe final de resultados: *Final results and recommendations of european multistakeholder forum on CSR* (2004).

El Foro *Multistakeholder* de RSE se creó en 2002 con el apoyo de la Comisión Europea, con el objetivo de agrupar a sindicatos, empresas, ONG`s europeas, etc., para promover la innovación, la convergencia y la transparencia en las prácticas y herramientas de RSC. El Foro, presidido por la Comisión Europea y compuesto por un plenario y una serie de mesas redondas, tiene como objetivo fomentar y promover las mejores prácticas para la aplicación de la RSE en la UE y cualquier otro lugar del mundo. Desde su creación sólo ha emitido un informe (2004) y ha celebrado tres foros (2006, 2009 y 2010), el último de los cuales se ha centrado en el consumo responsable, la inversión responsable, la relación entre la RSE y la competitividad, la transparencia y la divulgación de información no financiera y la dimensión global de la RSE.

Posteriormente la Comisión presentó la comunicación denominada "*Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE*" (2006), que propició la creación de la denominada Alianza Europea para la RSE, por la necesidad de crear una asociación entre todas las partes interesadas como vehículo para movilizar los recursos y capacidades de las empresas europeas y sus grupos de interés, en aras del desarrollo sostenible, crecimiento económico y la creación de empleo.

Finalmente en 2011 presentó la comunicación titulada "*Una estrategia renovada de la UE para 2011-14 sobre la RSE*" (2011), que tiene un objetivo doble: mejorar los impactos positivos (por ejemplo, a través de la innovación de nuevos productos y los servicios que son beneficiosos para la sociedad y las propias empresas) y minimizar y prevenir los impactos negativos.

La nueva política propone un plan de acción para el período 2011-2014, a desarrollar en ocho áreas:

- 1) Aumentar la visibilidad de la RSE y la difusión de buenas prácticas: esto incluye la creación de un premio europeo y el establecimiento de plataformas sectoriales para empresas y grupos de interés para hacer compromisos y conjuntamente monitorear el progreso.
- 2) La mejora y el seguimiento de los niveles de confianza en las empresas: La Comisión pondrá en marcha un debate público sobre el papel y el potencial de las empresas y organizar encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios.
- 3) Mejorar los procesos de autoregulación y coregulación. La Comisión propone elaborar un breve protocolo para guiar el desarrollo de iniciativas futuras de autorregulación y co-regulación.
- 4) Recompensar en el mercado la RSE, es decir, aprovechando las políticas de la UE en los ámbitos de consumo, la inversión y la contratación pública

con el fin de promover que el mercado compense una conducta empresarial responsable.

- 5) Mejorar la divulgación de información social y medioambiental por parte de la empresa. La nueva política confirma la intención de la Comisión de presentar una nueva propuesta legislativa sobre esta cuestión.
- 6) Continuar con la integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación. La Comisión proporcionará más apoyo para la educación y la formación en el campo de la RSE, y explorará oportunidades para la financiación de más investigación.
- 7) Hacer hincapié en la importancia de políticas de RSE a un nivel nacional y subnacional. La Comisión invita a los Estados miembros de la UE a presentar o actualizar sus propios planes para la promoción de la RSE a mediados de 2012.
- 8) Mejor alineación de los enfoques europeo y mundial a la RSE. La Comisión pone de relieve las directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU, los principios rectores de la ONU sobre negocios y derechos humanos, la Declaración Tripartita de la OIT, Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social y la ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social.

3.2.2.2 Estado español

3.2.2.2.1 Ley de economía sostenible

El desarrollo legislativo de la RSE ha avanzado en diversos países a la par que lo ha hecho la notoriedad de la materia. En España, a nivel estatal, en 2010 se aprobó Ley 2/2011 de 4 de marzo de Economía Sostenible (Jefatura del Estado Español, 2011), que incorpora diferentes artículos que afectan a la RSE, entre los que destacan:

- Informe anual de gobierno corporativo: se incluyó un nuevo artículo que modifica la Ley del Mercado de Valores en relación a la elaboración del informe anual de gobierno corporativo e información adicional a incluir en los informes de gestión, vinculados a información sobre la estructura de la propiedad de la organización, la estructura de administración de la organización junto con la obligatoriedad de utilizar las definiciones incluidas en el Código Unificado de Buen Gobierno relativas a las distintas clases de consejeros.
- Informe anual sobre remuneraciones: Modificando de nuevo la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Economía Sostenible incorpora la obligación de realizar un informe detallado sobre las remuneraciones percibidas por los miembros del consejo en las sociedades cotizadas y las cajas de ahorros.

Promoción pública de la RSE (artículo 39): Las empresas públicas y administraciones, mantendrán una política de promoción pública de la RSE,

difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social. En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su auto-evaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.

El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior, deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la RSE (CERSE).

Las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de RSE a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales mencionados en los apartados anteriores. En todo caso, en dicho informe específico deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes.

- En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de RSE será objeto de comunicación al CERSE que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de RSE en las grandes empresas españolas.
- Identificación como empresa Socialmente Responsable: Aquellas organizaciones que así lo deseen, podrán solicitar ser reconocidas como empresas socialmente responsables de acuerdo con los criterios que establezca el CERSE.

3.2.2.2 Informe de la subcomisión del Congreso de los Diputados.

El Congreso de los Diputados (2006) creó una subcomisión, cuyo objeto sería estudiar las nuevas tendencias vinculadas a la asunción de los principios de responsabilidad social por parte de las empresas, con el fin de proponer al Gobierno un conjunto de medidas al objeto de potenciar y promover la misma. Contó con la participación de representantes del mundo sindical y empresarial, sociedad civil, empresas, firmas de auditoría y consultoría, medios de comunicación, fondos éticos y otros profesionales expertos en el tema. El extenso documento fruto de los trabajos, también conocido como Libro Blanco de la RSE, fue publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales el 4 de agosto de 2006. No tiene un afán intervencionista, toda vez que el documento no tiene carácter legislativo.

A continuación se citan las recomendaciones a los diferentes agentes, algunas de las cuales vieron la luz con posterioridad

- A. Recomendaciones destinadas a las empresas y a las asociaciones empresariales:
1. Fomentar medidas de autorregulación empresarial sectorial, impulsadas por las asociaciones empresariales sectoriales.
 2. Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de buenas prácticas para empresas.
 3. Creación de bancos de proyectos de cooperación al desarrollo.
 4. Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por la GRI.
 5. Intensificar la transparencia y el buen gobierno de las empresas, asumiendo las directrices del código de la CNMV.
 6. Impulsar la elaboración de la triple memoria por todas las empresas cotizadas.
 7. Implantar en las empresas sistemas de gestión que integren en la mayor medida posible los aspectos ambientales, sociales, económicos y de calidad.
 8. Importancia de unas relaciones laborales de calidad en la RSE.
 9. Incorporar a la RSE la adaptación y la gestión del cambio laboral.
 10. Fomentar la incorporación en los principios y políticas empresariales, en particular en los estatutos, de los compromisos con los grupos de interés (además de los accionistas).
 11. Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de actividad de la empresa.
 12. Promover la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para generar productos y servicios innovadores relacionados con las nuevas demandas sociales.
 13. La RSE forma parte de una estrategia para la mejora de la productividad.
 14. Concebir la RSE como una exigencia de la competitividad global.
 15. Promover actividades de acción social de la empresa.
 16. Implantar programas de desarrollo de proveedores.
 17. Elaborar una política de compras y contrataciones que prime la RSE de las empresas proveedoras.
 18. Promover la suscripción por las empresas españolas de iniciativas internacionales y de convenios internacionales básicos de RSE.

19. Comprometer con la RSE a todas las empresas españolas que operan en América Latina.

B. Recomendaciones destinadas a las Administraciones Públicas:

Las Administraciones Públicas pueden desempeñar un papel regulador, como en las primeras recomendaciones incluidas a continuación, o un papel más facilitador y promotor, como en las siguientes:

20. Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

21. Promover reducciones fiscales para los inversores que inviertan en fondos específicamente destinados a financiar actividades económicas beneficiosas para el medio ambiente.

22. Bonificaciones en la Seguridad Social como instrumento de integración.

23. Promover un marco fiscal favorable para las empresas.

24. Incluir en los pliegos públicos de compras y contrataciones aspectos que primen la RSE.

25. Fortalecer el PNC de la OCDE.

26. Regulación de determinados temas de la RSE (derechos humanos, medio ambiente), principalmente vía convenios internacionales.

27. Regular la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas del IBEX 35.

28. Regular la verificación de memorias de sostenibilidad y penalización por información engañosa.

29. Establecer el modelo social europeo como referencia de RSE en materia de relaciones laborales.

30. Mejorar el marco legislativo que regula el empleo de las personas con discapacidad y regular el acceso al trabajo de personas en situación o en riesgo de exclusión social.

31. Crear una estructura gubernamental de coordinación de todas las acciones relacionadas con la RSE.

32. Crear un Consejo que facilite que entre los diferentes grupos de interés se mantenga un diálogo multilateral permanente sobre la RSE.

33. Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales.

34. Promover la RSE en la propia gestión de las Administraciones Públicas e instituciones dependientes.

35. Desarrollar un diálogo fluido de las instituciones locales con las empresas.

36. Fomentar el desarrollo de herramientas de gestión de la RSE, como sistemas de gestión certificables o memorias de sostenibilidad.

37. Fomentar la creación de premios y reconocimientos para las empresas más destacadas en el ámbito de la RSE.

38. Promover la difusión de las buenas prácticas empresariales.
 39. Respaldar las iniciativas promovidas por la sociedad civil para el fortalecimiento de la RSE.
 40. Promover los valores de la RSE en la educación a todos los niveles.
 41. Tener voz propia en el impulso de iniciativas internacionales vinculadas a la RSE.
 42. Establecer criterios de RSE en la adjudicación de ayudas y créditos FAD, así como en la participación de operaciones de conversión de deuda por inversiones.
 43. Incluir la RSE como criterio valorativo en la concesión de ayudas públicas a las empresas españolas que tengan actividad en el exterior.
 44. Participar activamente en los debates internacionales sobre la posible integración en EMAS e ISO de criterios RSE.
 45. Promover la adopción de principios de RSE por parte de las instituciones gubernamentales españolas relacionadas con países del sur.
 46. Fortalecer al movimiento asociativo de los consumidores.
 47. Ayudar a las ONG´s a que desarrollen políticas de fomento y expansión de la RSE.
 48. Liderar iniciativas para promover alianzas público-privadas para el desarrollo vinculadas a la agenda de la RSE y los ODM.
- C. Recomendaciones destinadas a otros actores demandantes de RSE: consumidores e inversores:
49. Promover la incorporación del análisis ISR en las decisiones de inversión.
 50. Realización de campañas de difusión del consumo responsable.
- D. Recomendaciones destinadas a otros actores:
51. Recomendar a las empresas de la economía social, fundaciones laborales y cajas de ahorro, la integración de sus políticas sociales en una estrategia global de RSE.
 52. Desarrollar la investigación en RSE.
 53. Desarrollar la formación de grado medio y superior en aspectos RSE.
 54. Mayor implicación de los medios de comunicación.
 55. Fomentar que los medios de comunicación den cobertura informativa a los comportamientos empresariales que tengan relevancia en materia de responsabilidad social.
 56. Incorporar criterios de responsabilidad a la gestión de las organizaciones del tercer sector.

57. Hacia la sociedad responsable: promover la RSE de todas las organizaciones.

3.2.2.2.3 CERSE

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales creó el CERSE (2008) como un órgano colegiado interministerial de carácter asesor y consultivo del gobierno. Está encargado del impulso y fomento de las políticas de RSE en las empresas y pretende ser el marco de referencia para el desarrollo de la materia en España.

Los objetivos del CERSE son:

- Constituir un foro de debate entre las organizaciones empresariales y sindicales, las Administraciones Públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocido prestigio en la materia.
- Fomentar las iniciativas de RSE, proponiendo al Gobierno medidas en ese sentido.
- Informar en su caso sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que contribuyan un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.
- Promocionar estándares o características de las memorias e informes de RSE, así como herramientas más adecuadas para su elaboración y seguimiento.
- Analizar el desarrollo de la RSE en España, la UE y terceros países.

El CERSE tiene ámbito estatal y en su composición forman parte representantes de las Administraciones Públicas, de las organizaciones empresariales y sindicales más representativas y, finalmente, de las organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en la materia.

3.2.2.3 Comunidades Autónomas

En el marco de las Comunidades Autónomas ha habido numerosas iniciativas, lo cual por otra parte no debería de ser noticia porque va dentro de sus deberes, no obstante solo citaré las relativas a la Comunidad de Extremadura, la Comunidad de las Islas Baleares y la Comunidad Valenciana, por el rango legal que conllevan.

3.2.2.3.1 Extremadura

La Junta de Extremadura (2010) presentó y su Parlamento aprobó la Ley 15/2010 de 9 de diciembre de RSE.

Su objeto es promover la RSE en dicha Comunidad. Utiliza como definición, la establecida por el Libro Verde de la Comisión Europea (2001).

El ámbito de aplicación de la Ley se circunscribe a los poderes públicos y a las empresas que operen en Extremadura.

La Ley recoge el concepto de “empresa socialmente responsable” como aquellas que adopten de manera voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con los grupos de interés, responsabilizándose de las consecuencias y los impactos derivados de sus acciones. Define sus elementos configuradores, la calificación, registro, premios, beneficios que conlleva la calificación, la evaluación y la verificación de los informes por parte de profesionales independientes.

Asimismo recoge las actividades que llevarán a cabo los poderes públicos extremeños para el fomento de la RSE. También especifica las obligaciones de la Administración en tanto consumidora, inversora, contratante, empleadora y prestadora de servicios.

Se prevé la creación de un Consejo Autonómico de Fomento de la RSE y de una oficina específica.

3.2.2.3.2 Baleares

Por lo que respecta a la Comunidad de Baleares (2011), su Parlamento aprobó la Ley 4/2011 de 31 de marzo de Buena Administración y del Buen Gobierno. En su artículo 43 menciona que la Administración y los entes del sector público evidenciarán su responsabilidad social incorporando las preocupaciones sociales y ambientales en las relaciones con la ciudadanía y la sociedad de manera general y más allá de sus competencias sectoriales en los siguientes puntos:

- Organización del trabajo para que las personas puedan mejorar sus habilidades profesionales.
- Fomento de la formación continua del personal.
- Desarrollo de medidas efectivas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Facilitar la conciliación de la vida familiar y personal.
- Medidas de atención a las víctimas de violencia de género.
- Previsión de la integración de personas con discapacidad y colectivos en situación de exclusión social.
- Fomento de la salud laboral.
- Incentivo a proveedores para que sean socialmente responsables.
- Mejora del medio ambiente, preservación del territorio, fomento de la creatividad y cohesión social y territorial.
- Colaboración en las prácticas de estudiantes de formación profesional y universitaria.

3.2.2.3.3 Valencia

La Comunidad Valenciana (2009) por medio de las Cortes Valencianas aprobaron la Ley 11/2009 de Ciudadanía Corporativa, que tiene por objeto la actividad de reconocimiento y promoción por los poderes públicos de la Comunidad de lo que llaman ciudadanía corporativa. Ésta se define en la Ley como "el cumplimiento estricto por parte de las empresas y personas profesionales autónomas de las obligaciones legales vigentes y la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés".

Como principios rectores de la Ley, están el fomento del compromiso voluntario y el respeto a la iniciativa privada de los agentes sociales y económicos.

Los fines perseguidos son:

- Difundir la cultura y práctica de la ciudadanía corporativa.
- Facilitar la formación en ciudadanía corporativa de los agentes interesados.
- Relacionar a los agentes interesados mediante encuentros, suministro de información e intercambio de buenas prácticas.
- Establecer un sistema público de certificación de la excelencia que sirva de incentivo a los agentes para el desarrollo de buenas prácticas de ciudadanía corporativa.
- Planificar de forma indicativa las acciones a desarrollar en formación y prácticas de ciudadanía corporativa.

La Ley prevé el establecimiento de una certificación de ciudadanía corporativa, mediante el cumplimiento de una serie de condiciones y el proceso de renovación de la misma. También la creación de un órgano administrativo de carácter consultivo, Consejo de Ciudadanía Corporativa, como punto de encuentro de los agentes sociales, económicos y administrativo de la Comunidad Valenciana. Previo informe de este Consejo, el Gobierno de la Comunidad aprobará un plan plurianual y transversal de ciudadanía corporativa.

3.2.3 Principios emitidos por organizaciones privadas

3.2.3.1 Business Impact Task Force

Business Impact Task Force (1998) establecido por el Príncipe de Gales con el ánimo de producir material y medios sobre cómo las empresas deberían medir e informar su impacto en la sociedad.

El grupo de trabajo expresó su deseo que todas las organizaciones deberían comprometerse a llevar a cabo sus negocios de forma socialmente responsable en base a los siguientes principios clave:

- Tratar a los empleados de forma justa y equitativa.
- Operar de forma ética.
- Respetar los derechos humanos básicos.
- Sostener el medio ambiente para futuras generaciones.
- Ser un vecino cuidadoso en su comunidad.

Según el grupo de trabajo la responsabilidad social ayuda a las empresas a tener éxito de tres maneras:

Construyendo negocio, construyendo la fuerza de trabajo y construyendo la confianza en la empresa.

El informe cubre siete áreas de responsabilidad social:

- Objetivo y valores.
- Fuerza de trabajo.
- Mercado.
- Medio ambiente.
- Comunidad.
- Derechos humanos y principios guía.

La gestión de la responsabilidad social se compone de dos fases. En la primera se establece el compromiso, se identifican las preocupaciones e inquietudes externas y se relacionan con el negocio y, finalmente, se revisan las políticas y procesos. En la segunda fase se procede a definir la estrategia, planes y objetivos y se distribuyen los recursos, se pone en práctica, se mide el desempeño, se informa y comunica y se interactúa con las partes externas para revisar el proceso.

Tanto los procesos y las políticas como los indicadores de impacto se establecen para cada una de las siete áreas y clasificadas en tres niveles. En el primer nivel los pasos a dar son pocos y simples para aquellas empresas que adoptan los principios y el modelo por primera vez (nivel 1). Para las empresas que desean moverse hacia enfoques más sofisticados se les aplica el nivel 2. Las empresas que están más expuestas al público y desean ser líderes adoptan las acciones del nivel 3.

La principal ventaja o característica de este estándar es que une el desempeño de la compañía a los medios para dirigir y medirlo (Friedman & Miles, p. 275).

3.2.3.2 Caux Roundtable Principles for Business

Caux Roundtable (www.cauxroundtable.org) es una red internacional de dirigentes de las principales empresas a nivel mundial, con el objetivo de trabajar a favor de un capitalismo de naturaleza ética.

Realizó una primera declaración en 1994 y la última versión en 2009 , actualizada en mayo de 2010. Su aplicación es voluntaria.

Expresa su visión de un capitalismo con rostro ético capaz de compatibilizar el objetivo financiero clásico de maximizar el beneficio, con objetivos de naturaleza social para los distintos *stakeholders* que participan en la empresa (Cea Moure, 2012, p. 96). Estamos ante lo que Rodríguez Fernández (2007) califica de modelo accionarial ilustrado.

Los principios están basados en dos ideales éticos fundamentales: el "*kyosei*" y la dignidad humana. El concepto japonés de "*kyosei*" significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. Por "dignidad humana" se entiende, el supremo valor de la persona como fin y no como medio.

El Cuadro nº 3.5 sintetiza los principios y el Cuadro nº 3.6 las normas para las relaciones con los *stakeholders*.

3.2.3.3 Código básico de Iniciativa de Comercio Ético

El código básico es un estándar global sobre empleo y condiciones de trabajo emitido por Ethical Trading Initiative (www.ethicaltrade.org). Está basado en la guía de la OIT y en la Declaración de los Derechos Humanos y Derecho del Niño de la ONU.

El Cuadro nº 3.7 presenta una síntesis de sus principios.

Cuadro n° 3.5: Principios generales Caux Roundtable

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
1°	<p><i>La Responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios</i></p> <p>Para la sociedad, el mérito de una empresa consiste en la riqueza y empleo que crea y en los productos y servicios que proporciona a los consumidores a un precio razonable en relación a la calidad. Para conseguirlo, una empresa debe mantener su viabilidad económica y esforzarse por su propia prosperidad, pero su supervivencia no es un fin suficiente.</p> <p>Las empresas juegan un papel en la mejora de la calidad de vida de sus clientes, empleados y accionistas, compartiendo con todos ellos la riqueza creada. También, los proveedores y los competidores tienen derecho de esperar que la empresa cumpla sus obligaciones con honestidad e imparcialidad. Como ciudadanos responsables en la comunidad local, regional, nacional e internacional en la operan, las empresas comparten la responsabilidad de forjar el futuro de dichas comunidades.</p>
2°	<p><i>El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial</i></p> <p>Las empresas establecidas en países extranjeros, también habrían de contribuir al progreso social de estos países, creando empleos productivos y ayudando a aumentar el poder adquisitivo de sus ciudadanos. Las empresas deberían también apoyar los derechos humanos y contribuir a la educación, al bienestar social y de las comunidades en que operan.</p>
3°	<p><i>La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza</i></p> <p>Aunque se acepte la legitimidad de secreto comercial, las empresas deberían también aceptar la sinceridad, la equidad, la veracidad, el cumplimiento de los compromisos y la transparencia, contribuyen no sólo a su propia credibilidad y solidez, sino también a la fluidez y eficacia de las transacciones comerciales, sobre todo, a nivel internacional.</p>
4°	<p><i>Respeto por las reglas</i></p> <p>Las empresas habrían de respetar las reglas nacionales e internacionales a fin de poder promover un comercio más libre, igualdad de oportunidades en la competencia y un trato justo e imparcial para todos.</p>
5°	<p><i>Apoyo al comercio multilateral</i></p> <p>Las empresas deben apoyar los sistemas comerciales multilaterales. Deben cooperar en los esfuerzos para promover la progresiva y ponderada liberalización del comercio.</p>
6°	<p><i>Respeto por el medio ambiente</i></p> <p>Es deber de la empresa proteger y cuando le sea posible mejorar el medio ambiente, promover un desarrollo sostenido.</p>
7°	<p><i>Prevención de operaciones ilícitas</i></p> <p>Una empresa no debe ni tolerar ni participar en sobornos, blanqueo de dinero o cualquier otro tipo de corrupción o actividad delictiva.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Caux Roundtable (2009).

Cuadro n° 3.6: Normas para todos los *stakeholders* Caux Roundtable

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Proporcionar a los clientes productos y servicios de la máxima calidad, de acuerdo con sus especificaciones. · Tratar a los clientes con honradez en todos los aspectos de las transacciones comerciales, ofreciéndoles un alto nivel de servicios y solución a sus reclamaciones. · Hacer todo lo posible para que el bienestar y la seguridad de los clientes. · Asegurar el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad. · Respetar la cultura nacional de los clientes.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> · Proporcionar empleos y retribuciones que mejoren sus condiciones de vida. · Proporcionar un ambiente de trabajo que respete su salud y su dignidad. · Ser honestos en la comunicación hacia ellos y compartir con ellos la información dentro de los límites legales y de los condicionamientos de la competencia. · Prestar atención a sus sugerencias ideas y reclamaciones y llevarlas a efecto en lo posible. · Entablar negociaciones de buena fe cuando surja un conflicto. · Evitar prácticas discriminatorias y garantizar igual de trato y oportunidad. · Proteger a los empleados contra accidentes y enfermedades laborales. · Incentivar y ayudarles para que desarrollen conocimientos y habilidades. · Promocionar internamente el empleo de las personas donde puedan ser útiles · Ser sensibles a los problemas del paro derivados de decisiones empresariales y colaborar para resolver dichos problemas.
Propietarios – Inversores	<ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer una gestión diligente y profesional para asegurarles un rendimiento justo y competitivo. · Proporcionar toda la información relevante dentro de los límites legales y de las reservas relacionadas con la competencia. · Conservar, proteger y aumentar los bienes · <u>Atender sus sugerencias, solicitudes y reclamaciones.</u>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> · Buscar la justicia y veracidad en todas las actividades. · Asegurarse que las actividades comerciales estén libres de toda coacción. · Estabilidad permanente en la relación Empresa-Proveedor. · Compartir información con los proveedores, integrándolos en los procesos de planificación. · Pagar conforme a las condiciones acordadas. · Buscar, estimular y seleccionar proveedores y subcontratistas cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> · Promover mercados abiertos al comercio y las inversiones. · Fomentar un comportamiento competitivo que sea social y ambientalmente beneficioso. · Abstenerse de propiciar o participar en pagos dudosos o en favores con la idea de obtener ventajas competitivas. · Respetar los derechos de propiedad. · <u>Rehusar la obtención de información comercial por medios no éticos.</u>
La comunidad	<ul style="list-style-type: none"> · Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas. · Reconocer la obligación legítima del gobierno hacia la sociedad y apoyar las políticas que fomenten el desarrollo humano. · Colaborar con aquellas fuerzas de la comunidad dedicadas a mejorar los niveles de bienestar social y económico. · Promover y estimular el desarrollo continuo y sostenible. · Apoyar paz, la diversidad y la integración social. · Respetar las culturas locales y · Ser un buen ciudadano corporativo realizando donaciones y contribuciones caritativas, culturales y educacionales y fomentar la participación de los empleados en los asuntos de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Caux Roundtable (2009).

Cuadro n° 3.7: Ethical Trading Initiative

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
1°	<p><i>El empleo se elegirá libremente</i> No habrá trabajos en prisión, involuntarios, forzados o esclavitud. Los trabajadores no tendrán que dejar bajo la custodia del empleador "depósitos" o documentación de identidad y serán libres de abandonarlos tras una notificación razonable</p>
2°	<p><i>Se respetará la libertad de asociación y el derecho a las negociaciones colectivas.</i> Los trabajadores, sin distinción alguna, tienen derecho a unirse o constituir sindicatos de propia elección, así como a negociar conjuntamente. El empleador adoptará una actitud abierta hacia las actividades de los sindicatos, así como sus actividades organizacionales. Los representantes de los trabajadores no serán discriminados y tendrán acceso a desarrollar sus funciones representativas en el lugar de trabajo. Donde la ley restringiera el derecho a la libertad de asociación y negociación colectivas, el empleador facilitará y no dificultará el desarrollo de medios paralelos para asociarse y negociar libre e independientemente.</p>
3°	<p><i>Las condiciones de trabajo serán seguras e higiénicas</i> Se proporcionará un entorno de trabajo seguro e higiénico, teniendo presente los conocimientos preponderantes de la industria, así como de cualquier peligro específico. Se tomarán las medidas necesarias para evitar accidentes y perjuicios para la salud que pudieran surgir, o estuvieran asociados, o que ocurrieran en el curso del trabajo, mediante la reducción, en la medida de lo razonable, las causas de los peligros inherentes al entorno laboral. Los trabajadores recibirán formación con regularidad y por escrito sobre salud e higiene, la cual se repetirá para trabajadores nuevos o designados. Se proporciona acceso a servicios limpios y agua potable y, si fuera necesarios, a instalaciones sanitarias para almacenamiento de comida. El alojamiento, en caso necesario, estará limpio, seguro y cumplirá las necesidades básicas de los trabajadores.</p>
4°	<p><i>No empleará mano de obra infantil</i> No habrá contratación nueva mano de obra infantil. No se empleará a niños no jóvenes de menos de 18 años para trabajos nocturnos o en condiciones peligrosas. Estas políticas y procedimientos cumplirán con las disposiciones de la normativa relevante de la OIT.</p>
5°	<p><i>Pagará un salario digno</i> Los salarios y beneficios abonados cumplirán como mínimo la normativa legal nacional o la normativa industrial de referencia, o la que fuera superior. En cualquier caso, los salarios serán siempre lo suficientemente altos como para satisfacer las necesidades básicas y disponer de unos ingresos a discreción. Se les proporcionará a todos los trabajadores información por escrito y comprensible sobre sus condiciones de trabajo en relación a los salarios antes de aceptar el empleo y sobre los detalles de sus salarios durante el periodo de pago en cuestión cada vez que los reciba. Las deducciones del salario como medida disciplinaria no estarán permitidas ni tampoco se proporcionará ninguna deducción por ley nacional sin el consentimiento expreso <i>del trabajador en cuestión. Todas las medidas disciplinarias deberán registrarse.</i></p>
6°	<p><i>Las horas de trabajo no serán excesivas</i> Las horas de trabajo cumplirán la legislación nacional y la normativa de la industria de referencia, o aquella que ofreciera mayor protección. En este sentido se limitan las horas semanales, las horas extraordinarias y los días mínimos de descanso.</p>
7°	<p><i>No habrá discriminación</i> No habrá discriminación por motivo alguno a la hora de contratar, indemnizar, formar, promocionar, extinguir o jubilar.</p>
8°	<p><i>Se proporcionará un trabajo regular</i> El trabajo desempeñado deberá basarse en relaciones laborales reconocidas establecidas a través de la legislación nacional y la práctica. Las obligaciones para con los empleados sujetos a la legislación laboral o de seguridad social y la normativa que se derive de las relaciones laborales habituales no se eludirán a través del uso de contratos.</p>
9°	<p><i>No se Permitirá un Trato Inhumano o Severo</i> Queda prohibido el abuso físico o castigo, amenazar con abuso físico, sexual u otro acoso, así como el abuso verbal u otras formas de intimidación.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Ethical Trading Initiative (www.ethicaltrade.org).

3.2.3.4 Los principios globales Sullivan de responsabilidad social

La fundación León H. Sullivan (www.thesullivanfoundation.org), citada por Fiedman y Miles (2006, p. 277) da poder a las personas menos favorecidas de todo el mundo, promoviendo los principios de autoayuda y responsabilidad social entre las empresas y los gobiernos. Unos de sus principales preocupaciones es el Continente Africano y se marca como objetivo específico el colaborar a crear un África pacífica y próspera.

Las empresas que adoptan los principios de Global Sullivan se comprometen a respetar las leyes y a aplicar los principios con integridad consistente con el papel legítimo como negocio. También se comprometen a desarrollar políticas, procedimientos, formación y estructuras internas de difusión de la información para asegurar el compromiso con los principios a través de toda la organización. Todo ello en el convencimiento de que se conseguirá una mayor tolerancia y un mejor entendimiento entre las personas para avanzar en una cultura de paz.

Las empresas se comprometen a:

- Expresar el apoyo a los Derechos Humanos y, en particular, los referidos a sus empleados y la comunidad en la que operan.
- Promover la igualdad de oportunidades para sus empleados a todos los niveles, sin distinción por razón de color, raza, género edad o creencias religiosas y operar sin tratamientos inaceptables como la explotación de niños, castigos físicos, abusos de género y otras formas de abuso.
- Respetar el derecho de libre asociación voluntaria de los empleados.
- Retribuir a los empleados de forma que puedan cubrir al menos sus necesidades básicas y tener la oportunidad de mejorar en su capacitación y alcanzar oportunidades económicas.
- Proveer un lugar de trabajo sano, proteger la salud humana y el medio ambiente y promover el desarrollo sostenible.
- Promover la libre competencia, respetar la propiedad intelectual y no cobrar o pagar sobornos.
- Trabajar con los Gobiernos y Comunidades en las que opera para mejorar las condiciones de vida.
- Promover los principios ante aquellos con los que se hacen negocios y ser transparentes en la implementación de los principios.

3.2.3.5 Guía de derechos humanos para empresas de Amnesty Internacional

Amnesty International (1998) estableció las *Human Rights Guidelines for Companies*.

Su objeto es asistir a las empresas de cualquier tamaño en aquellas situaciones donde deben hacer frente y gestionar violaciones de los derechos

humanos. Constituyen un marco básico para el desarrollo de políticas de derechos humanos.

Utilizan como fuente los siguientes documentos:

- Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Convenciones de la OIT.
- Declaración Tripartita de la OIT.
- Principios básicos de la ONU para el uso de la fuerza y las armas de fuego.
- Código de conducta de la ONU para cumplir la ley por parte de los funcionarios.

Los principios que cubren son:

- Derechos Humanos.
- Seguridad.
- Compromiso con la comunidad.
- No discriminación.
- No esclavitud.
- Salud y seguridad.

La integración de los derechos humanos en el tejido de las operaciones de las empresas requiere de una política explícita que debería incluir el apoyo público a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y determinar responsabilidades claras para tratar las materias relacionadas con los mismos y seguimiento y revisión de las políticas.

3.2.3.6 Principios de RSC global. Patrones de medida del desempeño de los negocios

Los *Benchmarks for Measuring Business Performance* fueron promovidos tras un largo proceso de consultas, por un conjunto de instituciones religiosas, en concreto: *Ecumenical Council for Corporate Responsibility-ECCR*, *Interfaith Center on Corporate Responsibility- ICCR* y *Taskforce on the Churches and Corporate Responsibility-TCCR*, (2003).

Su objetivo es promover una responsabilidad social corporativa positiva consistente con la responsabilidad para sostener la comunidad humana y toda la creación.

Los *benchmarks* establecen normas y expectativas fundamentales para la acción de la empresa responsable. De esta forma piden.

- Una nueva relación entre empresas, comunidades y ecosistemas.
- Apoyo para un sistema de desarrollo sostenible de producción y un sistema más equitativo de reparto de los beneficios de la producción.

- Participación de los *stakeholders* y demás afectados por las actividades de la empresa en el proceso de toma de decisiones.
- Preservación del medio ambiente para las generaciones presentes y futuras.
- Respeto por la dignidad de las personas, de los derechos de los trabajadores a organizarse en sindicatos y negociar colectivamente y otros derechos reconocidos por la OIT.
- Códigos de conducta sólidos para empresas y proveedores supervisados de forma independientes por ONG´s y otras organizaciones civiles.
- Afirmación de los derechos de los pueblos nativos a participar en las decisiones que afecten a sus territorios y culturas.
- Desarrollo de los derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos del Hombre.
- Compromiso con el principio de que cualquier trabajador tiene el derecho de asistencia sanitaria y las medicinas correspondientes.
- Políticas de gobierno corporativo que equilibren los intereses contrapuestos de los diferentes grupos de interés, basadas en valores éticos como la generosidad, la integridad, honestidad, justicia y transparencia.

A lo largo del documento distingue entre principios (filosofía fundamental de los negocios), criterios (prácticas y políticas particulares que pueden ser comparadas con los principios) y *benchmarks* (patrón ético de medidas sobre en qué basar las decisiones acerca de la responsabilidad social global).

Se realiza una distinción entre:

- La comunidad en sentido amplio con normas sobre comportamiento por parte de las empresas en relación con el ecosistema, las comunidades nacional, local y nativa.
- La comunidad de las corporaciones de negocios, con normas en relación a los empleados, proveedores de recursos y clientes, integridad financiera, transparencia informativa, integridad ética, gobierno corporativo, accionistas, asociaciones, subsidiarias y consumidores.

Constituye una referencia con respaldo privado con una influencia casi testimonial. Sin embargo, por el grado de detalle de las prácticas de gestión empresarial, puede ser un elemento útil para configurar la gestión interna de la responsabilidad social de las empresas (Cea Moure, 2012, p. 106). Otros autores en cambio (Friedman y Miles, 2006) consideran que no está claro cómo puede implementarse en la práctica.

3.2.3.7 Declaración de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

CERES (1998) fue creada como respuesta al desastre causado por el vertido de petróleo consecuencia del naufragio del Exxon Valdez.

Está formado por más de 130 organizaciones incluyendo inversores, fundaciones, organizaciones sindicales, grupos ecologistas, religiosos y otros grupos de interés público.

Su misión es movilizar a sus socios para la consecución de una economía socialmente sostenible. Siguiendo los principios de CERES las empresas no solamente formalizan su dedicación a la protección medioambiental y la responsabilidad, sino que también se comprometen en un continuo proceso de mejora, diálogo y una información pública y sistemática.

Los principios incluyen:

- 1º. Protección de la biosfera, tratando de reducir y eliminar la emisión de sustancias contaminantes que causan daño en el medio ambiente o sus habitantes.
- 2ª. Utilización sostenible de los recursos naturales renovables y la conservación de los no renovables mediante un uso eficiente y una cuidadosa planificación.
- 3º. Reducción y eliminación de residuos, especialmente los peligrosos y reciclar el máximo de ellos.
- 4º. Conservación de la energía y mejorar la eficiencia energética de nuestras operaciones internas y de los productos o servicios que vendemos. Hacer el máximo esfuerzo para utilizar fuentes de energía segura y sostenible.
- 5º. Reducción de riesgos para la salud de los empleados y las comunidades en las cuales operamos, utilizando tecnologías y procedimientos seguros, estando preparados para afrontar emergencias.
- 6º. Reducción y donde sea posible eliminación del uso, producción o venta de productos y servicios que causen daño ambiental o para la salud de los consumidores, informando a estos de los impactos.
- 7º. Restauración medioambiental de los daños causados.
- 8º. Información de manera puntual a todo aquel que pueda haberse visto afectado por los efectos de las operaciones de las empresas que cause daños ambientales que supongan para la salud o la seguridad. No se adoptaran acciones en contra de los empleados que informen de incidentes peligrosos a la dirección o a las autoridades.
- 9º. Compromiso de la dirección de la empresa, para lo cual es necesario asegurarse que los administradores y los ejecutivos están completamente informados y son responsables de la política ambiental.

10º. Elaboración y publicación de un informe anual de autoevaluación y auditoría del progreso realizado en la aplicación de los principios.

Se trata de un código de conducta empresarial centrado en los tópicos de comportamiento social y medioambientalmente responsable. Es de aplicación voluntaria. Al mismo tiempo, aunque es relevante por la necesidad de someterse a auditoría, sin embargo su legitimación es a nivel norteamericano.

3.2.3.8 Documentos de AECA

En el seno de esta asociación se constituyó una comisión específica sobre Responsabilidad Social Corporativa, con la finalidad de estudiar su desarrollo en España y ofrecer criterios comunes y generalmente aceptados respecto al concepto, objetivos y elementos de la RSC.

AECA ha emitido ocho documentos al respecto con el objeto de ofrecer un modelo de regulación voluntaria que incluye la presentación de informes normalizados:

- Marco Conceptual de la RSC (AECA, 2004).
- Límites de la Información de Sostenibilidad: Entidad, Devengo y Materialidad (AECA, 2005).
- La Semántica de la RSC (AECA, 2006).
- Gobierno y RSC (AECA, 2007).
- Inversión Socialmente Responsable: Estrategia, Instrumentos, Medición y Factores de Impulso (AECA, 2009).
- La Taxonomía XBRL de RSC (AECA, 2009).
- Normalización de la Información sobre RSC (AECA, 2010).
- Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL (AECA, 2012).

En primer lugar me detendré en los documentos que se refieren a principios

El Marco Conceptual de la RSC (AECA, 2004), pretende establecer los conceptos básicos y objetivos sobre los que levantar un enfoque para el desarrollo conceptual y práctico de la RSC.

Los objetivos son:

- Desarrollar los fundamentos teóricos en los que se basa la RSC, estableciendo un soporte racional para la implantación de estrategias y sistemas de dirección, información y control socialmente responsable.
- Constituir la base que debe aportar coherencia a los distintos ámbitos de la RSC.

La estructura del documento está clasificada de la siguiente manera:

- Concepto y definición.

- Entorno económico, institucional y social e incidencia en la RSC.
- Aspectos fundamentales de la RSC (gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información corporativa y auditoría, certificación, inversión socialmente responsable y comunicación y reconocimiento externo).
- Definición de los grupos de interés.
- Objetivos.
- Principios (transparencia, materialidad, verificación, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización).
- Elementos de la RSC.

El documento Límites de la Información de Sostenibilidad (AECA, 2005) fija cuatro hipótesis básicas para la información de sostenibilidad:

- Entidad, que marca los límites de la organización a fin de precisar el alcance del informe de sostenibilidad.
- Devengo, que fija el límite temporal de los que corresponde declarar en cada periodo.
- Mejora continua, que supone que la organización continuará sus actividades en un contexto de sostenibilidad.
- Materialidad, que presenta el umbral de relevancia que sirve de guía sobre lo que hay que declarar.

El documento señala que la información debe tener una serie de características cualitativas: esenciales (relevancia y fiabilidad, secundarias (claridad, comparabilidad, comprensibilidad, exhaustividad y verificabilidad).

Con respecto al formato a utilizar para ofrecer la información, AECA no define ninguno pero se decanta por la triple contabilidad, recogiendo no solamente información contable sino también externalidades positivas o negativas.

El documento Gobierno y RSC (AECA, 2007), presenta un estudio riguroso de los fundamentos, la estructura institucional y el alcance efectivo de la RSC. Se adopta un modelo de empresa *Stakeholder* o pluralista, dentro del cual posteriormente se dibujan de forma coherente los perfiles de un gobierno corporativo global o ampliado, otra forma de entender la evaluación de los resultados empresariales, orientándose a la generación de riqueza neta a largo plazo, una rendición de cuentas ante el conjunto de la sociedad transparente y externamente verificada. El documento hace una serie de recomendaciones específicas para las empresas y sugerencias a los poderes públicos.

Otra de las preocupaciones de AECA (2009) es la llamada ISR que añade a la rentabilidad económica la rentabilidad social y la medioambiental. El documento hace un repaso al concepto y evolución, las estrategias,

instrumentos, panorámica internacional, medición de resultados, factores de impulso, gestión de carteras, etc.

Finalmente los documentos La Semántica de la RSC, La Taxonomía XBRL de RSC, Normalización de la Información sobre RSC e Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL, se refrieren a clarificar conceptos utilizados, a aspectos relacionados con la información, su tratamiento con el estándar XBRL y la normalización de la información que permita la comparabilidad de la información y la proposición de líneas de actuación para facilitar la introducción progresiva de indicadores, para ofrecer una visión de conjunto del comportamiento empresarial.

3.2.3.9 El Observatorio Español de Responsabilidad Social Corporativa

Con el objetivo de aunar opiniones, conceptos e iniciativas y crear una entidad de referencia capaz de impulsar la educación y divulgación necesarias sobre el tema, nace en 2004 el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (www.observatoriorsc.org) de la mano de un conjunto de organizaciones representativas de la sociedad civil.

El Observatorio se constituye como una red de cooperación e investigación y como plataforma de pensamiento en la que confluyen las iniciativas puestas en práctica por distintas organizaciones de manera independiente, con el fin último de potenciar la RSC en el núcleo de la sociedad.

Objetivos del Observatorio

- Sensibilizar a la población acerca del efecto positivo que sobre la sociedad tiene la RSC y sobre cuáles son las auténticas tendencias y actuaciones del ámbito empresarial.
- Realizar un seguimiento de las iniciativas políticas que se adopten en materia de RSC, así como la aplicación práctica en los distintos niveles de la Administración Pública.
- Observar y establecer una valoración del desarrollo e implantación de la RSC en España.
- Potenciar la puesta en práctica de políticas reales de RSC en las empresas y demás organizaciones nacionales.
- Servir de plataforma de discusión y de intercambio de información e ideas sobre RSC, para abrir vías de comunicación dentro del tercer sector y hacia el sector público y privado, configurando un centro de pensamiento que sea al mismo tiempo generador de opinión.

Principios que rigen el funcionamiento del Observatorio.

En pro de la máxima eficacia y transparencia posible, el Observatorio de RSC se rige por las siguientes normas de funcionamiento:

Independencia:

No se financiará con fondos procedentes de ninguna organización con carácter empresarial, exceptuando aquellas pertenecientes al ámbito de la economía social, obteniendo recursos a través de subvenciones públicas y aportaciones de socios. De esta manera, asegura su independencia en la toma de decisiones y evita incurrir en conflictos de interés.

Equidad:

Establecerá una política laboral justa para toda su plantilla. De la misma forma, se constituye para buscar fórmulas de entendimiento que contribuyan a una mayor equidad y justicia social.

Coherencia:

Actuará en todo momento en coherencia con los fines y objetivos para los cuales fue creado.

Transparencia:

El Observatorio mantendrá una total transparencia en su gestión tanto interna como externa. Para garantizar esta transparencia justificará todas las líneas de actuación emprendidas, así como los proyectos desarrollados, además de hacer públicas anualmente sus cuentas, previamente auditadas por un organismo externo independiente.

3.2.4 Normas

3.2.4.1 ISO 26000 Responsabilidad social

La ISO 2600 (www.iso.org) "Guía sobre Responsabilidad Social" provee unas directrices armonizadas para las organizaciones de todo tamaño, bien del sector privado bien del sector público u organizaciones sin fines de lucro.

El valor añadido de esta norma descansa el desarrollo de un consenso internacional sobre lo que la RSC significa y lo que los organismos necesitan, traslada los principios en acciones efectivas y refina las mejores prácticas y las expande a nivel internacional en beneficio de la Comunidad.

La intención es que esta norma pueda ser aplicada en todo tipo de países: desarrollados, emergentes y en transición.

La Guía es voluntaria y por tanto no se trata de usarla como un tipo de certificación estándar como otras normas ISO.

La norma ISO 26000 es importante por haber aceptado el reto de cómo poner los principios enumerados en multitud de pronunciamientos de grandes instituciones o autoridades, en práctica y cómo implementarlos de manera eficaz y eficiente, cuando todavía el conocimiento de lo que significa RSC puede variar de unos programas a otros y de unas organizaciones a otras.

La norma ISO 26000 es consistente y complementa declaraciones de la ONU (Pacto Mundial, etc.), la OIT y la OCDE. Se basa en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Respeto a los intereses de los *stakeholders*.
- Respeto al principio de legalidad.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos.

Como parte de la definición del alcance de la responsabilidad social de una organización se deberán identificar las siguientes materias fundamentales:

- Gobernanza.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas de negocio justas.
- Consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

3.2.4.2 SA 8000

La SA 8000 es una norma basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales que proteja y faculte a todo el personal de la empresa, incluyendo el personal contratado por la propia empresa, así como por sus proveedores. Es verificable a través de un proceso basado en la evidencia.

La norma SA 8000 fue creada por Social Accountability Internacional –SAI (1998), aunque existe una versión de 2008 con el objetivo de ayudar a las empresas a desarrollar y gestionar sistemas de rendición de cuentas sociales por un grupo internacional encabezado por el Consejo de Prioridades Económicas (CEP) y acreditado por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA). SAI es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, fundada en 1997 para desarrollar y verificar la implementación de estándares voluntarios de responsabilidad social de la empresa.

Está considerada como la norma de referencia para auditar entornos de trabajo.

La certificación conforme a SA 8000 verifica que un sistema de responsabilidad social ha sido evaluado sobre la base de una norma de buenas prácticas y que cumple con esa norma. El certificado es emitido por un organismo de certificación ajeno a la empresa y permite a los clientes y a los consumidores saber que pueden confiar en que se han implementado los

procesos internos necesarios para asegurar los derechos humanos básicos de los trabajadores.

Con la finalidad de asegurar la cualificación de los auditores, la CEPAA ha creado requisitos bastante rigurosos para la certificación de terceros, a fin de asegurar que los auditores estén perfectamente cualificados y que sean implementados y se mantengan vigentes los procedimientos de certificación, para garantizar la confianza pública.

La Norma SA 8000 recoge, fundamentalmente, la incorporación de los derechos laborales internacionales proclamados por la Organización Internacional del Trabajo a través de sus correspondientes convenciones. Se basa en varias normas de derechos humanos internacionales existentes, entre ellas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU y la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU y la Convención de la ONU para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres.

Establece, por consiguiente, pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de empresas en nueve áreas esenciales:

- Trabajo infantil. La empresa no debería practicar o apoyar el uso del trabajo infantil. En el caso de que utilice trabajadores jóvenes no debe exponerlos a riesgos para la salud y nunca deberán trabajar más de ocho horas y nunca en turnos de noche. Las empresas también deben asignar fondos para la educación de niños.
- Trabajo forzado. El compromiso de no exigir a los trabajadores que entreguen sus documentos de identidad ni que paguen "depósitos" como condición para el empleo. Tampoco deben retener parte del salario como forma de coacción para que siga trabajando. El trabajador tiene el derecho de abandonar el centro de trabajo después de la jornada laboral o terminar su relación laboral notificándolo al empleador con un tiempo razonable.
- Higiene y seguridad. Las empresas deben cumplir con normas básicas para un ambiente de trabajo seguro y saludable, entre ellas: agua potable, instalaciones sanitarias, equipo de seguridad aplicable y entrenamiento regular del personal, capacitación necesaria, nombrar a un responsable de seguridad y salud, etc.
- Libertad de asociación. Respetar los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de negociar convenios colectivos. En cualquier caso los representantes del personal no puede ser objeto de represalias.
- Discriminación. No se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política o edad. Las empresas no permitirán conductas, gestos lenguaje o contacto físico que sea sexualmente coercitivo o abusivo.

- Prácticas disciplinarias. Prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores.
- Horario de trabajo. Establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana remuneradas a una tarifa especial.
- Remuneración. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas y proveer alguna renta adicional.
- Sistemas de gestión. La alta dirección definirá la política de la empresa para la responsabilidad social y las condiciones laborales para asegurar que se cumplirá con las leyes nacionales y, esta norma, un compromiso de mejora continua y que la política está documentada y comunicada al personal.

Asimismo contempla la revisión periódica de la adecuación de la política. La empresa se asegurará que los requisitos de la norma son conocidos a todos los niveles de la organización. Los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la dirección del cumplimiento de la norma SA 8000, desde la designación de personal responsable tanto directivos como representantes de los trabajadores, hasta la preparación de registros, el abordaje de temas de preocupación y la implementación de acciones correctivas. También incluye el control de los proveedores y subcontratistas en relación al cumplimiento de la norma.

No incluye otros aspectos que en Europa occidental y América del Norte se consideran dentro de la RSC como la preocupación medioambiental, la integración laboral, la transparencia, la calidad, el compromiso con el entorno social, etc. o bien que estos aspectos no se consideran más que en su estricto cumplimiento legal y no en grado excelente.

La norma SA 8000 constituye un instrumento válido, especialmente en el campo del comercio internacional con países de economías emergentes o con derechos y libertades públicas restringidos, para garantizar la sujeción de las empresas a unos estándares mínimos, si se quiere incompletos, que deberán ser adaptados a la realidad sectorial, territorial y social de cada empresa (Fundación Prevent, 2.006).

Provee un buen enfoque de los temas relacionados con el trabajo y el empleo, pero es menos efectivo en asegurar que principios similares son aplicados a lo largo de la cadena de suministros (Friedman y Miles, 2.006, p. 279).

Su grado de legitimación no es muy amplio debido al carácter privado de su promotor, todavía no reconocido a nivel universal, por lo que su influencia real se reduce a las áreas donde la actuación de SAI y el movimiento Consumo Socialmente Responsable son relativamente importantes (Cea Moure, 2012).

3.2.4.3 ISO 14000 de gestión medioambiental

Las Normas ISO 14000 (www.iso.org) como respuesta a la preocupación mundial por el medio ambiente y la proliferación de normativas ambientales regionales. Es en este contexto, surge la necesidad un indicador universal para evaluar los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada.

Fruto del compromiso ante la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro, la Internacional Standard Organization (ISO) se comprometió a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000 (1996) de la que actualmente forma parte la norma certificable ISO 14001 (1996 luego anulada y sustituida por la versión de 2004).

Uno de los principales objetivos de la norma es facilitar un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros ayudando a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por ISO 14001 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción de la empresa u organización y de los efectos o externalidades que de estos deriven al medio ambiente. Especifican un marco de control contra el cual una organización puede ser certificada por un tercero. A este respecto la ISO 19011 (2002) contiene las directrices para la auditoría externa de los sistemas de gestión ambiental, esto es principios de auditoría, competencia de los auditores, actividades de auditoría, programas, etc. El Gráfico n° 3.1 refleja los procesos de gestión medioambiental.

Gráfico nº 3.1: Iso 14001



Fuente: www.normas-iso.com

3.2.4.4 La norma de principios de rendición de cuentas AA1000

AccountAbility, productora de la normas AA1000, es una organización que provee soluciones a los desafíos más críticos en materia de responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible.

La serie AA1000 se compone de tres estándares:

El propósito de la AA1000 APS *Accountability Principles Standard* (2008) es proporcionar a las organizaciones unas normas internacionalmente aceptadas, de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en que ellas entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su rendición de cuentas (*accountability*).

La AA1000 AS *Assurance Standard* (2008) contiene la metodología para realizar la auditoría por un experto independiente y evaluación en base a la norma, otorgando la veracidad de lo declarado en el informe de RSC o sostenibilidad.

La AA1000 SES *Stakeholders Engagement. Standard* (2005) ofrece la norma de compromiso con los *stakeholders*.

La AA1000, se basa en tres principios:

El Principio de inclusión.

El principio de materialidad o relevancia.

El principio de capacidad de respuesta.

1. Principio de inclusión:

Es el compromiso de ser responsables ante aquellos grupos hacia quienes la organización tiene un impacto y que tienen un impacto en ella y permitir su participación en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad. La aceptación de la rendición de cuentas ante sus grupos de interés no quiere decir que una organización tiene que hacer todo lo que piden las partes interesadas, ni que ceda la responsabilidad de tomar sus propias decisiones.

2. El principio de materialidad:

Una organización debe identificar sus problemas materiales.

La materialidad es la determinación de la pertinencia y relevancia de un tema para una organización y sus grupos de interés.

Para tomar buenas decisiones y acciones una organización y sus grupos de interés deben saber qué temas son importantes para el desempeño de sostenibilidad de la organización.

Una organización necesita tener los tipos de información apropiados de las fuentes apropiadas, cubriendo un periodo de tiempo apropiado. Los inputs incluyen información adicional a la información financiera como información sobre los factores impulsores de la sostenibilidad y su impacto en los interesados. Las fuentes de la información incluirán información aportada por los grupos de interés. El periodo de tiempo abarca el corto, medio y largo plazo.

3. El principio de capacidad de respuesta:

Una organización debe responder a las cuestiones de las partes interesadas que afectan a su desempeño.

La capacidad de respuesta es la respuesta de una organización a las cuestiones de las partes interesadas que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad, se realiza a través de decisiones y acciones, así como la comunicación con las partes interesadas.

La capacidad de respuesta refleja cómo una organización demuestra que responde a sus grupos de interés y es responsable ante ellos. Esto puede incluir temas como el establecimiento de políticas, objetivos y metas, estructura de gobierno, los sistemas y procesos de gestión, planes de acción, el compromiso con las partes interesadas, la medición y control del desempeño. Las respuestas de una organización pueden no estar de acuerdo con las opiniones de todos los interesados. Dado que las respuestas van a competir por los recursos disponibles, las respuestas son necesariamente priorizadas. Esta priorización debe ser compatible con otras estrategias y

operaciones, así como con los intereses de las partes interesadas y se comunicará a los interesados.

La norma es aplicable a cualquier empresa de cualquier sector, sin embargo su utilización voluntaria queda limitada a las grandes corporaciones.

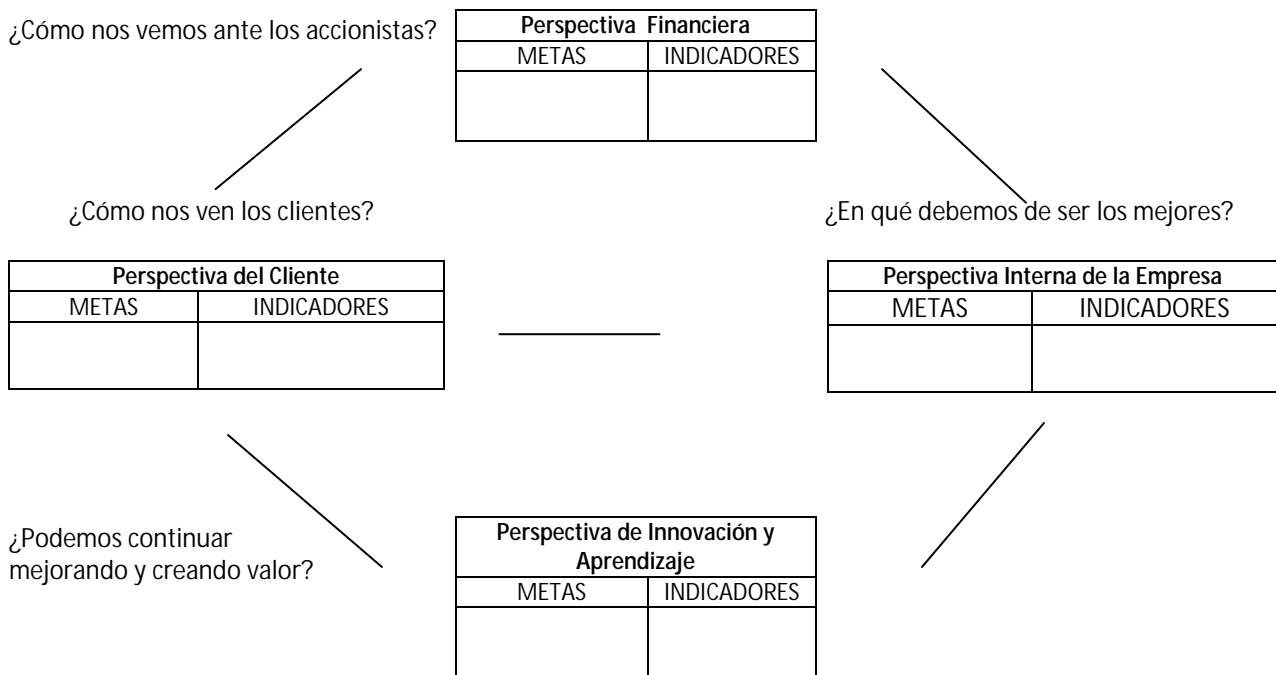
Actualmente la AA1000AS junto con la ISAE3000, elaborada por la IFAC son los principales referentes de la verificación externa.

3.2.5 Sistemas de gestión

3.2.5.1 Balanced Scorecard

Ideado por Kaplan y Norton (2005), es un conjunto de mediciones que facilita a los gestores una visión rápida e integral del negocio. El *Balanced Scorecard* incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de las acciones tomadas y los complementa con indicadores sobre satisfacción de clientes, procesos internos, e innovación y mejora de la información.

Gráfico nº 3.2: *Balanced Scorecard*



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2005)

El *Balanced Scorecard* (véase el Gráfico nº 3.2) permite observar el negocio desde cuatro puntos de vista:

- Perspectiva financiera: ¿cómo nos vemos ante los accionistas?:

Los indicadores de desempeño financiero nos muestran si la estratégica y su puesta en práctica están contribuyendo a mejorar los resultados. Las metas más usuales son la rentabilidad y el valor para el accionista.

Muchas han sido las críticas lanzadas a los indicadores financieros, acusándolos de ser retrospectivos, no reflejar la creación futura de valor y que el resultado financiero es el reflejo de las acciones operativas de la empresa. Sin embargo, los creadores del *Balanced Scorecard* sostienen que un sistema de control financiero bien diseñado puede potenciar la calidad total de una organización y que el desempeño operacional y el éxito financiero no siempre van acompañados.

- Perspectiva del cliente: ¿cómo nos ven nuestros clientes?:

Las preocupaciones de los clientes se refieren a: la calidad, tiempo, desempeño, servicio y costo. Por tanto para poner en acción el *Balanced Scorecard* deben articularse las metas para esas preocupaciones y luego traducirlas en indicadores específicos.

El *benchmarking* es una técnica que la empresa puede utilizar para compararse con las mejores prácticas de sus competidores.

- Perspectiva interna: ¿en qué debemos ser los mejores?:

Un buen desempeño en el área de clientes es fruto de procesos, acciones y decisiones en el seno de la empresa. Las mediciones internas para el *Balanced Scorecard* deben partir de los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción de los clientes: calidad, habilidades de los empleados, productividad, etc. Para alcanzar las metas los gestores deben idear indicadores generales y desglosarlos hasta el nivel más bajo de la organización, de manera que los empleados tengan objetivos claros para que sus acciones y actividades de mejora contribuyan a la misión general de la empresa.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?:

La fuerte competencia empuja a las empresas a efectuar mejoras continuas en procesos y productos, hasta tal punto que el valor de las mismas está vinculado a su capacidad para innovar mejoras y aprender.

El *Balanced Scorecard* limita el número de indicadores utilizados centrándose en los que son relevantes y pone en el centro la estrategia y la visión y no el control.

3.2.5.2 SG 21 Sistema de gestión ética y socialmente responsable

La norma SGE 21 puesta en marcha en 2008 tiene por objeto desarrollar los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el sistema de gestión ética y socialmente responsable (Forética, 2008).

Puede aplicarse tanto a la entidad en general, como a partes de la misma.

La norma está compuesta de seis capítulos, los cinco primeros lo constituye los antecedentes y el sexto es la norma propiamente dicha para la implantación del sistema y la auditoría a realizar en la organización.

El capítulo citado, a su vez, se desglosa en nueve áreas de gestión que establecen los requisitos para demostrar las evidencias de su implantación:

- Alta dirección: Cumplimiento de la legislación, código de conducta, gestión ética y responsabilidad social, objetivos e indicadores, diálogo con los grupos de interés, seguridad de la información, política anticorrupción, revisión, informe de responsabilidad social.
- Clientes: I+D+i, calidad, seguridad de productos y servicios, accesibilidad, publicidad responsable y buenas prácticas.
- Proveedores: Compras responsables, buenas prácticas y sistemas de diagnóstico y evaluación.
- Personal: Derechos humanos, diversidad, igualdad de oportunidades, no discriminación, seguridad laboral, conciliación, familia-trabajo, fomento de la empleabilidad, clima laboral, descripción de puestos de trabajo y resolución de conflictos.
- Entorno Social: Evaluación de impactos, transparencia y acción social.
- Entorno ambiental: Prevención de la contaminación, identificación de actividades e impactos, gestión ambiental, plan de riesgos y comunicación ambiental.
- Inversores: Buen gobierno, transparencia y transparencia de la información.
- Competencia: Competencia leal, cooperación y alianzas.
- Administraciones Públicas: Colaboración.

La norma toma como documentos de referencia los emitidos en relación a los aspectos de responsabilidad social por la ONU, Comisión Europea, OCDE y OIT., normas (ISO, OHSAS, AENOR, SA 8000, etc.), GRI, etc.

3.2.5.3 El modelo de excelencia EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management-EFQM*) fue creada en 1989 y su modelo fue utilizado por primera vez en la valoración de organizaciones con motivo de la *European Quality Award* en 1992.

Su objetivo es incrementar la competitividad de las organizaciones europeas y ayudar al desarrollo sostenible de las economías europeas.

El modelo de excelencia EFQM (www.efqm.org) permite al público comprender las relaciones causa-efecto entre lo que la organización hace y los resultados que consigue.

El modelo está compuesto por tres partes:

- Los conceptos fundamentales de excelencia.
- Los criterios.
- El REDER.

El modelo puede ser utilizado por cualquier organización o empresa independientemente de su tamaño o sector.

Conceptos fundamentales:

Perfilan la base para conseguir la excelencia sostenible en cualquier organización. Constituyen un lenguaje común para la alta dirección y pueden ser usados como base para describir los atributos de una cultura organizativa de excelencia.

Se trata de ocho conceptos:

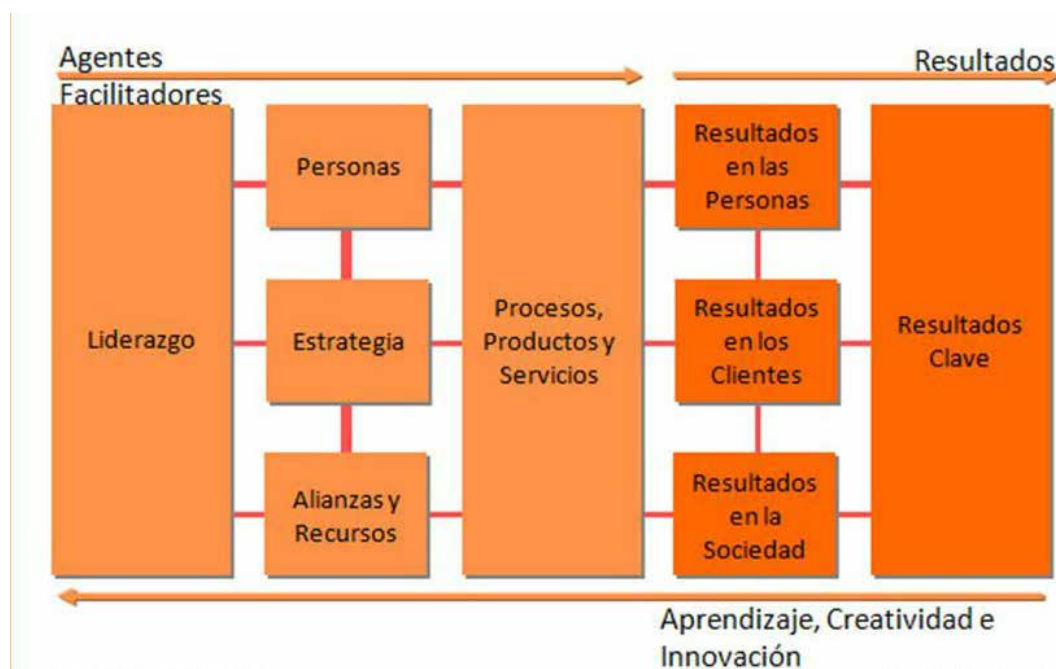
1. Añadiendo valor para los clientes.
2. Creando un futuro sostenible.
3. Desarrollando capacidad organizativa.
4. Aprovechando la creatividad y la innovación.
5. Liderando con visión, inspiración e integridad.
6. Dirigiendo con agilidad.
7. Teniendo éxito con el talento de las personas.
8. Apoyando resultados sobresalientes.

Los criterios:

Para conseguir un éxito continuado, una organización necesita liderazgo fuerte y una clara estrategia, a su vez necesarios para desarrollar y mejorar las personas, la sociedad y los procesos para producir bienes y servicios de valor añadido para sus clientes.

Si los enfoques correctos son puestos en práctica, se conseguirán los resultados que la organización y sus grupos de interés esperan.

Gráfico n° 3.3: Modelo EFQM de excelencia



Fuente: Adaptado de EFQM (2013)

Tal y como se aprecia en el Gráfico n° 3.3 existen cinco criterios agente que son los que la organización excelente necesita para desarrollar su estrategia:

- Liderazgo: permite a la organización anticiparse al futuro y reaccionar a tiempo para asegurar su éxito.
- Estrategia: se compone de políticas, planes y procesos orientados a los *stakeholders*.
- Personas: valoran a sus personas creando una cultura mutuamente beneficiosa.
- Asociación y recursos: planifican y dirigen asociaciones entre los suministradores y los recursos internos para soportar la estrategia.
- Procesos, productos y servicios: diseñan, dirigen y mejoran los procesos para generar incrementos de valor para los clientes y otros *stakeholders*.
- Resultados: las organizaciones excelentes consiguen resultados sobresalientes que cubren o exceden las necesidades y expectativas de: los clientes, la sociedad, las personas y el negocio.

La lógica REDER (véase el Gráfico n° 3.4):

Es un marco de valoración dinámico y una potente herramienta al servicio de la dirección, que provee un enfoque estructurado para preguntar por el desempeño de la organización.

Gráfico nº 3.4: Reder



Fuente: Adaptado de EFQM (2013)

Esta herramienta indica que una organización debería:

- Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar un conjunto integrado de **E**nfoques para conseguir los resultados requeridos en el presente y en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de forma sistemática para asegurar su implementación.
- **E**valuar y **R**edefinir los enfoques desplegados basándose en la supervisión y análisis de los resultados conseguidos.

3.2.5.4 EMAS Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental

Por medio del Reglamento CE nº 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2009, se revisó y modificó la regulación del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental, denominado EMAS, que permite la participación con carácter voluntario de organizaciones de dentro y fuera de la Comunidad.

El objetivo consiste en promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de las organizaciones mediante el establecimiento y la aplicación por su parte de sistemas de gestión medioambiental, la evaluación sistemática, objetiva y periódica del funcionamiento de tales sistemas, la difusión de información sobre comportamiento medioambiental, el diálogo

abierto con el público y otras partes interesadas y la implicación activa del personal de las organizaciones, así como la formación adecuada.

Originariamente su uso estuvo restringido a las empresas industriales. Desde 2001 ha estado abierto a todos los sectores económicos incluyendo los servicios públicos y privados.

Un factor fundamental que distingue a EMAS es el suministro periódico de información ambiental a través de una declaración ambiental, documento público con información fiable y contrastable sobre el desempeño ambiental de la organización y el resultado de sus acciones.

Existe un registro público de empresas europeas adheridas que se gestiona en el seno de Comisión Europea. Este hecho, según la Asociación Española de Normalización (AENOR), incrementa las posibilidades de negocio en el ámbito comunitario, por la creciente demanda por parte de las empresas de exigir a sus proveedores y ofrecer a sus clientes una garantía fiable de buena gestión ambiental.

3.2.6 Sistemas de Información

3.2.6.1 Suplemento del GRI para el sector público

Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente sin fines de lucro, constituida en 1997 como iniciativa conjunta de CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), a partir de la filosofía de alcanzar un desarrollo sostenible a escala mundial.

GRI creó un estándar mundial para la elaboración de las memorias de sostenibilidad sobre el desempeño económico, social y medioambiental.

La primera versión de las guías (GR1) se lanzó en 2000 y posteriormente en 2002 se emitió la segunda versión (GRI 2) y posteriormente en 2006 apareció la tercera versión (GRI 3) *Guías para la Información sobre Sostenibilidad* y en 2011 se emitió la versión GRI 3.1.

La GRI 3.1 establece las pautas para la elaboración de memorias de sostenibilidad, con unos principios, una terminología, unos contenidos específicos para distintos niveles y unos indicadores relativos a las tres vertientes de la sostenibilidad.

El conjunto declarativo GRI está compuesto por:

- Las guías propiamente dichas.
- Suplementos para distintos sectores de actividad.
- Protocolos técnicos de delimitación de las cuestiones para el proceso de elaboración de las memorias.
- Protocolos sobre Indicadores de Performance.

Las guías GRI (*Guidelines*) son un marco de información, por tanto no constituyen un grupo de principios de conducta, ni un modelo de desempeño,

ni mucho menos un sistema de gestión. Tampoco proveen instrucciones para el diseño de los sistemas de información y gestión de datos.

El objetivo original de las guías GRI fue asegurar que las mismas pudieran ser aplicadas por cualquier organización. Además son de aplicación voluntaria y con una estructura flexible.

Las guías se componen de dos partes:

Parte 1ª: Principios de información y orientaciones:

- Principios para definir el contenido del informe: materialidad, inclusión de todos los *stakeholders*, exhaustividad y contexto de sostenibilidad.
- Principios para definir la calidad del informe: equilibrio, comparabilidad, exactitud, oportunidad temporal, fiabilidad y claridad.
- Orientaciones sobre los límites del informe.

Parte 2ª: Desglose:

- Estrategia y perfil.
- Enfoque de gestión.
- Indicadores de desempeño: Económicos, medioambientales y sociales. Estos últimos divididos a su vez en laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de productos.

El suplemento dedicado al sector público (GRI, 2005) fue publicado en respuesta al interés creciente acerca de la necesidad de orientaciones para la producción de información en las tres vertientes por parte de las entidades del sector. El Suplemento fue diseñado para ser usado en todos los niveles de la Administración Pública y para crear un marco de comparación de la información.

El suplemento consiste en lo siguiente:

- Comentarios sobre elementos de desglose del GRI y sobre indicadores de desempeño.
- Un nuevo grupo de elementos de desglose sobre políticas públicas y medidas para su implementación.
- Nuevos indicadores de desempeño en las secciones económicas y sociales, para un mejor desglose de ciertos aspectos del flujo de ingresos y gastos así como de los procesos de compras, ya que el sector público debe responder ante la ciudadanía de la gestión de los recursos.

3.2.6.2 Triple Bottom Line

El poeta polaco Stanislaw Lec se preguntaba si constituía progreso que un caníbal usara tenedor. Elkington (1997), en su libro *Cannibals with forks*, argumenta que existe un canibalismo corporativo donde las empresas importantes devoran a sus competidores y que en el cambio de siglo estaba emergiendo una nueva forma de canibalismo con tenedor. Las tres puntas

del tenedor serían la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social.

La *Bottom Line* de una empresa se refiere a la última cifra de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Si observamos las cuentas de una compañía veremos que existen varios tipos de capital, además del financiero, que se utilizará para obtener el capital físico (el inmovilizado material), tenemos el capital humano (en ocasiones denominado capital intelectual). Estos tipos de capital tienen su repercusión en la *Bottom Line* de la compañía vía gastos financieros, amortizaciones o pago de salarios.

Sin embargo, las empresas a la hora de cuestionarse sobre su competitividad o sostenibilidad en el largo plazo, ven cómo el concepto económico del capital necesitará absorber una gama más amplia de conceptos tales como el capital natural o en capital social (Elkington, 1997).

Dejando a un lado la *Bottom Line* económica por ser la más conocida y desarrollada en cuanto a indicadores, contabilidad y auditoría, pasaremos a dar algunos detalles de las otras dos.

Bottom Line medioambiental

El capital natural al que antes nos hemos referido, pueden ser de dos tipos: crítico o esencial para el mantenimiento de la vida y los ecosistemas, o renovable. Las empresas deben preguntarse cómo afectan o afectarán sus operaciones al capital natural. Aquí aparece el concepto de ecoeficiencia que supone la entrega de bienes o servicios a precios competitivos, que satisfagan las necesidades humanas, produciendo calidad de vida y progresivamente reduciendo los impactos ecológicos a un nivel en línea con la capacidad estimada de seguimiento de la tierra.

Lo realmente importante de la *Bottom Line* medioambiental es que la capacidad de los ecosistemas depende del número de actores económicos que operen en ellos y su eficiencia. Cuanto más eficientes más pueden actuar.

El campo de la contabilidad medioambiental está en sus comienzos. Se trata de internalizar en la contabilidad tradicional todos los costes e ingresos relacionados con el medio ambiente.

Existe una experiencia interesante en el denominado Sistema de Contabilidad Económico-ambiental, de la ONU (SEEA, 2012), que contiene los conceptos, definiciones, clasificaciones, reglas contables internacionalmente aceptadas, para producir estadísticas comparables a nivel internacional sobre el medio ambiente y su relación con la economía.

En España al menos, es de obligado cumplimiento hacer referencia a ello en las memorias de las cuentas anuales, al mismo tiempo que deben tenerse en cuenta la valoración de los costes de abandono o desmantelamiento de instalaciones.

En cuanto a los indicadores, además de los financieros tradicionales (provisiones para multas, seguros, costes de restauración del paisaje o costes de abandono, etc.), existe la necesidad de medir otros impactos como: consumo de energía y agua, emisiones contaminantes, riesgos medioambientales, consumo de capital crítico, etc.).

Como toda la contabilidad, lleva relacionada la posibilidad o necesidad de ser auditada, las auditorías, que tradicionalmente se han enfocado a los sistemas financieros, deben dirigir sus esfuerzos en los impactos medioambientales de la empresa (cumplimientos de normativa legal, el rendimiento de los sistemas internos, el uso de tecnologías eco-eficientes, etc.).

En cuanto a la información, en los años 90 del pasado siglo aparecieron los primeros informes anuales medioambientales, habiéndose multiplicado en la actualidad. La mayoría son voluntarios con información diversa que complica la comparación. Aunque se están dando pasos hacia la normalización ésta todavía es escasa.

Bottom Line Social

El capital social comprende el capital humano en forma de salud pública, educación, habilidades, pero también grandes dosis de potencial de creación de riqueza.

Francis Fukuyama (1999) definió el capital social como una norma informal que promueve la cooperación entre dos o más individuos. Las normas pueden variar desde la reciprocidad entre amigos hasta las más complejas doctrinas religiosas. Pero cualquier norma no constituye capital social. Esas normas deben conducir a la cooperación en grupos y por tanto deben estar relacionadas con las virtudes tradicionales (honestidad, reciprocidad, mantenimiento de compromisos, etc.). El capital social es una medida de la habilidad de las personas para trabajar en grupo y organizaciones para conseguir objetivos comunes. Los empresarios deben preguntarse cuáles son las formas de capital social a utilizar para llegar a ser una empresa sostenible.

Según Elkington (1997), cuando la globalización va cogiendo fuerza la interrelación entre las *Bottom Lines* económica y social es problemática.

La contabilidad social tiene como objeto evaluar el impacto de la organización en las personas dentro y fuera de la misma (relaciones comunitarias, productos seguros, iniciativa de formación y educación, patrocinio, etc.). Este tipo de contabilidad tiene el reto de cómo registrar todos los costes sociales. Por otra parte el objeto de la auditoría social es evaluar el comportamiento de la empresa en relación con los requerimientos y las expectativas de la sociedad.

Para comprobar el grado de progreso hacia la sostenibilidad, las herramientas clave serán la contabilidad, la auditoría y la información, que de momento en el aspecto social, están poco desarrolladas y el área principal de

trabajo lo constituirá la valoración del coste total (*Full Cost Pricing*) lo que dará lugar a nuevas formas de contabilidad.

Elkington (1997), citado por Henriques y Richardson (2004, Cap. 1) hace referencia a las siete revoluciones, explicadas en el Gráfico nº 3.8, a las que se enfrentará el capitalismo en el tercer milenio para hacerlo sostenible.

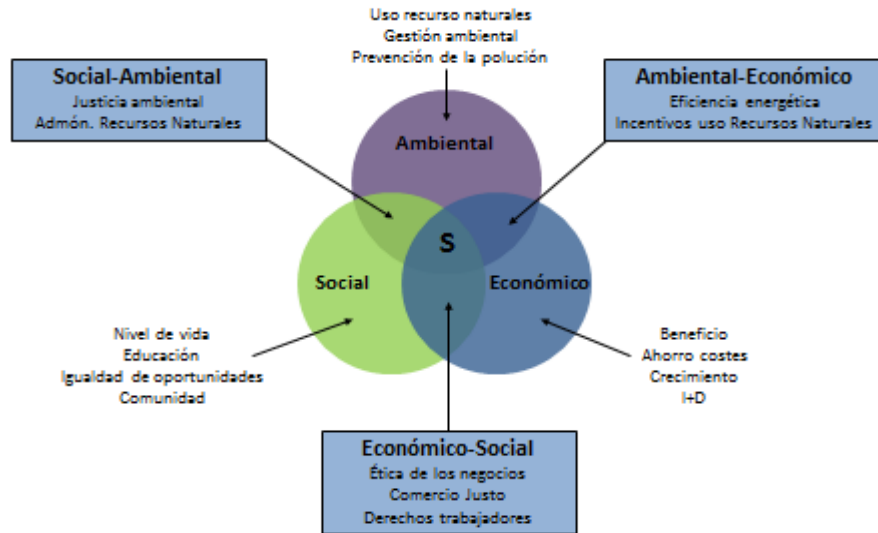
Cuadro nº 3.8: Siete revoluciones

	Viejo paradigma	Nuevo paradigma
1. Mercados	Cumplimiento	Competencia
2. Valores	Fuertes	Blandos
3. Transparencia	Cerrada	Abierta
4. Ciclo de vida tecnológico	Producto	Función
5. Asociación	Subversión	Simbiosis
6. Tiempo	Más ancho	Más largo
7. Gobernanza Corporativa	Exclusiva	Inclusiva

Fuente: Adaptado de Elkington (1997).

En opinión de Savitz y Weber (2006, p. 13) la *Triple Bottom Line* capta la esencia de la sostenibilidad por medio de la medida del impacto de las actividades de la organización. Un valor positivo de la *Tiple Bottom Line* refleja un aumento del valor de la empresa, incluyendo su rentabilidad y el valor para el accionista, su capital humano, social y medioambiental. El Gráfico nº 3.5, procedente de la Universidad de Michigan, presenta la interrelación de los tres ámbitos y algunas de las variables del modelo.

Gráfico nº 3.5: Las tres esferas de la sostenibilidad



Fuente: Adaptado de University of Michigan

CAPÍTULO 4

LA EXPERIENCIA DE LA CAE

4 LA EXPERIENCIA DE LA CAE

En este apartado se presentan los datos básicos que permiten obtener una visión de conjunto del sector público empresarial de la CAE. En relación con ello se presenta información general de las distintas entidades: su clasificación jurídica y económica, grado de propiedad pública, dependencia administrativa y un breve análisis del personal empleado.

Adicionalmente se citan las principales iniciativas en materia de gobierno corporativo responsable y el cumplimiento de las Directrices de la OCDE para las empresas públicas.

4.1 Estructura del sector público empresarial de la CAE

4.1.1 Clasificación jurídica

La Administración Pública de la CAE se halla integrada por la Administración General y por la Administración Institucional (Decreto Legislativo 1/1997).

La Administración General o Administración de la CAE, a que se refiere el artículo 53 de la Ley 7/1981, de 30 de junio, de Gobierno, es la única entidad de la misma de carácter territorial.

La Administración Institucional se halla integrada por las siguientes entidades:

- a. Los entes institucionales de la Comunidad que se rijan por el derecho público, los cuales reciben la denominación de organismos autónomos.
- b. Los entes públicos de derecho privado.

El sector público de la CAE está integrado por las entidades citadas en los párrafos anteriores y las siguientes:

-Las sociedades públicas.

-Las fundaciones del sector público de la CAE.

-Los consorcios dotados de personalidad jurídica propia a los que se refieren los artículos 6, apartado 5, de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y 87 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, en los casos en que una o varias de las entidades integradas en el sector público de la Comunidad Autónoma hayan aportado mayoritariamente a los mismos dinero, bienes o industria, o se haya comprometido, en el momento de su constitución, a financiar mayoritariamente dicho ente y sus actos estén sujetos directa o indirectamente al poder de decisión de un órgano de la Comunidad Autónoma.

Cada una de dichas entidades está dotada de personalidad jurídica propia y diferente de la que tengan las demás.

A los solos efectos de este trabajo, aunque la Ley no lo menciona como tal, el sector público empresarial de la CAE adopta alguna de las dos formas jurídicas siguientes:

- a) **Entes públicos de derecho privado.** Son aquellos entes institucionales de la CAE, de naturaleza pública, cuyo objeto es la realización, en régimen de descentralización, de actividades pertenecientes a la competencia de la misma y que se rigen fundamentalmente por el derecho privado. Se crean por Ley del Parlamento Vasco.
- b) **Sociedades públicas.** Son aquellas sociedades mercantiles en cuyo capital es mayoritaria la participación de las entidades que integran el sector público de la CAE, ya se rijan estos por el derecho público o por el derecho privado. Para la determinación de dicha participación mayoritaria se tienen en cuenta todas las participaciones de las entidades referidas. Su creación y extinción se realiza mediante Decreto del Gobierno. Las sociedades públicas habrán de ser constituidas como sociedades anónimas de fundación simultánea a su creación. La forma de sociedad anónima implicará el sometimiento de la sociedad pública de que se trate al régimen jurídico vigente en cada momento respecto a aquella categoría de sociedades. Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos precedentes, las sociedades públicas se regirán, en relación con las materias propias de la Hacienda General del País Vasco, por las disposiciones referentes a las mismas que les sean de expresa aplicación y, en lo que no las contradigan, por el derecho privado.
- c) **Fundaciones del sector público.** Aquellas en que la mayoría de los miembros de su patronato se designen por entidades componentes de dicho sector público, siempre que además concorra en ellas alguna de las siguientes circunstancias:
 - Que se constituyan con una aportación mayoritaria directa o indirecta de la Administración general de la Comunidad Autónoma o demás entidades del sector público de la misma.
 - Que el patrimonio fundacional, con un carácter de permanencia, este formado, en más de un cincuenta por ciento por bienes o derechos aportados o cedidos por las referidas entidades.

La constitución, modificación estatutaria, fusión o extinción de fundaciones del sector público de la CAE, así como los actos o negocios que impliquen la adquisición o pérdida del carácter de fundación del sector público de la CAE, deberá ser autorizada por el Consejo de Gobierno con carácter previo a la adopción del correspondiente acuerdo, previos informes del departamento competente en materia de justicia y del departamento competente en materia de patrimonio.

En relación con las materias propias de la Hacienda General del País Vasco, estas fundaciones se regirán por las disposiciones referentes a las mismas que les sean de expresa aplicación y en lo que no las contradigan por el

derecho privado, sin perjuicio de la aplicación de la legislación sobre fundaciones y de su sometimiento al protectorado de fundaciones del País Vasco.

4.1.2 Clasificación económica

Desde el punto de vista económico, pueden distinguirse los siguientes grupos:

- a) **Grupo EVE.** En este grupo se integran las sociedades relacionadas con la producción, distribución, investigación y ahorro de la energía:

- Ente Vasco de la Energía (EVE)
- CADEM, S.A.
- Sociedad de Hidrocarburos de Euskadi, S.A.
- Central Hidroeléctrica de Sologoen, S.A.
- Udal Zentral Elkartuak, S.A.
- Bizkai Marine Platform S.A.
- Hidroeléctrica Harana-Kontrasta, S.A.

- b) **Grupo SPRI.** Contempla las empresas dependientes de la Sociedad para la Transformación Competitiva, S.A. Está formado por empresas de diversos sectores, donde predominan las promotoras de polígonos industriales (*Industrialdeak*) integradas en la sociedad filial Sprilur, S.A., la cual, a su vez, forma un subgrupo empresarial de relevancia. También forman parte del Grupo SPRI otras sociedades cuyos objetos sociales están enfocados a la prestación de servicios dirigidos fundamentalmente a la empresa vasca:

- Sociedad para la Transformación Competitiva, S.A. (SPRI)
- Arabako Eraberrikuntza Industrialdea, S.A.
- Parque Tecnológico S.A.
- Gestión Capital Riesgo del País Vasco, S.A.
- Parque Tecnológico de Álava S.A.
- Parque Tecnológico San Sebastián S.A.
- SPRILUR, S.A.
- Abanto eta Zierbenako Industrialdea, S.A.
- Deba Bailarako Industrialdea, S.A.
- Urolako Industrialdea, S.A.
- Buruntzaldeko Industrialdea, S.A.
- Arratiako Industrialdea, S.A.
- Bidasoa Oarsoaldeko Industrialdea, S.A.
- Goierrri Beheko Industrialdea, S.A.
- Busturialdeko Industrialdea, S.A.
- Beterri Kostako Industrialdea, S.A.
- Arabako Industrialdea, S.A.
- Bizkaia Sortaldeko Industrialdea, S.A.
- Lanbarren Parke Logistikoa, S.A.
- Tolosaldeko Apattaerreka Industria Lurra, S.

- c) **Grupo Osakidetza.** En este grupo se integran el Ente Público de Derecho Privado Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, su filial Osatek, S.A. y la Fundación BIO

- d) **Grupo Eusko Trenbideak.** Lo constituyen la sociedad Eusko Trenbideak-Ferrocarriles Vascos, S.A. y su filial Euskotren Participaciones, S.A.
- e) **Resto de entes y sociedades.** Incluye aquellos otros en los que la participación de la Administración de la CAE es directa y mayoritaria.

4.1.3 Personal empleado

El desglose de las plantillas de recursos humanos, clasificada por grupos es la expresada en el Cuadro nº 4.1.

4.1.4 Estructura de la propiedad pública

Atendiendo al titular de la propiedad, las entidades se agrupan como se indica en el Cuadro nº 4.2.

Cuadro nº 4.1: Personal empleado

ENTIDADES O GRUPO	2012
GRUPO OSAKIDETZA	34.717
GRUPO EITB	988
EUSKO TRENBIDEAK	871
GRUPO SPRI	178
EJIE	191
NEIKER	179
ETS	264
GRUPO EVE	71
FUNDACIONES Y RESTO	766
TOTAL	38.225

Fuente: Cuentas Anuales de las Entidades y Oficina de Control Económico. Gobierno Vasco.

Cuadro nº 4.2: Estructura de la propiedad

DENOMINACIÓN	TITULAR	%
Sociedad Informática del Gobierno Vasco, S.A. (EJIE)	Gobierno Vasco	100
Itelazpi, S.A.	Gobierno Vasco	100
Ente Vasco de la Energía (EVE)	Gobierno Vasco	100
Centro para el Ahorro y Desarrollo Energético y Minero, S.A.U.-CADEM	EVE	100
Sociedad de Hidrocarburos de Euskadi, S.A.U.	EVE	100
Central Hidroeléctrica de Sologoen, S.A.	EVE	93,6
Sociedad para la Gestión de Centrales Hidroeléctricas Municipales, S.A.U.	EVE	100
Hidroeléctrica Harana-Kontrasta, S.A.	EVE	97,6
Vivienda y Suelo de Euskadi, S.A	Gobierno Vasco	67
Alokabide, S.A.	Gobierno Vasco	100
Basquetour, Agencia Vasca de Turismo, S.A.	Gobierno Vasco	100
Sociedad para la Transformación Competitiva, S.A. (SPRI)	Gobierno Vasco	99,0
Parque Tecnológico, S.A.	SPRI	66,5
Parque Tecnológico de Álava, S.A.	SPRI	64,0
Parque Tecnológico de San Sebastián, S.A.	SPRI	61,3
Gestión de Capital-Riesgo del País Vasco, S.A.	SPRI	73,0
Centro de Empresas e Innovación de Álava. S.A.	SPRI	51
Sprilur, S.A.	SPRI	92,2
Sprilur, S.A.	Gobierno Vasco	7,81
Abanto-Zierbenako Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Arabako Industrialdea S.A.	Sprilur, S.A.	56,8
Arratiako Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Deba Bailarako Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Busturialdeko Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Goierri Beheko Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Buruntzaldeko Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Bizkaia Sortaldeko Industrialdea S.A.	Sprilur, S.A.	51
Bidasoa Oarsoko Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Urolako Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	53,2
Tolosaldeko Apattaerreaka Industria Lurra, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Lanbarren Parke Logistikoa, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Beterri Kostako Industrialdea, S.A.	Sprilur, S.A.	51
Agencia Vasca del Agua	Gobierno Vasco	100

DENOMINACIÓN	TITULAR	%
Radio Televisión Vasca (EITB)	Gobierno Vasco	100
Televisión Vasca, S.A.	EITB.	100
Radiodifusión Vasca, S.A.	EITB	100
Radio Vitoria, S.A.	EITB	100
EITBNET, S.A.U.	EITB	100
Orquesta de Euskadi, S.A.	Gobierno Vasco	100
Sociedad Pública de Gestión Ambiental, S.A.	Gobierno Vasco	100
Ferrocarriles Vascos, S.A.	Gobierno Vasco	100
Euskotren Participaciones, S.A.	Ferrocarriles Vascos, S.A	100
Red Ferroviaria Vasca (ETS)	Gobierno Vasco	100
Euskadiko Kirol Portua, S.A.	Gobierno Vasco	100
Zumaiako Kirol Portua, S.A.	Gobierno Vasco	51
Instituto Vasco de Investigación y Desarrollo Agrario, Neiker S.A.	Gobierno Vasco	100
Hazi Landa eta Itsas Ingurumenaren Garapenerako Korporazioa, S.A.	Gobierno Vasco	100
Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación del Sistema Universitario (Unibasq)	Gobierno Vasco	100
Servicio Vasco de Salud Osakidetza	Gobierno Vasco	100
Osatek, S.A.	Osakidetza	100
Etxepare Euskal Institutua	Gobierno Vasco	100
Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo	Gobierno Vasco	100
Instituto Vasco de Finanzas	Gobierno Vasco	100
Fundación 2012 Fundación Privada para el Centro Superior de Música del P.Vasco Musikene Fundación Museo Vasco del Ferrocarril Fundación vasca de Innovación e Investigación Sanitarias Fundación Hazi Fundación vasca para la Seguridad Agroalimentaria Erika Fundación Joven Orquesta de Euskal Herria Fundación Euskadi Kirolak		

Fuente: Oficina de Control Económico. Gobierno Vasco

4.1.5 Aspectos económico-financieros y presupuestarios.

De acuerdo con la información oficial publicada por las entidades, el sector público empresarial de la CAE presentaba al cierre del ejercicio 2012 los datos relevantes que refleja el Cuadro nº 4.3.

Cuadro nº 4.3: Datos relevantes 2012

	Millones de €
Activos totales	5.227,8
Capital o Fondo Social	1.910,2
Endeudamiento	331,9
Cifra de negocios	2.795,8
Gastos de personal	1.874,2
Resultados	40,6

Fuente: Dirección de Presupuestos. Departamento de Hacienda y Finanzas

Las dotaciones para gastos de explotación e inversiones contenidas en los Presupuestos Generales de la CAE para 2012, presenta el detalle mostrado en el Cuadro nº 4.4.

4.2 La Guía de Gobierno Responsable en las entidades del sector público vasco

El gobierno español y algunas Comunidades Autónomas han aprobado y publicado normas legales relativos a códigos éticos y de conducta, transparencia, conflictos de interés, responsabilidad social y buen gobierno de los altos cargos de la Administración Pública, pero no hay referentes en cuanto a códigos que cubran tanto el gobierno corporativo como la RSC de las entidades del sector público.

El Consejo de Gobierno Vasco aprobó el 21 de abril de 2009 la Guía de Gobierno Responsable para los Entes, Sociedades públicas y Fundaciones del sector público de Euskadi, (en adelante la Guía). Esta Guía se elaboró siguiendo un modelo de gobierno responsable, definido en base a la situación del tejido empresarial público vasco y engloba todas aquellas medidas y políticas de gobierno corporativo y de RSC que deberían aplicar las organizaciones públicas para poner en práctica el gobierno responsable.

La aprobación constituye un hito sin precedentes en el sector público empresarial del estado español.

Se trata de un ejemplo de liderazgo de la Administración Vasca y una muestra de su preocupación y compromiso por la optimización de los modelos de gobierno y las prácticas socialmente responsables; prácticas que revertirán, en último término, en un buen servicio a la ciudadanía.

La aplicación de políticas de gobierno responsable en el sector público de la CAE se estima generará claros beneficios, ya que la implantación de este tipo

de prácticas en las empresas conlleva, entre otros, una mejora en la gestión de la organización y en la percepción de los grupos de interés. En consecuencia, se genera una mayor confianza en los clientes, empleados, proveedores y en la sociedad en general, traducándose en una mejora de la imagen y la reputación de las entidades. Entre los objetivos generales perseguidos se pueden reseñar los siguientes:

Cuadro nº 4.4: Presupuestos Generales 2012

ENTIDAD	MILLONES €
E.J.I.E., S.A.	56,60
Neiker, S.A.	14,07
Itsasmendikoi, S.A.	13,77
Orquesta de Euskadi S.A.	9,01
IHOBE, S.A.	12,81
VISESA	123,08
Eusko Trenbideak, S.A	112,81
Euskadiko Kirol Portua, S.A.	6,05
Zumaiaiko Kirol Portua, S.A.	0,18
Itelazpi, S.A.	19,67
Euskal Trenbide Sarea	186,74
Euskotren Participaciones, S.A.	0,50
Unibasq	1,16
Agencia Vasca del Agua	52,13
Etxepare Euskal Institutua	2,80
Instituto Vasco de Finanzas	55,02
Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo	50,68
Euskal Irrati Telebista	131,44
Euskal Telebista, S.A.	129,02
Eusko Irratia, S.A.	22,17
Radio Vitoria, S.A.	4,45
EITBNET, S.A.	5,52
Ente Vasco de la Energía	330,68
CADEM, S.A.	5,03
Sociedad de Hidrocarburos de Euskadi, S.A.	49,84
Central Hidroeléctrica de Sologoen, S.A.	0,06
Udal Zentral Elkartuak, S.A.	0,63
Hidroeléctrica Harana-Kontrasta, S.A.	0,28
Basquetour, S.A.	9,32
Sociedad para la Transformación Competitiva, S.A. (SPRI)	116,37
Arabako Eraberrikuntza Industrialdea, S.A.	1,20
Parque Tecnológico S.A.	36,24
Gestión Capital Riesgo del País Vasco, S.A.	2,07
Parque Tecnológico de Alava S.A.	13,59
Parque Tecnológico San Sebastián S.A.	10,70
SPRILUR, S.A.	65,10
Sociedades públicas Filiales de SPRILUR S.A.	31,97
Osakidetza - Servicio Vasco de Salud	2.515,36
OSATEK, S.A.	26,10
Fundación MUSIKENE	10,04
Fundación MUSEO VASCO FERROCARRIL	0,39
Fundación Vasca BIO	19,34
Fundación KALITATEA	8,23
Fundación ELIKA	0,71
Fundación EHko GAZTE ORKESTRA	0,37
Fundación EUSKADI KIROLA	2,26
Fundación 2012	5,64
TOTAL	4.456,69

Fuente: Dirección de Presupuestos. Departamento de Hacienda y Finanzas

- Ejemplo de liderazgo del Gobierno Vasco.

Proponiendo medidas de Gobierno Responsable que respondan a las expectativas de la sociedad actual vasca, la Administración de la CAE ejerce un papel promotor de las mejores prácticas de gobierno corporativo y RSC en el sector empresarial vasco y ejerce liderazgo político en un tema de actualidad.

- Signo de excelencia de los entes y sociedades del sector público de la CAE.

Este modelo de gobierno responsable repercutirá en una mayor eficiencia, control y competitividad de las entidades públicas de Euskadi. Y, asimismo, contribuirá a la concienciación y el compromiso con su rol social.

- Mejora de la transparencia en la gestión económica, social y medioambiental del ámbito empresarial público y de la propia Administración.

La aplicación de un modelo de gobierno responsable pondrá en valor actuaciones que ya se están desarrollando en las organizaciones y creará un marco de actuación común diferencial.

- Homogeneidad de prácticas y actuaciones en todo el tejido empresarial público vasco. Aunque muchas organizaciones ya estaban desarrollando prácticas de buen gobierno y de RSC, no existía un marco de actuación homogéneo para todos los entes y sociedades del sector público de la CAE, ni tampoco criterios y pautas para la aplicación y el control efectivo de una actuación responsable, tal como desea fomentar la Administración de la CAE en su entramado empresarial dependiente. La Guía ofrece esta homogeneización y pauta para todo el tejido empresarial público.
- Atracción, motivación y retención de las personas con talento. El modelo de actuación común de gobierno responsable debería fomentar el orgullo de pertenencia y reputación de las organizaciones públicas, facilitando así la atracción y retención de talento y garantizando su competitividad.

Estamos ante un modelo donde la norma no es “cumplir o explicar” sino “cumplir”, porque esta Guía no es una recomendación para las entidades citadas, sino una obligación con unos plazos fijados para su implantación, aunque como luego se verá que no se han cumplido.

A pesar de las buenas intenciones de la Guía ésta contiene aspectos tratados de forma superficial, a la hora del diseño no se han tenido en cuenta aspectos específicos del sector público en general o situaciones concretas en particular y otros aspectos incluidos necesitan de concreción, matización o desarrollo posterior. Se trata de un código bastante generalista. Por citar algunos ejemplos de lo anterior:

- Adaptación a determinados principios o recomendaciones de Código de Buen Gobierno de la OCDE como elemento de referencia. Se supone que la

Guía debería haber contemplado las Directrices de Gobierno Corporativo de Empresas Públicas y no dejar a la elección de las entidades la adaptación.

- Definición de una política propia de gobierno corporativo, que se repite para otras áreas (responsabilidad social, clientes, medioambiente, etc.). Se entrevé el contenido pero no se detalla. En realidad más que de políticas, se trata de planes de acción para conseguir los objetivos estratégicos de la entidad.
- Establecimiento del número máximo de consejeros y su composición. No se ha tenido en consideración de que, sobre todo en los entes públicos de derecho privado, la regulación viene dada por Ley del Parlamento y dependiendo de la coyuntura política la articulación de los cambios normativos no es tarea fácil y en algún caso imposible.
- Recomendación para que el consejo de administración estudie los impactos sociales, económicos y de derechos humanos en la toma de decisiones. Este aspecto necesitaría mayor concreción.
- Diversas verificaciones por expertos independientes (aplicación de la Guía, actuación del secretario del consejo, aplicación del código de conducta, etc.). Con una única evaluación global podría ser suficiente.
- Clientes. Este apartado está claramente enfocado a empresas comerciales y, sin embargo, en el elenco de entidades que componen el sector público empresarial no proliferan mucho ese tipo de entidades. Este apartado necesitaría una revisión para adaptarlo a la realidad.
- La estructura de los diferentes códigos a los que hace referencia la Guía debería desarrollarse.

Por otra parte se hecha en falta una herramienta de control y seguimiento que permita conocer la situación, tanto individual de cada entidad como la global, del cumplimiento de la Guía. La construcción del IGR y de los indicadores sintéticos que lo componen solventará esta laguna en la gestión.

En el Anexo I, se presenta un resumen con los aspectos más significativos de la citada guía.

4.3 Cumplimiento de las Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas

Además de la investigación empírica que se tratará en el Capítulo 5, se ha realizado, a la luz de las Directrices de la OCDE, una revisión del cumplimiento por parte de las entidades del sector público empresarial de la CAE de los aspectos más relevantes.

En el Anexo II se presenta un amplio detalle de la citada revisión.

En líneas generales se observa que en materia de política de la propiedad el cuerpo legal aplicable es amplio. Así mismo se cumplen razonablemente las directrices sobre transparencia, rendición de cuentas, auditoría externa y

código ético. Sin embargo son notorios bastantes incumplimientos en materia de igualdad de género, autonomía de gestión, supervisión de la gestión por parte de los administradores, exenciones fiscales, por citar las más relevantes.

4.4 Código de Conducta y Conflictos de Intereses

En un documento de trabajo publicado por la Comisión Europea (Charron y otros, 2012) se analiza la medida de la calidad del gobierno tanto de los países de la UE como de sus regiones. La medida está basada en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial (WGI, *World Governance Indicators*) cubriendo aspectos como el control de la corrupción, cumplimiento de la legalidad, eficacia, participación y rendición de cuentas. España ocupa en el *ranking* un modesto decimotercer puesto entre 27 países. A nivel de regiones las comunidades autónomas españolas no salen muy bien paradas. Euskadi (primera comunidad) ocupaba el lugar 64 , con una puntuación de 76,64 sobre el máximo de 100 puntos, entre 199 regiones analizadas; la comunidad autónoma española más retrasada era Cataluña ocupando el lugar 130.

El Gobierno Vasco, entre tanto, ha desarrollado las medidas que a continuación se exponen, que a buen seguro incidirán en una mejor posición en indicador arriba mencionado.

El Parlamento Vasco aprobó la Ley 1/2014 de 26 de junio Reguladora del Código de Conducta y de los Conflictos de Intereses de los Cargos Públicos. Tiene por objeto establecer los principios que rigen el Código de Conducta, las medidas tendentes a prevenir, evitar y resolver situaciones de conflicto de intereses y el régimen de incompatibilidades.

El ámbito de actuación es muy amplio. En efecto, además de al Lehendakari y a los miembros del Gobierno Vasco, se aplicará a todos los altos cargos y asimilados, personal directivo perteneciente al sector público de la CAE, personas designadas por el Gobierno o por cargos públicos para ocupar un cargo directivo o de administración de entidades de naturaleza y capital privado o controlado por las administraciones públicas o sus respectivos sectores públicos, Ararteko (Defensor del Pueblo), miembros del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, titulares de presidencia y secretaría general de los Consejos Económico y Social y de Relaciones Laborales, dirección de la Agencia de Protección de Datos, miembros de la Comisión Jurídica Asesora de Euskadi y Órgano Administrativo de Recursos Contractuales de la CAE y al personal eventual con rango igual o superior a director o directora.

Se establece la creación de un catálogo de cargos públicos gestionado por el Registro de Personal que la propia Ley crea.

Como principios y valores generales se mencionan los siguientes:

- Honestidad.
- Imparcialidad.

- Objetividad.
- Respeto al marco jurídico y a las personas.
- Transparencia.

Los principios de conducta individual se circunscriben a:

- Buena fe.
- Implicación sobresaliente.
- Plena dedicación al servicio público.
- Debida reserva.
- No aceptación para sí de regalos, favores o condiciones ventajosas.
- Contribuir al prestigio, dignidad e imagen de la institución a la que representan.

Los afectados por la Ley deberán respetar los principios de calidad institucional siguientes:

- Perseguir la eficacia y la eficiencia.
- Garantizar la calidad y sostenibilidad del servicio público.
- Priorizar la visión estratégica.
- Impulsar la creatividad y la innovación.
- Alinear estrategias, objetivos y recursos entre los niveles políticos de la estructura de la alta dirección con los otros niveles de la organización.
- Esfuerzo permanente de mejora continua.

Los cargos públicos, con respecto a la ciudadanía, deberán observar:

- Respeto a la dignidad de las personas.
- Trato correcto.
- No intromisión en la vida privada de los adversarios políticos.
- Promoción de la igualdad de género.
- Promoción de la participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas.
- Garantía de derechos lingüísticos.
- Protección del patrimonio cultural y del medio ambiente.

En relación a la regulación de los conflictos de intereses y el deber de abstención para evitarlos, el legislador ha optado por un régimen muy riguroso, sobre todo en lo relativo a los grados de consanguinidad y afinidad en las relaciones con familiares.

La Ley, en una regulación exhaustiva de las incompatibilidades, hace hincapié en:

- Dedicación exclusiva como criterio general.
- Retribución única.
- Suspensión de la percepción de pensiones públicas mientras dure el mandato público.
- Prohibiciones posteriores al cese en el cargo público.

Los cargos públicos están obligados a realizar una declaración de actividades y de bienes y derechos patrimoniales.

Finalmente, como es natural en este tipo de normas, se establece un régimen sancionador.

Se trata, en mi opinión, de una Ley muy previsoras y garantista, con procedimientos altamente burocráticos y que, en alguna medida, rezuma sospecha hacia los que ejercen cargos públicos. Asimismo resulta curioso observar que el código ético al que se refiere la Ley fue aprobado con anterioridad a la misma.

4.5 Código ético y de conducta

El Consejo de Gobierno, en su sesión celebrada el día 28 de mayo de 2013, aprobó el Código Ético y de Conducta de los cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la CAE (en adelante el Código).

El Código tiene por objeto establecer las normas éticas y de conducta mínimas que han de observar los miembros del Gobierno Vasco, los altos cargos y el personal eventual o de confianza de la Administración General del País Vasco y su Administración Institucional y el personal directivo de las entidades que integran el sector público de la CAE.

Este Código no tiene, en sí mismo, valor normativo, salvo por las consecuencias que potencialmente se puedan anudar a su incumplimiento o porque las conductas establecidas puedan servir de elemento interpretativo de los tipos de infracciones que, en su caso, se establezcan en las leyes.

Se configura como un «código abierto», ya que, mediante el sistema de seguimiento que incorpora, se pretende revisar anualmente su contenido y mejorar sus enunciados, así como introducir determinados comportamientos o conductas que la evolución y las exigencias de la sociedad consideren como idóneos para reforzar la imagen de integridad de la alta dirección ejecutiva y fortalecer de ese modo la confianza de la ciudadanía vasca en sus propias instituciones.

El Código, tras unas normas de carácter general, se estructura a través de Valores, Principios y Conductas o Comportamientos.

Los Valores que informan la actuación de los cargos públicos y asimilados que forman parte de la alta dirección ejecutiva del Gobierno Vasco son los siguientes:

- Integridad.
- Excelencia.
- Alineamiento entre política y gestión.
- Liderazgo.
- Innovación.

Los Principios se estructuran en los siguientes:

- Imparcialidad y Objetividad.
- Responsabilidad por la gestión.
- Transparencia y gobierno abierto.
- Honestidad y desinterés subjetivo.
- Respeto.
- Ejemplaridad.

Las Conductas se estructuran del siguiente modo:

- Relativas a la integridad, imparcialidad y objetividad del cargo público.
- Relativas a la excelencia.
- Relativas al alineamiento entre política y gestión.
- Relativas al liderazgo.
- Relativas a la innovación.
- Relativas a la honestidad, al desinterés subjetivo y a la evitación de conflictos de intereses de los cargos públicos y asimilados con actividades privadas o públicas durante el desempeño de su cargo.
- Relativas al respeto institucional y personal.
- Relativas a la transparencia y gobierno abierto.
- Relativas a la responsabilidad por la gestión.
- Relativas a la ejemplaridad y a otras manifestaciones externas.

4.6 Plan marco de RSC del Gobierno Vasco

El Gobierno Vasco, como respuesta a las recomendaciones de la Comisión Europea, la Estrategia Europa 2020 y las necesidades detectadas en el diagnóstico llevado a cabo entre las entidades que componen el tejido empresarial vasco, elaboró y publicó en marzo de 2012 el Plan Marco de Responsabilidad Social.

Se configuró teniendo en cuenta los siguientes principios generales:

- Responder a un planteamiento participativo, en el que se han tenido en cuenta las expectativas y opiniones de los agentes sociales y otros protagonistas en materia de RSC en el País Vasco.

- Alineamiento con el marco normativo, a nivel vasco, estatal y europeo.
- Concentrar los esfuerzos en un conjunto de líneas de actuación realistas.
- Incluir a la Administración Pública Vasca en el alcance del plan, por su función dinamizadora, así como por su papel ejemplarizante derivado de su propia actuación.
- Tener en cuenta la realidad del tejido empresarial vasco y su capacidad de asimilación de la RSC en las empresas.
- Respetar la voluntariedad en la aplicación de la RSC por parte de las propias empresas.
- Buscar la eficiencia en la aplicación de medidas adecuadas al ámbito de competencias de la Administración Pública Vasca.
- Tener en cuenta las medidas que ya se han puesto en marcha o están en consideración en el Gobierno Vasco en materia de RSC.

El plan se articula en torno a las siguientes seis líneas de actuación:

- 1 Difusión y reconocimiento de las prácticas socialmente responsables.
- 2 Mejora de la cohesión y confianza entre sociedad y tejido empresarial vasco.
- 3 Fomento de la calidad de vida en el trabajo y la gestión socialmente responsable de las empresas vascas.
- 4 Incorporación de prácticas socialmente responsables en la gestión de la Administración Pública Vasca a través de la compra responsable sin ir en contra del derecho comunitario en materia de contratación administrativa.
5. Incorporación de prácticas socialmente responsables en la gestión de la Administración Pública Vasca a través de la transparencia en la gestión y de la participación ciudadana.
- 6 Integración de la RSC en el sistema educativo.

Las líneas de actuación enunciadas previamente, se traducen en los siguientes objetivos, que el Gobierno Vasco se compromete a desarrollar:

- Crear los instrumentos de reconocimiento público por parte del Gobierno Vasco, que distingan el buen hacer de las empresas vascas en alguno o varios aspectos de la responsabilidad social empresarial.
- Impulsar y participar en iniciativas conjuntas con agentes empresariales y sociales en materia de investigación y divulgación de prácticas socialmente responsables
- Promover un intercambio fluido y permanente de información entre las empresas y el resto de la sociedad vasca, con el fin de conocer las expectativas y las necesidades de ambas partes, así como medir el grado de confianza e identificación de la ciudadanía con las empresas del País Vasco.

- Promover la calidad en el empleo, orientada a la mejora en la empleabilidad, tanto desde el punto de vista de un horizonte de estabilidad y continuidad en el puesto de trabajo, como del crecimiento profesional gracias a las oportunidades de formación y carrera profesional.
- Promover la igualdad de oportunidades en unas relaciones laborales basadas en la no discriminación y en el respeto de la diversidad.
- Promover la salud laboral y la integración de ésta por parte de las empresas en sus políticas.
- Promover el equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en las relaciones laborales según las exigencias del mercado.
- Promover el diálogo social.
- Promover que las empresas apliquen medidas en su estructura y su organización para dar respuesta a las necesidades de los empleados para equilibrar su vida profesional y personal.
- Facilitar la aplicación de cláusulas medioambientales, sociolaborales y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la contratación pública por parte del Gobierno Vasco.
- Realizar los desarrollos normativos, herramientas y canales de comunicación necesarios que garanticen la transparencia pública y la participación ciudadana.
- Impulsar medidas de seguimiento y coordinación entre los distintos Departamentos del Gobierno para conocer la consecución de las medidas y objetivos propuestos.
- Incorporar a los planes formativos de la enseñanza secundaria y universitaria aquellos contenidos que sensibilicen a las nuevas generaciones de estudiantes sobre la importancia y los efectos de integrar la RSC en la economía y en las expectativas de la ciudadanía vasca.

Quizás lo más novedoso del plan sea la intención de incorporar en los planes del sistema educativo el conocimiento, la sensibilización y la repercusión de la RSC. El resto de objetivos ya están incluidos en la actuación habitual de las Administraciones Públicas. En este sentido, se puede concluir que el plan no es lo suficientemente ambicioso que cabría esperar.

4.7 Estrategia vasca de RSC

En el seno de Innobasque Agencia Vasca de Innovación (2014) se desarrolló entre noviembre de 2013 y julio de 2014 un proceso de creación colaborativa con la participación de agentes públicos, sistema educativo, empresas privadas y sociedad civil, que ha desembocado en la llamada Estrategia Vasca de RSE.

Estamos ante un documento que partiendo del contexto empresarial vasco y sus recorrido en esta materia, propone un escenario de impulso y promoción de la RSE (o RSC). No es por tanto la estrategia de un gobierno. Su objetivo

es que las empresas, que en la realidad vasca son fundamentalmente pymes, realicen avances que puedan ser catalogados como socialmente responsables.

Se trata de abordar los siguientes proyectos:

1. Poner en valor el intangible RSE teniendo en cuenta las tres vertientes de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental).
2. Creación de un marco de aplicación de la RSE que englobe las diferentes metodologías ya desarrolladas.
3. Plan de difusión y sensibilización a nivel de Euskadi.
4. Difusión y sensibilización de los consumidores.
5. Capacitación de profesionales.
6. Estructurar estudios oficiales en RSE (incorporación en currículos formativos, educación primaria, secundaria, universidad...).
7. Investigación en RSE y gestión ética.
8. Situar la RSE como una de las principales prioridades de nuestros gobernantes.
9. Socializar y extender el uso de la compra responsable tanto en las Administraciones Públicas como en las empresas privadas.
10. Movilizar y articular la sociedad civil y sus organizaciones (tercer sector) para que ejerzan un papel relevante en la promoción y apoyo de la RSE.
11. Liderazgo efectivo en RSE de las personas que pueden ejercer influencia sobre la Administración y la sociedad.
12. Diseño e implantación de un sistema de indicadores de la RSE en Euskadi que monitorice y siga su grado de desarrollo e implantación, a nivel macro y micro (observatorio o similar).

Para definir y articular la estrategia, se comenzó por identificar los retos de la RSE, (de sostenibilidad y de negocio) de la realidad vasca:

RETOS DE SOSTENIBILIDAD DE PAÍS

1. Contribuir a lograr una sociedad cohesionada a través de la generación de Empleo de calidad.
2. Contribuir al buen gobierno corporativo.
3. Contribuir al respeto de los derechos humanos.
4. Contribuir a través de la compra y consumo responsable, a reducir el impacto ambiental de la actividad empresarial y a medir (para reconocer) los avances en sostenibilidad de las empresas, por parte de las Administraciones Públicas y la sociedad.

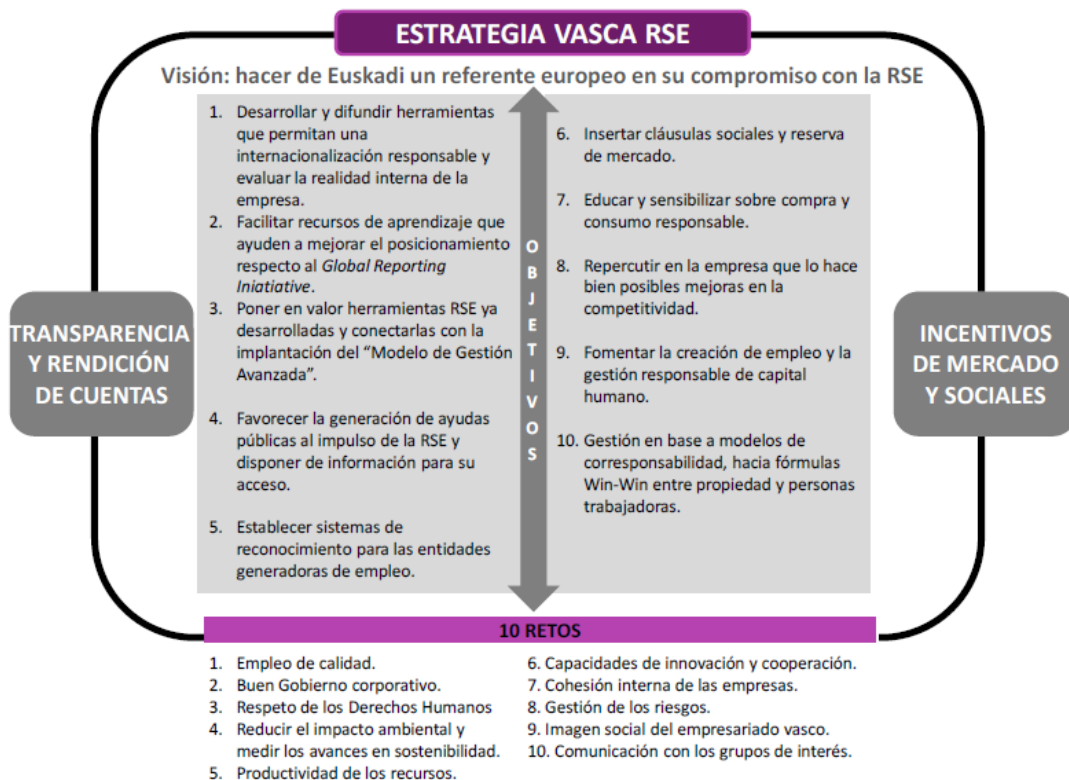
RETOS PARA LOS NEGOCIOS

Para que la RSE contribuya a la consolidación y mejora del negocio de las empresas y a su gestión de riesgos. Que la RSE contribuya a optimizar la generación de valor de las empresas, a través de:

5. Mejorar la productividad de los recursos.
6. Mejorar las capacidades de innovación y cooperación.
7. Mejorar la cohesión interna en las empresas a través del diálogo interno y modelos de gestión participativos.
8. Gestión de los riesgos (particularmente reputacionales) derivados de los procesos de internacionalización.
9. Mejorar la imagen social del empresariado vasco que lo hace bien.
10. Mejorar los canales de comunicación con los grupos de interés.

El Gráfico nº 4.1 expresa de forma esquemática la Estrategia.

Gráfico nº 4.1: Estrategia Vasca de RSE



Fuente: Innobasque (2014).

La estrategia aporta una visión instrumental de la RSC por cuanto propugna que “contribuya a la consolidación y mejora del negocio de las empresas y a su gestión de riesgos”. Esa visión instrumental antepone el negocio a la responsabilidad y ésta se convierte en instrumento al servicio del negocio. De hecho, los retos para los negocios que plantea la estrategia, salvo el último, van en esa dirección instrumental. Es necesario decir que la visión instrumental ya está superada en los sectores académicos más progresistas.

CAPÍTULO 5

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5 INVESTIGACION EMPÍRICA

En este capítulo se presenta los antecedentes, diseño y los resultados de la investigación empírica llevada a cabo sobre el caso de estudio.

En primer lugar se hace una revisión de trabajos relevantes previos, donde se han utilizado técnicas similares a las del presente trabajo.

A continuación se explica la obtención de la información, con las fuentes de datos, los momentos de observación y la muestra analizada.

En un paso posterior, se identifican las variables que operan en el marco del gobierno responsable del sector público empresarial de la CAE.

Seguidamente, se explica la metodología aplicada en las diferentes etapas de que consta la investigación empírica. Dado que el objetivo es realizar un análisis cuantitativo de las entidades en relación a las variables de las que se dispone información, se han aplicado distintas técnicas de estadística descriptiva y exploratoria multivariante.

Asimismo, a continuación, se realiza una exposición de los resultados alcanzados con las técnicas utilizadas.

Finalmente y desviándonos del análisis estadístico descriptivo y exploratorio tradicional, se construye un indicador compuesto denominado Índice de Gobierno Responsable (IGR) con una estructura de construcción sencilla, siguiendo procedimientos internacionalmente recomendados.

5.1 Revisión de algunos trabajos relevantes previos

El Cuadro nº 5.1 presenta, a modo de resumen algunos estudios, que mediante la utilización de técnicas estadísticas multivariantes análogas a las que aquí se van a aplicar, tratan de investigar perfiles de comportamiento de las empresas en materia de RSC, o la relación de esta variable con otras de desempeño económico, trabajos similares en el fondo al que se desarrolla en el presente capítulo.

Como puede observarse las referencias tienen por objeto empresas de naturaleza privada lo que nos da un indicio de que la producción de este tipo de estudios sobre entidades públicas es cuando menos escaso.

Cuadro nº 5.1: Revisión de algunos trabajos relevantes

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
Se-Hwa. y Jeng-Yuan (1991)	Estudio empírico, relativo a Taiwán, de la relación entre la estrategia empresarial y las conductas de RSC. Muestras: Los datos se obtienen de una muestra representativa de participantes en un grupo de formación para directivos en la Universidad de Taipéi. Se recibieron 68 respuestas útiles	La estrategia de la empresa es medida en 12 dimensiones, se aprecia una escala de Likert de 1 a 7. La conducta de RSC se mide en 19 dimensiones para identificar cuatro modelos: reactivo, acomodativo, proactivo e interactivo. Se aplica una escala de Likert de 1 a 7.	Análisis <i>cluster</i> (método Ward). Análisis de componentes principales con rotación <i>Varimax</i> . Análisis canónico para establecer la correlación entre las 12 dimensiones estratégicas y los 6 factores de RSC	Se obtienen cuatro <i>clusters</i> de la estrategia empresarial. Las 19 dimensiones de conducta de RSC se reducen a 6 factores (comunicación, autoridad, negociación, propaganda, control y resistencia). Generalmente cuanto más agresiva es la estrategia de la empresa, más persuasiva y comunicativa será su conducta de RSC.

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Leal (2005)</p>	<p>El objetivo principal del estudio fue relacionar el desempeño de las organizaciones portuguesas con su política y comportamientos de responsabilidad social.</p> <p>Fuentes de datos: Cuestionarios remitidos a organizaciones previamente seleccionadas.</p> <p>Muestra: 89 organizaciones portuguesas</p> <p>Periodo: año 2004.</p>	<p>Variables dependientes: resultado medio y <i>performance</i> media de las organizaciones.</p> <p>Variables independientes: factores identificados mediante componentes principales y referentes a cultura de la responsabilidad social, relaciones con la comunidad, prevención de exclusión social, preocupaciones sociales, gestión de despidos, relación con los proveedores.</p>	<p>Análisis de componentes principales con rotación <i>Varimax</i>.</p> <p>Análisis <i>cluster</i>.</p> <p>Análisis de regresión lineal múltiple.</p>	<p>El análisis de componentes principales identifica los siguientes factores o dimensiones: cultura de la responsabilidad social, relaciones con la comunidad, prevención de exclusión social, preocupaciones sociales, gestión de despidos, relación con los proveedores.</p> <p>El análisis detecta tres grupos de organizaciones similares en cuanto a su perfil de su responsabilidad social: elevada, moderada y reducida importancia de tal responsabilidad.</p> <p>El análisis de regresión concluye que existe una relación positiva entre el desempeño de la organización y la cultura de la responsabilidad social, las relaciones con las organizaciones comunitarias, la gestión adecuada de despidos y una buena relación con los proveedores.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
Lindgreen y otros (2008)	<p>El objetivo es la identificación de prácticas de RSC relativas a diferentes grupos de stakeholders, desarrollar un instrumento de medida y aplicarlo a una encuesta de 401 organizaciones de los Estados Unidos de América</p> <p>Fuente de datos: cuestionario. La encuesta captura datos demográficos, geográficos y psicográficos de cada panelista lo que permite a los investigadores usar hasta 300 variables Muestra: 401 empresas.</p>	<p>Del personal que responde a la encuesta: edad, género, posición en la empresa y tiempo en esa posición.</p> <p>Demográficas de la organización: tipo de bienes y servicios, estructura, edad, número de empleados, ventas, ventas de exportación y personal en marketing.</p> <p>Prácticas de RCS y relaciones con los <i>stakeholders</i>.</p> <p>Posiciones respecto a sus competidores en diferentes variables de desempeño.</p>	<p>Análisis factorial con rotación <i>Varimax</i>.</p> <p>Análisis <i>cluster</i> jerárquico de Ward.</p> <p><i>K-means</i> (Ward).</p> <p><i>Anova</i></p>	<p>Las empresas persiguen como mínimo cuatro diferentes tipos de prácticas de RSC que impactan en diferentes <i>stakeholders</i>.</p> <p>Las organizaciones necesitan desarrollar la RSC primero y después dedicar empleados a gestionarla.</p> <p>El tamaño de la organización y sus iniciales circunstancias económicas pueden ayudar al desarrollo de prácticas de RSC.</p> <p>Los gerentes tienen una percepción positiva de la RSC para mejorar o al menos no dañar los negocios y crear una buena imagen corporativa.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Rico González y Gómez García (2009)</p>	<p>El objetivo es analizar y contrastar cómo se relacionan las variables socioeconómicas del colectivo de mujeres con respecto al desarrollo económico rural, así como comprobar las características municipales que condicionan que las mujeres sean más proclives a fijar su residencia y a incorporarse al mercado laboral.</p> <p>Fuente datos: INE y Junta de Castilla y León.</p> <p>Muestra: municipios de Castilla y León menores de 10.000 habitantes.</p> <p>Año: los datos en su mayoría pertenecen a 2001</p>	<p>Variables: 19 socioeconómicas relativas a mujeres (edades, ocupación por actividades, tasas de paro,, actividad y ocupación, nivel de estudios) y 14 socioeconómicas relativas a municipios (dotaciones de diferentes servicios, distancias a la capital de provincia, viviendas nuevas, rendimientos declarados y locales distribuidos por sector económico)</p>	<p>Análisis de componentes principales con rotación <i>Varimax</i>.</p> <p>Análisis cluster. <i>K-means</i>.</p> <p>Regresión múltiple.</p> <p>Construcción de indicadores sintéticos.</p>	<p>Se han obtenido tres factores representativos de las variables socioeconómicas relacionadas con las mujeres y cuatro con las variables relacionadas con los municipios. Esto ha permitido elaborar otros tantos indicadores sintéticos</p> <p>Se ha obtenido un indicador global sintético de desarrollo rural.</p> <p>Se ha observado una correlación significativa entre las variables socioeconómicas de las mujeres y los cambios de la vitalidad económica municipal.</p> <p>Se han caracterizado cuatro clusters de municipios: dinámicos, con dinámica turística, deprimidos y agrarios en declive.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Iturrioz y otros (2010)</p>	<p>El objetivo es contrastar la heterogeneidad en el comportamiento socialmente responsable de las pymes, mediante la identificación de grupos de empresas diferentes al respecto.</p> <p>Fuente de datos: cuestionario remitido a una muestra de empresas seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple, aplicado a una población de 1317 pymes de Guipúzcoa.</p> <p>Muestra: 245 empresas que respondieron al cuestionario.</p> <p>Periodo: no consta.</p>	<p>Variables analizadas: mejorar las relaciones con proveedores, inversores, comunidad, Administraciones Públicas y otros <i>stakeholders</i>, ahorrar costes y mejorar la eficacia; continuar en el mercado; identificar la empresa como un lugar de trabajo atractivo; mejorar la imagen y reputación; entrada a nuevos nichos y oportunidades de negocio; innovación; inversiones para competitividad; redes de cooperación, comunidad local; medio ambiente; propiedad responsable; relaciones responsables con los agentes de la cadena valor, comunidad interna de personas.; comportamiento ético más allá de la legalidad; igualdad; aumento de la cuota de mercado; buen gobierno; acceso a incentivos y ayudas económicas y administrativas de las instituciones públicas; compromiso con actividades de naturaleza filantrópica o de voluntariado; compromiso con sus objetivos empresariales de rentabilidad; productividad y satisfacción de clientes; cumplimiento fiel de las leyes y normativas que afectan a su actividad; alineamiento de la estrategia de negocio con la estrategia de responsabilidad social y grado de alineamiento.</p>	<p>Análisis de componentes principales para la identificación de factores; beneficios percibidos por el director como consecuencia de la actuación socialmente responsable de la empresa; mejora de la imagen y la reputación de la empresa; continuidad en el mercado; y apertura de oportunidades.</p> <p>Análisis <i>cluster</i> para identificar los grupos de empresas en función de los citados factores, así como caracterizar distintos perfiles de actuación socialmente responsable.</p>	<p>Los resultados confirman la heterogeneidad de comportamientos de las pymes en materia de RSE. Identificándose cuatro grupos.</p> <p>El grupo 1 se caracteriza por pymes con responsabilidad social de amplio alcance. El grupo 2 corresponde a empresas con una orientación filantrópica.</p> <p>Por otro lado, se encuentra el grupo 3 con una responsabilidad social de orientación instrumental o utilitarista.</p> <p>Y el grupo 4 recoge al conjunto de PYMES de menor tamaño con el menor nivel de implicación en responsabilidad social.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
Dopico. y otros (2011)	<p>El objetivo es identificar y clasificar a las empresas en grupos, para, posteriormente, estudiar en detalle sus perfiles y composición, teniendo en cuenta cómo enfocan e implantan la RSE.</p> <p>Fuente de datos: cuestionario remitido a una muestra de 300 empresas gallegas seleccionadas a partir de la base de datos ARDAN.</p> <p>Muestra: 106 empresas con respuesta, de los sectores de construcciones y contratas (21), fabricantes (44) mayoristas (31) y detallistas (10)</p> <p>Periodo: 2006.</p>	<p>Derechos humanos Diálogo con las ONG Igualdad de oportunidades para mujeres Igualdad de oportunidades para las minorías Formación, Salud y seguridad Participación, Actitud correcta Buen clima laboral Proveedores Seguridad de productos Efectos medioambiental de productos y procesos Condiciones laborales Respeto por el proveedor Clientes, Seguridad y calidad del producto Alternativa sostenible Respeto por el proveedor Sociedad Impacto ambiental Diálogo activo con las ONG Integración de discapacitados Reducción de la pobreza en el tercer mundo Contribución a proyectos sociales Accionistas Prevención en la venta interna de acciones Rentabilidad Competencia Respeto a la propiedad intelectual Medidas para prevenir la colusión Prevención de sobornos</p>	<p>Análisis de componentes principales con rotación <i>Varimax</i>, resumiendo las variables en 10 factores.</p> <p>Análisis <i>cluster</i> de los 10 factores, formando 4 grupos.</p>	<p>Primer grupo: está formado por el 25% de la muestra, presenta puntuaciones positivas elevadas en buena parte de los factores, lo que indica un alto nivel de implementación de iniciativas de RSE</p> <p>Segundo grupo: representa casi la mitad de la muestra (45%), presentando unas puntuaciones modestas, pero positivas, en casi todos los factores relacionados con clientes, empleados y proveedores.</p> <p>Tercer grupo: es el 25% de la muestra, caracterizándose por presentar puntuaciones negativas en calidad, seguridad del producto y confidencialidad de los datos personales.</p> <p>Cuarto grupo: este grupo (5%) presenta puntuaciones negativas en todos los factores, por lo que se podría decir que se trata de empresas gallegas que, en términos relativos, tienen un bajo desarrollo de la RSE hacia todos los <i>stakeholders</i>.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Herrera y otros (2013)</p>	<p>El principal objetivo es estudiar qué tipo de perfiles o factores determinan su comportamiento socialmente responsable de las empresas.</p> <p>Fuente de datos: cuestionario remitido a 4860 pymes murcianas.</p> <p>Muestra: 509 empresas con respuesta válida.</p> <p>Periodo: 2010-2011.</p>	<p>Veinticuatro variables relacionadas con la responsabilidad social en el ámbito de las pymes:</p> <p>Cumple sus compromisos sobre calidad y precio justo; informa a sus clientes sobre el uso apropiado de sus productos y los advierte de posibles riesgos; toma medidas para prevenir quejas de los clientes; da respuesta a las quejas; tiene en cuenta los intereses de los empleados a la hora de tomar decisiones; apoya a los empleados que desean continuar formándose; ayuda a sus empleados a conciliar vida laboral y personal; reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad; desarrolla programas periódicos de formación; evalúa el clima laboral de sus empleados de forma periódica; minimiza el impacto ambiental de sus actividades; diseña productos y envases que pueden ser reutilizados; excede voluntariamente las regulaciones medioambientales; realiza inversiones para ahorrar energía; reutiliza y recicla materiales; adopta medidas de diseño de productos ecológicos; adopta programas para el uso de energías alternativas; implementa programas de reducción de consumo de agua; realiza periódicamente auditorías medioambientales; incorpora los intereses de su comarca en sus decisiones empresariales; apoya actividades deportivas o culturales en su comunidad; mantiene relaciones transparentes con los políticos locales; se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo; tiene programas de apoyo a grupos desfavorecidos.</p>	<p>Análisis factorial exploratorio.</p> <p>Análisis <i>cluster</i>.</p> <p>Contraste de Chi-cuadrado de Pearson para analizar relaciones de dependencia.</p>	<p>Se identifican dos grupos de empresas, uno con altos niveles de responsabilidad social en todas las variables y otro con bajos niveles.</p> <p>Los aspectos sociales quedan definidos en dos bloques de actividades: por un lado, los que tienen incidencia en los aspectos medioambientales y, por otro, los referentes al desarrollo de las comunidades locales en las que operan las empresas. Los resultados ponen de manifiesto un mayor desarrollo tanto de las prácticas medioambientales como de aquellas enfocadas a clientes y empleados, por encima de las dirigidas a la comunidad local, siendo concretamente la menos desarrollada la relacionada con el establecimiento de programas de apoyo a grupos desfavorecidos. Las pymes de mayor tamaño dirigidas por mujeres y en sectores con potencial impacto sobre la sociedad y el medio ambiente se preocupan en mayor medida de la responsabilidad social. Las pequeñas empresas son las que menos recursos destina a la RSC.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Galego-Alvarez y otros (2013)</p>	<p>Análisis de las prácticas de RSC y cómo las empresas brasileñas están comprometidas. Muestra: 500 empresas agrupadas por área geográfica. Periodo: 2008. Cuestionario con cuatro tipos de preguntas: -En profundidad destinada a valorar la gestión de la empresa respecto a prácticas específicas. -Preguntas binarias. (SI/NO) para calificar las respuestas a las preguntas anteriores. -Detalles adicionales con respecto a la etapa de RSC en el que la empresa se sitúa. -Aspectos cuantitativos</p>	<p>Las prácticas de RSC se han agrupado en cuatro categorías: -Laborales. -Responsabilidad de los productos -Ambientales. -Impacto en la comunidad en que operan. Se distinguen cuatro áreas geográficas.</p>	<p>Análisis descriptivo. <i>Biplot</i>. Análisis de componentes principales. Análisis <i>cluster</i>, método jerárquico (Ward y distancia euclídea)</p>	<p>Tres <i>clusters</i> correspondientes: El primero comprende el sur, el segundo incluye nordeste, sudeste y medio oeste y el tercero que incluye la zona norte del país. Se infiere que las variables correspondientes a prácticas ambientales están muy unidas a empresas localizadas en el área norte, mientras que otras variables representando prácticas sociales con la comunidad se llevan a cabo por empresas del sur y nordeste del país. La relación entre responsabilidad de producto y empresas del sudeste es notable. Los hallazgos están en concordancia con la realidad económica de Brasil.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Navarro-Galera y otros (2013)</p>	<p>Estudiar la información relacionada con la RS que proporcionan los ayuntamientos de las principales ciudades del Reino Unido e Irlanda a través de sus páginas <i>web</i> y compararlo con ciudades de Países Bajos y Noruega. Identificar si las diferentes culturas administrativas influyen en la publicación. Muestra: 10 ayuntamientos del Reino Unido, 2 de Irlanda, 5 de Países Bajos y 4 de Noruega.</p>	<p>Cuestionario con 75 Ítems estructurados en cuatro bloques de variables: -Información general (28). -Información económica (24). -Información social (10). -Información ambiental (13). La valoración de los Ítems: 1 (Información divulgada). 0 (No divulgada o no fácilmente accesible).</p>	<p>Análisis descriptivo Análisis de correlaciones entre variables. Análisis de la varianza. Análisis <i>cluster</i></p>	<p>Se identifican tres <i>clusters</i> relacionados con mayor, intermedio, o menor nivel de divulgación. Las ciudades que ofrecen más información lo hacen en todos los bloques de variables. El primer <i>cluster</i> presenta mayores niveles de información social. El segundo <i>cluster</i> hace más referencia a información ambiental y el tercero a la información general con ausencia prácticamente total de información económica. Las ciudades inglesas se encuentran en los dos primeros <i>clusters</i> y el tercero emplea sólo unidades de Países Bajos, Las ciudades noruegas parecen tener un comportamiento similar a las anglosajonas.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
Skouloudis y otros (2013)	Examinar las precepciones y prioridades de las ONG griegas acerca de la RSC. Muestra: aleatoria de 300 ONG, de las que se obtuvieron 98 respuestas válidas. Periodo: Diciembre 2011-Marzo 2012.	El cuestionario consta de dos partes: -Nivel de importancia atribuido a 15 prácticas de RSC internacionalmente admitidas. Valoración: escala de Likert (-3, 3). -Identificación de actitudes (25 temas).	Análisis factorial explorativo, Rotación <i>Varimax</i> Análisis <i>cluster</i> , <i>K-means</i> , <i>Anova</i> .	Establecimiento de un <i>ranking</i> de prácticas de RSC, donde las iniciativas de soporte a derechos humanos ocupan el primer lugar y el último la información social y medioambiente. Del análisis factorial de las actitudes, las 25 variables se reducen a 8 factores, asignándose una denominación acorde a las variables que cada uno engloba. Se obtienen cuatro <i>clusters</i> , de los cuales dos se posicionan a favor de la clásica visión de la conducta de los negocios y los otros dos favorables a un punto de vista de responsabilidad de los negocios.

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Kocmanova y Simbedrova (2013)</p>	<p>El objetivo es la identificación de indicadores de desempeño social entre las empresas de la industria manufacturera de la Republica Checa.</p> <p>Fuente de datos: cuestionario de investigación a una muestra de empresas.</p> <p>Muestra: 79 empresas.</p> <p>Periodo: 2011-2012.</p>	<p>Número de empleados, <i>ratio</i> de fluctuación de empleo, relaciones laborales, números de accidentes ocupacionales, enfermedades ocupacionales y número de muertes, gastos en educación y formación, igualdad de oportunidades, derechos humanos, discriminación, seguridad y protección de la salud de los consumidores, identificación de productos y servicios, marketing y comunicación, observancia de las leyes y las regulaciones de los productos, seguridad y calidad de los productos, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, donaciones a ayuntamientos, comunidad y compromiso público en política.</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Estadísticas descriptivas.</p> <p>Análisis factorial. T-Test de significancia estadística.</p> <p>Análisis <i>cluster</i>. Método jerárquico de Ward.</p>	<p>Se identifican cuatro factores que son consistentes con el GRI 3.1.</p> <p>Se identifican ocho indicadores clave que deberían de ayudar a las empresas a demostrar un progreso hacia los objetivos de sostenibilidad.</p>

Continuación

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
<p>Bocquet y otros (2013)</p>	<p>El estudio explora la relación entre la RSC y la innovación desde una perspectiva estratégica de la empresa. Fuente de datos: La Community Innovación Survey (CIS6) y la relativa a prácticas de RSC en las empresas. Las dos encuestas relativas a empresas de Luxemburgo. Muestra: 266 empresas. Periodo: 2004-2006.</p>	<p>De RSC: Centralidad, proactividad, voluntarismo, visibilidad y especificidad. De Innovación: innovación de procesos e innovación de productos. De Control: <i>Cluster</i> al que pertenece la empresa, existencia o no de plan de RSC, innovación organizacional, actividad interna de Investigación y Desarrollo, número de empleados con educación superior, competencia en el mercado, moda, tamaño de la empresa, sector de industria al que pertenece y pertenencia a un grupo financiero.</p>	<p>Análisis de componentes principales. Análisis <i>cluster</i>. Método no jerárquico.</p>	<p>Se identifican dos <i>cluster</i>: <i>cluster 1</i> intensivo en RSC y <i>cluster 2</i> simplemente interesada en RSC. Las empresas con perfiles estratégicos de RSC (<i>cluster 1</i>) son más proclives a innovar en productos y procesos. Los resultados de las empresas pertenecientes al <i>cluster 2</i> indican un efecto negativo en la probabilidad de adoptar innovaciones aunque el efecto solo es significativo para la innovación de procesos.</p>

Final

Autor	Objetivos y muestras	Variables	Técnicas utilizadas	Resultados
Odete y otros (2013)	Comprender cómo las empresas del Índice PSI20 de la Bolsa portuguesa están implementando la RSC en sus estrategias para conseguir más reputación social y de mercado. Muestra: 19 empresas. Período: 2005-2009.	Dos grupos de variables: Internas (116 <i>Ítems</i>) Externas (123 <i>Ítems</i>). Las variables internas comprenden: gestión responsable (15), recursos humanos (36), salud y seguridad en el trabajo (17), ética de los negocios (18) y gestión medioambiental (30). Las variables externas comprenden: comunidades locales (29), <i>stakeholders</i> (17), derechos humanos (10), asuntos filantrópicos y medioambientales (10) y otros instrumentos de RSC (57). Cada <i>Ítem</i> se valora con: 0 (respuesta negativa), 1 (respuesta positiva) y 0,5 (respuesta incompleta).	Análisis <i>cluster</i> , método jerárquico (Ward) y no jerárquico (<i>K-means</i>) para valorar la adecuación.	Se identifican tres <i>clusters</i> : <i>Cluster</i> 1 "baja RSC" formado por tres empresas, <i>Cluster</i> 2 "media RSC" formado por 12 empresas y <i>Cluster</i> 3 "alta RSC" compuesto por cuatro empresas. Se concluye que la mayoría de las empresas denotan una sensibilidad creciente a las prácticas de RSC.

5.2 Obtención de la información

5.2.1 Fuente de datos

Teniendo como base a la Guía de Gobierno Responsable del Gobierno Vasco expuesta en el capítulo anterior, se elaboró un cuestionario detallado que se adjunta como Anexo III, cuya finalidad es obtener información sobre el grado de implantación de las medidas contenidas en la misma.

Como puede observarse en el Cuadro nº 5.2, el cuestionario presenta un número desigual de preguntas sobre el cumplimiento de las recomendaciones de la guía en cada una de las variables.

Cuadro nº 5.2: Resumen del cuestionario

VARIABLES	CLAVE	PREGUNTAS
Transparencia	T	7
Consejo de Administración	CA	20
Consejeros	C	13
Código Ético	CE	7
Estrategia de RSC	E	11
Clientes	CL	29
Proveedores	P	9
Medio Ambiente y Energía	MA	40
Empleados	EM	21
Sociedad	S	7
Diálogo con los Grupos de Interés	D	6

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario fue objeto de un *pre-test* para comprobar la fiabilidad y la calidad del mismo, para lo cual, antes de enviarlo a las entidades analizadas en la muestra, se remitió a un grupo de expertos que lo validaron.

A los efectos de la investigación se ha recabado información en los momentos de observación que muestra el Cuadro nº 5.3.

Cuadro nº 5.3: Momentos de observación

MOMENTO	FECHA
M1	31.12.2009
M2	31.03.2010
M3	30.09.2010
M4	31.12.2010
M5	31.03.2011
M6	30.06.2011
M7	30.09.2011
M8	31.12.2011
M9	31.03.2012
M10	30.06.2012

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Muestra analizada

En el Cuadro nº 5.4 se mencionan las entidades utilizadas en la investigación con su denominación oficial y la correspondiente abreviatura usada para facilitar la representación gráfica de los resultados.

Por otra parte, el Cuadro nº 5.5 muestra el tamaño de la muestra analizada en comparación con el universo de las entidades que componen el sector público empresarial de la CAE. Para ello se han utilizado los indicadores Plantilla (número de efectivos) y Activos (valor económico en millones de euros), referidos al cierre del ejercicio 2012. La muestra, aunque no probabilística o aleatoria, es altamente representativa en cobertura, dado que en ambos indicadores se cubren muy altos porcentajes del valor total de cada uno, por tanto, no procede realizar ningún tipo de análisis de sesgos y errores muestrales de los resultados agregados.

Cuadro nº 5.4: Entidades estudiadas

DENOMINACION OFICIAL	ABREVIATURA
ITELAZPI S.A.	ITEL
SOCIEDAD INFORMATICA DEL GOBIERNO VASCO S.A.	EJIE
NEIKER INSTITUTO VASCO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO AGRARIO S.A.	NEIK
HAZI LANDA ETA ITSAS INGURUNEAREN GARAPENERAKO KORPORAZIOA S.A.	ITSAS
SOCIEDAD PUBLICA DE GESTION AMBIENTAL IHOBE S.A.	IHOBE
FUNDACION HAZI	F.HAZI
FUNDACION VASCA PARA LA SEGURIDAD AGROALIMENTARIA	ELIKA
SERVICIO VASCO DE SALUD OSAKIDETZA	OSAKID
OSATEK S.A.	OSTEK
FUNDACION VASCA DE INNOVACION E INVESTIGACION SANITARIA	BIO
SOCIEDAD PARA LA TRANSFORMACION COMPETITIVA S.A.	STC
SPRILUR S.A.	SPLUR
PARQUE TECNOLOGICO DE ALAVA S.A.	PTAL
PARQUE CIENTIFICO Y TECNOLOGICO DE GIPUZKOA S.A.	PTSS
PARQUE TECNOLOGICO S.A.	PTEC
GESTION CAPITAL RIESGO DEL PAIS VASCO S.A.	GCR
ENTE VASCO DE LA ENERGIA	EVE
ORQUESTA DE EUSKADI S.A.	ORKT
RADIO TELEVISION VASCA	EITB
AGENCIA DE LA EVALUACION DE LA CALIDAD Y ACREDITACION DEL SISTEMA UNIVESITARIO	UNIBK
VIVIENDA Y SUELO DE EUSKADI S.A.	WISE
ALOKABIDE S.A.	ALOK
FERROCARRILES VASCOS S.A.	ET
RED FERROVIARIA VASCA	ETS
EUSKADIKO KIROL PORTUA S.A.	EKP
AGENCIA VASCA DEL AGUA	URA

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro nº 5.5: Muestra analizada

ENTIDAD	TIPO	PLANTILLA	ACTIVOS
ITEL	S.P.	19	47,7
EJIE	S.P.	191	47,0
NEIK	S.P.	179	14,9
ITSAS	S.P.	0	0
IHOBE	S.P.	53	20,7
F.HAZI	F.S.P.	56	15,2
ELIKA	F.S.P.	7	0,3
OSAKID	E.P.D.P.	34.406	1.342,8
OSTEK	S.P.	117	16,2
BIO	F.S.P.	194	23,7
STC	S.P.	73	474,7
SPLUR	S.P.	24	277,2
PTAL	S.P.	10	68,9
PTSS	S.P.	11	98
PTEC	S.P.	17	172,8
GCR	S.P.	11	4,3
EVE	E.P.D.P.	44	215,6
ORKT	S.P.	103	2,7
EITB	E.P.D.P.	988	103,3
UNIBK	E.P.D.P.	25	1,2
WISE	S.P.	62	339,5
ALOK	S.P.	72	207,8
ET	S.P.	870	277,1
ETS	E.P.D.P.	264	847,2
EKP	S.P.	7	21,8
URA	E.P.D.P.	160	123,2
TOTAL MUESTRA ANALIZADA		37.963	4.763,8
TOTAL SECTOR PUBLICO EMPRESARIAL		38.225	5.227,8
PORCENTAJE DE LA MUESTRA SOBRE TOTAL		99%	91%
Fuente: Dirección de Presupuestos G. Vasco			
Abreviaturas:			
S.P.: Sociedad Pública			
F.S.P.: Fundación del Sector público			
E.P.D.P.: Ente Público de Derecho Privado			

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Variables del análisis

Siguiendo la Guía, se han establecido once variables relevantes, de las que las cuatro primeras podrían encuadrarse en lo que se denomina Gobierno Corporativo, y el resto en el de Responsabilidad Social Corporativa.

GOBIERNO CORPORATIVO:

- Transparencia
- Consejo de administración.
- Consejeros.
- Código ético.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC):

- Estrategia de RSC.
- Clientes.
- Proveedores.
- Medio ambiente y energía.
- Empleados.
- Sociedad.
- Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*).

La variable **Transparencia** engloba todo lo relacionado con la información a suministrar a través de la página *web* de la entidad:

- Estructura de la propiedad.
- Estatutos sociales.
- Normativa regulatoria.
- Cuentas anuales e informe de auditoría.
- Presupuestos anuales.
- Seguimiento de la ejecución económico-presupuestaria.
- Informe de gobierno corporativo. Verificación del mismo por profesionales independientes.
- Política de gobierno corporativo.

Además de información de carácter interno al servicio de los administradores o patronos.

La variable **Consejo de Administración** recoge cuestiones como:

- Número de los miembros y procedencia de los mismos (independientes, trabajadores o representantes de la propiedad).
- Género.
- Número de reuniones a celebrar en cada ejercicio.

- Duración de las reuniones y si la información proporcionada se remite con suficiente antelación.
- Estatuto del consejo.
- Aprobación de las políticas de gobierno corporativo, RSC y control y gestión de riesgos.
- Conflictos de interés.
- Establecimiento de comités especiales (auditoría etc.).

La variable **Consejeros** contiene actuaciones tales como:

- Estatuto del consejero.
- Código deontológico.
- Póliza de seguros de responsabilidad civil.
- Programas de formación para los administradores.
- Evaluación de los administradores.
- Funciones del secretario del consejo o patronato.

La variable **Código Ético**, estudia las cuestiones relacionadas con la asistencia de un código de conducta y su aplicación y difusión en la organización.

La variable **Estrategia de RSC** engloba un conjunto de cuestiones relacionadas con la existencia de una estrategia conteniendo:

- Visión, misión y valores.
- Objetivos estratégicos.
- Código de conducta en materia de RSC.
- Política de la organización.
- Recursos económicos.
- Publicación del gobierno responsable.
- Verificación externa.

La variable **Clientes** recoge aspectos tales como:

- Política de relación con clientes.
- Medidas para alcanzar su satisfacción.
- Programas de fidelización.
- Compromiso con la calidad.
- Compromiso con la seguridad y salud de los clientes a través de los productos o servicios ofrecidos.
- Cumplimiento de normativa legal en relación a los productos y servicios.
- Gestión de quejas y reclamaciones.
- Fomento del uso del euskera en las actividades de difusión.

La variable **Proveedores** alberga todo lo relacionado con la elaboración de una política de gestión responsable en la cadena de suministros y sus impactos económicos, sociales y medioambientales.

La variable **Medio Ambiente y Energía** contiene entre otras las siguientes acciones:

- Existencia de una política específica integrada en la estrategia de RSC.
- Certificaciones medioambientales.
- Cuadro de mando de indicadores medioambientales.
- Consumo eficiente de la energía y del agua.
- Gestión de residuos.
- Gestión de emisiones.
- Colaboración con causas relacionadas con el medio ambiente.

La variable **Empleados** estudia los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos:

- Política de recursos humanos, alineada con la de la Administración General de la CAE.
- Procedimientos de selección garantistas.
- Sistemas de comunicación con los empleados.
- Participación de los empleados en la gestión.
- Formación continua y carrera profesional.
- Evaluación.
- Incentivación.
- Prevención de riesgos laborales.
- Plan de igualdad.
- Fomento del uso del Euskera.

La Sociedad, como variable, recoge todas las actividades de relación con el entorno local:

- Respeto a la legalidad en la contratación de minusválidos.
- Fomento del empleo local.
- Alianzas con organizaciones sociales.
- Fomento de la implicación social en todos los niveles de la organización.

Finalmente, la variable **Diálogo con los Grupos de Interés** comprende:

- Identificación de grupos de interés.
- Asignación de responsables.
- Canales de diálogo.
- Comunicación del informe del gobierno responsable.

Se ha realizado la agrupación de todas las variables en un conjunto atendiendo a las siguientes razones:

- El gobierno responsable engloba las vertientes de gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa y la literatura económica moderna los considera partes complementarias, tal y como se ha explicado en otro apartado de la Tesis.
- La experiencia que se ha analizado constituye un proyecto unitario.

Cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario han sido calificadas con:

0: medida no implantada

1: medida implantada

Por tanto se trata de observaciones de tipo binario.

No se ha considerado la valoración de los diferentes grados de implantación, o de los trabajos en curso enfocados a la implantación dado que, nos encontramos ante elementos cuya valoración atiende única y exclusivamente al criterio de la persona encuestada.

Para cuantificar cada variable se construye un indicador simple cuyo valor en principio sería la suma de los valores binarios de las preguntas recogidas sobre esa variable en el cuestionario. Como se ha indicado anteriormente (véase el Cuadro nº5.2), dentro de cada variable el número de preguntas del cuestionario es diferente, lo cual *a priori* daría más peso a unas variables en detrimento de otras. Dado que no existen razones probadas para asignar ponderaciones diferentes a los *ítems* o preguntas incluidas en cada indicador que se construye para cada variable, se ha optado por un re-escalado de los valores brutos obtenidos. Así se otorga el valor 10 al máximo nivel de implantación y 0 al mínimo y en ese intervalo se recalculan proporcionalmente todos los valores inicialmente considerados, dando lugar a los indicadores individuales que muestra el Anexo IV. Este re-escalado implica que todos los indicadores tienen la misma unidad de medida y son, por tanto, plenamente comparables.

5.4 Metodología empírica aplicada

5.4.1 Etapas

A continuación se enumeran las distintas etapas seguidas en la investigación empírica:

1ª Análisis descriptivo del comportamiento de los indicadores individuales o variables del análisis, en base a los datos o valores originales tras el proceso de re-escalado anteriormente comentado.

2ª Análisis de componentes principales (ACP), utilizando el valor medio, en el conjunto de los diez momentos de observación, de cada indicador en cada entidad.

3ª Análisis *Statis Dual* y posterior ACP rotado, utilizando simultáneamente los valores de cada indicador individual en cada entidad durante cada uno de los momentos de observación.

4ª Análisis de conglomerados. Para llevar a cabo este análisis se ha partido de las coordenadas de cada entidad en cada uno de los factores o componentes obtenidos de la rotación. Se han utilizado métodos jerárquicos (Clasificación Ascendente Jerárquica CAJ) y no jerárquicos (*K-means*). Como complemento de este último se hace un análisis de la varianza (ANOVA). Los datos de entrada o *inputs* para realizar el ANOVA son los relativos a las coordenadas, tras la rotación, de cada entidad en cada momento de observación (cuantitativas) y la clase en la que se encuadra cada entidad en cada momento de observación (cualitativas). Paralelamente se realiza una explicación de los grupos o clases obtenidos.

5ª Construcción de los índices sintéticos de las dimensiones y del IGR. Análisis de conglomerados mediante partición univariada sobre la base de este último índice sintético. Relación de los todos los índices con el desempeño económico, medido específicamente mediante la variable de valor económico por empleado (VAE).

En cada una de ellas se realiza una breve descripción de la técnica utilizada.

5.4.2 Análisis descriptivo del comportamiento de los indicadores individuales.

Para cada indicador individual se han calculado los estadísticos máximo, mínimo, media aritmética y desviación estándar de cada entidad y para el conjunto de ellas en todos y cada uno de los momentos de observación.

5.4.3 Análisis de componentes principales.

Dado el elevado número de variables y por tanto indicadores, momentos del tiempo y entidades, es recomendable, si no imprescindible, utilizar métodos de análisis estadístico multivariante para ordenar y extraer información de forma adecuada.

Una de las técnicas del análisis multivariante más difundida es el ACP propuesto por Karl Pearson en 1901 y desarrollada por Harold Hotelling (citado por Uriel y Aldás, 2005, p. 393).

El ACP trata de agrupar las variables a analizar en un número reducido de factores sintéticos. Un factor sintético es, en este caso, una combinación lineal de variables. Cada factor es independiente e incorrelado del resto y a su vez, lo más diferenciado posible.

La herramienta informática utilizada para realizar este análisis ha sido XLSTAT (www.xlstat.com).

Es necesario aclarar que los datos utilizados para realizar el análisis se refieren a los valores medios de los datos obtenidos en los diez momentos de observación (M1, M2,...M10) para cada entidad en cada una de las once variables del referido anexo.

La totalidad de los cálculos del ACP se ofrece en el Anexo V.

Con carácter previo se han realizado dos tipos de estudio:

-La prueba de esfericidad de Bartlett.

-La Medida de la Adecuación del Muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

La prueba de esfericidad de Bartlett permite comprobar la significación de una matriz de correlaciones R , partiendo del supuesto de que R tiene una distribución que tolera la extracción de factores. Para ello se somete a contraste la hipótesis de que las variables de R no correlacionan en la población de la que procede la muestra y de que las correlaciones observadas en R difieren de cero sólo por azar. Así, si M fuera la matriz de correlaciones de la población de la que se ha extraído la muestra, la hipótesis nula establece la existencia de una matriz identidad o matriz unidad en la que no es posible más correlaciones que cada variable consigo misma (García Jiménez y otros, 2000).

El estadístico de Bartlett se obtiene a partir de una transformación *chi-cuadrado* del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea dicho estadístico, y, por tanto menor el nivel de significación, más probable es que la matriz no sea una matriz identidad y más adecuado resulta el análisis.

Por otra parte el KMO contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Toma valores entre 0 y 1 e indica que el análisis es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor. Káiser (1974) propuso el siguiente criterio:

$0,9 < KMO < 1$ =excelente adecuación muestral.

$0,8 < KMO < 0,9$ =buena adecuación muestral.

$0,7 < KMO < 0,8$ =aceptable adecuación muestral.

$0,6 < KMO < 0,7$ =regular adecuación muestral.

$0,5 < KMO < 0,6$ =mala adecuación muestral.

$0,0 < KMO < 0,5$ =adecuación muestral inaceptable.

Ante la posibilidad de que del análisis de la carga factorial asociada a cada variable no facilite una identificación nítida de factores representativos con las variables, se puede aplicar una rotación para hacer más fácil la interpretación de los factores. La rotación consiste en un cambio de los ejes de referencia sobre el origen hasta que se alcanza otra posición. El efecto de la rotación es redistribuir la varianza para obtener un patrón de factores con mayor significado.

El método de rotación utilizado es *Varimax*, seleccionando factores que expliquen como mínimo el 80% de la variabilidad.

El criterio de rotación de *Varimax* (Kaiser, 1958) se centra en simplificar al máximo los vectores columna de la matriz de factores. La simplificación máxima se alcanza cuando aparecen 0 ó 1 en una columna. De esta forma se alcanza una interpretación más sencilla.

5.4.4 Análisis *Statis dual*

Statis Dual es también conocida como ACT (*Analyse Conjointe de Tableaux*).

La metodología *Statis* fue desarrollada inicialmente por el equipo investigador de Escoufier en los años setenta, más tarde completada por L'Hermet Des Plantes (1976). Posteriormente ha sido desarrollada por Lavit (1988).

La técnica es una extensión del ACP adaptada para manejar tablas múltiples que contienen unos conjuntos de variables cuantitativas referentes a los mismos individuos (entidades en nuestro caso). Estas variables pueden ser diferentes en cada tabla y se da prioridad al análisis de dichos individuos. Alternativamente, en la versión *Statis-Dual*, se tienen varias tablas múltiples donde las variables cuantitativas son el elemento común pudiendo ser distintos los conjuntos de individuos recogidos en las tablas. Así, el *Statis Dual* da preferencia al análisis de las relaciones entre las mencionadas variables, que es lo que aquí interesa hacer (Abdi y otros 2012; Landaluce y otros, 1999; García Lautre y Simón, 2002).

Por tanto, el análisis *Statis* y su variante *Statis Dual* son técnicas para el tratamiento de tablas de tres entradas, denominadas también *Three-way data array* (Mures y otros, 2006). Forma parte de los llamados métodos asimétricos.

En nuestro caso, en cada tabla se combinan n individuos (26), p variables (11), existiendo tantas tablas como los t momentos de tiempo (M1, M2,...M10) analizados.

El análisis *Statis* (Huerga y otros, 1998; Mures y Vallejo, 2000; Fernández Aguirre y otros, 2004) se desarrolla en las siguientes etapas:

- Estudio de la interestructura. Se trata de determinar en qué medida las tablas tienen estructuras semejantes o no.
- La obtención de una matriz de compromiso, próxima a todas las matrices de correlación de cada tabla y que por tanto las representa.
- Estudio de la intraestructura que permite representar los individuos medios del conjunto de las tablas, así como las variables de cada tabla con el fin de caracterizar los ejes obtenidos e interpretar las posiciones de los individuos.

Puede, por tanto, decirse que esta técnica realiza un análisis individual por cada periodo y otro de carácter global.

Como SPAD, el programa informático utilizado para el análisis *Statis Dual*, no permite efectuar al final la rotación de los factores previamente identificados, se ha utilizado una técnica complementaria que se describe a continuación:

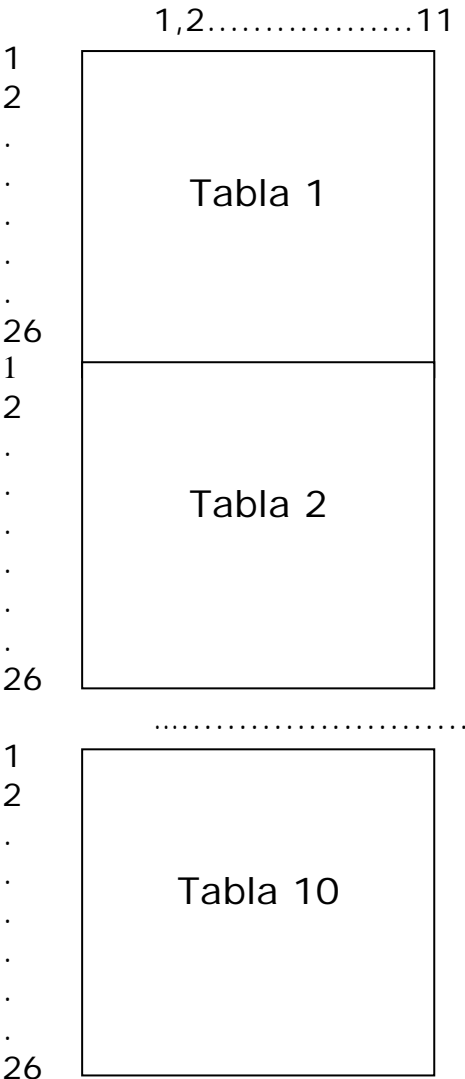
-Partiendo de la tabla de datos originales (Anexo IV) se ha construido una estructura del tipo de la expuesta en el Gráfico nº 5.1.

-A continuación se procede a su tipificación. Es decir, a cada dato original se le resta la media y se le divide por la desviación típica de cada variable en cada tabla.

-Seguidamente se ponderan los datos mediante la utilización del vector denominado *moyenne ponderée des matrices de correlations par les coefficients*, que se muestra en el Cuadro nº 5.6 . Se obtiene de la aplicación del programa informático SPAD a la tabla de datos original, utilizando el método *Statis Dual* (véase el Anexo VI).

-Finalmente se multiplican las n filas (26) por la raíz cuadrada de la ponderación de la tabla 1, las 26 filas de la siguiente tabla por la raíz de la ponderación de la tabla 2 y así sucesivamente hasta llegar a la tabla 10. Por último se concatena el resultado de las 10 tablas. Los nuevos datos así obtenidos se ofrecen en el Anexo VII, y se utilizan para realizar un nuevo análisis ACP con rotación *Varimax*.

Gráfico nº 5.1: Estructura de datos para Statis Dual



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.6: Coeficientes de ponderación

Tabla	Moyene Ponderee	Raíz
1	0,099	0,31464265
2	0,092	0,30331502
3	0,103	0,32093613
4	0,105	0,32403703
5	0,103	0,32093613
6	0,101	0,31780497
7	0,099	0,31464265
8	0,099	0,31464265
9	0,1	0,31622777
10	0,1	0,31622777

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5 Análisis de conglomerados

El Análisis de Conglomerados o *Clusters* es una técnica de análisis exploratorio de datos para clasificar distintas observaciones en grupos de tal forma que cada conglomerado sea homogéneo respecto de las variables utilizadas y que sean lo más distintos posible unos de otros respecto a esas mismas variables (Uriel y Aldás, 2005, p. 48). Permite descubrir asociaciones y estructuras que no son evidentes *a priori*. Indistintamente utilizaremos las expresiones conglomerados, *clusters*, grupos y clases con idéntico significado.

Existen los llamados métodos jerárquicos, cuyo objetivo es agrupar *clusters* para formar uno nuevo o separar alguno ya existente, para dar origen a otros de forma que se maximice una medida de similaridad o se minimice alguna distancia. Pueden ser aglomerativos o disociativos. Los métodos no jerárquicos están diseñados para la clasificación de individuos en K grupos (De la Fuente Fernández, 2011).

Siguiendo la recomendación de Uriel y Aldás (2005, p. 78) en primer lugar se ha efectuado el análisis mediante la Clasificación Ascendente Jerárquica (CAJ), utilizando como medida de disimilitud la distancia euclídea y como método de aglomeración el de Ward (1963). De esemodo, a través del correspondiente dendograma, se tiene una orientación o primera aproximación acerca del número de *clusters* más adecuado.

A continuación, para efectuar la elección final del número de grupos apartir de esa orientación, se ha utilizado el método de *K-means*, introducido por Mc Queen (1967), que permitirá maximizar la homogeneidad dentro de cada conglomerado y la heterogeneidad entre unos y otros conglomerados.. Es un método iterativo que de cualquier punto donde se inicie, converge en una única solución. Los cálculos son repetidos varias veces en orden a elegir la solución óptima de acuerdo con el criterio de selección utilizado. Para la primera iteración se elige un punto de partida que consiste en asociar el centro de las k clases con k

entidades. Se calcula la distancia entre los objetos y los k centros que están más próximos. Entonces los centros son redefinidos y los objetos son reasignados dependiendo de las distancias a los nuevos centros y así sucesivamente hasta que la convergencia se alcanza.

Como criterio de selección dentro del método *K-means* se ha utilizado el llamado TRAZA (W) que minimiza la heterogeneidad de los grupos. Se ha tomado como partición inicial una aleatoria y, en orden a reducir la varianza intraclase y obtener un número óptimo de clases lo más homogéneas posible, de manera que su interpretación sea lógica, se ha desarrollado un procedimiento que se detallará en el punto 5.5.4.

Se ha realizado el Análisis de la Varianza (ANOVA según sus siglas en inglés), mediante el cual para cada componente principal, la hipótesis nula que se somete a contraste es la igualdad de las puntuaciones medias de ese componente en el conjunto de entidades que forman cada conglomerado o *cluster*. Si se rechaza, quiere decir que cada *cluster* es diferente, porque su puntuación media no es la misma que en otros *clusters*.

Se ha repetido el proceso para cada uno de los momentos de observación, lo que permite analizar los detalles de la evolución de las entidades y su agrupación momento a momento.

5.4.6 Construcción del índice compuesto

Uno de los objetivos específicos de este trabajo consiste en la construcción de índices sintéticos o compuestos de gobierno responsable (IGR) para el sector público empresarial de la CAE.

En las últimas décadas, la utilización de índices compuestos o sintéticos ha crecido de forma notable, tanto para realizar comparaciones transversales en un momento del tiempo dado (por ejemplo *ranking* de centros educativos) como longitudinales a lo largo del tiempo (grado de innovación en la economía de los países europeos, como por ejemplo el *Innovation Union Scoreboard IUS*).

Su importancia se debe a que sintetizan de forma simple e intuitiva baterías de indicadores cuantitativos simples de los que se dispone en la mayoría de campos de conocimiento. La información original suele ser, en muchas ocasiones, inconexa, incomparable directamente y de calidad dispar. Los índices compuestos extraen y agrupan la información más relevante, permitiendo realizar comparaciones de forma directa evidenciando las fortalezas y debilidades de las distintas unidades.

El impacto social de numerosos índices de este tipo, expresados muy a menudo de manera quizás simplista y/o interesada en forma de *ranking*, ha impulsado el desarrollo metodológico necesario sobre la construcción, utilización y difusión de índices compuestos.

Un manual que aglutina los avances metodológicos y las mejores prácticas lo constituye el "*Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*" (OCDE 2008), que utilizaremos como

herramienta y que con ligeras variantes, lo han utilizado autores como Gaeta y Ercolano (2010) y Romano y Ercolano (2012).

En el citado manual se establecen diez pasos para la construcción de índices sintéticos:

- 1° Definición del marco y concepto teórico que se pretende medir.
- 2° Selección de variables y construcción de indicadores simples.
- 3° Imputación de datos perdidos.
- 4° Análisis multivariantes.
- 5° Normalización de datos.
- 6° Ponderación y agregación.
- 7° Análisis de robustez y sensibilidad.
- 8° "Vuelta a los detalles".
- 9° Relaciones con otras variables.
- 10° Presentación y difusión.

Para la elaboración de IGR se han utilizado los resultados de los análisis realizados para la consecución del segundo de los objetivos de la tesis, completándose con la aplicación de otras técnicas *ad-hoc*.

Así, por ejemplo, la selección de las variables, la normalización de los datos y la construcción de indicadores simples se han abordado como primera etapa metodológica de la investigación. Al mismo tiempo, dado que de la recogida de información se dispone de un conjunto completo de datos, no es necesaria la imputación de datos perdidos.

Un elemento esencial en la construcción de índices compuestos, debido a sus efectos no siempre razonados o debidamente justificados, es la tarea de ponderación y agregación de indicadores simples. Las técnicas que son susceptibles de utilizar son numerosas: las agregaciones simples, métodos participativos, análisis multivariante, indicadores basados en distancias y análisis multicriterio (Domínguez y otros, 2011).

En el caso que nos ocupa se ha utilizado la información que facilita el ACP, (un ACP rotado derivado del análisis *Statis Dual*), identificando los componentes o dimensiones y sus cargas factoriales que se usan como base de partida para la confección de las ponderaciones de los indicadores individuales y de las dimensiones para la construcción del IGR. Este procedimiento es uno de los recomendados por la OCDE (2008, pp. 89-91) debido a que incurre en una menor intervención subjetiva de forma explícita. Agrupa indicadores individuales que son colineales para formar un índice sintético que captura el máximo de información posible de los indicadores individuales. La idea básica es capturar la mayor variación posible en el índice compuesto o sintético usando el menor número de factores o componentes principales posible (OCDE, 2008).

La práctica habitual es elegir factores que cumplan tres condiciones (Nicoletti y otros, 2000; Mascherini, 2009):

-Los valores propios asociados son mayores que la unidad.

-La contribución individual a la explicación de la varianza global es mayor al 10%.

-La contribución acumulada a la explicación de la varianza global es mayor que el 60%. Sin embargo en nuestro caso se ha utilizado un porcentaje mucho mayor, cercano al 80%.

Una vez construido el IGR se ha realizado un análisis *cluster* que permita clasificar las entidades en clases homogéneas de manera óptima sobre la base de su descripción por una única variable cuantitativa.

En la construcción de índices compuestos, como se ha visto, se toman diversas decisiones (selección de indicadores, normalización, ponderación, etc.), que hacen necesario un análisis de robustez del indicador compuesto y, por tanto, de decisiones ulteriores. Para analizar la robustez de un índice normalmente se realizan análisis de incertidumbre y de sensibilidad.

La decisión más controvertida suele ser, sin duda alguna, la selección de indicadores simples y, sobre todo, la ponderación final asignada a cada uno de ellos.

Para analizar la sensibilidad derivada de las ponderaciones seleccionadas para el IGR, se propone, en primer lugar, analizar el índice compuesto utilizando dos conjuntos de ponderaciones alternativos al presentado:

a): Pesos uniformes por dimensiones (PUD).

b): Pesos uniformes por cada variable (PUVAR).

Estas alternativas se utilizan con bastante asiduidad dada su escasa dificultad operativa (Domínguez y otros , 2011; OCDE, 2008, p. 31).

Adicionalmente, se han realizado los correspondientes análisis de incertidumbre y sensibilidad más complejos, mediante la utilización de herramientas recomendadas por la literatura especializada y que más adelante se explicarán.

En la mayoría de ocasiones, los índices compuestos están relacionados con otras variables bien medidas y conocidas. Uno de los objetivos de la Tesis, planteados en la Introducción, consiste en analizar la relación entre los índices calculados y algunas variables de desempeño relevantes en la dirección y gestión de las organizaciones del sector público empresarial de la CAE.

Para ello se han revisado las estructuras económico-financieras de las entidades analizadas para tratar de determinar qué variable o variables de desempeño económico son las más adecuadas para probar la existencia o no de una relación significativa.

Esta revisión no ha resultado sencilla, toda vez que las entidades sujetos de la investigación empírica son heterogéneas tanto en objetos sociales, en actividades, plantillas de personal o resultados económicos. Se ha optado por la utilización de una medida de productividad cual es el Valor Añadido por Empleado (en adelante VAE).El valor añadido de cada entidad

se ha calculado en base a sus cuentas anuales auditadas al cierre de cada ejercicio económico (2009, 2010, 2011 y 2012) siguiendo los criterios del Sistema Europeo de Cuentas (SEC) aplicables al sector Administraciones Públicas, dado que, por sus características, prácticamente todas esas entidades se integran en dicho sector. El valor añadido se ha dividido por el número de empleados que integran las plantillas medias utilizadas en cada ejercicio, obteniéndose el VAE

La presentación y difusión de resultados de los índices compuestos es vital para su aceptación y futura utilización. Si bien el *ranking* final es el que mayor impacto tiene habitualmente, una representación visualmente atractiva ayuda a entender el rendimiento en las distintas dimensiones o ejes e indicadores simples. En este sentido, los resultados numéricos se acompañan de representaciones gráficas que ilustran el comportamiento de determinadas entidades en relación al IGR.

5.5 Resultados alcanzados

A partir de las tablas que contienen las observaciones de las variables (véase el Anexo IV) se obtiene la tabla de estadísticos descriptivos como indica el Cuadro nº 5.7. El Cuadro nº 5.8 presenta la matriz de correlaciones entre las variables objeto de estudio.

Cuadro nº 5.7: Estadísticos descriptivos

Variable	Observaciones	Observac. sin datos perdidos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Transparencia	26	26	0.000	6.571	3.198	1.662
C.Administración	26	26	1.300	6.400	3.483	1.511
Consejeros	26	26	0.769	8.385	4.234	2.424
Código ético	26	26	0.000	7.714	2.148	2.420
Estrategia	26	26	0.000	10.000	2.185	2.457
Cientes	26	26	0.000	7.931	5.231	2.237
Proveedores	26	26	0.000	8.889	3.923	2.695
M. Ambiente	26	26	0.000	8.750	3.875	2.761
Empleados	26	26	2.952	9.524	6.068	1.780
Sociedad	26	26	0.000	8.571	3.236	2.543
Diálogo	26	26	0.000	10.000	3.679	3.079

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1 Análisis descriptivo del comportamiento de los indicadores individuales

5.5.1.1 Transparencia

La media general de los resultados de todas las entidades en todos los momentos de observación para este indicador se sitúa en 3,20 (véase el Cuadro nº 5.9). Se trata de un resultado muy bajo que denota, salvo excepciones, una evolución muy lenta en el cumplimiento de la Guía. Esta evolución es muy dispar ya que el valor máximo alcanzado es de 8,57, mientras que el valor mínimo es 0, con una desviación estándar para el periodo de observación que oscila entre 1,36 y 2,26, habiendo aumentado

en los últimos periodos. A nivel individual, salvo en cinco casos, los valores son insignificantes lo cual indica un claro estancamiento en la implantación.

Los datos más notables corresponden a las siguientes entidades:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
ORKT	8,57	6,57	3,03
STC	7,14	5,14	2,45
NEIK	7,14	4,57	2,84
GCR	7,14	3,43	1,54

En los cuatro casos se observan niveles muy altos de desviación estándar, que evidencian el esfuerzo realizado por las entidades partiendo de una situación de nula transparencia.

Otras siete entidades alcanzan valores máximos superiores a 5 puntos.

Del análisis de las respuestas al cuestionario, se observa que en la mayoría de las entidades no se ha definido una política propia de gobierno corporativo. Así mismo, salvo en algunas excepciones, no se elaboran informes de gobierno corporativo y estos no se auditan.

En cuanto a la publicación en las páginas *web* de informes económicos trimestrales y estructura de la propiedad, aproximadamente la mitad de las entidades cumple con lo establecido en la Guía.

La tónica general del conjunto de las entidades es de una escasa evolución en la implantación de las recomendaciones de la Guía. Esta conclusión está mediatizada por el hecho de que una entidad no ha implantado medida alguna y algunas otras han sido muy tardías en el comienzo de la aplicación de las recomendaciones.

Cuadro n° 5.8: Matriz de correlación Pearson

Variables	Transparencia	Consejo de Administración	Consejeros	Código Ético	Estrategia	Clientes	Proveedores	M. Ambiente	Empleados	Sociedad	Diálogo
Transparencia	1	0.572	0.390	0.386	0.534	0.392	0.164	0.284	0.442	0.230	0.490
C. Administración	0.572	1	0.779	0.391	0.311	0.328	0.064	-0.047	-0.012	0.160	0.315
Consejeros	0.390	0.779	1	0.533	0.021	0.181	-0.131	-0.217	-0.227	-0.166	0.133
Código Ético	0.386	0.391	0.533	1	0.422	0.024	0.307	0.001	0.131	-0.137	0.196
Estrategia	0.534	0.311	0.021	0.422	1	0.201	0.507	0.507	0.678	0.411	0.530
Clientes	0.392	0.328	0.181	0.024	0.201	1	0.357	0.581	0.469	0.563	0.390
Proveedores	0.164	0.064	-0.131	0.307	0.507	0.357	1	0.691	0.581	0.586	0.323
M. Ambiente	0.284	-0.047	-0.217	0.001	0.507	0.581	0.691	1	0.819	0.587	0.401
Empleados	0.442	-0.012	-0.227	0.131	0.678	0.469	0.581	0.819	1	0.624	0.421
Sociedad	0.230	0.160	-0.166	-0.137	0.411	0.563	0.586	0.587	0.624	1	0.433
Diálogo	0.490	0.315	0.133	0.196	0.530	0.390	0.323	0.401	0.421	0.433	1

Fuente: Elaboración propia.

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05.

.Cuadro n° 5.9: Transparencia

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	4,29	4,29	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,14	5,71	4,29	0,74
EJIE	2,86	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,00	4,29	2,86	0,60
NEIK	1,43	1,43	1,43	1,43	4,29	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	4,57	7,14	1,43	2,84
ITSAS	0,00	0,00	0,00	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,00	1,43	0,00	0,69
IHOBE	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	2,86	2,86	1,71	2,86	1,43	0,60
F.HAZI	1,43	1,43	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,57	2,86	1,43	0,60
ELIKA	0,00	1,43	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	4,43	5,71	0,00	2,07
OSAKID	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
OSTEK	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,43	5,71	4,29	0,60
BIO	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
STC	0,00	2,86	2,86	5,71	5,71	5,71	7,14	7,14	7,14	7,14	5,14	7,14	0,00	2,45
SPLUR	0,00	0,00	0,00	1,43	1,43	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	1,71	2,86	0,00	1,31
PTAL	2,86	2,86	2,86	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	3,71	4,29	2,86	0,74
PTSS	0,00	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	4,29	4,29	4,29	5,71	2,57	5,71	0,00	1,88
PTEC	2,86	2,86	2,86	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	5,71	5,71	4,00	5,71	2,86	1,13
GCR	1,43	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	4,29	4,29	7,14	3,43	7,14	1,43	1,54
EVE	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
ORKT	1,43	1,43	4,29	7,14	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	6,57	8,57	1,43	3,03
EITB	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	0,00
UNIBK	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
WISE	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
ALOK	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
ET	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	4,29	4,29	3,14	4,29	2,86	0,60
ETS	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
EKP	1,43	1,43	1,43	1,43	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	4,00	5,71	1,43	2,21
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	1,87	2,14	2,53	2,86	3,41	3,57	3,74	3,79	3,96	4,12	3,20			
MÁXIMO	5,71	5,71	5,71	7,14	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	1,50	1,36	1,58	1,76	2,06	2,15	2,18	2,17	2,15	2,26				

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1.2 Consejeros

La media general para la totalidad de entidades en el periodo observado queda establecida en 4,23 (Cuadro nº 5.10).

Como datos más relevantes se pueden citar los siguientes:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
STC	9,23	8,38	2
SPLUR	9,23	8,15	2,38
GCR	9,23	8,15	2,69
EJIE	8,46	7,00	1,93
ORKT	7,69	6,85	1,86
PTEC	7,69	6,46	2,59
ELIKA	7,69	6,69	1,92
PTSS	7,69	6,31	2,56
IHOBE	7,69	5,23	3,18
PTAL	7,69	5,00	3,00

Del resto de entidades sólo dos superan los 5 puntos.

A nivel individual los valores más altos de la desviación estándar se producen casualmente en las entidades antes citadas, lo cual demuestra el esfuerzo realizado para superar la situación de partida. Si se presta atención a los valores de ese estadístico en los diferentes periodos de observación, vemos que se mantienen altos y constantes salvo en los dos primeros momentos.

Los aspectos puntuales en los que se aprecia una escasa implantación, se refieren a la falta de programas formativos para los administradores y a las verificaciones por parte de expertos independientes de los principios de los códigos deontológicos y de la labor de los secretarios.

5.5.1.3 Consejo de Administración

La media general del indicador para el conjunto de entidades y momentos de observación se sitúa en 3,48, como se refleja en el Cuadro nº 5.11.

El único comportamiento notable es:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
ORKT	7,5	6,4	1,66

Otras diez entidades alcanzan valores de aprobado.

En este indicador se observan valores bajos de la desviación estándar tanto a nivel individual como a nivel longitudinal, fruto de la escasa actividad en este campo.

En lo referente al número de miembros y su composición, se observa un nivel de incumplimiento muy alto. Esto, en gran medida, es debido a la falta de toma de decisiones de los máximos órganos de gobierno de las entidades (junta general en el caso de sociedades públicas, patronatos de las fundaciones, etc.). Es de resaltar que, en un porcentaje elevado, la junta general de las sociedades públicas unipersonales es el Consejo de Gobierno Vasco.

Cuadro n° 5.10: Consejeros

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	3,85	3,85	3,85	3,85	4,62	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	5,08	6,15	3,85	1,16
EJIE	3,85	4,62	5,38	5,38	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	7,00	8,46	3,85	1,93
NEIK	2,31	2,31	2,31	2,31	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,23	3,85	2,31	0,79
ITSAS	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	0,00
IHOBE	1,54	1,54	1,54	1,54	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	5,23	7,69	1,54	3,18
F.HAZI	0,77	0,77	0,77	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	3,85	2,92	3,85	0,77	1,49
ELIKA	3,08	3,08	6,92	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	6,69	7,69	3,08	1,92
OSAKID	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,00
OSTEK	3,08	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,46	4,62	3,08	0,49
BIO	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	0,00
STC	3,08	6,92	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	8,38	9,23	3,08	2,00
SPLUR	2,31	5,38	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	8,15	9,23	2,31	2,38
PTAL	1,54	1,54	1,54	1,54	6,92	6,92	6,92	7,69	7,69	7,69	5,00	7,69	1,54	3,00
PTSS	0,00	4,62	4,62	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	6,31	7,69	0,00	2,56
PTEC	1,54	1,54	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	6,46	7,69	1,54	2,59
GCR	0,77	6,92	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	8,15	9,23	0,77	2,69
EVE	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	0,00
ORKT	2,31	4,62	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69	6,85	7,69	2,31	1,86
EITB	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,00
UNIBK	2,31	2,31	2,31	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	2,85	3,08	2,31	0,37
WISE	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	3,08	3,08	3,08	3,08	2,62	3,08	2,31	0,40
ALOK	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	0,00
ET	1,54	1,54	1,54	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,31	2,08	2,31	1,54	0,37
ETS	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	0,00
EKP	1,54	1,54	1,54	1,54	6,92	6,92	6,92	6,92	6,92	6,92	4,77	6,92	1,54	2,78
URA	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	0,00
MEDIA	1,98	2,84	3,70	4,02	4,88	4,94	4,97	5,00	5,00	5,00	4,23			
MÁXIMO	3,85	6,92	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23	9,23				
MÍNIMO	0,00	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77				
D.ESTÁNDAR	0,98	1,80	2,88	2,91	2,97	2,98	2,95	2,98	2,98	2,98				

Fuente: Elaboración propia.

Un segundo bloque lo constituyen las reuniones y la entrega de información de los asuntos a tratar, donde se aprecia que los administradores no reciben con suficiente antelación la documentación soporte de los asuntos a tratar.

En lo relativo a la aprobación de políticas de RSC y control de riesgos, el nivel de implantación es muy escaso, ya que aproximadamente solo media docena de entidades lo han hecho.

No se ha creado ningún comité de auditoría, previstos en la normativa legal y, en general, tampoco se han establecido comisiones especiales de carácter temporal para la gestión de determinados aspectos de especial relevancia.

Se observa en general un lento avance en la aplicación de la Guía.

5.5.1.4 Código Ético

La media general del indicador queda establecida en 2,15, demostración evidente de que la implantación de las medidas es muy lenta. Efectivamente, como puede apreciarse en el Cuadro nº 5.12, un alto porcentaje de las entidades no ha implantado medida alguna. Sin embargo existen algunas excepciones dignas de mención:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EJIE	8,57	7,71	1,20
ELIKA	8,57	6,86	3,61
NEIK	8,57	3,43	3,38
STC	7,14	1,86	3,09
SPLUR	7,14	1,86	3,09
PTEC	7,14	1,86	3,09
GCR	7,14	1,86	3,02
EKP	7,14	4,29	3,69

Se trata de entidades que han realizado un gran esfuerzo en los últimos periodos de observación, de ahí que su desviación estándar presente valores muy altos. En cambio el resto, salvo aquellas que presentan valores máximos superiores a 5 puntos (cinco casos), no presenta variabilidad.

Del estudio de los cuestionarios se desprende que los códigos éticos en general, no han sido consensuados con toda la organización y han sido escasamente difundidos. Consecuentemente, no se han llevado a cabo acciones formativas y, por supuesto, no se verifica el grado de aplicación real.

Cuadro n° 5.11: Consejo de Administración

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	1,65	2,50	1,00	0,53
EJIE	3,50	3,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	5,90	6,50	3,50	1,26
NEIK	2,00	2,00	2,50	2,50	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,15	4,00	2,00	0,85
ITSAS	2,50	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,85	3,00	2,50	0,24
IHOBE	1,00	1,00	1,00	1,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	3,70	5,50	1,00	2,32
F.HAZI	3,00	3,00	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,60	4,00	3,00	0,39
ELIKA	1,50	1,50	5,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,95	6,00	1,50	1,85
OSAKID	1,50	1,50	1,50	1,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,10	2,50	1,50	0,52
OSTEK	2,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,30	4,50	2,50	0,63
BIO	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
STC	3,00	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	6,00	6,00	5,30	6,00	3,00	0,86
SPLUR	2,50	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,15	5,50	2,50	0,94
PTAL	1,50	2,00	2,50	2,50	5,50	5,50	5,50	6,00	6,00	6,00	4,30	6,00	1,50	1,90
PTSS	0,00	4,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,40	5,00	0,00	1,56
PTEC	2,50	3,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	4,95	5,50	2,50	1,17
GCR	2,50	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	4,75	5,50	2,50	0,82
EVE	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
ORKT	3,00	4,00	6,00	6,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	6,40	7,50	3,00	1,66
EITB	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,30	4,50	4,00	0,26
UNIBK	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,00
WISE	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	0,00
ALOK	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
ET	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,30	1,50	1,00	0,26
ETS	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	0,00
EKP	2,50	2,50	2,50	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00	5,50	5,50	3,70	5,50	2,50	1,18
URA	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	2,50	2,50	2,50	2,50	1,30	2,50	0,50	1,03
MEDIA	2,08	2,65	3,19	3,27	3,79	3,83	3,94	3,96	4,04	4,08	3,48			
MÁXIMO	4,00	5,00	6,50	6,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50				
MÍNIMO	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,50	1,50	1,50	1,50				
D.ESTÁNDAR	0,92	1,34	1,79	1,80	1,87	1,84	1,73	1,75	1,79	1,79				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.12: Código Ético

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	4,29	4,29	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,14	5,71	4,29	0,74
EJIE	5,71	5,71	7,14	7,14	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	7,71	8,57	5,71	1,20
NEIK	0,00	0,00	0,00	0,00	2,86	4,29	4,29	7,14	7,14	8,57	3,43	8,57	0,00	3,38
ITSAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IHOBE	0,00	0,00	0,00	0,00	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	2,57	4,29	0,00	2,21
F.HAZI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ELIKA	0,00	0,00	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	6,86	8,57	0,00	3,61
OSAKID	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OSTEK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,29	7,14	7,14	1,86	7,14	0,00	3,09
SPLUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,29	7,14	7,14	1,86	7,14	0,00	3,09
PTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,29	5,71	5,71	1,57	5,71	0,00	2,56
PTSS	0,00	0,00	0,00	0,00	1,43	1,43	1,43	4,29	5,71	5,71	2,00	5,71	0,00	2,35
PTEC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,29	7,14	7,14	1,86	7,14	0,00	3,09
GCR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,71	5,71	7,14	1,86	7,14	0,00	3,02
EVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ORKT	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,57	5,71	4,29	0,45
EITB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UNIBK	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	0,00
WISE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ALOK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ET	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ETS	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	3,57	5,71	1,43	2,26
EKP	0,00	0,00	0,00	0,00	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	4,29	7,14	0,00	3,69
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	0,82	0,88	1,26	1,26	1,98	2,20	2,20	3,30	3,74	3,85	2,15			
MÁXIMO	5,71	5,71	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	1,86	1,98	2,60	2,60	3,00	3,11	3,11	3,10	3,38	3,49				

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1.5 Estrategia de RSC

El valor medio del indicador es de 2,19, muy bajo sin duda alguna (Cuadro nº 5.13).

Sin embargo hay dos entidades claramente destacadas:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EITB	10	10	
EJIE	8,18	6,91	1,67

Además de éstas, solo cuatro entidades obtienen valores máximos superiores a 5 puntos, situándose el resto en parámetros (tanto de media como de valor máximo) muy bajos y, lo que es más preocupante, sin observar una mejoría en el periodo analizado, que conduce a concluir que no se ha abordado la RSC con carácter estratégico.

Analizando las respuestas al cuestionario se desprende que aunque aproximadamente la mitad de las entidades ha elaborado una estrategia de RSC y la han incorporado a las líneas estratégicas del negocio así como nombrado un responsable, sin embargo, la gran mayoría no mantienen reuniones con los grupos de interés, ni tiene una asignación económica para llevarla a cabo, ni mucho menos publica y audita el informe de RSC.

5.5.1.6 Clientes

El valor medio del indicador es de 5,23 (véase el Cuadro nº 5.14). Los resultados más notables los consiguen las siguientes entidades:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EJIE	8,62	7,31	1,63
PTSS	8,28	7,45	2,62
ET	7,93	7,93	
PTAL	7,93	7,28	0,77
STC	7,59	6,55	1,35
PTEC	7,59	7,24	0,74
EITB	7,59	7,59	
FHAZI	7,59	7,38	0,18
WISE	7,59	7,59	
NEIK	7,24	5,79	1,36
EKP	7,24	4,62	1,95

Otras siete entidades obtienen valores máximos superiores a 5 puntos.

Individualmente no se observan valores de la desviación estándar muy elevados, lo que significa que la variabilidad de las puntuaciones medias obtenidas por las entidades a lo largo del periodo analizado no es muy elevada.

Las entidades bien posicionadas lo han estado desde un principio y, lo mismo ocurre en sentido contrario con las que obtienen valores máximos bajos.

Cuadro n° 5.13: Estrategia RSC

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	0,00	0,91	3,64	3,64	4,55	4,55	4,55	6,36	6,36	6,36	4,09	6,36	0,00	2,20
EJIE	4,55	4,55	5,45	5,45	8,18	8,18	8,18	8,18	8,18	8,18	6,91	8,18	4,55	1,67
NEIK	0,00	0,00	0,00	0,91	3,64	3,64	3,64	3,64	4,55	4,55	2,45	4,55	0,00	1,97
ITSAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IHOBE	1,82	1,82	1,82	1,82	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	4,00	5,45	1,82	1,88
F.HAZI	0,00	0,00	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,45	1,82	0,00	0,77
ELIKA	0,00	0,00	4,55	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	4,27	5,45	0,00	2,27
OSAKID	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	0,00
OSTEK	0,00	0,00	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,18	2,73	0,00	1,15
BIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STC	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,00
SPLUR	0,00	0,00	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	2,73	2,73	1,09	2,73	0,00	0,94
PTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,55	0,91	0,00	0,47
PTSS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,73	2,73	0,55	2,73	0,00	1,15
PTEC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91	0,91	0,91	0,91	2,73	2,73	0,91	2,73	0,00	1,05
GCR	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	1,82	1,00	1,82	0,91	0,29
EVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,82	1,82	1,82	1,82	0,73	1,82	0,00	0,94
ORKT	0,00	0,00	1,82	5,45	6,36	6,36	6,36	6,36	6,36	6,36	4,55	6,36	0,00	2,78
EITB	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	0,00
UNIBK	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	0,00
WISE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ALOK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ET	0,91	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,73	1,82	0,91	0,29
ETS	2,73	2,73	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45	4,91	5,45	2,73	1,15
EKP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	1,01	1,08	1,78	1,99	2,48	2,48	2,55	2,62	2,90	2,94	2,19			
MÁXIMO	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	2,17	2,17	2,40	2,53	2,82	2,82	2,78	2,86	2,77	2,75				

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de las entidades en este indicador resulta más satisfactorio, aunque el resultado general está lastrado por un grupo importante de entidades con muy pocas medidas implantadas.

Se observa que en todos los aspectos relacionados con la calidad, la implantación de la Guía alcanza niveles elevados. Sin embargo, la gestión de quejas y reclamaciones constituye una debilidad.

A la vista del detalle de las respuestas recibidas, otros temas de interés donde se necesita de la realización de un mayor esfuerzo lo constituyen la colaboración con asociaciones de consumidores y la adhesión a estándares y códigos voluntarios relativos a publicidad, patrocinios y promociones y comercio justo. Como aspecto positivo, cabe señalar que el fomento y el uso del euskera en esta área están suficientemente implantados.

5.5.1.7 Proveedores

El valor medio global alcanza una puntuación de 3,92. A este valor se ha llegado con una progresión muy lenta como muestra el Cuadro nº 5.15.

Los valores de la desviación estándar de cada periodo de observación se mantienen en valores altos y constantes, debido a que sólo unas pocas entidades han alcanzado valores máximos notables desde el principio de las observaciones. A nivel individual, salvo los casos reseñados más adelante, los valores de la desviación estándar son en general bajos, señal de un lento avance.

Destacan las siguientes entidades:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EJIE	8,89	8,89	
OSAKID	8,89	8,89	
WISE	8,89	8,22	0,57
ELIKA	7,78	6,22	2,52
ORKT	7,78	6,56	2,31
ALOK	7,78	6,56	1,10
EKP	7,78	5,00	2,41

Analizando las respuestas al cuestionario, se observa que pocas entidades han elaborado una política específica para la gestión responsable de la cadena de suministros que tenga en cuenta los impactos económicos, sociales y medioambientales.

Asimismo, en pocos casos se han establecido alianzas con proveedores o asociaciones sectoriales representativas para mejorar la gestión ambiental por medio de criterios de sostenibilidad.

En aproximadamente la mitad de las entidades no se han elaborado condiciones de contratación, más allá de las contempladas en la ley, que incluyan criterios laborales, socio ambientales, de seguridad laboral, de calidad y éticos y en pocos casos se llevan a cabo comprobaciones internas o externas sobre su cumplimiento.

Cuadro n° 5.14: Clientes

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	0,00
EJIE	4,48	4,48	6,90	6,90	7,93	7,93	8,62	8,62	8,62	8,62	7,31	8,62	4,48	1,63
NEIK	3,79	4,14	4,14	5,52	5,52	6,90	6,90	6,90	6,90	7,24	5,79	7,24	3,79	1,36
ITSAS	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,00
IHOBE	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	0,00
F.HAZI	7,24	7,24	7,24	7,24	7,24	7,24	7,59	7,59	7,59	7,59	7,38	7,59	7,24	0,18
ELIKA	3,45	3,79	5,52	5,86	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	5,79	6,55	3,45	1,20
OSAKID	4,83	4,83	4,83	4,83	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,03	5,17	4,83	0,18
OSTEK	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	0,00
BIO	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	2,93	3,10	2,76	0,18
STC	4,83	4,83	4,83	5,52	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	6,55	7,59	4,83	1,35
SPLUR	2,76	2,76	4,83	4,83	4,83	4,83	5,17	5,52	5,52	5,52	4,66	5,52	2,76	1,04
PTAL	5,17	7,24	7,24	7,24	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,93	7,28	7,93	5,17	0,77
PTSS	0,00	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	7,45	8,28	0,00	2,62
PTEC	5,17	7,24	7,24	7,24	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,24	7,59	5,17	0,74
GCR	1,72	4,83	4,83	4,83	4,83	4,83	4,83	5,52	5,52	6,21	4,79	6,21	1,72	1,18
EVE	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	4,48	0,00
ORKT	2,41	3,10	4,83	5,17	5,52	5,52	5,52	5,52	5,52	5,52	4,86	5,52	2,41	1,14
EITB	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	0,00
UNIBK	3,10	3,79	3,79	4,14	4,14	4,14	4,14	4,14	4,14	4,14	3,97	4,14	3,10	0,34
WISE	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	7,59	0,00
ALOK	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	0,00
ET	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	7,93	0,00
ETS	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	5,86	6,55	5,17	0,73
EKP	2,41	2,41	2,41	2,41	5,86	5,86	5,86	5,86	5,86	7,24	4,62	7,24	2,41	1,95
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	3,99	4,67	4,97	5,09	5,42	5,54	5,60	5,64	5,64	5,74	5,23			
MÁXIMO	7,93	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28	8,62	8,62	8,62	8,62				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	2,32	2,34	2,31	2,30	2,35	2,36	2,40	2,40	2,40	2,44				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.15: Proveedores

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	3,33	3,33	3,33	3,33	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,00	4,44	3,33	0,57
EJIE	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	0,00
NEIK	0,00	0,00	1,11	3,33	5,56	5,56	5,56	6,67	6,67	6,67	4,11	6,67	0,00	2,77
ITSAS	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	0,00
IHOBE	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44	0,00
F.HAZI	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	0,00
ELIKA	1,11	2,22	5,56	6,67	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	6,22	7,78	1,11	2,52
OSAKID	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	0,00
OSTEK	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	2,22	0,00
BIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STC	0,00	0,00	0,00	0,00	2,22	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	1,89	3,33	0,00	1,66
SPLUR	1,11	1,11	1,11	2,22	2,22	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,44	3,33	1,11	1,02
PTAL	0,00	0,00	0,00	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	2,22	2,22	1,00	2,22	0,00	0,82
PTSS	0,00	2,22	2,22	2,22	4,44	4,44	4,44	4,44	5,56	5,56	3,56	5,56	0,00	1,80
PTEC	0,00	0,00	0,00	1,11	1,11	1,11	2,22	2,22	2,22	2,22	1,22	2,22	0,00	0,97
GCR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EVE	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	0,00
ORKT	2,22	2,22	6,67	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	6,56	7,78	2,22	2,31
EITB	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	0,00
UNIBK	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	0,00
WISE	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	7,78	8,89	8,89	8,89	8,89	8,22	8,89	7,78	0,57
ALOK	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	6,67	7,78	7,78	7,78	7,78	6,56	7,78	5,56	1,10
ET	2,22	2,22	2,22	3,33	3,33	3,33	4,44	4,44	4,44	4,44	3,44	4,44	2,22	0,97
ETS	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	4,44	5,56	3,33	1,17
EKP	2,22	2,22	2,22	2,22	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	7,78	5,00	7,78	2,22	2,41
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	2,78	2,91	3,25	3,59	4,10	4,32	4,49	4,53	4,62	4,66	3,92			
MÁXIMO	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89	8,89				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	2,87	2,79	2,88	2,82	2,82	2,82	2,87	2,90	2,86	2,90				

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1.8 Medio Ambiente

El valor medio de este indicador alcanza 3,88 puntos (véase el Cuadro nº 5.16).

Los valores de la desviación estándar en cada momento de observación se mantienen altos y constantes, denotando una variabilidad significativa en las puntuaciones obtenidas por las entidades.

La progresión de la implantación de medidas en general está siendo lenta y se observa un cierto estancamiento en niveles bajos.

Destacan las siguientes entidades:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EJIE	9	8,53	0,40
FHAZI	9	5,80	3,23
OSAKID	8,75	8,75	
EITB	8,50	7,30	1,55
ET	8,50	8,48	0,08
WISE	7,25	7,10	0,10

Diez entidades adicionales obtienen valores máximos superiores a 5 puntos.

Tal y como se reflejan en las respuestas al cuestionario, los aspectos puntuales donde la implantación de las medidas de la Guía son escasas, se localizan en: definición de un cuadro de mando medioambiental, auditorías internas o externas de gestión medioambiental, utilización de fuentes de energía renovables, cálculo de la huella de carbono de la organización, planes de eficiencia energética, asesoramiento a empleados, consumo responsable de recursos, vertidos, colaboración con ONG´s para causas medioambientales y protección de la biodiversidad.

5.5.1.9 Empleados

Este indicador es el que mejor comportamiento presenta con un valor medio de 6,07, con veinticuatro entidades superando los 5 puntos (Cuadro nº 5.17).

En los primeros momentos de observación la variabilidad se mantuvo alta para disminuir posteriormente. A nivel de entidad los valores de la desviación estándar son en general muy bajos. Esto es debido a que la política de recursos humanos de las entidades está coordinada con la de la Administración General de la CAE

Las más destacadas son:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EITB	9,52	9,52	
ETS	9,52	8,67	1,14
OSAKID	9,52	9	0,57
ET	9,05	9,05	
EJIE	8,10	8,10	
NEIK	8,10	6,62	2,09

Cuadro n° 5.16: Medio Ambiente

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	3,75	4,00	4,25	4,25	4,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	4,98	5,75	3,75	0,85
EJIE	8,00	8,00	8,25	8,25	8,50	8,50	8,75	9,00	9,00	9,00	8,53	9,00	8,00	0,40
NEIK	1,25	1,50	2,75	2,75	4,75	5,25	5,25	5,25	5,25	5,50	3,95	5,50	1,25	1,70
ITSAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IHOBE	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,43	0,50	0,25	0,12
F.HAZI	0,50	0,50	4,75	5,50	5,50	6,00	8,75	8,75	8,75	9,00	5,80	9,00	0,50	3,23
ELIKA	1,00	1,25	3,75	4,50	5,00	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	4,25	5,50	1,00	1,74
OSAKID	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	0,00
OSTEK	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	0,00
BIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,38	0,75	0,00	0,40
STC	0,00	0,00	0,00	0,00	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	3,45	5,75	0,00	2,97
SPLUR	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	4,75	5,25	5,25	5,25	5,25	2,78	5,25	0,25	2,51
PTAL	0,25	0,50	0,50	0,50	1,50	1,50	1,50	1,75	2,25	2,25	1,25	2,25	0,25	0,75
PTSS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	5,75	5,75	5,75	1,80	5,75	0,00	2,73
PTEC	0,25	0,50	0,50	0,50	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,23	1,75	0,25	0,68
GCR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,75	5,75	5,75	1,73	5,75	0,00	2,78
EVE	3,50	3,50	3,50	3,50	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,65	3,75	3,50	0,13
ORKT	3,00	3,00	4,25	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,18	4,50	3,00	0,62
EITB	5,50	5,50	5,50	5,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	7,30	8,50	5,50	1,55
UNIBK	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	0,00
WISE	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,25	7,25	7,25	7,25	7,10	7,25	7,00	0,13
ALOK	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	6,00	6,00	6,00	6,00	5,55	6,00	5,25	0,39
ET	8,25	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,48	8,50	8,25	0,08
ETS	5,25	5,25	6,00	6,00	6,00	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	5,98	6,25	5,25	0,40
EKP	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
URA	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00
MEDIA	2,74	2,80	3,21	3,29	3,86	4,13	4,33	4,78	4,80	4,82	3,88			
MÁXIMO	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	9,00	9,00	9,00				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	2,99	2,99	2,98	3,01	3,04	2,97	3,13	2,89	2,87	2,89				

Fuente: Elaboración propia.

Estas entidades son las mayores en cuanto a recursos humanos y, por tanto, están en la vanguardia de la implantación de medidas.

De la lectura de las respuestas al cuestionario, se deduce que la representación de los trabajadores en los comités de gestión no es una práctica muy habitual. Tampoco lo son las cuestiones relacionadas con la igualdad de género, lo cual es preocupante dado que existe una legislación de carácter autonómico al respecto y que en particular obliga al sector público.

Todavía existe un número significativamente elevado de entidades, de tamaño pequeño y mediano, en las que no se han establecido acuerdos formales con la representación social sobre asuntos de seguridad laboral y comités para controlarlos.

5.5.1.10 Sociedad

Este indicador presenta un valor medio de 3,24 puntos, sin duda bajo como señala el Cuadro nº 5.18. Se observa que salvo unas pocas entidades que obtienen buenos resultados, en general la implantación de medidas en este campo ha sido muy escasa. Esto se evidencia comprobando los valores que toma la desviación estándar que sigue unas pautas similares a las de las variables anteriormente analizadas, valores poco significativos a nivel individual y altos y constantes en los diferentes momentos de observación.

Cabe destacar por sus buenos resultados las siguientes entidades:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EITB	8,57	8,57	
ORKT	8,57	6,29	2,35
EVE	7,14	7,14	
OSAKID	7,14	6,29	1,81

Se trata de un grupo de entidades que realizan actividades con bastante repercusión social, de ahí su compromiso con esta variable.

Otras cinco entidades alcanzan valores máximos superior a 5 puntos.

De cualquier manera, salvo lo indicado, el progreso en esta variable es muy lento.

Como norma general, no han elaborado una política de acción social integrada en la estrategia general de RSC. La generación de alianzas con organizaciones sociales no es una práctica habitual, ni tampoco la elaboración o colaboración en la realización de estudios de impacto social.

Al mismo tiempo, pocas entidades han establecido medidas para el fomento de la implicación social en todos los niveles de la organización.

Cuadro nº 5.17: Empleados

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	7,14	7,62	6,67	0,50
EJIE	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	0,00
NEIK	2,86	2,86	6,19	6,67	7,62	7,62	8,10	8,10	8,10	8,10	6,62	8,10	2,86	2,09
ITSAS	4,76	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,19	5,24	4,76	0,15
IHOBE	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	0,00
F.HAZI	5,71	5,71	6,19	6,19	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,38	6,67	5,71	0,40
ELIKA	6,19	6,19	6,67	6,67	6,67	6,67	7,14	7,14	7,14	7,14	6,76	7,14	6,19	0,38
OSAKID	8,10	8,10	8,57	9,05	9,05	9,05	9,52	9,52	9,52	9,52	9,00	9,52	8,10	0,57
OSTEK	5,71	5,71	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19	6,10	6,19	5,71	0,20
BIO	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	3,33	4,29	2,38	1,00
STC	4,76	5,24	5,24	5,71	5,71	5,71	5,71	6,19	6,19	6,19	5,67	6,19	4,76	0,47
SPLUR	1,43	1,43	1,43	3,81	3,81	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	3,81	5,24	1,43	1,74
PTAL	4,76	4,76	4,76	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,10	5,24	4,76	0,23
PTSS	0,00	3,81	3,81	3,81	4,76	4,76	4,76	5,24	5,24	5,24	4,14	5,24	0,00	1,57
PTEC	5,24	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,67	5,71	5,24	0,15
GCR	3,33	5,24	5,24	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	6,19	5,43	6,19	3,33	0,78
EVE	6,67	6,67	6,67	6,67	7,14	7,14	7,62	7,62	7,62	7,62	7,14	7,62	6,67	0,45
ORKT	3,33	4,29	7,14	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	7,62	6,81	7,62	3,33	1,60
EITB	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	0,00
UNIBK	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,43	5,71	4,29	0,60
WISE	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	0,00
ALOK	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	0,00
ET	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05	0,00
ETS	6,67	6,67	8,57	8,57	8,57	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	8,67	9,52	6,67	1,14
EKP	3,33	3,33	3,33	3,33	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24	5,71	4,52	5,71	3,33	1,03
URA	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	5,24	5,24	5,24	5,24	2,95	5,24	1,43	1,97
MEDIA	4,98	5,29	5,73	5,93	6,12	6,32	6,54	6,58	6,58	6,61	6,07			
MÁXIMO	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52	9,52				
MÍNIMO	0,00	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	4,29	4,29	4,29	4,29				
D.ESTÁNDAR	2,36	2,08	2,14	2,02	1,96	1,86	1,66	1,63	1,63	1,61				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.18: Sociedad

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D. ESTÁNDAR
ITEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,43	0,14	1,43	0,00	0,45
EJIE	1,43	1,43	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	4,86	5,71	1,43	1,81
NEIK	1,43	1,43	2,86	2,86	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	5,71	3,43	5,71	1,43	1,38
ITSAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IHOBE	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
F.HAZI	1,43	1,43	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	4,86	5,71	1,43	1,81
ELIKA	0,00	0,00	1,43	1,43	2,86	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	2,57	4,29	0,00	1,76
OSAKID	2,86	2,86	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	6,29	7,14	2,86	1,81
OSTEK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BIO	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,00
STC	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	0,00
SPLUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,43	0,14	1,43	0,00	0,45
PTAL	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
PTSS	0,00	1,43	1,43	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,29	2,86	0,00	1,00
PTEC	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
GCR	2,86	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,14	4,29	2,86	0,45
EVE	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	0,00
ORKT	1,43	2,86	5,71	7,14	7,14	7,14	7,14	7,14	8,57	8,57	6,29	8,57	1,43	2,35
EITB	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	0,00
UNIBK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WISE	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	0,00
ALOK	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	0,00
ET	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00
ETS	4,29	4,29	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71	5,43	5,71	4,29	0,60
EKP	0,00	0,00	0,00	0,00	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	0,86	1,43	0,00	0,74
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	2,25	2,42	3,19	3,30	3,41	3,46	3,52	3,52	3,57	3,74	3,24			
MÁXIMO	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D. ESTÁNDAR	2,43	2,42	2,72	2,76	2,68	2,69	2,69	2,69	2,78	2,68				

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1.11 Diálogo con los grupos de interés

El valor medio se establece en 3,68. La variabilidad interperiodos muy alta y constante y la individual prácticamente nula, lo que se traduce en un claro estancamiento sin avances significativos reflejados en el Cuadro nº 5.19.

Muy pocas entidades han obtenido resultados notables. Solamente catorce superan los 5 puntos y seis entidades no han implantado medida alguna en esta variable.

En cuanto a resultados notables se pueden citar:

	MÁXIMO	MEDIA	D. ESTÁNDAR
EITB	10	10	
ITEL	8,33	8,33	
ELIKA	8,33	8,00	0,70
WISE	8,33	8,33	

La información recabada revela que, salvo raras excepciones, las entidades no han nombrado un responsable de la interacción con los grupos de interés. También es escasa la valoración de los riesgos, costes y oportunidades en cada grupo de interés. Así mismo, es rara la disposición de mecanismos para mantener actualizadas las expectativas de los grupos y poder adaptar los canales de comunicación con los mismos.

Consecuentemente con lo indicado en los comentarios de otros indicadores, no se ha comunicado el informe de RSC a los grupos de interés.

Cuadro n° 5.19: Diálogo con los Grupos de Interés

ENTIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MEDIA	MAXIMO	MINIMO	D.ESTÁNDAR
ITEL	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	0,00
EJIE	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	0,00
NEIK	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	0,00
ITSAS	0,00	0,00	0,00	0,00	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,00	1,67	0,00	0,86
IHOBE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.HAZI	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,67	6,67	6,67	6,67	5,67	6,67	5,00	0,86
ELIKA	6,67	6,67	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,00	8,33	6,67	0,70
OSAKID	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OSTEK	3,33	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,83	5,00	3,33	0,53
BIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	3,33	6,67	0,00	3,51
STC	1,67	1,67	3,33	5,00	5,00	5,00	6,67	6,67	6,67	6,67	4,83	6,67	1,67	2,00
SPLUR	0,00	0,00	0,00	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,33	3,33	0,00	1,61
PTAL	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	0,00
PTSS	0,00	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	5,00	5,00	3,33	5,00	0,00	1,36
PTEC	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	5,00	5,00	3,67	5,00	3,33	0,70
GCR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,67	6,67	6,67	2,00	6,67	0,00	3,22
EVE	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	0,00
ORKT	0,00	0,00	5,00	5,00	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	5,00	6,67	0,00	2,72
EITB	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	0,00
UNIBK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WISE	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	0,00
ALOK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ET	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ETS	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00
EKP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
URA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEDIA	2,76	2,95	3,27	3,46	3,59	3,85	3,97	4,23	4,36	4,36	3,68			
MÁXIMO	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00				
MÍNIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
D.ESTÁNDAR	3,30	3,28	3,32	3,26	3,26	3,22	3,30	3,24	3,23	3,23				

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Análisis de componentes principales

La prueba de esfericidad de Bartlett (véase el Cuadro n° 5.20) arroja los siguientes resultados:

Cuadro n° 5.20: Prueba de esfericidad de Bartlett

Chi-cuadrado (Valor observado)	172.317
Chi-cuadrado (Valor crítico)	73.311
GDL	55
p-valor	<0,0001
Alfa	0.05

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de la prueba:

Hipótesis nula H_0 : No hay ninguna correlación significativamente diferente de 0 entre las variables.

Hipótesis alternativa H_A : Al menos una de las correlaciones entre las variables es significativamente diferente de 0.

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alternativa H_A .

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H_0 cuando es verdadera es menor que 0,01%. Por lo tanto se puede continuar con el análisis.

En cuanto al KMO, (véase el Cuadro n° 5.21) que se desprende de los datos del análisis, ofrece los siguientes resultados:

Cuadro n° 5.21: Coeficiente KMO

Transparencia	0.810
C.Administración	0.536
Consejeros	0.498
Código Ético	0.375
Estrategia	0.692
Clientes	0.718
Proveedores	0.563
M. Ambiente	0.622
Empleados	0.713
Sociedad	0.646
Diálogo.	0.844
KMO	0.630

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto resulta un coeficiente KMO que puede ser calificado de regular, motivo por el cual posteriormente se contrastará el análisis presente con otro

utilizando el método *Statis Dual*, que, como se verá, ofrece un coeficiente aceptable.

Siguiendo con el ACP, el Cuadro nº 5.22 presenta los factores con sus valores propios y el diferente grado de variabilidad que explica cada uno de ellos.

Cuadro nº 5.22: Valores propios

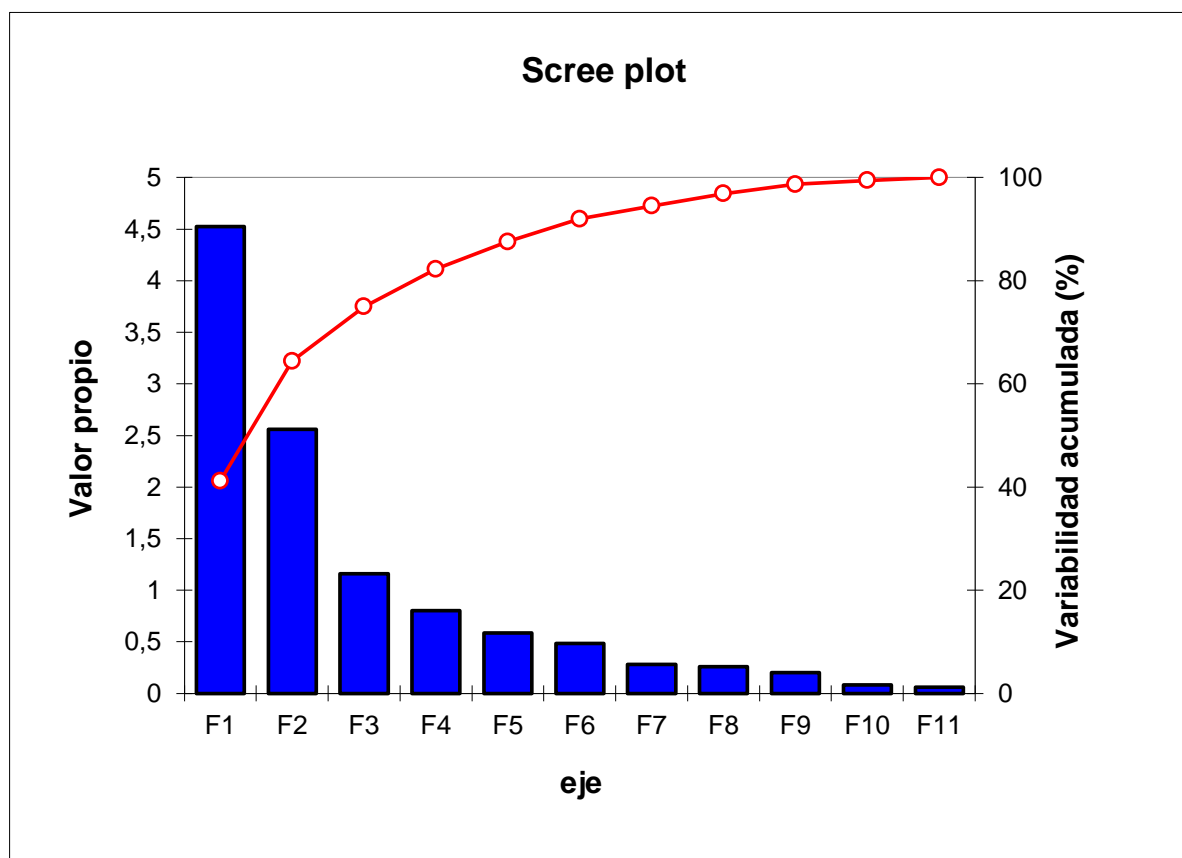
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valor propio	4.524	2.562	1.159	0.802	0.586	0.482	0.280	0.260	0.202	0.084	0.060
Variabilidad (%)	41.130	23.290	10.539	7.290	5.323	4.385	2.542	2.362	1.833	0.762	0.544
% acumulado	41.130	64.420	74.959	82.248	87.571	91.957	94.499	96.861	98.694	99.456	100.000

Fuente: Elaboración propia.

Tenemos en principio tantos factores como variables utilizadas, aunque solamente como puede observarse los tres primeros toman valores propios superiores a la unidad. Nótese que la suma de los valores propios es el número de variables, en este caso 11.

Asimismo los resultados anteriores se representan en el Gráfico nº 5.2 de sedimentación (*scree plot*) (Cattel, 1966).

Gráfico nº 5.2: Sedimentación



Fuente: Elaboración propia.

La carga factorial para cada variable y factor se detalla en el Cuadro n° 5.23.

Cuadro n° 5.23: Cargas factoriales

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
Transparencia	0.644	0.479	0.031	-0.353
C.Administración	0.388	0.791	0.265	0.048
Consejeros	0.109	0.903	0.170	0.227
Código Ético	0.330	0.611	-0.575	0.293
Estrategia	0.772	0.078	-0.432	-0.249
Clientes	0.663	-0.004	0.584	0.227
Proveedores	0.714	-0.268	-0.261	0.463
M.Ambiente	0.790	-0.431	0.019	0.136
Empleados	0.831	-0.344	-0.144	-0.094
Sociedad	0.719	-0.342	0.328	0.075
Diálogo	0.679	0.135	0.074	-0.420

Fuente: Elaboración propia.

Dado que del resultado del Cuadro n° 5.23 no es posible una identificación nítida de factores representativos se ha aplicado una rotación *Varimax* para facilitar la interpretación (véase el Cuadro n° 5.24).

Cuadro n° 5.24: Porcentaje de la varianza tras rotación *Varimax*

	D1	D2	D3	D4
Variabilidad (%)	29.196	20.833	12.443	19.776
% acumulado	29.196	50.029	62.472	82.248

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia la redistribución de la variabilidad explicada por cada factor, aunque el acumulado con cuatro factores sea idéntico.

La carga factorial resultante, una vez practicada la rotación, arroja los resultados indicados en el Cuadro n° 5.25.

Cuadro n° 5.25: Carga factorial tras rotación *Varimax*

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
Transparencia	0.136	0.464	0.093	0.727
C. Administración	0.050	0.874	0.080	0.276
Consejeros	-0.160	0.919	0.197	0.007
Código Ético	-0.069	0.415	0.832	0.170
Estrategia	0.306	-0.025	0.460	0.738
Clientes	0.765	0.421	-0.234	0.118
Proveedores	0.758	-0.094	0.525	0.071
M. Ambiente	0.834	-0.178	0.130	0.292
Empleados	0.682	-0.218	0.198	0.535
Sociedad	0.811	-0.001	-0.151	0.257
Diálogo.	0.295	0.178	-0.046	0.735

Fuente: Elaboración propia.

La rotación permite realizar una interpretación sencilla asignando un nombre a cada factor. Así el factor **D1** podemos llamarlo **Stakeholders** (que representa a las variables Clientes, Proveedores, Medio Ambiente, Empleados y Sociedad), el **D2** indicarlo como **Administración** (Consejo de Administración y Consejeros), el **D3** nombrarlo como **Ética** (Código Ético) y el **D4** identificarlo como **Estrategia RSC** (Transparencia, Estrategia y Diálogo).

En coherencia con lo anterior, en el Cuadro n° 5.26 se observa cómo las variables citadas en el párrafo anterior son los mayores contribuyentes a la formación de cada factor.

Cuadro n° 5.26: Contribuciones de las variables (%) tras rotación *Varimax*

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
Transparencia	0.574	9.387	0.626	24.284
C. Administración	0.077	33.303	0.471	3.503
Consejeros	0.798	36.842	2.821	0.003
Código Ético	0.147	7.505	50.600	1.334
Estrategia	2.911	0.027	15.453	25.058
Clientes	18.239	7.723	3.996	0.638
Proveedores	17.913	0.382	20.104	0.229
M. Ambiente	21.671	1.380	1.228	3.911
Empleados	14.503	2.065	2.875	13.167
Sociedad	20.466	0.000	1.672	3.046
Diálogo	2.701	1.388	0.153	24.827

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro n° 5.27 se ofrecen las posiciones de cada entidad en relación a los ejes determinados por cada factor. Su representación gráfica en algunos de los diferentes planos factoriales se presenta en los Gráficos n° 5.3, 5.4 y 5.5, lo que permite una primera aproximación de los *clusters* o clases que se van a formar más adelante.

Cuadro n° 5.27: Coordenadas de las observaciones tras rotación *Varimax*

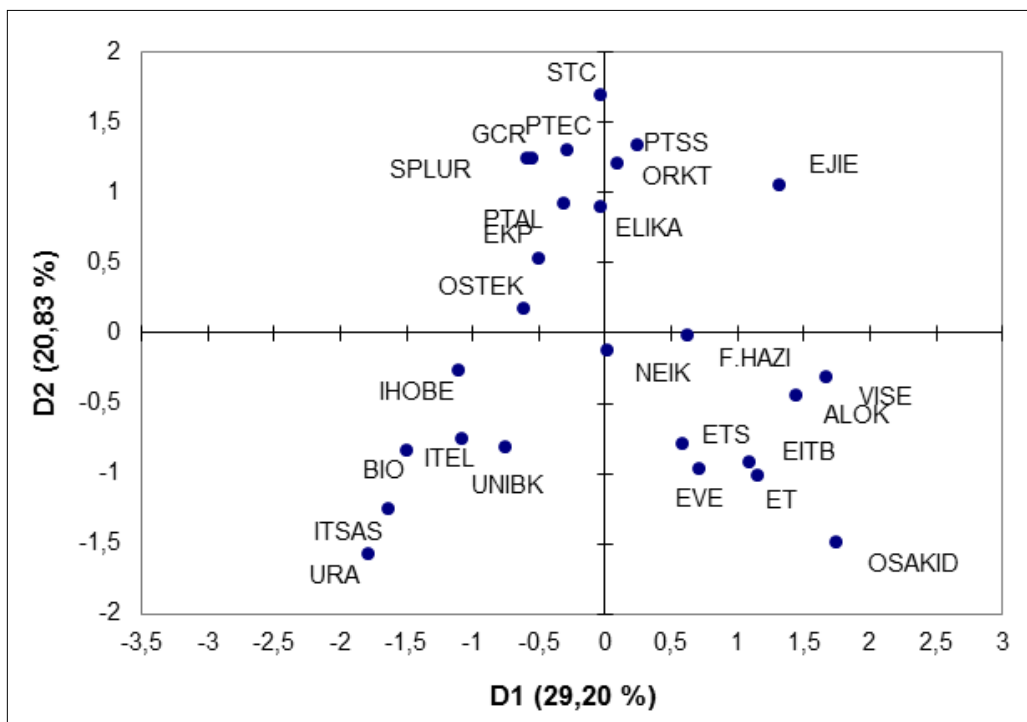
ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1.079	-0.750	1.180	1.751
EJIE	1.319	1.057	2.305	0.349
NEIK	0.015	-0.126	0.240	0.355
ITSAS	-1.629	-1.260	-0.238	-0.243
IHOBE	-1.102	-0.265	1.261	-0.562
F.HAZI	0.621	-0.024	-1.427	0.184
ELIKA	-0.027	0.896	1.481	0.751
OSAKID	1.752	-1.491	0.564	-0.683
OSTEK	-0.607	0.176	-0.875	1.137
BIO	-1.496	-0.835	-1.197	0.272
STC	-0.035	1.688	-0.989	0.302
SPLUR	-0.585	1.237	0.049	-0.999
PTAL	-0.303	0.925	-1.150	-0.101
PTSS	0.093	1.209	-0.464	-0.972
PTEC	-0.282	1.306	-1.000	0.022
GCR	-0.544	1.244	-0.753	-0.181
EVE	0.714	-0.972	-0.701	-0.102
ORKT	0.245	1.332	1.032	0.953
EITB	1.098	-0.925	-0.717	3.050
UNIBK	-0.745	-0.817	1.631	-1.001
WISE	1.672	-0.317	-0.701	-0.820
ALOK	1.443	-0.448	-0.309	-1.898
ET	1.157	-1.012	-0.484	-0.413
ETS	0.594	-0.787	0.567	0.671
EKP	-0.501	0.533	0.914	-1.026
URA	-1.789	-1.573	-0.221	-0.794

Fuente: Elaboración propia.

Combinando las coordenadas de cada entidad en cada uno de los factores con las correlaciones de las variables con los factores obtenemos las representaciones denominadas *Biplot*. A modo ilustrativo se presenta dos de las posibles combinaciones.

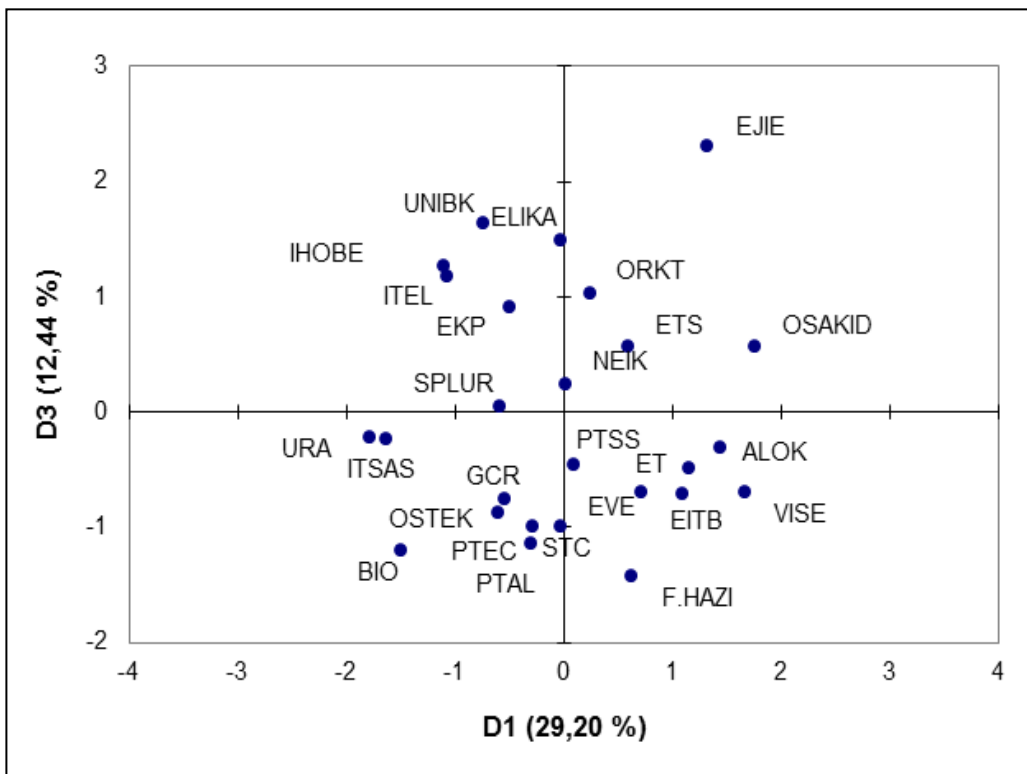
En la representación de los ejes D1 y D2 (Gráfico n° 5.6) que explican un 50,03% de la variabilidad vemos que las variables que representan a los *stakeholders* (CL, P, MA, EM y S) están bien posicionadas en el factor D1 y las relativas a variables relacionadas con el gobierno de la empresa (CA y C) mejor posicionadas en el factor D2. Vemos por otra parte que la entidad con mejor posición en ambos ejes es EJIE. Con buena posición con respecto a D1 pero negativa en relación al D2 tenemos a WISE, ALOK y OSAKID como entidades más relevantes. Con la peor de las coordenadas se encuentra URA. La entidad NEIK ocupa la posición central.

Gráfico nº 5.3: Observaciones (ejes D1 y D2: 50,03%) tras rotación Varimax



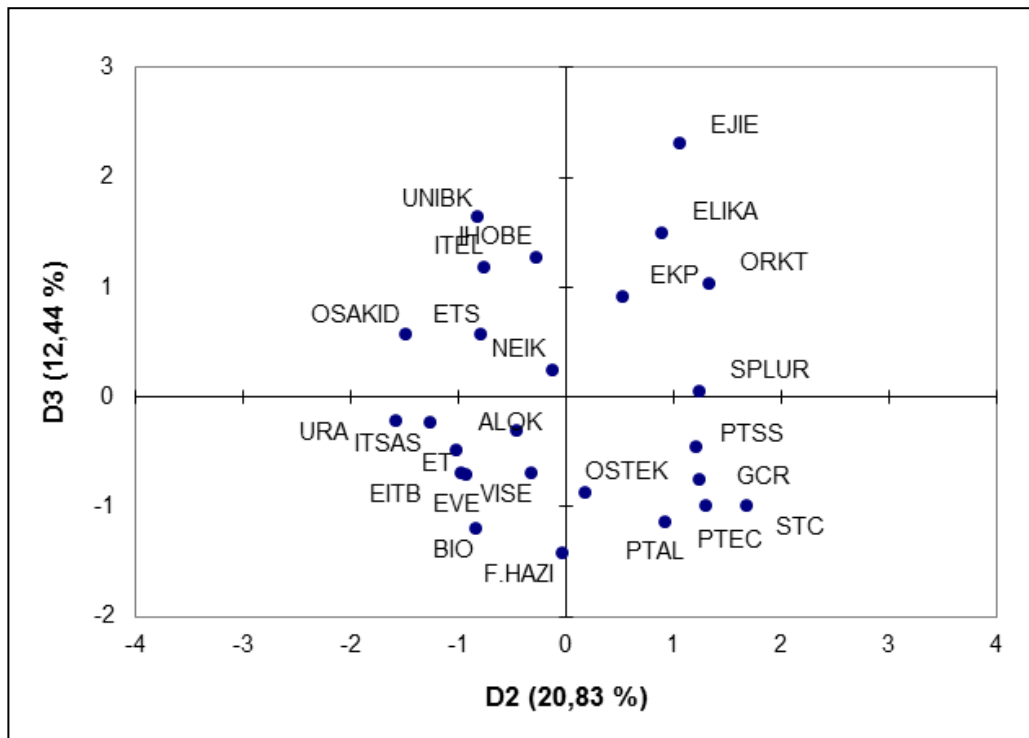
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.4: Observaciones (ejes D1 y D3: 41,64%) tras rotación Varimax



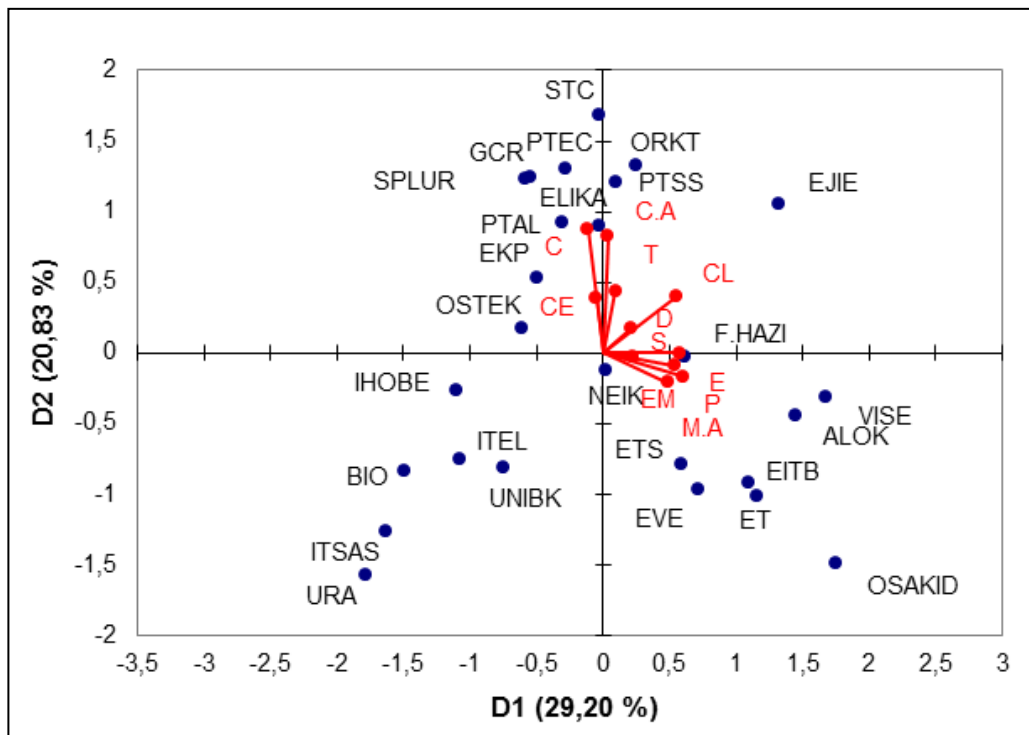
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.5: Observaciones (ejes D1 y D3: 33,28%) tras rotación *Varimax*



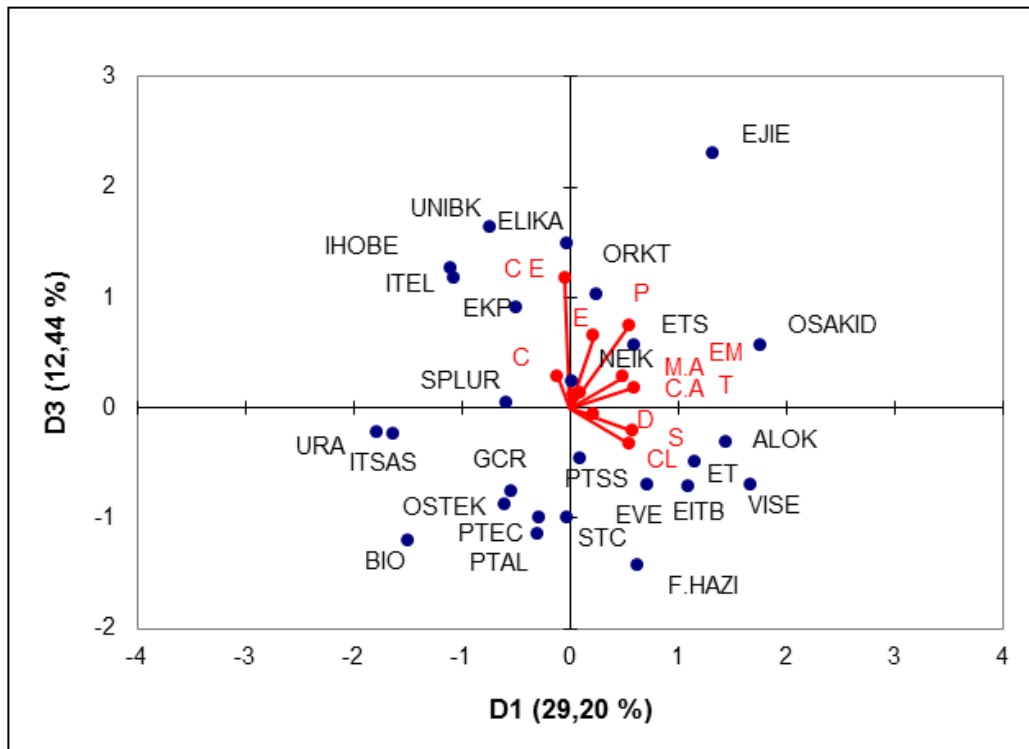
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.6: Observaciones (ejes D1 y D2: 50,03%) tras rotación *Varimax*



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 5.7: Observaciones (ejes D1 y D3: 41,64%) tras rotación *Varimax*



Fuente: Elaboración propia.

La combinación de ejes D1 y D3 (Gráfico n° 5.7) que explican un 41,64% de la variabilidad ofrece otra perspectiva. La variable con mejor coordenada en el D3 es CE (factor que le representa). La entidad mejor colocada en el eje D3 es EJIE. OSAKID con una buena coordenada en D1 y positiva en D3 es otro de los elementos a destacar. Nuevamente NEIK ocupa la posición más central y URA ocupa la peor posición.

5.5.3 Análisis Statis Dual

Los resultados de este análisis se presentan detallados en el Anexo VI.

La interestructura:

Las relaciones entre las variables en los 10 momentos de observación son bastante similares dado que los elementos de la diagonal de la matriz de productos escalares no presentan grandes diferencias. Al mismo tiempo, cuanto mayor es la norma, menor es el número de ejes factoriales en los que se resume o sintetiza la matriz de correlación correspondiente.

De la información proporcionada por la matriz de distancias euclídeas entre las matrices de correlación, se desprende que las tablas de datos correspondientes a los momentos de observación M8, M9 y M10 presentan las menores distancias entre sí, sin embargo, las mayores con el resto de tablas.

La descomposición de la distancia entre las matrices según las variables de estudio indica que la mayor contribución a la distancia la protagonizan las variables Código Ético (16,87%), Consejeros (16,17%), Consejo de Administración (12,59%) y Transparencia (10,64%).

La matriz de compromiso:

Es la matriz ponderada de las matrices de correlación asociadas a cada momento de observación. Las ponderaciones de cada matriz se detallan como *moyenne ponderée des matrices de correlations par les coefficients*, que, como puede observarse en el citado Anexo VI, tienen un valor similar en torno al 10% para cada tabla. En consecuencia, la matriz de compromiso es bastante aproximada a la derivada a partir de la media aritmética simple de las tablas de datos originales.

Las mayores distancias entre las matrices de correlación originales y la de compromiso se concitan en los momentos extremos (M1, M2, M9 y M10). Por lo tanto, los mayores porcentajes de inercia se sitúan en los extremos.

La intraestructura:

Centrándonos en la matriz de compromiso representativa del conjunto de tablas o matrices de cada momento de observación y comparando los resultados de *Statis Dual* con los que arroja el ACP, tenemos que el primero con cuatro factores explica una variabilidad del 78,95% mientras que el ACP explica un 82,25%.

Como ocurre en el ACP precedente (efectuado sobre valores medios) las cargas factoriales obtenidas de forma preliminar no permiten identificar los factores con variables concretas, por el denominado "efecto tamaño". Efectivamente, las mayores cargas factoriales se concentran en general en el primer factor, por lo que es recomendable efectuar una rotación.

A la tabla de 260 filas y 11 columnas que se expone en el Anexo VII se les aplica un ACP, con rotación *Varimax*, cuyos resultados se detallan en el Anexo VIII.

Par evitar confusiones con cuadros o gráficos similares obtenido del ACP al que se refiere el epígrafe 5.5.2 se le añadirá la anotación "Sdr" (*Statis dual rotada*).

La prueba de esfericidad arroja el resultado indicado en el Cuadro n° 5.28.

Cuadro n° 5.28: Prueba de esfericidad de Bartlett (Sdr)

Chi-cuadrado (Valor observado)	1648.977
Chi-cuadrado (Valor crítico)	73.311
GDL	55
p-valor	<0,0001
Alfa	0.05

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de la prueba:

Hipótesis nula H_0 : No hay ninguna correlación significativamente diferente de 0 entre las variables.

Hipótesis alternativa H_A : Al menos una de las correlaciones entre las variables es significativamente diferente de 0.

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alternativa H_A .

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H_0 cuando es verdadera es menor que 0,01%.

El coeficiente KMO ofrece un resultado calificado como aceptable, por lo que la técnica puede utilizarse, según puede observarse en el Cuadro n° 5.29.

Cuadro n° 5.29: Coeficiente KMO (Sdr)

Transparencia	0.870
C. Administración	0.576
Consejeros	0.553
Código Ético	0.538
Estrategia	0.719
Clientes	0.772
Proveedores	0.737
M. Ambiente	0.783
Empleados	0.816
Sociedad	0.760
Diálogo	0.879
KMO	0.731

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el ACP, en el Cuadro n° 5.30 se presentan los factores con sus valores propios y el diferente grado de variabilidad que explica cada uno de ellos.

Cuadro n° 5.30: Valores propios (Sdr)

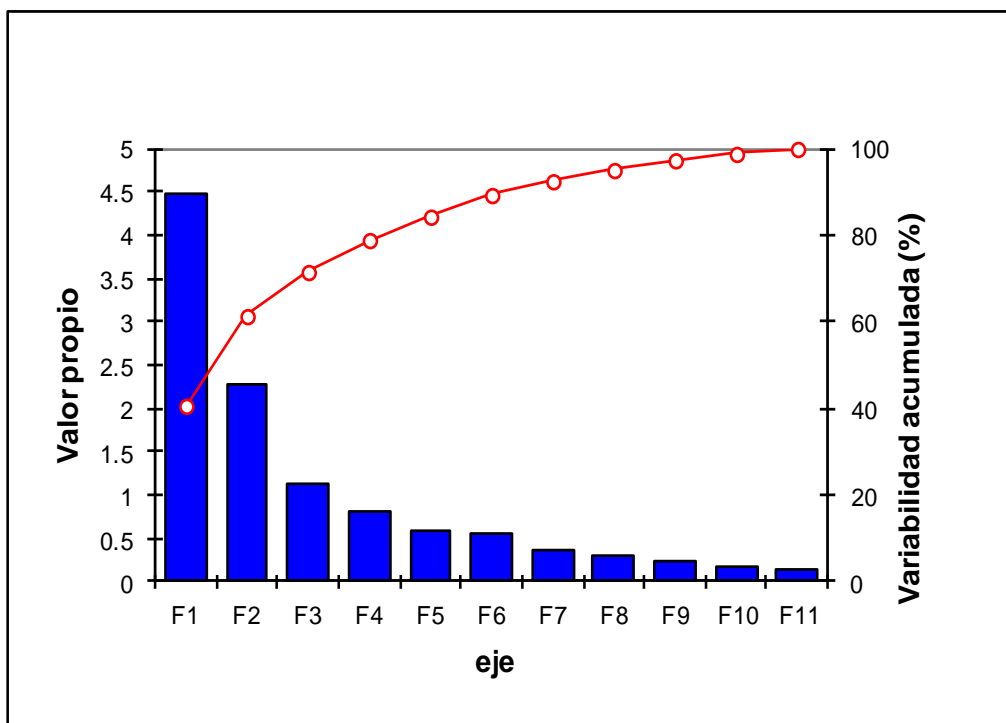
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valor propio	4.474	2.278	1.120	0.812	0.594	0.549	0.351	0.284	0.249	0.162	0.126
Variabilidad (%)	40.671	20.713	10.185	7.381	5.404	4.992	3.191	2.579	2.260	1.477	1.146
% acumulado	40.671	61.384	71.569	78.950	84.355	89.347	92.538	95.117	97.377	98.854	100.000

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar cómo los cuatro primeros factores explican una cantidad razonable de la variabilidad, si bien ligeramente inferior a la ofrecida por la técnica anterior.

Asimismo los resultados se representan en el Gráfico n° 5.8 de sedimentación (Cattel, (1996), donde se puede apreciar que a partir del cuarto factor la variabilidad explicada no es muy significativa y por tanto parece razonable utilizar cuatro factores.

Gráfico n° 5.8: Sedimentación (Sdr)



Fuente: Elaboración propia.

Las cargas factoriales asociadas que surgen del primer análisis se muestran en el Cuadro n° 5.31.

Cuadro n° 5.31: Cargas factoriales (Sdr)

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
Transparencia	0.684	0.380	0.040	0.294
C. Administración	0.424	0.749	-0.273	0.007
Consejeros	0.188	0.875	-0.178	-0.199
Código Ético	0.386	0.550	0.583	-0.297
Estrategia	0.750	0.032	0.398	0.288
Clientes	0.670	0.001	-0.559	-0.243
Proveedores	0.720	-0.243	0.240	-0.427
M. Ambiente	0.752	-0.420	0.004	-0.168
Empleados	0.793	-0.370	0.121	0.048
Sociedad	0.701	-0.354	-0.349	-0.043
Diálogo	0.652	0.080	-0.083	0.491

Fuente: Elaboración propia.

Tal como está configurada la carga factorial, no ofrece una interpretación nítida de los resultados. El cuarto factor F4 no está identificado con ninguna variable y lo mismo ocurre con el factor F3. Por esta razón se ha optado por practicar la rotación *Varimax*.

Tras la rotación la varianza queda distribuida como señala el Cuadro n° 5.32.

Cuadro n° 5.32: Porcentaje de la varianza tras rotación *Varimax* (Sdr)

	D1	D2	D3	D4
Variabilidad (%)	28.128	19.436	12.296	19.003
% acumulado	28.128	47.653	59.948	78.950

Fuente: Elaboración propia.

La variabilidad explicada con cuatro factores de forma acumulada es la misma que sin rotación, pero distribuida de diferente forma. Las cargas factoriales pasan a ser las que muestra el Cuadro n° 5.33.

De lo que se desprende que tras la rotación se puede realizar una interpretación sencilla e incluso asignar una denominación a cada factor. Así el factor **D1** podemos llamarlo **Stakeholders** (que representa a las variables Clientes, Proveedores, Medio Ambiente, Empleados y Sociedad), el **D2** indicarlo como **Administración** (Consejo de Administración y Consejeros), el **D3** nombrarlo como **Ética** (Código Ético) y el **D4** identificarlo como **Estrategia RSC** (Transparencia, Estrategia y Diálogo). Los resultados son por tanto similares en el nombre de los factores a los ofrecidos por el ACP precedente (el que utiliza valores medios de las variables en el periodo analizado).

En coherencia con lo anterior se observa cómo las variables citadas en el párrafo anterior son los mayores contribuyentes a la formación de cada factor (véase el Cuadro n° 5.34).

Cuadro n° 5.33: Carga factorial tras rotación *Varimax* (Sdr)

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
Transparencia	0,193	0,419	0,178	0,676
C. Administración	0,045	0,856	0,078	0,274
Consejeros	-0,126	0,899	0,220	0,007
Código Ético	-0,011	0,355	0,853	0,164
Estrategia	0,300	-0,016	0,400	0,745
Clientes	0,752	0,457	-0,193	0,092
Proveedores	0,748	-0,055	0,493	0,111
M. Ambiente	0,811	-0,139	0,148	0,267
Empleados	0,695	-0,178	0,175	0,488
Sociedad	0,792	0,037	-0,192	0,272
Diálogo	0,260	0,177	-0,096	0,756

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro n° 5.35 presenta las coordenadas de cada entidad en relación con los cuatro factores, en cada uno de los diez momentos de observación. Esto nos permitirá analizar la evolución de cada entidad a lo largo del periodo analizado y en particular la estabilidad o no de las clases o *clusters*.

Cuadro n° 5.34: Contribuciones de las variables (%) tras rotación *Varimax* (Sdr)

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
Transparencia	1.205	8.200	2.351	21.836
C. Administración	0.067	34.292	0.446	3.595
Consejeros	0.510	37.764	3.576	0.002
Código Ético	0.004	5.888	53.779	1.283
Estrategia	2.903	0.012	11.811	26.574
Clientes	18.230	9.788	2.749	0.402
Proveedores	18.003	0.143	17.990	0.590
M. Ambiente	21.167	0.909	1.614	3.413
Empleados	15.546	1.484	2.277	11.394
Sociedad	20.191	0.063	2.731	3.549
Diálogo	2.175	1.457	0.676	27.362

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.35: Coordenadas de las observaciones tras rotación *Varimax* (Sdr)

Momento M1

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-0.595	0.402	1.396	0.953
EJIE	0.798	1.039	2.924	0.537
NEIK	-0.639	0.319	-0.793	-0.032
ITSAS	-1.005	-0.512	0.103	-0.388
IHOBE	-0.493	-1.091	0.601	-0.204
F.HAZI	0.199	0.309	-1.166	0.173
ELIKA	-0.569	0.039	-0.485	0.161
OSAKID	1.660	-1.250	0.997	-0.290
OSTEK	0.048	0.900	-0.335	0.343
BIO	-0.945	-0.011	-0.559	0.032
STC	0.008	1.080	-0.942	-0.562
SPLUR	-0.791	0.386	-0.173	-1.002
PTAL	-0.330	-0.046	-1.119	0.444
PTSS	-1.462	-2.062	-0.036	-0.430
PTEC	-0.314	0.370	-1.209	0.527
GCR	-0.824	-0.481	-0.563	0.150
EVE	1.141	0.128	-0.736	0.024
ORKT	-0.380	0.615	1.496	-0.887
EITB	1.168	-0.012	-0.792	3.851
UNIBK	-0.503	-0.138	2.554	-0.741
WISE	1.939	0.667	-0.724	-0.370
ALOK	1.734	0.494	-0.283	-1.481
ET	1.542	-0.482	-0.338	-0.405
ETS	0.562	0.663	0.078	0.643
EKP	-0.649	-0.089	-0.011	-0.461
URA	-1.298	-1.236	0.113	-0.585

Momento M2

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-0.742	-0.393	1.300	1.340
EJIE	0.687	0.121	2.802	0.623
NEIK	-0.688	-0.154	-0.751	-0.077
ITSAS	-1.048	-0.959	0.217	-0.440
IHOBE	-0.601	-1.272	0.643	-0.245
F.HAZI	0.075	-0.047	-0.970	0.056
ELIKA	-0.587	-0.472	-0.366	0.460
OSAKID	1.507	-1.361	1.098	-0.330
OSTEK	-0.187	1.098	-0.485	0.679
BIO	-1.074	-0.338	-0.472	0.001
STC	-0.348	1.918	-0.885	0.058
SPLUR	-0.924	1.298	-0.129	-1.217
PTAL	-0.121	0.086	-1.261	0.230
PTSS	0.122	1.622	-0.932	-0.727
PTEC	-0.064	0.316	-1.301	0.333
GCR	-0.273	1.775	-0.714	-0.231
EVE	0.999	-0.411	-0.639	0.040
ORKT	-0.182	0.902	1.766	-1.124
EITB	1.022	-0.496	-0.568	3.735
UNIBK	-0.499	-0.501	2.310	-0.761
WISE	1.765	0.046	-0.605	-0.357
ALOK	1.558	-0.048	-0.201	-1.428
ET	1.344	-0.794	-0.171	-0.175
ETS	0.423	-0.113	0.090	0.735
EKP	-0.761	-0.498	0.089	-0.519
URA	-1.402	-1.327	0.135	-0.659

Momento M3

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1.002	-0.885	1.167	1.745
EJIE	1.320	0.940	2.019	0.701
NEIK	-0.227	-0.466	-0.657	-0.140
ITSAS	-1.276	-1.116	0.216	-0.584
IHOBE	-0.804	-1.331	0.631	-0.452
F.HAZI	0.649	-0.104	-1.176	0.440
ELIKA	-0.377	0.932	2.188	1.175
OSAKID	1.938	-1.333	0.750	-0.657
OSTEK	-0.535	0.431	-0.341	1.417
BIO	-1.272	-0.455	-0.488	-0.236
STC	-0.609	1.672	-1.048	0.119
SPLUR	-0.804	1.658	-0.233	-1.560
PTAL	-0.279	0.121	-1.340	0.004
PTSS	-0.019	1.156	-1.011	-0.873
PTEC	-0.226	1.749	-1.279	-0.197
GCR	-0.458	1.565	-0.736	-0.463
EVE	0.802	-0.591	-0.645	-0.106
ORKT	0.550	1.356	1.340	0.130
EITB	0.933	-0.650	-0.566	3.325
UNIBK	-0.533	-0.769	1.944	-0.801
WISE	1.635	-0.139	-0.629	-0.532
ALOK	1.417	-0.203	-0.207	-1.649
ET	1.269	-0.825	-0.211	-0.462
ETS	0.502	-0.714	0.130	1.174
EKP	-0.949	-0.642	0.080	-0.725
URA	-1.646	-1.356	0.101	-0.793

Momento M4

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1.043	-0.850	1.104	1.633
EJIE	1.321	0.861	2.015	0.536
NEIK	0.192	-0.482	-0.429	-0.367
ITSAS	-1.477	-0.979	0.114	-0.259
IHOBE	-0.845	-1.401	0.611	-0.550
F.HAZI	0.680	0.302	-1.104	0.148
ELIKA	-0.184	1.044	2.387	0.990
OSAKID	1.964	-1.457	0.768	-0.750
OSTEK	-0.560	0.344	-0.384	1.249
BIO	-1.354	-0.517	-0.533	-0.344
STC	-0.810	1.820	-1.380	0.955
SPLUR	-0.842	1.487	-0.370	-0.625
PTAL	-0.176	-0.003	-1.206	-0.163
PTSS	0.071	1.746	-1.120	-1.115
PTEC	-0.154	1.658	-1.160	-0.395
GCR	-0.486	1.457	-0.764	-0.527
EVE	0.742	-0.668	-0.672	-0.149
ORKT	0.528	1.194	1.571	1.195
EITB	0.951	-0.730	-0.614	3.120
UNIBK	-0.530	-0.659	1.910	-0.969
WISE	1.586	-0.206	-0.655	-0.584
ALOK	1.365	-0.267	-0.226	-1.732
ET	1.378	-0.805	-0.048	-0.727
ETS	0.473	-0.789	0.089	1.061
EKP	-1.029	-0.702	0.045	-0.800
URA	-1.760	-1.402	0.050	-0.832

Momento M5

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1,100	-0,974	1,317	1,704
EJIE	1,281	1,004	2,044	0,506
NEIK	0,223	-0,520	0,633	0,265
ITSAS	-1,679	-1,223	-0,206	0,033
IHOBE	-1,243	0,343	1,585	-0,354
F.HAZI	0,583	-0,018	-1,260	0,127
ELIKA	0,104	0,982	1,780	0,936
OSAKID	1,888	-1,412	0,470	-0,828
OSTEK	-0,657	0,035	-0,547	1,061
BIO	-1,479	-0,761	-0,699	-0,389
STC	0,285	1,552	-1,254	0,190
SPLUR	-0,991	1,172	-0,537	-0,621
PTAL	-0,310	1,268	-1,322	-0,045
PTSS	0,247	1,329	-0,564	-1,297
PTEC	-0,247	1,344	-1,276	-0,056
GCR	-0,603	1,133	-0,931	-0,570
EVE	0,662	-0,957	-0,830	-0,096
ORKT	0,329	1,231	0,923	1,667
EITB	1,202	-0,940	-0,787	2,719
UNIBK	-0,659	-0,908	1,504	-0,945
WISE	1,412	-0,468	-0,827	-0,551
ALOK	1,197	-0,520	-0,402	-1,695
ET	1,225	-0,944	-0,248	-0,755
ETS	0,378	-1,026	-0,180	0,935
EKP	-0,141	0,866	1,755	-1,160
URA	-1,909	-1,587	-0,140	-0,783

Momento M6

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-0,971	-0,755	1,303	1,623
EJIE	1,220	0,964	1,923	0,475
NEIK	0,404	-0,068	0,542	0,549
ITSAS	-1,747	-1,216	-0,247	-0,001
IHOBE	-1,315	0,341	1,490	-0,384
F.HAZI	0,558	-0,052	-1,268	0,079
ELIKA	0,045	0,947	1,656	0,888
OSAKID	1,822	-1,431	0,444	-0,858
OSTEK	-0,713	0,015	-0,577	0,992
BIO	-1,569	-0,910	-1,265	0,818
STC	0,347	1,499	-1,111	0,016
SPLUR	-0,483	0,976	-0,268	-0,490
PTAL	-0,388	1,246	-1,349	-0,093
PTSS	0,153	1,311	-0,612	-1,310
PTEC	-0,323	1,318	-1,302	-0,102
GCR	-0,681	1,113	-0,961	-0,606
EVE	0,582	-0,969	-0,858	-0,114
ORKT	0,275	1,193	0,834	1,588
EITB	1,144	-0,965	-0,808	2,654
UNIBK	-0,730	-0,920	1,406	-0,963
WISE	1,324	-0,481	-0,855	-0,569
ALOK	1,241	-0,551	-0,263	-1,831
ET	1,162	-0,972	-0,268	-0,783
ETS	0,845	-0,900	0,956	0,444
EKP	-0,210	0,836	1,646	-1,207
URA	-1,991	-1,567	-0,186	-0,817

Momento M7

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-0.997	-0.795	1.293	1.539
EJIE	1.265	1.045	1.822	0.376
NEIK	0.389	-0.032	0.519	0.560
ITSAS	-1.753	-1.216	-0.262	-0.081
IHOBE	-1.355	0.380	1.439	-0.439
F.HAZI	0.734	0.012	-1.388	0.206
ELIKA	0.234	0.922	1.528	0.839
OSAKID	1.784	-1.518	0.432	-0.801
OSTEK	-0.760	0.011	-0.582	0.913
BIO	-1.588	-0.922	-1.253	0.697
STC	0.121	1.560	-1.284	0.486
SPLUR	-0.440	1.028	-0.313	-0.604
PTAL	-0.432	1.247	-1.345	-0.169
PTSS	-0.072	1.440	-0.681	-0.842
PTEC	-0.237	1.296	-1.134	-0.285
GCR	-0.704	1.111	-0.963	-0.665
EVE	0.491	-1.161	-0.713	0.166
ORKT	0.226	1.203	0.808	1.525
EITB	1.080	-1.004	-0.791	2.608
UNIBK	-0.768	-0.953	1.378	-1.007
WISE	1.382	-0.409	-0.672	-0.793
ALOK	1.345	-0.614	-0.108	-1.991
ET	1.222	-1.059	-0.107	-0.894
ETS	0.798	-0.961	0.951	0.426
EKP	-0.261	0.825	1.600	-1.259
URA	-1.705	-1.437	-0.172	-0.510

Momento M8

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1.101	-0.919	1.169	1.827
EJIE	1.301	1.010	1.585	0.343
NEIK	0.457	-0.011	1.071	0.335
ITSAS	-1.816	-1.222	-0.501	-0.081
IHOBE	-1.409	0.368	1.194	-0.466
F.HAZI	0.742	-0.014	-1.621	0.199
ELIKA	0.213	0.899	1.280	0.835
OSAKID	1.794	-1.539	0.202	-0.824
OSTEK	-0.775	-0.009	-0.820	0.904
BIO	-1.648	-0.925	-1.499	0.709
STC	0.084	1.570	-0.561	0.385
SPLUR	-0.468	1.129	0.360	-0.797
PTAL	-0.519	1.542	-0.638	-0.358
PTSS	0.432	1.287	-0.118	-1.046
PTEC	-0.344	1.361	-0.431	-0.436
GCR	-0.519	1.182	-0.446	0.294
EVE	0.456	-1.172	-0.961	0.173
ORKT	0.200	1.178	0.558	1.516
EITB	1.093	-1.018	-1.047	2.585
UNIBK	-0.814	-0.956	1.143	-1.022
WISE	1.366	-0.428	-0.917	-0.781
ALOK	1.327	-0.627	-0.341	-2.005
ET	1.234	-1.079	-0.332	-0.918
ETS	0.792	-0.974	0.711	0.410
EKP	-0.319	0.812	1.363	-1.261
URA	-1.759	-1.444	-0.405	-0.519

Momento M9

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1.081	-0.935	1.025	1.793
EJIE	1.322	0.976	1.423	0.315
NEIK	0.435	-0.086	0.977	0.428
ITSAS	-1.808	-1.217	-0.566	-0.162
IHOBE	-1.481	0.301	1.079	-0.265
F.HAZI	0.831	-0.080	-1.639	-0.137
ELIKA	0.234	0.873	1.104	0.795
OSAKID	1.809	-1.548	0.183	-0.908
OSTEK	-0.758	-0.012	-0.877	0.831
BIO	-1.645	-0.917	-1.568	0.634
STC	0.059	1.733	-0.132	0.231
SPLUR	-0.568	1.066	0.933	-0.666
PTAL	-0.346	1.531	-0.302	-0.601
PTSS	0.359	1.118	0.253	-0.553
PTEC	-0.615	1.356	-0.029	0.247
GCR	-0.511	1.176	-0.603	0.234
EVE	0.456	-1.173	-0.996	0.101
ORKT	0.363	1.177	0.318	1.457
EITB	1.086	-1.046	-1.057	2.555
UNIBK	-0.792	-0.958	0.986	-1.084
WISE	1.385	-0.425	-0.953	-0.872
ALOK	1.344	-0.622	-0.376	-2.103
ET	1.173	-1.012	-0.406	-0.738
ETS	0.803	-0.993	0.582	0.369
EKP	-0.300	1.154	1.111	-1.302
URA	-1.753	-1.438	-0.472	-0.597

Fuente: Elaboración propia.

Momento M10

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-0.958	-0.824	0.867	1.761
EJIE	1.283	0.939	1.383	0.318
NEIK	0.633	-0.035	1.077	0.291
ITSAS	-1.841	-1.227	-0.538	-0.181
IHOBE	-1.515	0.285	1.074	-0.281
F.HAZI	0.820	-0.110	-1.611	-0.145
ELIKA	0.203	0.837	1.067	0.776
OSAKID	1.781	-1.571	0.186	-0.913
OSTEK	-0.797	-0.043	-0.837	0.789
BIO	-1.676	-0.936	-1.537	0.603
STC	0.036	1.695	-0.149	0.186
SPLUR	-0.455	1.068	0.792	-0.688
PTAL	-0.326	1.544	-0.343	-0.660
PTSS	0.235	1.145	0.216	-0.319
PTEC	-0.645	1.319	-0.041	0.215
GCR	-0.604	1.400	-0.401	0.798
EVE	0.432	-1.191	-0.990	0.098
ORKT	0.358	1.142	0.288	1.407
EITB	1.065	-1.082	-1.044	2.533
UNIBK	-0.838	-0.983	0.981	-1.085
WISE	1.338	-0.446	-0.946	-0.868
ALOK	1.301	-0.642	-0.368	-2.102
ET	1.132	-1.049	-0.375	-0.758
ETS	0.774	-1.026	0.563	0.371
EKP	0.053	1.237	1.129	-1.541
URA	-1.788	-1.445	-0.444	-0.605

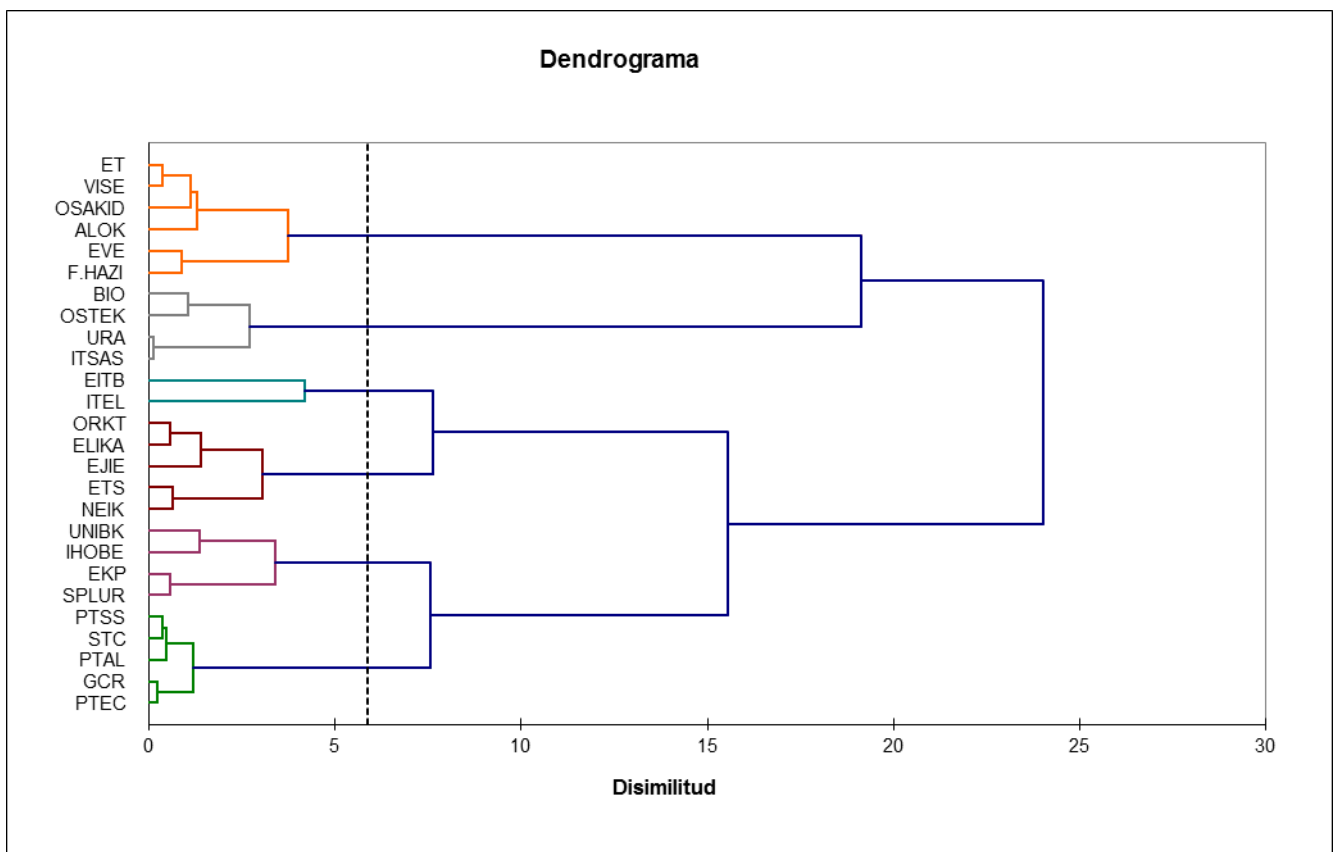
5.5.4 Análisis de conglomerados

Para llevar a cabo este análisis se ha partido de las coordenadas de cada entidad en cada uno de los factores o componentes obtenidos de la rotación (Cuadro nº 5.35).

Los resultados completos del análisis jerárquico para el momento de observación M10 se presentan en el Anexo IX.

La representación gráfica que resume el proceso de aglomeración seguido, de acuerdo a la metodología empleada, se expresa en el dendrograma reflejado en el Gráfico nº 5.9, donde se apunta a que la agrupación en seis clases es aconsejable. Adicionalmente se aplica un análisis no jerárquico, en este caso *K-means* que permite refinar los cálculos obtenidos con el método precedente (Salvador Figueras, 2001).

Gráfico nº 5.9: Dendrograma



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a Peña (2010, pp. 230-231), en la aplicación del algoritmo *K-means* hay que fijar previamente un número de grupos G y el criterio de homogeneidad no puede estimarse *a priori* por cuanto la máxima homogeneidad se consigue haciendo tantos grupos como observaciones. Un procedimiento aproximado, bastante utilizado, consiste en realizar un *test F* aproximado de reducción de variabilidad comparando la *suma de cuadrados dentro del grupo* (SDCG) con G grupos con la de $G+1$ y calculando la reducción de variabilidad que se obtiene aumentando un grupo adicional. SDCG se refiere

a lo que en los cálculos ofrecidos por *x/STAT* se llama varianza intraclase en valor absoluto obtenida mediante la aplicación del algoritmo *K-means*.

La hipótesis nula H_0 a contrastar es número de grupos igual a G . La hipótesis alternativa H_A es número de grupos igual a $G+1$.

El *test* F aproximado es:

$$F = \frac{SDCG(G) - SDCG(G+1)}{SDCG(G+1) / (n - G - 1)}$$

Siendo n el número de entidades estudiadas.

Los cálculos para pasar de $G=5$ a $G=6$ y de $G=6$ a $G=7$ arrojan los siguientes resultados:

$$F = \frac{SDCG(5) - SDCG(6)}{SDCG(6) / (26 - 5 - 1)}$$

Teniendo en cuenta que $SDCG(5)=1,806$ y $SDCG(6)=1,503$ el resultado de F es 4,031.

$$F = \frac{SDCG(6) - SDCG(7)}{SDCG(7) / (26 - 6 - 1)}$$

Teniendo en cuenta que $SDCG(6)=1,503$ y $SDCG(7)=1,385$ el resultado de F es 1,618.

El valor de F suele compararse con una $F(p, p(n-G-1))$ grados de libertad, siendo p el número de factores.

En el paso de 5 a 6 grupos hay que comparar el valor 4,031 con una $F(4,80)$ cuyo valor crítico es 2,4858 con un nivel de significación del 5%. Por tanto al ser 4,031 superior a 2,4858 se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la H_A , por tanto se debería optar por 6 grupos.

En el paso de 6 a 7 grupos el valor 1,618 hay que compararlo con una $F(4,76)$ cuyo valor es 2,4920 con 5% de nivel de significación. Al ser 1,618 menor que 2,4920 implica aceptar la hipótesis H_0 y rechazar optar por un grupo adicional.

Otro cálculo es el propuesto por De la Garza y otros (2013, p. 472), que consiste en analizar la evolución del cociente varianza total dividida entre varianza interclase. Así con $G=5$ el cociente es 1,178, con $G=6$ el cociente es 1,58 y con $G=7$ es 1,51. Se observa que la mayor disminución se produce en el paso de 5 a 6 grupos y, por tanto, el óptimo se estima en 6 grupos.

Una vez decidido el número óptimo de grupos, el análisis *K-means* con 6 grupos, que sigue a continuación, se ha realizado con las coordenadas que tiene cada entidad en el momento de observación M10.

El hecho de presentar los resultados para el momento de observación M10, se debe a que el mayor interés radica en analizar cuantitativamente el efecto de la introducción de la Guía en las entidades analizadas en el último momento después de un periodo de adaptación, de manera que permita la visibilidad de resultados y la toma de decisiones.

El análisis *K-means* nos aporta un resumen de la optimización (Cuadro nº 5.36), las estadísticas de cada iteración (Cuadro nº 5.37), la representación

gráfica de la optimización (Gráfico nº 5.10) y la descomposición de la varianza de la clasificación óptima (Cuadro nº 5.38).

Cuadro nº 5.36: Resumen de la optimización

Repetición	Iteración	Varianza intraclassa inicial	Varianza intraclassa final	Traza(W)
1	2	3.961	1.716	34.317
2	2	4.138	1.503	30.063
3	2	4.165	1.541	30.815
4	2	4.132	1.648	32.952
5	2	3.978	1.831	36.612
6	2	3.954	1.658	33.169
7	2	3.583	1.600	31.992
8	2	3.256	1.557	31.149
9	2	4.033	1.670	33.394
10	2	4.228	1.690	33.805

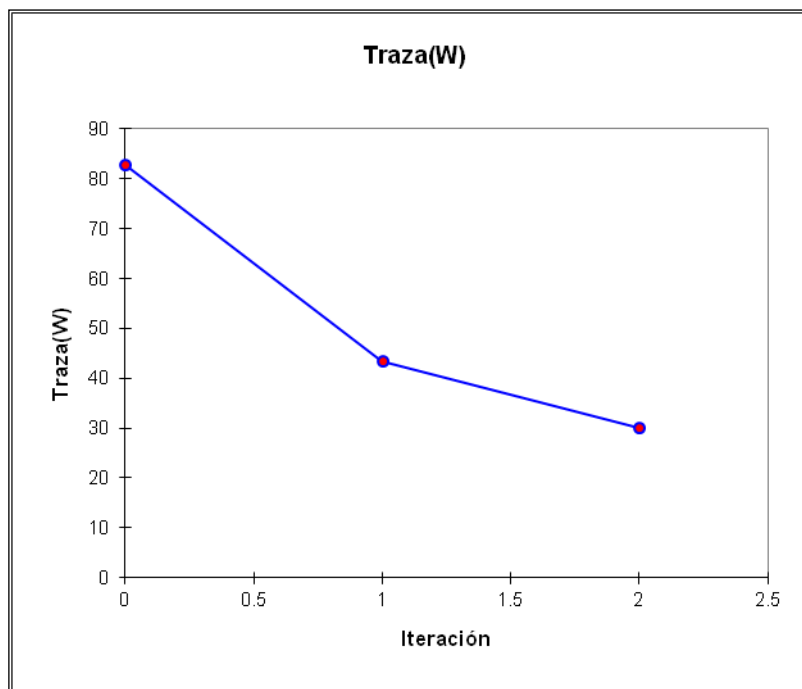
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro nº 5.37: Estadísticas de cada iteración

Iteración	Varianza intraclassa	Traza(W)	Determinante(W)	Lambda de Wilks
0	4.138	82.752	138040.573	0.385
1	2.169	43.386	8487.563	0.024
2	1.503	30.063	993.295	0.003

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.10: Optimización



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.38: Descomposición de la variación para la clasificación óptima

	Absoluto	Porcentaje
Intraclase	1.503	36.61%
Interclases	2.602	63.39%
Total	4.105	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Cada clase o *clúster* tiene un centroide (véase el Cuadro n° 5.39) que representa sintéticamente a los objetos que forman el *cluster*. Tiene como coordenadas las medias de las correspondientes entidades.

Cuadro n° 5.39: Centroides de las clases

CLASES	D1	D2	D3	D4
1	-1.144	-0.601	-0.502	1.051
2	0.619	0.721	0.954	0.698
3	-1.489	-1.219	0.000	-0.624
4	-0.403	1.212	0.285	-0.286
5	1.083	-0.862	-0.506	-0.617
6	1.065	-1.082	-1.044	2.533

Fuente: Elaboración propia.

Así, por ejemplo, el centroide de la clase 1 toma para el factor D1 el siguiente valor:

ITEL: -0,958

OSTEK: -0,797

BIO: -1,676

Centroide: $(-0,958-0,797-1,676)/3=-1.144$

Lo importante en el análisis de *cluster* es que cada grupo sea lo más disociado de los demás, para lo que se requiere calcular las distancias euclídeas entre los centroides de cada clase o *cluster*, cuyos resultados presenta el. Cuadro n° 5.40.

Cuadro n° 5.40: Distancias entre los centroides de las clases

	1	2	3	4	5	6
1	0	2.665	1.886	2.498	2.794	2.757
2	2.665	0	3.296	1.644	2.565	3.288
3	1.886	3.296	0	2.698	2.645	4.195
4	2.498	1.644	2.698	0	2.691	4.139
5	2.794	2.565	2.645	2.691	0	3.203
6	2.757	3.288	4.195	4.139	3.203	0

Fuente: Elaboración propia.

La herramienta informática utilizada calcula cuáles son los objetos centrales de cada clase, esto es, aquellos que se encuentran más cerca de los centroides de cada clase en todos los factores analizados y alrededor de los cuales se agruparán los distintos objetos o entidades analizadas (véase el Cuadro n° 5.41).

Cuadro n° 5.41: Objetos centrales

CLASE	D1	D2	D3	D4
1 OSTEK	-0.797	-0.043	-0.837	0.789
2 ELIKA	0.203	0.837	1.067	0.776
3 URA	-1.788	-1.445	-0.444	-0.605
4 PTSS	0.235	1.145	0.216	-0.319
5 ET	1.132	-1.049	-0.375	-0.758
6 EITB	1.065	-1.082	-1.044	2.533

Fuente: Elaboración propia.

Los datos que figuran en la tabla proceden de las coordenadas de las observaciones antes mencionadas.

Las distancias euclídeas entre los objetos centrales se muestran en el Cuadro n° 5.42.

Cuadro n° 5.42: Distancias entre los objetos centrales

	1 OSTEK	2 ELIKA	3 URA	4 PTSS	5 ET	6 EITB
1 OSTEK	0	2.324	2.247	2.194	2.709	2.763
2 ELIKA	2.324	0	3.655	1.420	2.975	3.460
3 URA	2.247	3.655	0	3.364	2.952	4.300
4 PTSS	2.194	1.420	3.364	0	2.482	3.921
5 ET	2.709	2.975	2.952	2.482	0	3.359
6 EITB	2.763	3.460	4.300	3.921	3.359	0

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen general de resultados tenemos la caracterización de las diferentes entidades agrupadas en clases incluidas en el cuadro n° 5.43.

Cuadro n° 5.43: Clases

Clase	1 Rezagado	2 Avanz. alto	3.Muy rezagado	4.Interm. alto	5.Interm. bajo	6.Avanz. atípico
Objetos	3	4	3	8	7	1
Suma de los pesos	3	4	3	8	7	1
Varianza intraclase	2.371	0.989	1.301	1.387	1.674	0.000
Distancia mínima al centroide	0.783	0.454	0.581	0.645	0.273	0.000
Distancia media al centroide	1.214	0.829	0.883	1.028	1.117	0.000
Distancia máxima al centroide	1.570	1.092	1.287	1.648	1.524	0.000
	ITEL	EJIE	ITSAS	IHOBE	F.HAZI	EITB
	OSTEK	NEIK	UNIBK	STC	OSAKID	
	BIO	ELIKA	URA	SPLUR	EVE	
		ORKT		PTAL	WISE	
				PTSS	ALOK	
				PTEC	ET	
				GCR	ETS	
				EKP		

Fuente: Elaboración propia.

Tal como refleja el Cuadro nº 5.44, se ha realizado un ANOVA mediante el cual, para cada componente principal, la hipótesis nula que se somete a contraste es la igualdad de las puntuaciones medias de ese componente en el conjunto de entidades que forman cada conglomerado o *cluster*. Si se rechaza, quiere decir que cada *cluster* es diferente, porque su puntuación media no es la misma que en otros *clusters*. Si se observa $Pr > F$, en ninguno de los cuatro componentes el contraste conduce a un valor superior a los niveles de significación utilizados habitualmente como referencia. Por tanto, el contraste de la hipótesis nula no arroja valores significativos en ninguno de los cuatro componentes y, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula de igualdad citada. Los *clusters* son, por consiguiente, diferentes.

Cuadro nº 5.44: Análisis de la varianza

(Componente o factor D1):

Fuente	GDL	Suma de los cuadrados	Media de los cuadrados	F	Pr > F
Modelo	5	22,746	4,549	17,839	< 0,0001
Error	20	5,100	0,255		
Total corregido	25	27,846			

Calculado contra el modelo $Y = \text{Media}(Y)$

(Componente o factor D2):

Fuente	GDL	Suma de los cuadrados	Media de los cuadrados	F	Pr > F
Modelo	5	25,735	5,147	24,956	< 0,0001
Error	20	4,125	0,206		
Total corregido	25	29,860			

Calculado contra el modelo $Y = \text{Media}(Y)$

(Componente o factor D3):

Fuente	GDL	Suma de los cuadrados	Media de los cuadrados	F	Pr > F
Modelo	5	7,925	1,585	2,825	0,043
Error	20	11,222	0,561		
Total corregido	25	19,148			

Calculado contra el modelo $Y = \text{Media}(Y)$

(Componente o factor D4):

Fuente	GDL	Suma de los cuadrados	Media de los cuadrados	F	Pr > F
Modelo	5	16,166	3,233	6,725	0,001
Error	20	9,615	0,481		
Total corregido	25	25,781			

Calculado contra el modelo $Y = \text{Media}(Y)$

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4.1 Grupos identificados

Las entidades se agrupan en las seis clases o grupos obtenidos que denominaremos como: avanzado alto, avanzado atípico, intermedio alto, intermedio bajo, rezagado y muy rezagado, en atención a la media de las clases en los respectivos indicadores individuales o variables del análisis.

Grupo avanzado alto

Es la Clase 2, cuyos principales resultados se detallan a en el cuadro 5.45:

Cuadro nº 5.45: Grupo avanzado alto

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
EJIE	4.29	6.50	8.46	8.57	8.18	8.62	8.89	9.00	8.10	5.71	6.67
NEIK	7.14	4.00	3.85	8.57	4.55	7.24	6.67	5.50	8.10	5.71	3.33
ELIKA	5.71	6.00	7.69	8.57	5.45	6.55	7.78	5.50	7.14	4.29	8.33
ORKT	8.57	7.50	7.69	5.71	6.36	5.52	7.78	4.50	7.62	8.57	6.67
Media clase	6.43	6.00	6.92	7.86	6.14	6.98	7.78	6.13	7.74	6.07	6.25
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36
D. estándar clase	1.84	1.47	2.08	1.43	1.55	1.30	0.91	1.97	0.46	1.80	2.10
D. estándar global	2.31	1.79	2.98	3.49	2.75	2.44	2.90	2.89	1.61	2.68	3.23

Fuente: Elaboración propia.

Su principal característica radica en que la media de la clase en todas las variables es superior a la media general. Se trata de un grupo muy homogéneo con una varianza intraclase de 0,989, la segunda más baja del análisis. Asimismo la desviación estándar de la clase para cada una de las variables, es inferior a la desviación estándar global, denotando una homogeneidad inter-grupo notable.

El centroide de esta clase para todos los factores tiene coordenadas positivas.

Dentro de esta clase, quizás la nota discordante la pone NEIK que obtiene valores inferiores a 5 puntos en Consejo de Administración, Consejeros, Estrategia y Diálogo, que hacen que su media general en el conjunto de las variables sea inferior a la del resto de miembros de la clase. El elemento dominante es EJIE con unas puntuaciones en general muy altas.

Grupo avanzado atípico.

La Clase 6 (véase el Cuadro nº 5.46) constituida únicamente por EITB, que se caracteriza por la consecución de muy buenos resultados en RSC, así como en Transparencia. Pero sus resultados son más débiles en asuntos relativos al gobierno corporativo (Consejo de Administración, Consejeros) debido a su particular normativa legal sobre composición y elección de miembros del consejo de administración, que se diferencia mucho de la operativa de las sociedades mercantiles. También destaca por obtener un cero en el indicador individual o variable Código Ético.

Cuadro nº 5.46: Grupo avanzado atípico

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
EITB	5.71	4.50	0.77	0.00	10.00	7.59	6.67	8.50	9.52	8.57	10.00
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36

Fuente: Elaboración propia.

El centroide de la clase tiene coordenadas positivas en el factor D1 (*Stakeholders*) y en el D4 (Estrategia Transparente).

Grupos intermedios

Se presentan dos clases:

A) **Alto**, formado por la Clase 4 detallado en el Cuadro nº 5.47:

Cuadro nº 5.47: Grupo intermedio alto

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
SPLUR	2.86	5.50	9.23	7.14	2.73	5.52	3.33	5.25	5.24	1.43	3.33
STC	7.14	6.00	9.23	7.14	0.91	7.59	3.33	5.75	6.19	4.29	6.67
PTAL	4.29	6.00	7.69	5.71	0.91	7.93	2.22	2.25	5.24	2.86	3.33
PTSS	5.71	5.00	7.69	5.71	2.73	8.28	5.56	5.75	5.24	2.86	5.00
PTEC	5.71	5.50	7.69	7.14	2.73	7.59	2.22	1.75	5.71	2.86	5.00
GCR	7.14	5.50	9.23	7.14	1.82	6.21	0.00	5.75	6.19	4.29	6.67
EKP	5.71	5.50	6.92	7.14	0.00	7.24	7.78	1.00	5.71	1.43	0.00
IHOBE	2.86	5.50	7.69	4.29	5.45	1.38	4.44	0.50	4.29	1.43	0.00
Media clase	5.18	5.56	8.17	6.43	2.16	6.47	3.61	3.50	5.48	2.68	3.75
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36
D. estándar clase	1.70	0.32	0.91	1.08	1.68	2.25	2.36	2.33	0.62	1.19	2.64
D. estándar global	2.31	1.79	2.98	3.49	2.75	2.44	2.90	2.89	1.61	2.68	3.23

Fuente: Elaboración propia.

Se trata de un grupo muy compacto con una varianza intraclase de 1,387. Se caracteriza por tener valores medios superiores a la media global en los indicadores individuales o variables relacionados con el gobierno corporativo y con el de Clientes. El centroide de la clase tiene coordenadas positivas en el factor D2 (Administración) y en el D3 (Ética).

Otro signo de identidad para la mayoría de componentes (STC, SPLUR, PTAL, PTEC, PTSS y GCR) es la pertenencia al mismo grupo empresarial (SPRI), lo que ha influido en la estrategia de implantación.

Los resultados alcanzados en el área de RSC (salvo en el indicador individual o variable Clientes y Empleados) son débiles y claramente por debajo de la media global para el conjunto de entidades.

B) **Bajo**, que corresponde a la Clase 5 expuesto en el cuadro nº 5.48

Cuadro n° 5.48: Grupo intermedio bajo

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
F.HAZI	1.43	4.00	3.85	0.00	1.82	7.59	2.22	9.00	6.67	5.71	6.67
OSAKID	2.86	2.50	0.77	0.00	2.73	5.17	8.89	8.75	9.52	7.14	0.00
EVE	1.43	2.00	2.31	0.00	1.82	4.48	5.56	3.75	7.62	7.14	6.67
WISE	1.43	2.50	3.08	0.00	0.00	7.59	8.89	7.25	5.71	5.71	8.33
ALOK	1.43	2.00	2.31	0.00	0.00	6.90	7.78	6.00	5.24	5.71	0.00
ET	4.29	1.50	2.31	0.00	1.82	7.93	4.44	8.50	9.05	2.86	0.00
ETS	2.86	2.50	3.08	5.71	5.45	6.55	5.56	6.25	9.52	5.71	5.00
Media clase	2.24	2.43	2.53	0.82	1.95	6.60	6.19	7.07	7.62	5.71	3.81
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36
D. estándar clase	1.12	0.79	0.96	2.16	1.85	1.31	2.47	1.89	1.80	1.43	3.69
D. estándar global	2.31	1.79	2.98	3.49	2.75	2.44	2.90	2.89	1.61	2.68	3.23

Fuente: Elaboración propia.

Presenta una varianza intraclase de 1,674, la segunda mayor de entre las clases. Se caracteriza por presentar unos resultados medios en RSC (salvo en el indicador individual o variable Diálogo y Estrategia). En cambio las puntuaciones en el área de gobierno corporativo son significativamente menores que el valor medio. El centroide de la clase tiene coordenada positiva en el factor D1 (*Stakeholders*) y negativas en el resto.

Las entidades citadas, agrupan la mayor parte de la plantilla de personal de las entidades examinadas y se aprecia que en el indicador individual o variable Empleados obtienen puntuación alta.

Dos de las entidades (WISE y ALOK) han formado parte del mismo grupo empresarial y están adscritas al mismo Departamento del Gobierno, por tanto parece lógico que observen un perfil paralelo.

Grupo rezagado

Formado por la Clase 1 que incluye a las entidades incluídas en el cuadro n° 5.49.

Es el grupo más heterogéneo que presenta una varianza intraclase de 2,371. De las tres entidades la mejor posicionada es ITEL que presenta valores superiores a 5 puntos en siete de las once variables analizadas. La entidad que peores resultados presenta es BIO con solo un resultado cercano a la media en el indicador individual o variable Diálogo.

El centroide presenta coordenadas negativas en todos los factores salvo en el D4 en el cual es positiva.

Cuadro n° 5.49: Grupo rezagado

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	5.71	2.50	6.15	5.71	6.36	3.10	4.44	5.75	7.62	1.43	8.33
OSTEK	5.71	4.50	4.62	0.00	2.73	5.17	2.22	5.75	6.19	0.00	5.00
BIO	2.86	2.00	1.54	0.00	0.00	3.10	0.00	0.75	4.29	1.43	6.67
Media clase	4.76	3.00	4.10	1.90	3.03	3.79	2.22	4.08	6.03	0.95	6.67
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36
D. estándar clase	1.6496	1.32	2.35	3.30	3.19	1.19	2.22	2.89	1.67	0.82	1.67
D. estándar global	2.31	1.79	2.98	3.49	2.75	2.44	2.90	2.89	1.61	2.68	3.23

Fuente: Elaboración propia.

Grupo muy rezagado

Corresponde a la Clase 3 mostrada en el cuadro n° 5.50.

Cuadro n° 5.50: Grupo muy rezagado

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITSAS	1.43	3.00	1.54	0.00	0.00	0.34	1.11	0.00	5.24	0.00	1.67
UNIBK	1.43	1.50	3.08	5.71	1.82	4.14	3.33	1.75	5.71	0.00	0.00
URA	0.00	2.50	1.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	5.24	0.00	0.00
Media clase	0.95	2.33	2.05	1.90	0.61	1.49	1.48	0.83	5.40	0.00	0.56
Media global	4.07	4.08	5.00	3.85	2.94	5.74	4.66	4.82	6.61	3.74	4.36
D. estándar clase	0.82	0.76	0.89	3.30	1.05	2.30	1.70	0.88	0.27	0.00	0.96
D. estándar global	2.31	1.79	2.98	3.49	2.75	2.44	2.90	2.89	1.61	2.68	3.23

Fuente: Elaboración propia.

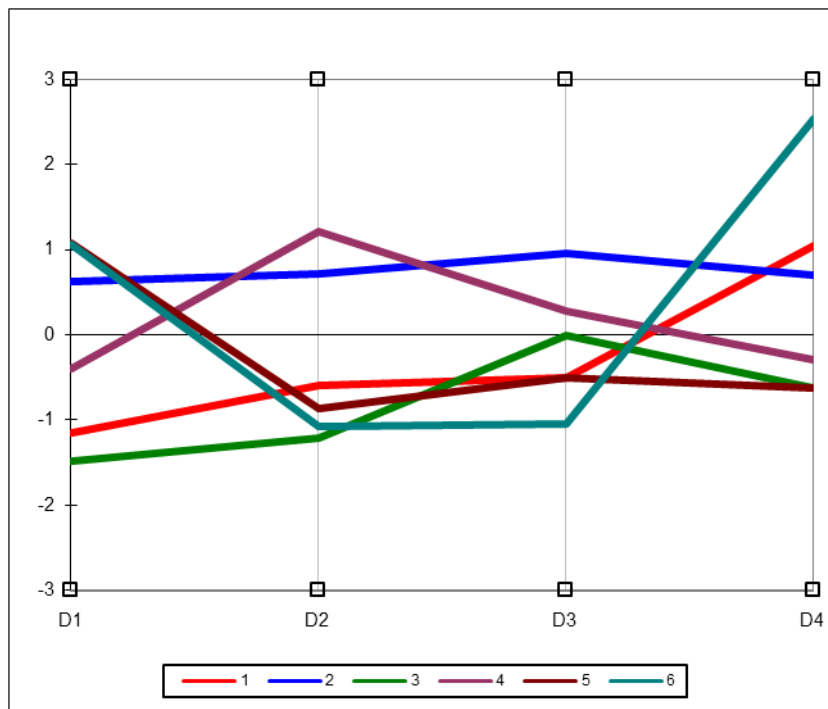
Es un grupo bastante homogéneo con una varianza intraclase de 1,301. Se caracteriza porque la media de la clase no supera en ninguna de los indicadores individuales la media global y sólo tienen un resultado que podría calificarse de aprobado en el de Empleados, motivado porque las directrices básicas generales al respecto son marcadas por la Administración General de la CAE.

URA presenta los peores resultados del conjunto de entidades analizadas. El caso de ITSAS es especial debido a los procesos de reestructuración en los que se ha visto envuelta en el año 2012 que han culminado con el acuerdo de disolución.

El centroide presenta coordenadas negativas en todos los factores, salvo en la D4 que es cero.

Un resumen de lo indicado se puede observar en el Gráfico n° 5.11, donde se representan los centroides para cada una de las dimensiones de las seis clases analizadas.

Gráfico nº 5.11: Perfil de las clases



Fuente: Elaboración propia.

5.5.4.2 Evolución de las Clases

El análisis anterior se ha realizado para cada uno de los 10 momentos del tiempo en los que se ha recogido información. Si bien no se presentarán los detalles, del análisis de los resultados obtenidos se pueden extraer algunas conclusiones que permiten conocer la evolución seguida por las distintas clases a lo largo del periodo analizado (Gráfico nº 5.12).

Después de unos comienzos algo desconcertantes, debidos a la heterogeneidad inicial de las entidades, se empiezan a observar comportamientos bastante similares en algunos casos concretos:

- Las entidades del grupo SPRI (STC, SPLUR, PTAL, PTSS, PTEC y GCR) generalmente han pertenecido a la misma Clase, sobre todo a partir del momento de observación M5.

Al final se les unen IHOBE y EKP que también han pertenecido a una misma Clase en muchos momentos anteriores.

- Otro pequeño grupo de entidades formado por EJIE, NEIK, ELIKA y ORKT desde el momento M6 han pertenecido en la misma Clase.

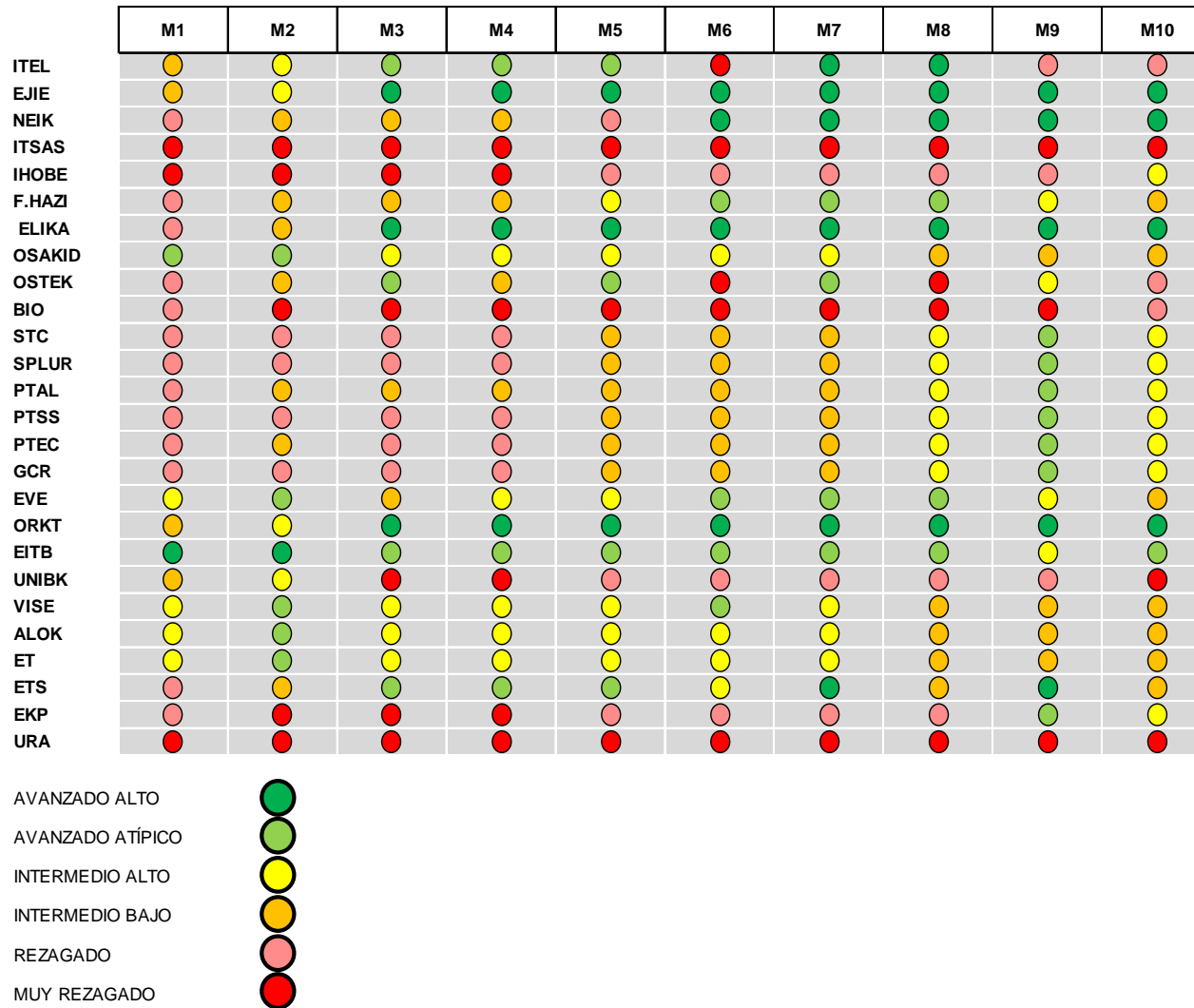
- Un tercer grupo de entidades formado por OSAKID, VISE, ALOK y ET, han corrido una suerte similar perteneciendo a la misma Clase en la mayoría de los momentos de observación. En el último momento se les unen FHAZI, EVE y ETS, que anteriormente han pertenecido en muchos momentos a la misma Clase.

- Finalmente ITSAS y URA siempre han pertenecido a la misma Clase con diferentes acompañantes en cada momento de observación.

Por otra parte a nivel individual se puede destacar que:

- IHOBE pasa de estar muy rezagado a un nivel intermedio.
- ITEL presenta un perfil volátil.
- NEIK realizó cambios positivos muy rápidamente, alcanzando el grupo de muy avanzados en el periodo M6.
- FHAZI tras una evolución positiva, vuelve en los últimos periodos a empeorar su comportamiento.
- ELIKA y ORKT tras una reacción positiva inicial se mantienen consistentes.
- OSAKID paulatinamente ha ido empeorando su posición.
- VISE y ET presentan un mismo patrón de comportamiento.
- ETS sigue un patrón irregular.
- EITB se mantiene en los grupos avanzados prácticamente en todos los momentos de observación.

Gráfico nº 5.12: Evolución de las clases



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Índice compuesto de gobierno responsable (IGR)

A continuación se describe con detalle el proceso para la obtención de las ponderaciones de las diferentes dimensiones del análisis.

a.- *Elevación al cuadrado de las cargas factoriales de las variables con mayor correlación en cada factor.* Es el enfoque utilizado por Nicoletti y otros (2000) que agrupa los indicadores individuales con las más altas cargas factoriales en indicadores intermedios o dimensiones. Este cálculo se basará en el Cuadro n° 5.33, que aquí se repite a modo de recordatorio como Cuadro n° 5.51.

Cuadro n° 5.51: Carga factorial tras rotación Varimax (recordatorio)

	D1	D2	D3	D4
T	0.193	0.419	0.178	0.676
CA	0.045	0.856	0.078	0.274
C	-0.126	0.899	0.220	0.007
CE	-0.011	0.355	0.853	0.164
E	0.300	-0.016	0.400	0.745
CL	0.752	0.457	-0.193	0.092
P	0.748	-0.055	0.493	0.111
MA	0.811	-0.139	0.148	0.267
EM	0.695	-0.178	0.175	0.488
S	0.792	0.037	-0.192	0.272
D	0.260	0.177	-0.096	0.756

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5.52: Carga factorial tras rotación Varimax al cuadrado

	D1	D2	D3	D4
T				0.456
CA		0.733		
C		0.807		
CE			0.727	
E				0.555
CL	0.566			
P	0.559			
MA	0.657			
EM	0.483			
S	0.627			
D				0.572

Fuente: Elaboración propia.

Para cada dimensión solamente se han considerado para el cálculo las cargas factoriales más significativas, tal y como se subrayan en el Cuadro n° 5.52, dando como resultado el Cuadro n° 5.53.

b.- *Cálculo de la aportación relativa de cada variable del factor o dimensión en el que está incluida.*

Utilizando los datos del Cuadro 5.53 se calculan las sumas de cada columna correspondiente a cada factor y posteriormente se calcula la participación de cada variable en el total de cada factor, obteniéndose los resultados mostrados

en el Cuadro 5.54.

c.- *Cálculo de la aportación relativa de cada factor a la variabilidad total de los factores seleccionados.*

A partir del Cuadro 5.53 se calculan las sumas de las cargas factoriales de cada variable en cada factor. A continuación se suman los resultados correspondientes a cada factor, obteniéndose un total contra el que se comparan, dando lugar a la aportación de cada dimensión.

Cuadro nº 5.53: Aportaciones relativas de cada variable y cada factor a la variabilidad de cada factor y a la variabilidad total

	D1		D2		D3		D4	
T							0.456	(29%)
CA			0.733	(48%)				
C			0.807	(52%)				
CE					0.727	(100%)		
E							0.555	(35%)
CL	0.566	(20%)						
P	0.559	(19%)						
MA	0.657	(22%)						
EM	0.483	(17%)						
S	0.627	(22%)						
D							0.572	(36%)
SUMA	2.891		1.540		0.727		1.584	
APORTACION	0.429		0.228		0.108		0.235	

Fuente: Elaboración propia.

$$D1(e,t)=0,20*CL(e,t)+0,19*P(e,t)+0,23*MA(e,t)+0,17*EM(e,t)+0,22*S(e,t)$$

$$D2(e,t)=0,48*CA(e,t)+0,52*C(e,t)$$

$$D3(e,t)=CE(e,t)$$

$$D4(e,t)=0,29*T(e,t)+0,35*E(e,t)+0,36*D(e,t)$$

La aportación en porcentajes de cada dimensión resultante es:

-STAKEHOLDERS: D1=42,9%

-ADMINISTRACION: D2=22,8%

-ETICA: D3=10,8%

-ESTRATEGIA TRANSPARENTE: D4=23,5%

d.- *Fórmula de cálculo del IGR.*

Por consiguiente para cada entidad (e) y cada momento de observación (t), el Índice de Gobierno Responsable (IGR) se obtiene de la siguiente expresión:

$$IGR(e,t)=0,429*D1(e,t)+0,228*D2(e,t)+0,108*D3(e,t)+0,235*D4(e,t).$$

De esta forma, se ha construido un índice sintético o compuesto para cada factor o dimensión considerada: *Stakeholders*, Administración, Ética y Estrategia Transparente, así como el IGR, que, por ejemplo, para el momento de observación M10 ofrecen los resultados detallados en el Cuadro 5.54.

Cuadro n° 5.54: Índices sintéticos

ENTIDADES	ÍNDICES DE CADA DIMENSIÓN				IGR
	STAKEHOLDERS	ADMINISTRACIÓN	ÉTICA	ESTRATEGIA TRANSPARENTE	
EJIE	8,12	7,52	8,57	6,51	7,65
ORKT	6,80	7,60	5,71	7,11	6,94
ELIKA	6,21	6,88	8,57	6,57	6,70
EITB	8,24	2,56	0,00	8,76	6,18
STC	5,47	7,68	7,14	4,79	5,99
NEIK	6,61	3,92	8,57	4,86	5,80
GCR	4,56	7,44	7,14	5,11	5,62
PTSS	5,55	6,40	5,71	4,41	5,50
ETS	6,68	2,80	5,71	4,54	5,19
ITEL	4,40	4,40	5,71	6,88	5,12
PTEC	3,94	6,64	7,14	4,41	5,01
SPLUR	4,15	7,44	7,14	2,98	4,95
PTAL	4,04	6,88	5,71	2,76	4,57
F.HAZI	6,40	3,92	0,00	3,87	4,55
EKP	4,44	6,24	7,14	1,66	4,49
WISE	7,10	2,80	0,00	3,41	4,49
OSAKID	7,93	1,60	0,00	1,78	4,18
EVE	5,68	2,16	0,00	3,45	3,74
OSTEK	3,83	4,56	0,00	4,41	3,72
ET	6,55	1,92	0,00	1,88	3,69
IHOBE	2,28	6,64	4,29	2,74	3,60
ALOK	6,38	2,16	0,00	0,41	3,33
UNIBK	2,83	2,32	5,71	1,05	2,61
BIO	1,84	1,76	0,00	3,23	1,95
ITSAS	1,17	2,24	0,00	1,01	1,25
URA	1,06	2,00	0,00	0,00	0,91

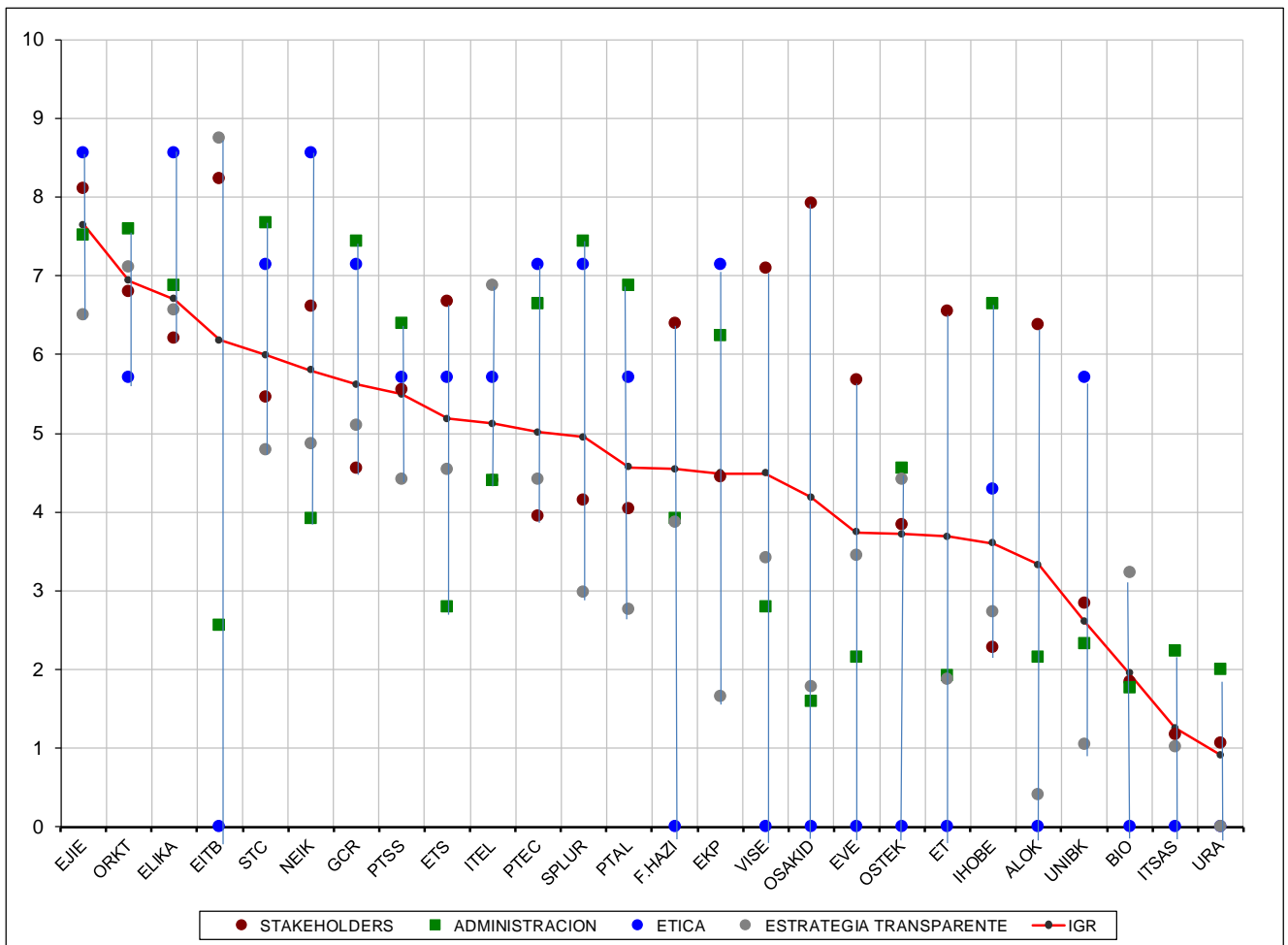
Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico n° 5.13 se representan las posiciones de cada entidad en los respectivos índices compuestos de las dimensiones y en el IGR referidos al momento de observación M10.

En la representación gráfica se observa, además de las posiciones de cada entidad, también la amplitud de sus resultados en cada uno de los índices compuestos asociados a cada dimensión.

Existen siete entidades (EITB, OSAKID, ALOK, FHAZI, WISE, ET y EVE) en las que se observa una alta dispersión en los valores obtenidos en los índices compuestos a lo largo del tiempo, especialmente en las dos primeras. En cambio las entidades con valores del IGR extremos presentan valoraciones de los factores más equilibrados.

Gráfico nº 5.13: IGR



Fuente: Elaboración propia.

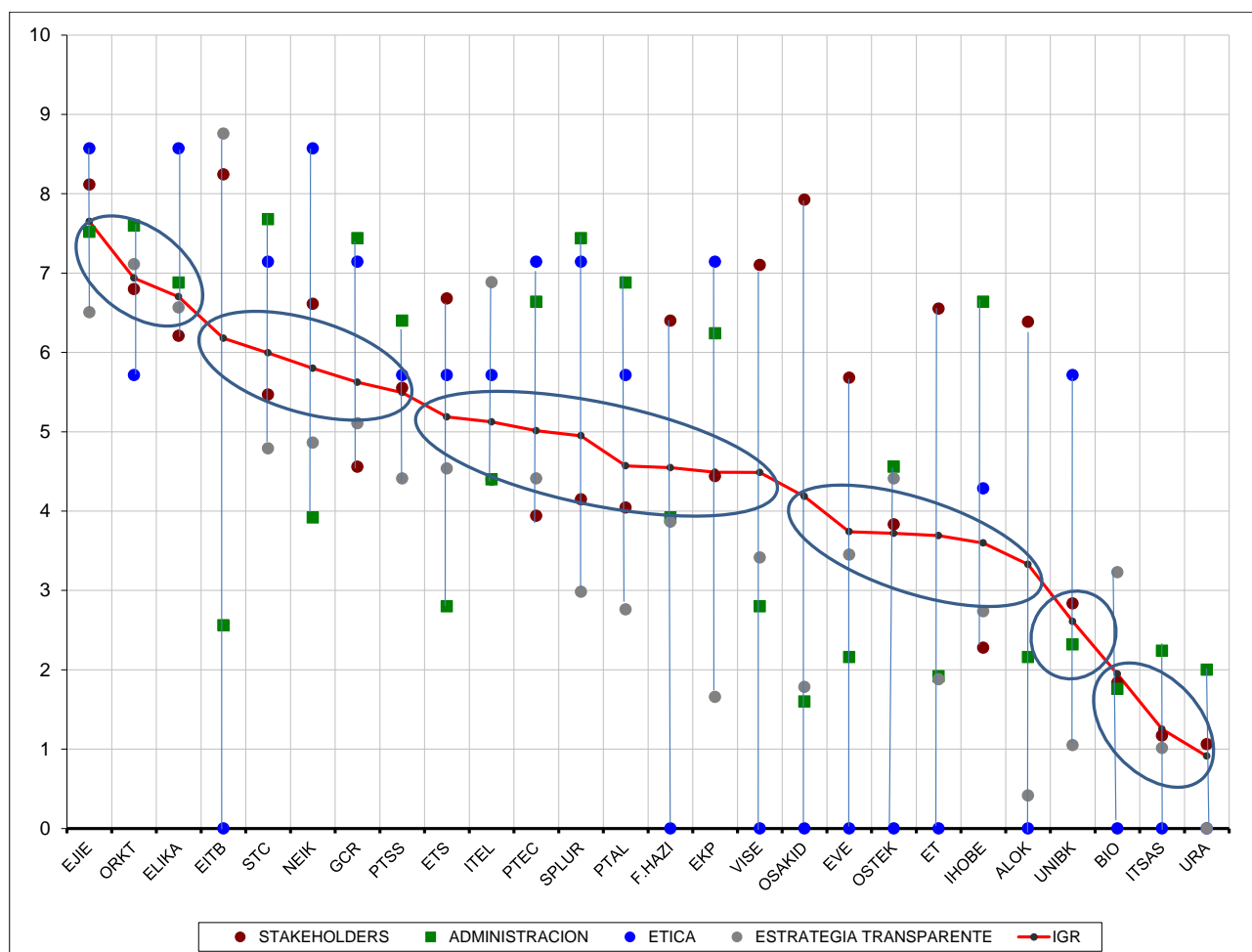
La línea de color que une los puntos de situación de cada entidad en el IGR se ha dibujado para contribuir a la explicación que sigue a continuación.

Realizando un análisis *cluster* con la situación del IGR para cada una de las entidades en el momento de observación M10, utilizando el método de partición univariada, se obtienen las clases que muestra el Gráfico nº 5.14.

- Avanzado alto: EJIE, ORKT, ELIKA.
- Avanzado bajo: EITB, STC, NEIK, GCR, PTSS.
- Intermedio alto: ETS, ITEL, PTEC, SPLUR PTAL, FHAZI, EKP y WISE.
- Intermedio bajo: OSAKID, EVE, OSTEK, ET, IHOBE y ALOK.
- Rezagado: UNIBK.
- Muy rezagado: BIO, ITSAS y URA.

Se ha escogido la alternativa de 6 grupos para comparar con el análisis realizado en un apartado anterior mediante *K-means*, lo que se muestra en el Gráfico nº 5.15.

Gráfico nº 5.14: Clusters a partir del IGR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.15: Comparación de Clusters

	AVANZADO ALTO	AVANZADO ATÍPICO	INTERMEDIO ALTO	INTERMEDIO BAJO	REZAGADO	MUY REZAGADO
K - MEANS	EJIE NEIK ELIKA ORKT	EITB	IHOBE STC SPLUR PTAL PTSS PTEC GCR EKP	F.HAZI OSAKID EVE VISE ALOK ET ETS	ITEL OSTEK BIO	ITSAS UNIBK URA
PU	EJIE ORKT ELIKA	EITB STC NEIK GCR PTSS	ETS ITEL PTEC SPLUR PTAL F.HAZI EKP VISE	OSAKID EVE OSTEK ET IHOBE ALOK	UNIBK	BIO ITSAS URA

Fuente: Elaboración propia. PU: Partición Univariada.

Se observa que en algunos casos se producen saltos de *cluster* hacia la categoría inmediatamente superior o inferior, pero en líneas generales desde el punto de vista cualitativo, se observa una coherencia entre las dos clasificaciones. Esta propiedad garantiza que los resultados no son demasiado sensibles a cambios en la metodología.

Tal y como se ha indicado en el apartado referido a la metodología empleada, a los efectos de analizar la robustez y la sensibilidad, se han planteado, en primer lugar, dos alternativas de ponderación:

-PUD: cada una de las cuatro dimensiones tiene la misma ponderación, es decir 0,25. Las variables que componen la dimensión tendrán un peso de 0,05 (1/5 de 0,25) en el caso de D1, 0,125 (1/2 de 0,25) en el caso de D2, 0,25 en D3 y 0,083 (1/3 de 0,25) en D4.

-PUVAR: cada variable tiene la misma ponderación y cada dimensión tendrá un peso resultado de multiplicar el peso de cada variable por el número de las que componen dicha dimensión. En este caso el peso de cada variable es de 0,09 (1/11) y el de cada dimensión: D1 5/11, D2 2/11, D3 1/11 y D4 3/11.

El Cuadro nº 5.55 explica las alternativas de ponderación.

Cuadro nº 5.55: Ponderaciones

	IGR	PUD	PUVAR
STAKEHOLDERS	0,429	0,25	0,46
ADMINISTRACIÓN	0,228	0,25	0,18
ÉTICA	0,108	0,25	0,09
E. TRANSPARENTE	0,235	0,25	0,27

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que arroja la comparación se resumen en el Cuadro nº 5.56.

Entre la alternativa IGR y la PUD no se observan grandes cambios en el *ranking* a excepción del caso de EITB que baja considerablemente. Esto se debe a que su fortaleza está en la dimensión STAKEHOLDERS y en la alternativa PUD este factor tiene una ponderación más baja. En cambio en la alternativa PUVAR ocupa la primera posición. En esta alternativa es donde se producen más alteraciones en el *ranking* inicial porque las ponderaciones son más extremas, no tan equilibradas como en las otras dos.

Los resultados obtenidos son, por tanto, sensibles al conjunto de ponderaciones utilizado. No obstante, el método seguido para la asignación de ponderaciones parece el más adecuado debido a la no intervención subjetiva directa. La estructura jerárquica del índice resultante parece equilibrada, asignando ponderaciones que se consideran proporcionadas y fácilmente justificables para la detección de disimilaridades discriminantes entre entidades en materia de gobierno responsable.

Cuadro n° 5.56: Comparación *ranking*

COMPARACIÓN RANKING			
	IGR	PUD	PUVAR
EJIE	1	1	5
ORKT	2	3	2
ELIKA	3	2	4
EITB	4	14	1
STC	5	4	8
NEIK	6	6	7
GCR	7	5	6
PTSS	8	8	10
ETS	9	12	12
ITEL	10	10	3
PTEC	11	7	11
SPLUR	12	9	17
PTAL	13	13	18
F.HAZI	14	16	13
EKP	15	11	21
WISE	16	17	15
OSAKID	17	20	22
EVE	18	21	14
OSTEK	19	18	9
ET	20	22	20
IHOBE	21	15	19
ALOK	22	23	25
UNIBK	23	19	23
BIO	24	24	16
ITSAS	25	25	24
URA	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, tal como recomienda la literatura al respecto, se han realizado los análisis de incertidumbre y sensibilidad. Según García-Aguña y Kovacevic (2011), mientras que el análisis de incertidumbre estudia la robustez o variación del índice sintético atribuible a elecciones subjetivas realizadas a la hora de construirlo, el análisis de sensibilidad estudia qué proporción de variación corresponde a cada una de tales elecciones subjetivas.

Para realizar este tipo de análisis es necesario definir previamente una serie de *input factors* o factores de incertidumbre, que son combinaciones hipotéticas de elecciones subjetivas. Habitualmente, estos factores tratan elecciones como la normalización de los indicadores, el método de ponderación, el procedimiento de agregación y el tratamiento de los datos perdidos, entre otros.

Para el caso de nuestro índice, el número de elecciones subjetivas es limitado, ya que:

- La normalización de los indicadores viene dada previamente por el trabajo realizado en el ACP aplicado a los resultados de *Statis Dual*.
- De los dos métodos de agregación comúnmente usados, el aditivo y el geométrico, este último no es aplicable en nuestro caso. Esto es así porque aquellas organizaciones con una puntuación de cero en una o más dimensiones obtendrían automáticamente una puntuación de cero en el índice sintético.
- No hay datos perdidos.

Por tanto, el análisis de incertidumbre, y por ende el de sensibilidad, se centran, en el presente trabajo, en la ponderación otorgada a las diferentes dimensiones del índice sintético. En concreto, definimos un total de cuatro factores de incertidumbre, uno para cada una de las dimensiones del índice sintético. Tal y como se aprecia en el Cuadro nº 5.57, a cada uno de ellos se le asigna una distribución uniforme (U), pudiendo adoptar cualquier valor comprendido entre la ponderación asignada a la dimensión del factor por medio del ACP con rotación *Varimax* sobre *Statis Dual* y un 50% superior e inferior a esa ponderación.

Cuadro nº 5.57: Factores de incertidumbre definidos

DIMENSIÓN	PONDERACIÓN ACP ROTACIÓN VARIMAX SOBRE STATIS DUAL	DISTRIBUCIÓN DEL FACTOR DE INCERTIDUMBRE
STAKEHOLDERS	0,429	X1 ~ U(0,215-0,644)
ADMINISTRACIÓN	0,228	X2 ~ U(0,14-0,36)
ÉTICA	0,108	X3 ~ U(0,05-0,27)
ESTRATEGIA TRANSPARENTE	0,235	X4 ~ U(0,12-0,34)

Fuente: Elaboración propia.

Las combinaciones de factores de incertidumbre se obtienen a partir de nuestro cuasi aleatorio (Sobol, 1967, 1993; Saltelli, 2002), usando para ello una muestra de $n=124$ valores por factor de incertidumbre. Esto da lugar a un total $2n(k + 1)=1.240$ simulaciones, donde k es el número de factores de incertidumbre. El muestreo se lleva a cabo usando el programa SimLab (Saltelli et al., 2004; versión 2.2.1.).

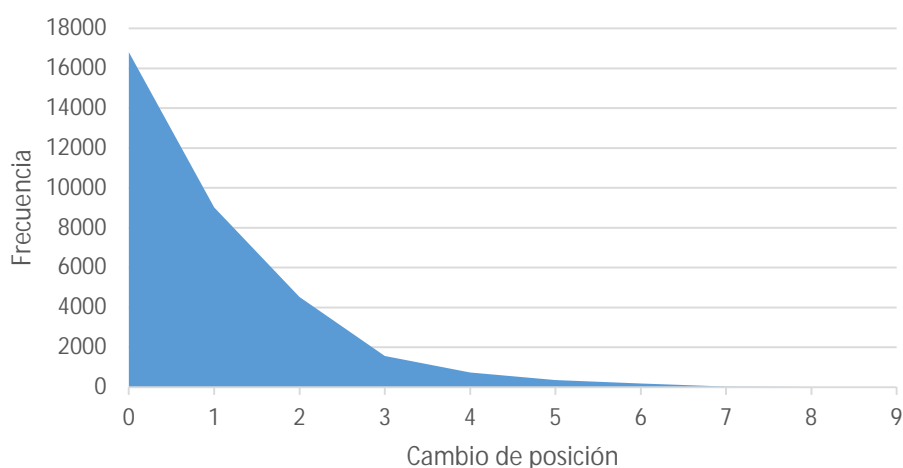
Una vez se dispone de las combinaciones de factores de incertidumbre, los resultados del análisis de incertidumbre se obtienen de la siguiente forma:

1. Para cada organización, se calcula la nueva puntuación del índice sintético en cada una de las 1.240 simulaciones.
2. Para cada simulación, se calcula la clasificación de las organizaciones en función de la nueva puntuación obtenida.
3. Para cada organización, se calcula la diferencia entre la clasificación que ocupa en la simulación y la que ocupaba en el índice sintético original (el calculado previamente al análisis de incertidumbre). De este modo, el valor cero constituye la referencia deseable en los resultados del análisis,

ya que implica que la clasificación de la organización no se ve afectada por cómo se ponderen cada una de las dimensiones que componen el índice.

El Gráfico nº 5.16 resume todos los cambios de posición resultantes de las simulaciones. Como se realizan 1.240 simulaciones y hay 26 organizaciones, se producen un total de $1.240 \times 26 = 32.240$ cambios de posición. En el gráfico se observa que, puesto que el valor más frecuente es el de cero, lo común es que no se produzcan cambios de posición respecto a la clasificación original, siendo los cambios de más de cuatro posiciones muy poco frecuentes.

Gráfico nº 5.16: Cambios de posición



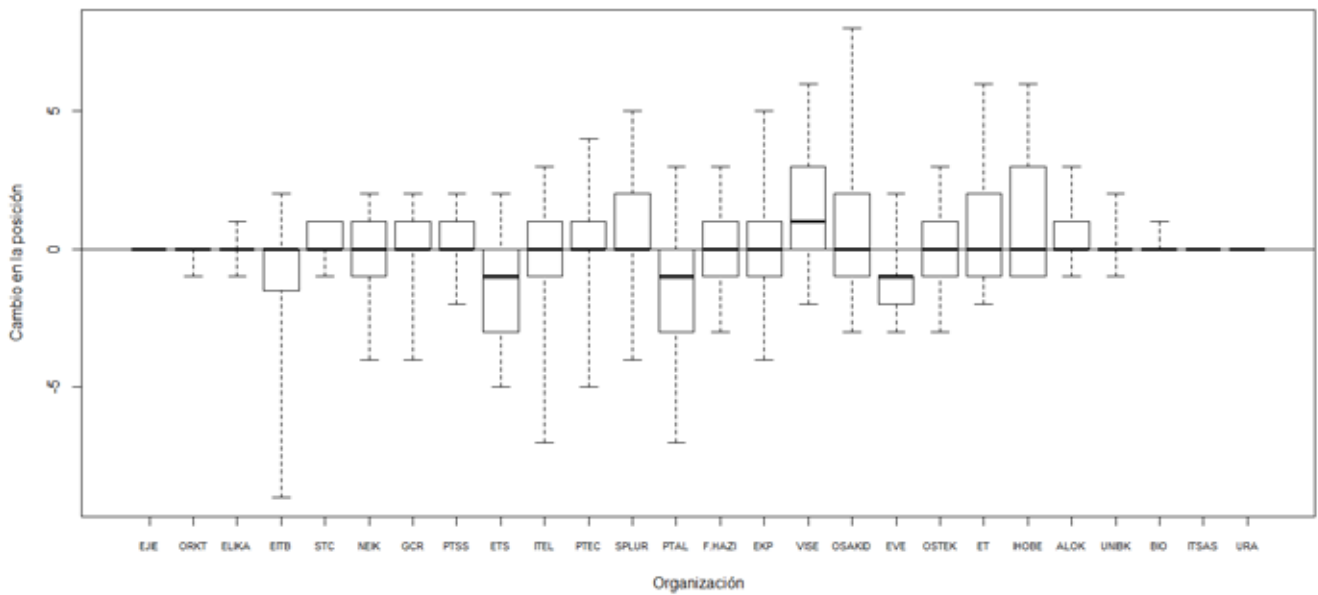
Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico nº 5.17 que contiene el diagrama de cajas refleja los resultados del análisis de incertidumbre para cada organización. Cada caja resume los cambios en la posición de cada una de las organizaciones en las 1.240 simulaciones. El rango de cada caja indica las variaciones en la posición de cada organización a través de la simulaciones: a mayor rango, más sensible es la organización a los cambios en la ponderación del índice.

En el diagrama de cajas se observan, entre otros, los siguientes resultados:

- A. Hay 3 organizaciones (la primera y las dos últimas) que no cambian de posición en las simulaciones. En estos casos, el índice sintético es totalmente robusto.
- B. Para 22 organizaciones, la mediana del cambio en la posición es de 0; dicho de otro modo, para cada organización, en al menos 512 simulaciones la clasificación de la organización no cambia respecto a la clasificación original.
- C. Se observa que 4 organizaciones cambian una posición en más de 512 simulaciones; de ahí que la mediana esté situada en el valor 1 en vez de en el 0.
- D. Para algunas organizaciones concretas, como EITB y OSAKD, la diferencia de posición entre la clasificación en las simulaciones y la clasificación original puede llegar a ser de 5 puestos o más (independientemente del signo del cambio de la posición).

Gráfico n° 5.17: Análisis de incertidumbre



Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizado al análisis de incertidumbre, se procede con el análisis de sensibilidad, el cual está basado en una técnica de descomposición de varianza.

En el análisis de sensibilidad se aplican los factores de incertidumbre empleados en el análisis de incertidumbre. El análisis de sensibilidad se lleva a la práctica aplicando el algoritmo actualizado de Sobol (Sobol, 1993; Saltelli, 2002) en el entorno del programa SimLab (versión 2.2.1). Las variables de entrada (*input*) del análisis son los factores de incertidumbre, mientras que la variable de salida (*output*) es el cambio medio en la posición de las organizaciones.

El Cuadro n° 5.58 contiene los efectos de primer orden y los efectos totales del análisis de sensibilidad. No existe una regla que establezca a partir de qué tamaño un efecto de primer orden influye de manera determinante en la varianza. Saisana y otros (2005) fijan arbitrariamente un umbral de $1/k$ a partir del cual un factor puede considerarse como importante.

Cuadro n° 5.58: Medidas de sensibilidad

FACTOR DE INCERTIDUMBRE	DIMENSIÓN	EFECTO DE PRIMER ORDEN (Si)	EFECTO TOTAL (STi)	STi - Si
X1	STAKEHOLDERSr	0,222	0,732	0,510
X2	ADMINISTRACIÓN	0,150	0,589	0,438
X3	ÉTICA	0,066	0,157	0,091
X4	ESTRATEGIA TRANSPARENTE	0,210	0,236	0,026
	Suma	0,649	1,714	

Fuente: Elaboración propia.

El factor que más afecta al cambio de posición de las organizaciones respecto a la posición que ocupaban con el índice original (nivel inter) es el de Stakeholders y el que menos el de Ética. No obstante, los valores de los efectos de primer orden son muy inferiores al umbral $1/k$, por lo que no hay ningún factor de incertidumbre que haga peligrar la estabilidad del índice sintético; la mayor parte de la variabilidad del cambio medio de posición de las organizaciones se recoge en la diferencia entre los efectos totales y los efectos de primer orden, o lo que es lo mismo, es provocada por los efectos de interacción.

Como resumen final, se observa que:

- En el análisis, los cambios en las posiciones de las organizaciones son normalmente de cero o una posiciones, tal y como evidencia el Gráfico n° 5.17. Además, en el diagrama de cajas las medianas de la práctica totalidad de las organizaciones adoptan el valor 0, lo que evidencia que no suelen cambiar de posición cuando la ponderación del índice sintético varía.
- En el análisis de sensibilidad, los valores de los efectos de primer orden no superan el umbral $1/k$, por lo que en las simulaciones realizadas no hay ningún factor de incertidumbre que afecten sobremanera a la variación del índice sintético.
- Los cambios en las posiciones de las organizaciones se deben principalmente a los efectos de interacción, que se encuentran recogidos en la diferencia entre los efectos totales y los efectos de primer orden.

Por tanto, en función de los factores de incertidumbre definidos en los análisis realizados, se concluye que el índice sintético construido es robusto..

El Cuadro n° 5.59 desglosa el VAE, que someteremos a contraste con el IGR para conocer su posible correlación.

Cuadro n° 5.59: Valor añadido por empleado (VAE)

ENTIDADES	2009	2010	2011	2012
ITEL	278.241	319.840	334.722	349.727
EJIE	100.485	89.598	87.543	84.912
NEIK	56.162	55.128	56.919	54.170
ITSAS	54.884	58.326	53.803	53.452
IHOBE	71.280	66.126	67.704	65.211
F.HAZI	55.113	52.252	50.641	49.114
ELIKA	54.164	56.494	54.988	57.358
OSAKID	54.094	53.646	52.582	50.636
OSTEK	101.093	101.098	112.518	101.641
BIO	35.105	37.567	42.529	38.657
STC	87.213	84.195	78.134	71.532
SPLUR	94.196	96.714	99.674	91.933
PTAL	190.350	172.765	172.107	193.446
PTSS	195.407	203.453	238.708	236.009
PTEC	271.501	298.381	333.009	326.583
GCR	153.796	261.540	189.595	201.184
EVE	134.747	134.829	139.529	135.570
ORKT	61.657	59.802	60.282	57.446
EITB	69.656	69.320	73.140	67.826
UNIBK	55.547	66.572	57.767	52.657
WISE	64.868	66.005	62.736	60.541
ALOK	39.220	39.754	117.531	92.373
ET	56.774	57.422	60.894	62.144
ETS	97.085	95.725	107.383	104.101
EKP	152.311	155.671	165.818	148.486
URA	51.570	56.658	56.389	53.256

Fuente: Elaboración propia en base a cuentas anuales auditadas.

Para ello a continuación se ha calculado el coeficiente de correlación del VAE tanto con el IGR como con cada una de las dimensiones que lo componen, coincidiendo con los momentos de observación en cada uno de los cierres de ejercicio económico, obteniéndose los resultados expuestos en el Cuadro n° 5.60.

Cuadro n° 5.60: Coeficientes de correlación

	VAE			
	2009	2010	2011	2012
STAKEHOLDERS	-0,187	-0,224	-0,122	-0,101
ADMINISTRACION	-0,077	0,323	0,319	0,345
ETICA	0,100	-0,038	0,265	0,356
ESTRATEGIA	0,119	0,018	0,072	0,236
IGR	-0,080	-0,025	0,114	0,210

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones no son nada relevantes por lo que a la vista de los resultados se puede concluir que no existe una correlación significativa entre el IGR o sus índices componentes con el VAE para ningún ejercicio de los estudiados.

Hasta donde se conoce, por ahora no se ha examinado en profundidad en el sector público la relación entre, por una parte, sus niveles de buen gobierno y responsabilidad social y, por otro lado, alguna medida del desempeño o *performance* de dicho sector o de sus entidades específicas. En cambio, son muy frecuentes los estudios acerca de esa relación en el caso de las empresas privadas, como lo ponen de manifiesto, por ejemplo, diversos meta-análisis que repasan amplios conjuntos de trabajos previos al respecto (Orlitzky y otros, 2003; Margolis y otros, 2007; Miras y otros, 2011; Herrera y otros, 2012; Endrikat y otros, 2014, entre varios que podrían señalarse). Dentro de esos numerosos estudios realizados en el ámbito privado, parece que hay una mayoría de aportaciones que detectan una asociación positiva cuando analizan la mencionada relación. Pero también se han encontrado algunas relaciones negativas, así como, en lo aquí y ahora interesa, una falta de relación o, según a veces se dice, una relación neutral. Esto último se constata en investigaciones como las de Nelling y Webb (2009), Humphrey y otros (2010), Setó y Angla (2011), Miras y otros (2014) y Halbritter y Dorfleitner (2015), por citar sólo algunos trabajos. Cabe explicarlo por distintas razones, incluyendo la existencia de otras variables que, cuando se tienen en cuenta, anulan la relación positiva inicialmente encontrada.

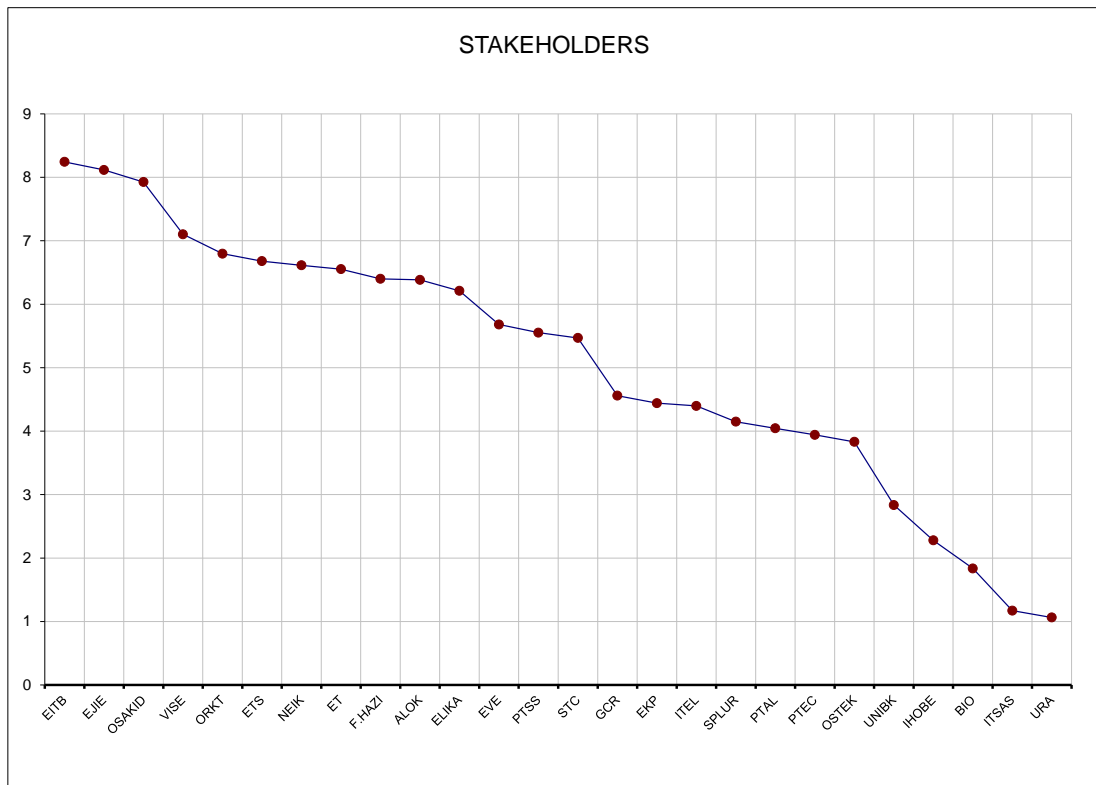
A modo de presentación y difusión de los resultados a continuación se presentan los índices compuestos correspondientes a cada dimensión (véanse los Gráficos nº 5.18 a 5.21), donde puede apreciarse la posición de cada entidad. Las líneas de unión se presentan solamente para ofrecer una mejor visualización y hacer los posibles escalones o cambios de nivel más fácilmente detectables.

En el Gráfico nº 5.18 se observa que en el índice compuesto *Stakeholders* catorce entidades superan los cinco puntos. Destacan EITB, EJIE y OSAKID con puntuaciones en el entorno de los ocho puntos. Por el contrario, cinco entidades obtienen puntuaciones iguales o menores a tres. Las entidades del Grupo SPRI obtienen puntuaciones similares, pero, no obstante, bajas.

Con respecto al índice compuesto de Administración, (véase el Gráfico nº 5.19) once entidades superan los cinco puntos, destacando EITB, EJIE, ORKT y SPLUR, con puntuaciones superiores a los siete puntos. Del resto de entidades con puntuaciones generalmente bajas, conviene destacar que figuran seis entes públicos de derecho privado. Todas las entidades del Grupo SPRI obtienen buenos resultados.

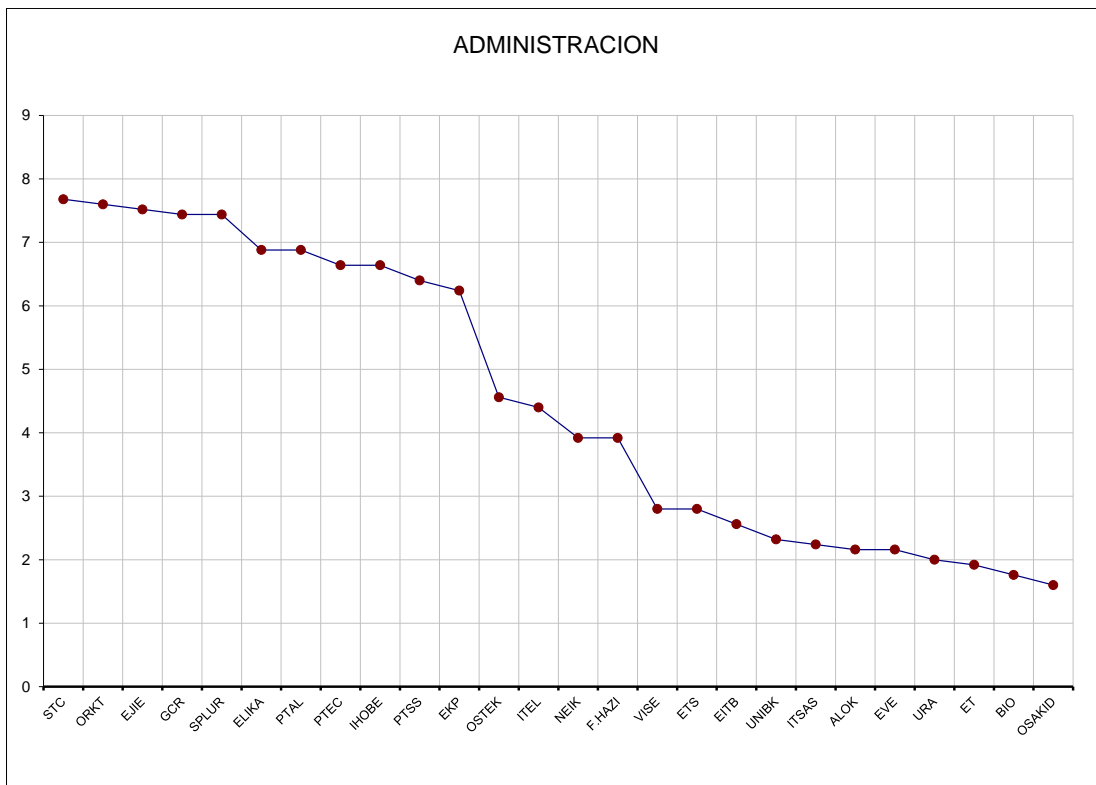
Si nos centramos en el índice compuesto de Ética, representado en el Gráfico nº 5.20, se observa que en once casos la puntuación es cero y en cambio prácticamente en el resto (salvo IHOBE) superan los cinco puntos. Destacan EJIE, ELIKA y NEIK, con valores superiores a los ocho puntos. También se observa que todas las entidades del Grupo SPRI superan los cinco puntos. Se trata, por lo tanto, de una dimensión altamente discriminante entre unidades.

Gráfico n° 5.18: Índice dimensión Stakeholders



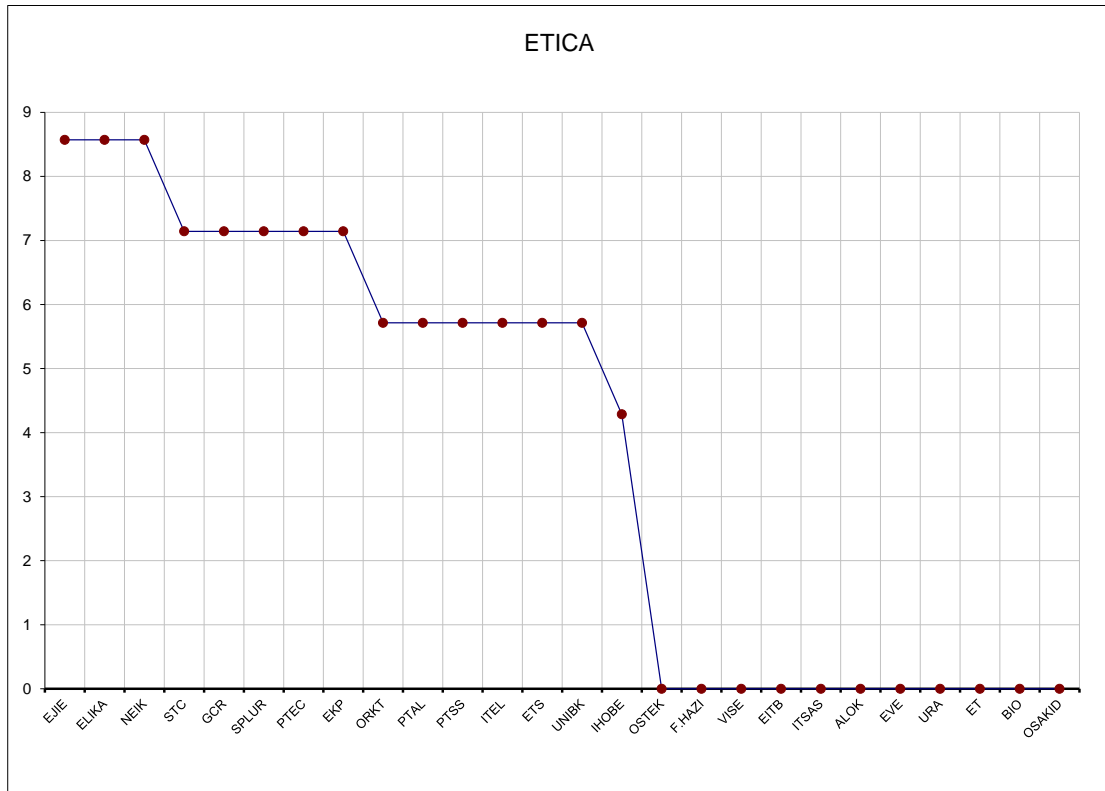
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 5.19: Índice dimensión Administración



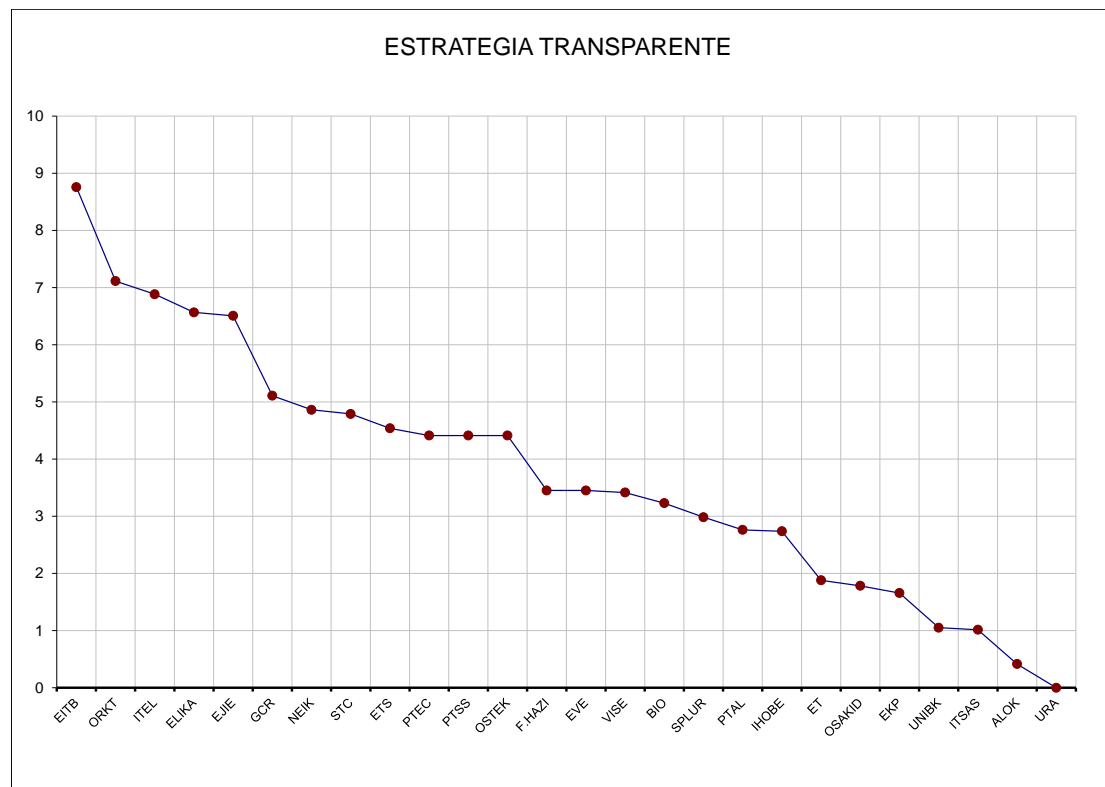
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 5.20: Índice dimensión Ética



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 5.21: Índice dimensión Estrategia Transparente



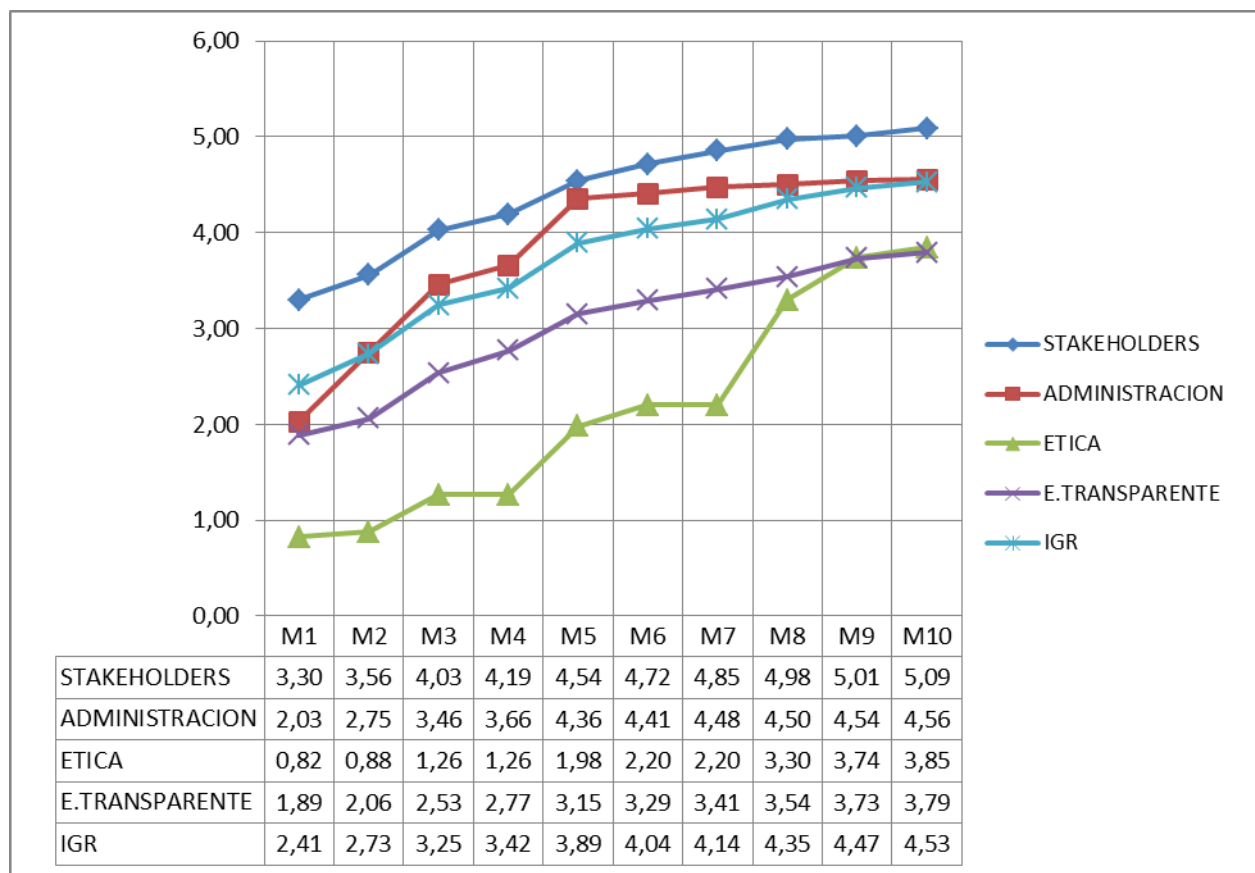
Fuente: Elaboración propia.

En el índice compuesto de Estrategia (véase el Gráfico nº 5.21) solo superan el listón de los cinco puntos cinco entidades, destacando EITB con una puntuación cercana a los nueve puntos.

La evolución temporal de los índices compuestos y del IGR se muestra en el Gráfico nº 5.22.

Cada punto que se representa es la media aritmética de los valores obtenidos en un momento del tiempo dado y en un índice compuesto dado o IGR por entidad considerada. Se trazan las líneas entre puntos para cada índice para facilitar la interpretación de la evolución.

Gráfico nº 5.22: Evolución de los índices



Fuente: Elaboración propia.

El índice compuesto que mejor comportamiento presenta en todo el periodo analizado es el de *Stakeholders* y supera los cinco puntos en el momento décimo de observación presentado una evolución positiva continua.

El índice relativo a Administración después de un comienzo con progreso, se ha estancado a partir del momento quinto.

El índice Estrategia Transparente presenta un perfil evolutivo similar a las dos anteriores y al del propio IGR, con un nivel sistemáticamente inferior.

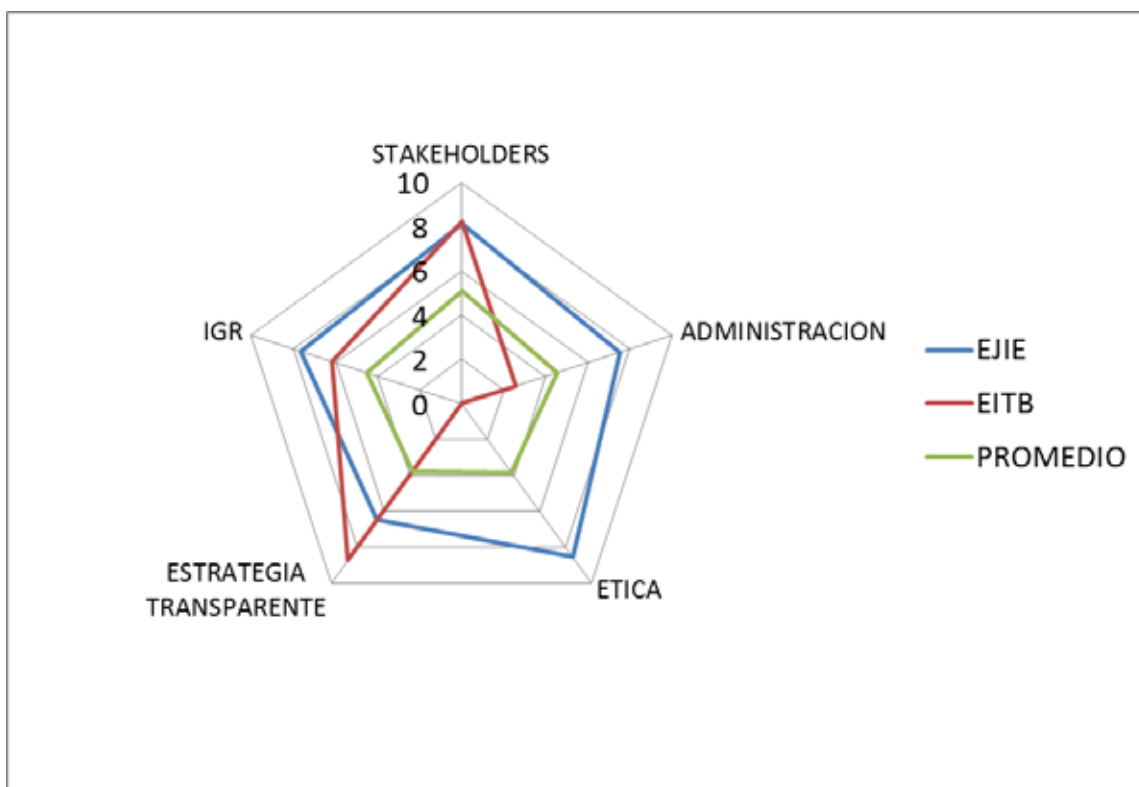
Por lo que respecta al índice de Ética, éste inicialmente se encontraba en un nivel bajísimo y ha tenido una evolución con ciertos progresos seguidos de estancamientos.

En términos generales, cabe destacar las modestas puntuaciones medias de todos los índices, siendo únicamente el índice *Stakeholders* el que alcanza una puntuación de cinco puntos. Estos bajos rendimientos pronostican un periodo de validez discriminante del IGR y de sus índices que lo componen elevado, dado que en ningún caso se alcanza un punto de saturación de los mismos.

Finalmente, en los Gráficos nº 5.23 a 5.27 que siguen se realiza una representación del comportamiento (en el momento de observación final M10) de algunas de las entidades más representativas del *cluster* a que pertenecen (EITB, STC, PTAL, EVE y UNIBK) comparándolas con los valores medios o promedio de los índices compuestos y el IGR general y con la entidad mejor colocada en el *ranking*.

Esta forma de presentar los resultados es muy didáctica en el sentido de que permite conocer en cada caso tanto la posición relativa como la concreta en cada índice compuesto, al mismo tiempo que se puede observar la mayor o menor homogeneidad del comportamiento de las entidades. Permite, además, detectar de forma fácil y sencilla las fortalezas y debilidades de cada entidad.

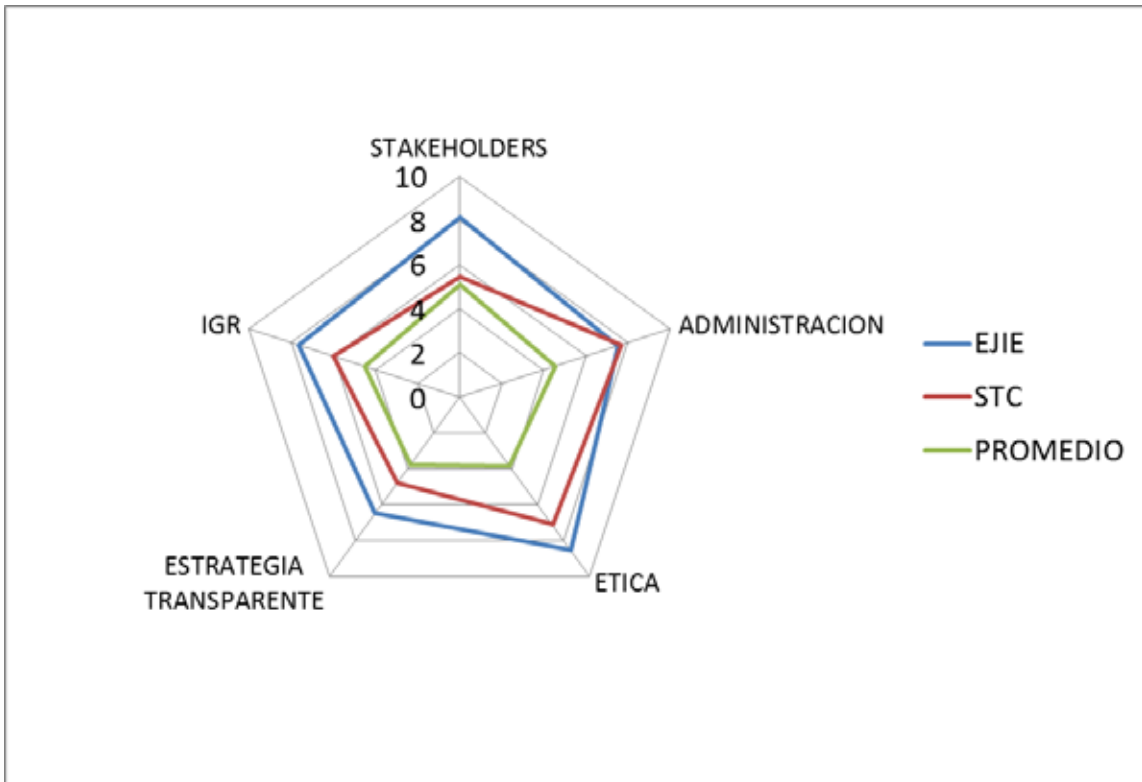
Gráfico nº 5.23: EITB



Fuente: Elaboración propia.

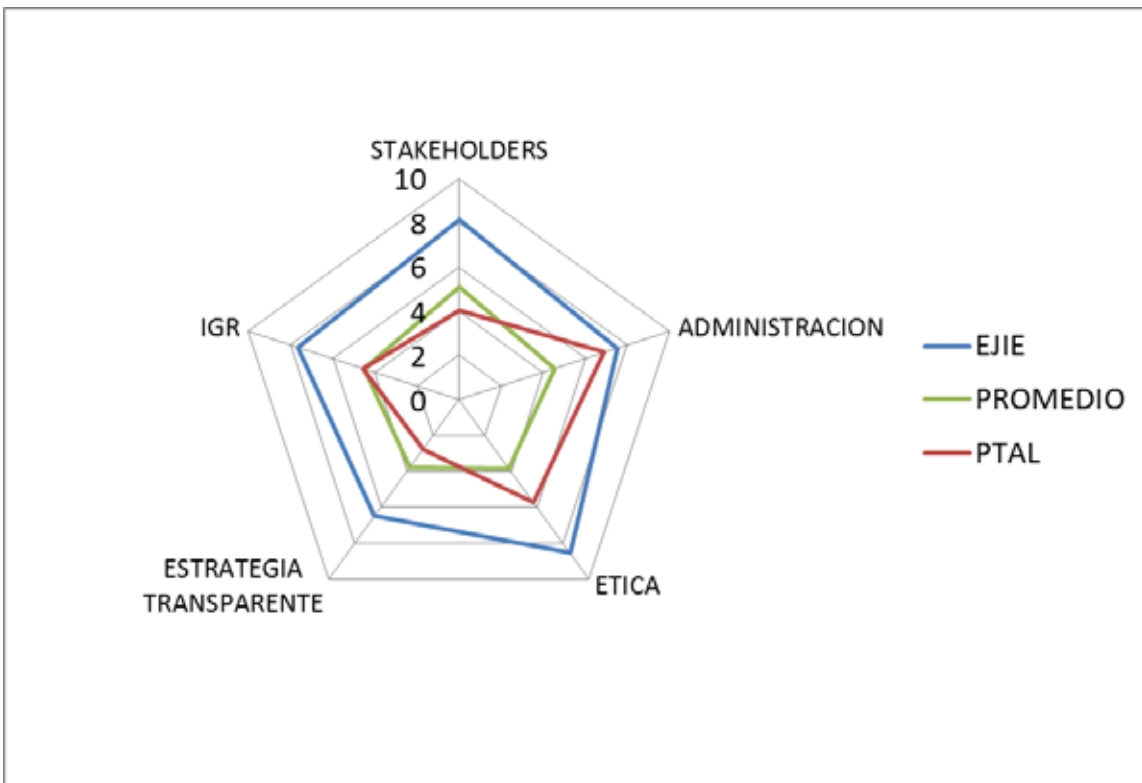
Se observa claramente que EITB (véase Gráfico nº 5.21) tiene como fortaleza la dimensión de Estrategia Transparente y *Stakeholders*, mientras que las dimensiones de Administración y especialmente Ética son sus mayores debilidades.

Gráfico nº 5.24: STC



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico nº 5.25: PTAL

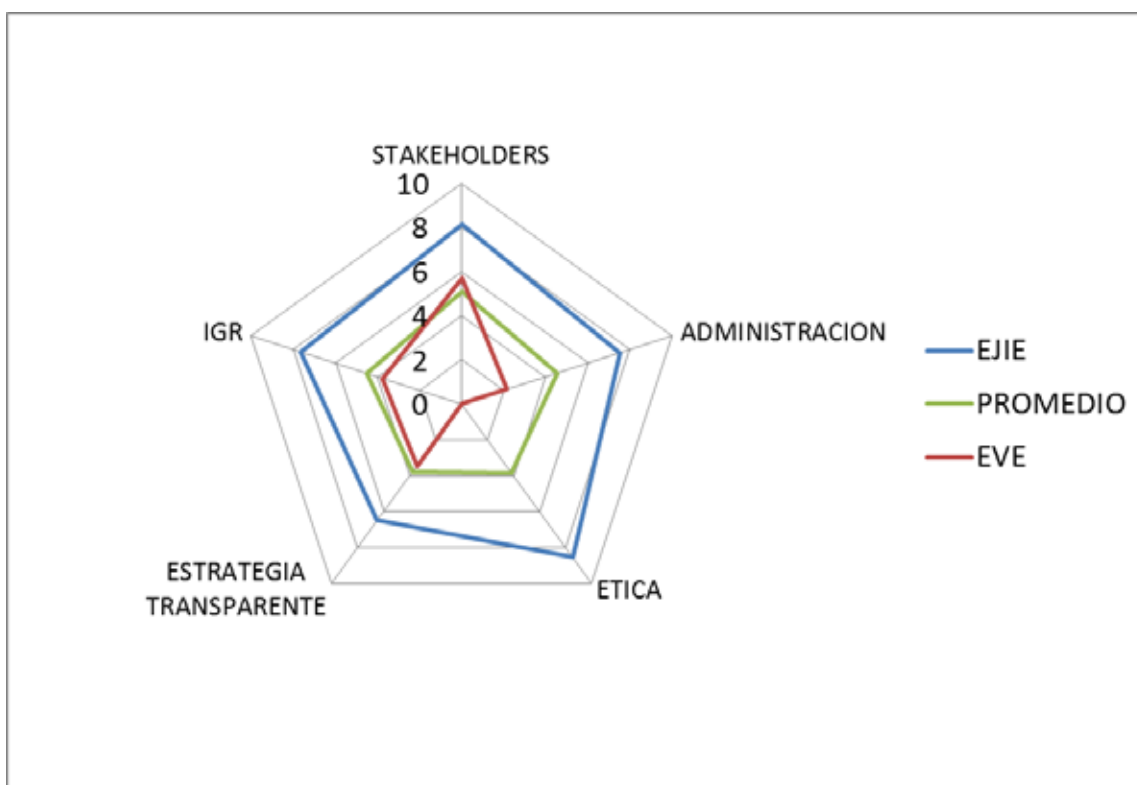


Fuente: Elaboración propia.

STC (véase Gráfico nº 5.22) presenta un comportamiento más homogéneo que EITB en todas las dimensiones. Si bien en todas ellas está por encima del promedio de entidades, son las de Administración y Ética las que obtienen una puntuación relativa más alta y la de *Stakeholders* la que presenta un comportamiento más cercano al promedio.

En cuanto a PTAL (véase el Gráfico nº 5.23) se trata de una entidad con un rendimiento cercano al del promedio pero en el que destacan las dimensiones de Administración y Ética, por obtener una puntuación superior al promedio.

Gráfico nº 5.26: EVE

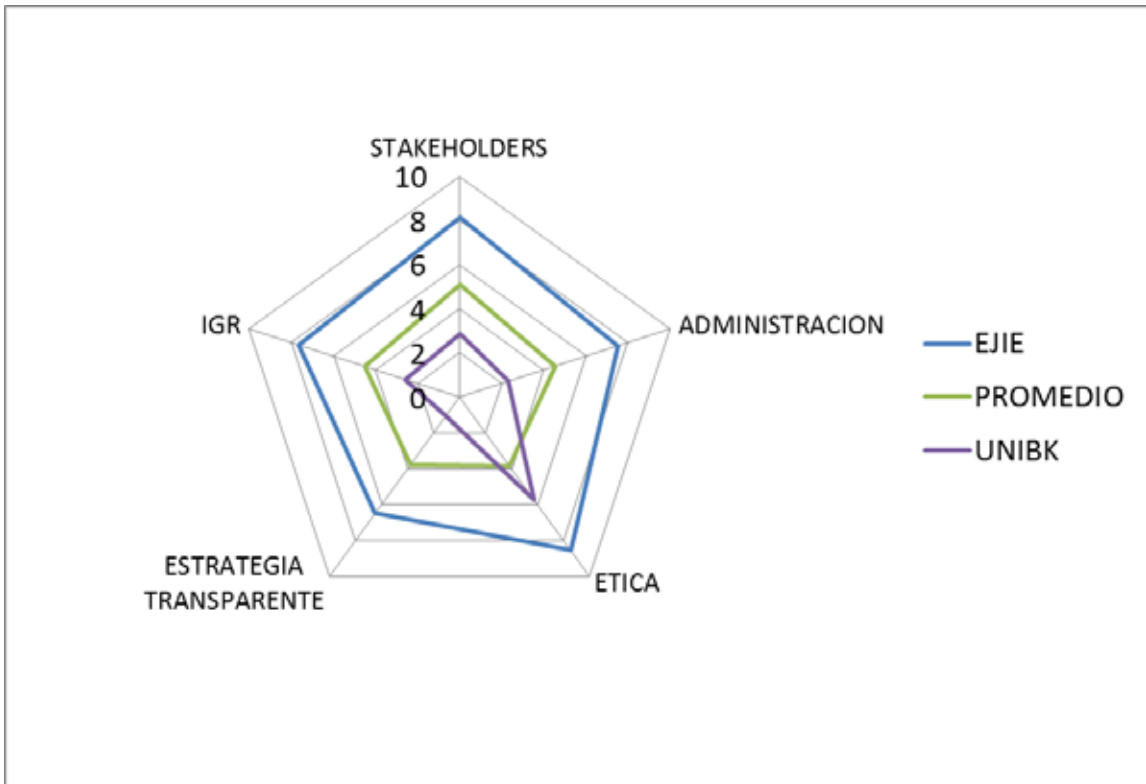


Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico nº 5.24 presenta el perfil de EVE que alcanza una puntuación cercana al promedio en Estrategia Transparente y *Stakeholders*, mientras que en las dimensiones de Administración y especialmente Ética se encuentra por muy por debajo del promedio.

Por último, UNIBK (véase el Gráfico nº 5.25) ha obtenido unos resultados globales inferiores al promedio en todas las dimensiones analizadas excepto la de Ética, que se encuentra por encima de la media.

Gráfico nº 5.27: UNIBK



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Marco general

En términos generales, no existe una medida estadística generalmente aceptada para cuantificar el tamaño del sector público.

En lo que respecta a la UE la importancia del sector público en la economía, medida como porcentaje que representa el gasto público no financiero en relación al PIB, no sólo no ha descendido sino que incluso ha repuntado en los últimos ejercicios, principalmente como respuesta a la crisis que se inició en 2008, aunque el futuro de ese peso relativo está empezando a ser cuestionado por las políticas de consolidación fiscal.

El peso del sector público en España está 1,6 puntos por debajo de la media de la UE 27, inmerso en un proceso de reducción del déficit de acuerdo con el programa de estabilidad.

La CAE, en términos generales y comparativos con otras comunidades, mantiene una posición equilibrada en los diferentes indicadores utilizados. En Euskadi el último dato disponible (2012) según Eustat sitúa el peso de su sector público en el 40,8%, casi siete puntos por debajo del conjunto del estado español. Esto es debido al reparto competencial mediante el cual la Comunidad Autónoma no desarrolla todas aquellas competencias propias de un estado soberano.

Pues bien, el tema del gobierno corporativo relacionado con el sector público es un asunto cuyo tratamiento en la literatura económica puede calificarse de incipiente, si lo comparamos con el desarrollo alcanzado por el mismo concepto en el ámbito empresarial privado.

Se constata que el término empresa está representado por tantas de definiciones como enfoques teóricos del mismo se han producido en la literatura económica (economía de los costes de transacción, trabajo en equipo, derechos de propiedad, agencia, etc.). La mayoría de estos enfoques, en especial la teoría de la agencia, están preocupados por salvaguardar los derechos de los propietarios frente a conductas oportunistas de los agentes (directivos) y otros *stakeholders*, en especial los trabajadores, olvidando la realidad social del ser humano y la solidaridad. En este sentido la teoría de la administración leal constituye una excepción.

Son numerosos los países y las entidades públicas y privadas que han publicado códigos de buen gobierno, tanto para sociedades mercantiles privadas, como en algunos casos, para la propia Administración y sus empresas públicas. Sin embargo, en el estado español las iniciativas de carácter público para el sector público son relativamente escasas.

La eficacia, la eficiencia, la ética, el respeto a la ley, la responsabilidad y la rendición de cuentas son los criterios que prevalecen en prácticamente todas las definiciones relativas al gobierno corporativo.

De este modo, para un buen gobierno corporativo de las entidades públicas es necesario:

- Una clara identificación y articulación de la responsabilidad.

- Un conocimiento real de las relaciones entre los grupos de interés de la organización y los que confían a la dirección sus recursos.
- Un soporte por parte del más alto nivel de la organización.

Para conseguirlo se pueden identificar al menos seis principios que las entidades del sector público deben hacer suyos:

- Liderazgo.
- Integridad.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Integración.

La gobernanza pública se asemeja en algunos aspectos a la teoría de la agencia, dado que acentúa la necesidad de controlar la conducta de los directivos. La gobernanza pública se ha preocupado de evitar que los directivos tengan posibilidades de manipular los indicadores por los que son evaluados y pone el énfasis en la necesidad de una verdadera independencia presidencial en las empresas.

Por su parte, la responsabilidad social empieza cuando la ley termina. Una empresa por cumplir los mínimos legales no es socialmente responsable, porque eso lo haría cualquier buen ciudadano.

A diferencia de lo que ocurre con el gobierno corporativo, en el campo de la RSC la literatura es abundantísima, no en vano es un concepto que hunde sus raíces en el primer tercio del siglo pasado. De ahí que existan muchas definiciones tanto del concepto, como de lo que se entiende por grupos de interés. Algo parecido puede decirse de la gran abundancia de enfoques teóricos expuestos hasta los tiempos actuales. La RSC puede ser vista bajo ópticas diferentes, en función del mayor o menor grado de participación y diálogo con los grupos con interés en la empresa y de la importancia del valor generado bien sea solo para los socios o lo sea para todos los participantes.

Las Administraciones Públicas, por la propia razón de su existencia, al menos en los países democráticos, tienen interiorizada la responsabilidad social en sus pautas de actuación. Adaptando los criterios de la dirección *stakeholder*, deberían considerar todos los intereses de las partes que puedan verse afectadas por sus decisiones, garantizando reglas justas para el trato con los ciudadanos. Pero sin obviar que las Administraciones Públicas deben guiarse también por el principio de autoridad, que emana de la confianza depositada por ellos en las urnas.

La combinación de buen gobierno corporativo y responsabilidad social nos conduce a una síntesis que cabe denominar gobierno corporativo responsable.

El gobierno español y algunas Comunidades Autónomas han aprobado y publicado normas legales relativas a códigos éticos y de conducta, transparencia, conflictos de intereses, responsabilidad social y buen gobierno de los altos cargos de la Administración Pública, pero no hay referentes en

cuanto a códigos que cubran tanto el gobierno corporativo como la RSC de las entidades del sector público.

La aprobación por parte del Gobierno Vasco de una Guía de Gobierno Responsable constituye un hito sin precedentes en el sector público empresarial del estado español.

En este contexto se observa que las entidades del sector público empresarial de la CAE cumplen con muchas de las recomendaciones de la OCDE para empresas públicas. Sin embargo existen amplios espacios de mejora en relación con:

- Ventajas fiscales y de financiación.
- Transparencia de precios.
- Número, nominación, y evaluación de los administradores.
- Control interno y gestión de riesgos.
- Independencia de criterio de los altos ejecutivos.
- Diversidad de género.

Por su parte, el Código Ético y de Conducta de la CAE, en general, recoge los valores y principios generalmente aceptados en las principales Administraciones Públicas.

Desde una perspectiva de futuro, y considerando una visión intrínseca de la responsabilidad social, parece que habría que dar pasos adicionales y orientarse hacia un modelo de gobierno corporativo responsable avanzado, caracterizado por varias grandes líneas de acción. Ante todo, la conveniencia de favorecer e incentivar una participación plural y efectiva de los principales *stakeholders* de la organización en la adopción de decisiones. Además, se constata la necesidad de desarrollar mecanismos eficientes para medir la riqueza total creada por una organización. En este sentido, la contabilidad financiera tradicional debería evolucionar adecuadamente para facilitar poco a poco una información más completa de las actividades desarrolladas en las esferas sociales y medioambientales, internalizando los efectos externos en sus cuentas de resultados. Asimismo, ha de potenciarse la utilización de indicadores sintéticos que, recogiendo datos sobre variables observables, resuman posicionamientos globales. Al mismo tiempo, los administradores deberían actuar con total transparencia y someter a contraste externo, desde un ángulo social, las cuentas elaboradas.

Investigación empírica

Dentro de marco del estudio hasta aquí apuntado, el análisis empírico fue llevado a cabo sobre un conjunto de 26 entidades del denominado sector público empresarial de la CAE, que cubren unos elevados porcentajes de las magnitudes económicas del mismo. Se establecieron 11 variables (Transparencia, Consejo de Administración, Consejeros, Código Ético, Estrategia de RSC, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Energía, Empleados, Sociedad y Diálogo con los Grupos de Interés). La información de base ha sido obtenida mediante la cumplimentación de cuestionarios sobre la implantación de las medidas recogidas en la Guía en cada uno de los diez

momentos de observación, cubriendo un periodo de diez trimestres entre 2009 y 2012.

Las técnicas utilizadas han puesto de manifiesto las siguientes conclusiones:

- El nivel de implantación del gobierno corporativo responsable, instrumentado a través de la Guía es en términos generales escaso e irregular, tanto a nivel de entidades como de variables, con algunas excepciones puntuales. El hecho de que la Guía esté sustentada en un acuerdo político y no tenga la fuerza legal suficiente, ha podido contribuir al hecho evidenciado.
- Existen cuatro factores representativos del conjunto de variables analizadas. Así, se han identificado el factor que podemos denominarlo **Stakeholders** (que representa a las variables Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Sociedad), el factor de **Administración** (Consejo de Administración y Consejeros), el de **Ética** (Código Ético) y el de **Estrategia Transparente** (Transparencia, Estrategia de RSC y Diálogo con los Grupos de Interés).
- A esa conclusión se ha llegado utilizando dos técnicas multivariantes diferentes, análisis de componentes principales y *Statis Dual*, toda vez que los resultados son cualitativamente idénticos.
- Mediante análisis *cluster*, se constata la existencia de un grupo que podría calificarse como avanzado, compuesto por cuatro entidades (EJIE, NEIK, ELIKA y ORKT), cuya principal característica radica en que, en prácticamente todas las variables, la media de la clase es superior a la media general. Otro grupo, esta vez unipersonal, también avanzado pero considerado como atípico es el formado por EITB, con muy buenos resultados en RSC, pero con resultados más débiles en asuntos relativos al gobierno corporativo.
- Por otra parte, se han identificado dos grupos intermedios. Uno de ellos denominado intermedio alto, formado por ocho entidades (SPLUR, STC, PTAL, PTSS, PTEC, GCR, EKP e IHOBE), y muy compacto, se caracteriza por tener valores medios superiores a la media global en las variables relacionadas con el gobierno corporativo y en la variable Clientes. El otro, denominado intermedio bajo, compuesto por siete entidades (FHAZI, OSAKID, EVE, VISE, ALOK, ET y ETS), se caracteriza por presentar unos resultados superiores a la media en RSC (salvo en la variable Diálogo con los Grupos de Interés y Estrategia de RSC). En cambio las puntuaciones en el área de gobierno corporativo son significativamente menores que los valores medios del conjunto de entidades.
- Asimismo existen dos grupos que presentan unos resultados muy débiles. Son el grupo de entidades rezagadas (ITEL, OSTEK y BIO), que es el grupo más heterogéneo, con resultados dispares; y el grupo de muy rezagadas (ITSA, UNIBK y URA), que se caracteriza porque la media de la clase no supera en ninguna de las variables la media global y sólo tienen un resultado que podría calificarse de aprobado en la variable Empleados.
- En cuanto a la evolución de las clases a lo largo de los periodos de observación se concluye que:

-Las entidades del grupo SPRI (STC, SPLUR, PTAL, PTSS, PTEC y GCR) generalmente han pertenecido a la misma clase, sobre todo a partir del momento de observación M5. Se observa que la pertenencia a un grupo empresarial parece condicionar en alguna medida los resultados alcanzados. Esto se debe, muy probablemente, a la centralización de algunas de las decisiones relevantes.

Al final se les unen IHOBE y EKP que también han permanecido juntos en muchos momentos anteriores.

-Otro pequeño grupo de entidades formado por EJIE, NEIK, ELIKA y ORKT, desde el momento M6 han pertenecido en la misma clase.

-Un tercer grupo de entidades formado por OSAKID, VISE, ALOK y ET, han corrido entre sí una suerte similar, perteneciendo a la misma clase en la mayoría de los momentos de observación. En el último momento se les unen FHAZI, EVE y ETS, que anteriormente han permanecido en muchos momentos agrupados.

-Por último, ITSAS y URA siempre han pertenecido a la misma clase, con diferentes acompañantes en cada momento de observación.

Se ha construido un novedoso índice sintético o compuesto de gobierno corporativo responsable que se ha denominado IGR. Durante todo el proceso de diseño del índice se han seguido con rigor las recomendaciones de organismos internacionales competentes como la OCDE. Si bien se trata de un índice elaborado teniendo como primer objetivo su utilización para cuantificar la evolución del gobierno responsable en el conjunto de entidades que componen el denominado sector público empresarial de la CAE, ha nacido con una clara vocación de ser una metodología aplicable en otros escenarios públicos en los que se pretenda medir tanto transversal como temporalmente la gobernanza responsable de un conjunto de entidades cuyo seguimiento se considere importante. Presenta las siguientes características:

- Se trata de un índice cuya primera virtud es su simplicidad intuitiva, que permite una comunicación de resultados sencilla y, por tanto efectiva, con grupos de interés de formación diversa. Constituye una herramienta que ofrece además un mensaje claro e inequívoco, en forma de puntuación única global en un momento dado para cada entidad, que facilita la comparación con el resto de entidades.
- De la misma forma, los índices compuestos parciales desgranar la puntuación en fortalezas y debilidades específicas cuya cuantificación en forma de índice sintético también permite el posicionamiento continuo de las entidades en las distintas áreas de interés. La detección de fortalezas y debilidades es inmediata a través de las distintas herramientas de representación gráfica de indicadores parciales utilizadas en el presente trabajo. No sólo la detección, quizás más importante es su fácil monitorización a lo largo del tiempo en un contexto comparado. Esto último es de gran relevancia, tanto para los directivos de las entidades, a fin de poder orientar recursos y esfuerzos hacia aquellos aspectos con un mayor impacto, como para órganos superiores de supervisión de las mismas, para el seguimiento continuo

de la responsabilidad de gobierno en el conjunto de entidades de interés.

- En el diseño de índices compuestos, la fase más crítica es sin duda alguna la selección de indicadores simples y la ponderación que se les asigna en los índices compuestos (globales o parciales) en los que participan. En la construcción del IGR se han utilizado técnicas de análisis multivariante, como el *Statis Dual* y el análisis de componentes principales, aplicadas con una visión global, para identificar las dimensiones más relevantes y describir el fenómeno objeto de estudio. También se han utilizado procedimientos contrastados a la hora de determinar la estructura jerárquica y la robustez de las ponderaciones, tal como recomienda, por ejemplo, la OCDE, todo ello con el propósito de lograr la menor intervención subjetiva del investigador, fuente habitual de críticas en la mayoría de índices compuestos, los cuales derivan en un *ranking* de entidades con intereses propios.
- El resultado es el índice compuesto IGR, con una estructura simple, intuitiva y equilibrada debido a la asignación de ponderaciones objetivas, que nace con una clara intención de maximizar su validez temporal así como su utilización en distintos escenarios. La estructura jerárquica resultante es además fácilmente justificable para la detección de disimilaridades discriminantes entre entidades en materia de gobierno corporativo responsable.
- A efectos de comprobar la mencionada robustez, las ponderaciones obtenidas han sido contrastadas con dos alternativas extremas recogidas en la literatura académica al respecto. Una de ellas, asignando a cada dimensión parcial un peso uniforme (PUD); y la otra asignando pesos uniformes a todos los indicadores simples individuales (PUV) en cada dimensión parcial. También se ha realizado un riguroso análisis general de incertidumbre y sensibilidad, observando alteraciones no significativas en los resultados principales. Todo lo anterior refuerza la robustez del IGR y da un valor no fácilmente cuestionable a los resultados que se obtienen en su aplicación, por lo que puede llegar a constituir una herramienta fundamental para la monitorización y para la mejora continua del gobierno responsable en la Administración Pública, impulsando en cada institución la preocupación por el avance en aquellos factores comparativamente más débiles.

Las principales conclusiones que se derivan de la aplicación del IGR en las entidades muestreadas en el período analizado son las siguientes:

- La clasificación de las entidades en los *clusters* o grupos anteriormente comentados, es coherente con la que resulta de la aplicación de la partición o clasificación univariada al IGR, dado que las posiciones de las entidades en el *ranking* general no presentan grandes diferencias entre ambas agrupaciones.
- Existen unas pocas entidades (siete) en las que se observa una alta dispersión en los valores obtenidos en los índices compuestos a lo largo del tiempo. En cambio, las entidades con valores del IGR extremos

presentan valoraciones de los índices compuestos parciales más equilibrados.

- Por lo que respecta a la situación de las entidades en cada uno de los índices sintéticos que componen el IGR, tenemos que:

- En el índice compuesto parcial *Stakeholders* catorce entidades superan los cinco puntos. Destacan EITB, EJIE y OSAKID con puntuaciones en el entorno de los ocho puntos. Por el contrario, cinco entidades obtienen puntuaciones iguales o menores a tres.

- Con respecto al índice compuesto parcial de Administración, once entidades superan los cinco puntos, destacando EITB, EJIE, ORKT y SPLUR, con puntuaciones superiores a los siete puntos. Del resto de entidades, con puntuaciones generalmente bajas, conviene destacar que figuran seis entes públicos de derecho privado.

- Si nos centramos en el índice compuesto parcial de Ética, se observa que en once casos la puntuación es cero y, en cambio, prácticamente en el resto (salvo IHOBE) superan los cinco puntos. Destacan EJIE, ELIKA y NEIK, con valores superiores a los ocho puntos. Se trata, por lo tanto, de una dimensión altamente discriminante entre unidades.

- En el índice compuesto parcial de Estrategia Transparente solo superan el listón de los cinco puntos cinco entidades. El valor del índice está muy influenciado por la puntuación muy elevada de EITB.

- Como ocurre en el análisis *cluster* anterior la pertenencia a un grupo empresarial determinado condiciona su desempeño.

- La evolución en el tiempo de los índices, tanto IGR como sus componentes parciales, muestra que:

- El índice compuesto parcial que mejor comportamiento presenta en todo el periodo analizado es el de *Stakeholders*, presentado una evolución positiva continua.

- El índice compuesto parcial relativo a Administración después de un comienzo con progreso, se ha estancado a partir del momento quinto.

- El índice compuesto parcial Estrategia Transparente presenta un perfil evolutivo similar a las dos anteriores y al del propio IGR, con un nivel sistemáticamente inferior.

- Finalmente el índice compuesto parcial de Ética partiendo de un nivel bajísimo, ha tenido una evolución con ciertos progresos seguidos de estancamientos.

En términos generales, cabe destacar las modestas puntuaciones medias alcanzadas por las entidades en todos los índices, siendo únicamente el índice *Stakeholders* el que alcanza una puntuación de cinco puntos. Estos bajos rendimientos pronostican un periodo amplio de validez clasificatoria y discriminante del IGR y de sus índices compuestos parciales, dado que en ningún caso se alcanza

un punto de saturación de los mismos.

Mediante un análisis elemental, se ha comprobado que no se existe correlación significativa entre variables de desempeño económico, como puede ser la productividad anual, medida a través del valor añadido por persona empleada, y el IGR o los índices parciales que lo componen. Por tanto, parece que la mayor o menor disposición hacia la implantación de las medidas de gobierno corporativo responsable no ha de entenderse asociada con el deseo de alcanzar objetivos económicos, ni de tamaño, ni de productividad.

En cuanto a conclusiones complementarias obtenidas a partir de los resultados evidenciados al aplicar el IGR en el período analizado, destaca entre todas ellas que la implantación de medidas de gobierno corporativo responsable no se ha completado en los plazos marcados en el acuerdo de aprobación de la pertinente Guía por parte del Gobierno Vasco.

A modo de recomendación, resulta necesaria la adopción de las medidas apropiadas que corresponden a la Administración como propietaria y responsable de aplicar el impulso político oportuno para conseguir un buen nivel de gobierno corporativo responsable. Para ello será de gran utilidad el análisis de resultados del IGR, donde quedan de manifiesto de una manera muy visual y comparada aquellos ejes hacia a los que se pueden dirigir los esfuerzos.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones y futuras líneas de investigación

1. *Tamaño de la muestra.* Aunque a niveles de cobertura económica y de plantillas de personal la muestra es altamente significativa, una ampliación de la misma al conjunto del sector público empresarial de la CAE aportaría información más completa. Excluir de la muestra inicial las entidades menores podría ser fuente de pequeños sesgos en algunas dimensiones analizadas, si bien no existe *a priori* identificada ninguna fuente de sesgo significativo. En cualquier caso, una vez diseñadas las herramientas estadísticas, su aplicación al conjunto de entidades no consideradas en el presente estudio es directa.

2. *Existencia de determinados aspectos de las variables que escapan al control de las propias entidades.* Efectivamente, como se ha indicado al comentar los resultados de la investigación empírica, determinados aspectos de cumplimiento de la Guía dependen de decisiones de la Junta General o de otros máximos órganos de control. Es notorio que muchas de esas decisiones no se han adoptado, lo cual dificulta el proceso de mejora continua que se perseguía y, al mismo tiempo es un obstáculo a la comparación espacial y temporal de los resultados. Por lo tanto, es esencial la implicación de los órganos de control, no sólo en la medición y control de los resultados obtenidos sino participando directamente en la consecución de los objetivos marcados.

3. *Existencia de factores que puedan llegar al punto de saturación en un corto plazo.* Esta posibilidad teórica haría que la monitorización futura de los resultados dejaría de tener sentido. Sin embargo la dinámica seguida en la implantación de la Guía hace que la metodología seguida en el estudio siga teniendo utilidad ante futuras modificaciones o ampliación de los requerimientos de dicha Guía. Efectivamente, la estructura de ponderaciones puede reestimarse utilizando las técnicas aquí expuestas, a medida que las necesidades de medición vayan evolucionando. De esta forma, factores saturados con poca o ninguna capacidad de discriminación comparativa perderán peso en el índice general a favor de otros factores que se consideren más discriminantes y por tanto de mayor interés comparado.

4. *Introducción de escalas multicotómicas para la valoración de las respuestas del cuestionario, como por ejemplo, las basadas en una escala Likert.* En el presente estudio se han utilizado valoraciones dicotómicas en las variables de base, que, si bien resultan más sencillas de interpretar, recogen información más limitada, pues no son capaces de registrar grados de avance en los valores de las variables. Por su parte, la utilización está muy extendida en la literatura; pero también presentan complicaciones, que se han pretendido evitar explícitamente en el presente trabajo. Por ejemplo, la dificultad de establecer baremos comunes y objetivos para todas las variables y todos los informantes es uno de los motivos para no haber introducido este tipo de escalas en el presente trabajo. Una de las posibles ampliaciones de este estudio requeriría utilizar este tipo de instrumentos de medida capaces de discriminar entre grados de consecución de los objetivos. Esto incidiría positivamente en la percepción de existencia de una relación directa entre el esfuerzo y recursos dirigidos a la mejora de un factor o dimensión y su valoración, con un previsible impulso a la motivación de los mandos directivos.

5. *Ampliación de la población objeto de estudio.* Dada la importancia que ha adquirido el sector público empresarial foral y municipal, una línea de investigación futura pasa por la ampliación de la población abarcando estas instituciones. Incluso podría ser interesante alcanzar al sector público empresarial autonómico y estatal en su totalidad. Es evidente que la generalización de los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico no resulta de aplicación directa a esta población ampliada, por lo que, sería necesario repetir el análisis estadístico y obtener índices válidos para el conjunto de la población. Por ello, podría estudiarse la posibilidad de construir un índice más generalista para poder ser utilizado por un universo más amplio sin perder, en la medida de lo posible, la calidad del mismo.

Ahora bien, al hilo de ello, la revisión del cuestionario utilizado deberá ser la primera acción a realizar. El presente trabajo de investigación ha estado basado en la información muestral recogida utilizando el cuestionario que se presenta en el Anexo III. La coherencia y fiabilidad de dicho cuestionario fue refrendado en su momento previo a la realización de esta investigación por un grupo de expertos. Para próximas recogidas de información y posibles generalizaciones del cuestionario para su implantación en una población más amplia, también deberían realizarse análisis estadísticos de coherencia y fiabilidad del cuestionario tal como se recomienda en la literatura.

Una vez que se disponga de la nueva información muestral ampliada, se habría de proceder a extraer la información mediante las técnicas estadísticas aquí presentadas y extensiones de las mismas que pudieran recomendarse en la literatura, para diseñar índices capaces de interpretar la realidad presente en la nueva población.

La necesaria readaptación de los índices presentados en este trabajo a ampliaciones de la población objeto de estudio es ciertamente una exigencia del enfoque adoptado en la presente investigación. Habría que trabajar en el diseño de índices robustos que requieran de modificaciones menores para su aplicación a poblaciones dinámicas.

6. *Establecimiento de indicadores de desempeño.* Una limitación importante con las que se ha topado el estudio ha sido la escasez de indicadores de rendimiento financiero aplicables a la generalidad de la muestra. La variedad de ésta, los diferentes tipos de actividades desarrolladas, la diversa financiación de las mismas, etc., han hecho que únicamente se haya podido calcular el valor añadido por persona empleada, frente al que se ha contrastado la posibilidad de correlación con el índice sintético global que ha sido construido, el IGR, y con los índices compuestos parciales que lo componen.

De hecho, en la literatura especializada no existe unanimidad en la existencia de una relación clara entre la RSC y la *performance* financiera, la relación quizás más estudiada hasta el momento.

Por esta razón, una futura línea de investigación es la construcción de indicadores de desempeño complementarios a los financieros, tales como la satisfacción de los *stakeholders*, la percepción de la sociedad, la reputación corporativa, etc.

7. *Disponibilidad y utilización de información continua de las empresas.* Una cuestión interesante es la realización de investigaciones longitudinales para analizar el impacto de las prácticas de gobierno responsable en la marcha de las entidades. La interacción temporal entre las debilidades afloradas en una o varias dimensiones del IGR con las medidas adoptadas por las entidades para mejorar su valoración es muy interesante. Estas relaciones de causa-efecto se podrán observar en el futuro mediante la publicación continua de los valores obtenidos en el IGR y el envío periódico de cuestionarios a las entidades para conocer su desempeño. Un mayor control de los resultados por parte de la Administración competente puede conllevar un esfuerzo en la mejoría de las debilidades por parte de la entidad. Se trata de un reto científico transversal, debido a la constante evolución de las realidades objeto de estudio en las distintas áreas de conocimiento lo que conlleva una creciente y continua adaptación de las prioridades de estudio. Es una necesidad interdisciplinar el disponer de herramientas cuantitativas que conjuguen continua adaptabilidad y robustez de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Abdi, H., Williams, L.J., Valentin, D. Y Bennani-Dosse, M. (2012): Statis and Distatis: Optimun Multitable Principal Component Analysis and Three Way Metric Multidimensional Scaling. *WIRES Computational Statistics*. Vol.4, pp. 124-164.

AccountAbility-AA1000APS (2008). Disponible en: www.AccountAbility.org, (17/03/2011).

AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004): *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*.

AECA (2005): *Límites de la Información de Sostenibilidad: Entidad, Devengo y Materialidad*.

AECA (2006): *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*.

AECA (2007): *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*.

AECA (2009): *Inversión Socialmente Responsable: Estrategia, Instrumentos, Medición y Factores de Impulso*.

AECA (2009): *La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa*.

AECA (2010): *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*.

AECA. (2012): *Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL*.

Agence des Participations de l'État (2013): *The French State as Shareholder Report*.

Ahmad, A. (2010): Good Governance: An Islamic Perspective. Disponible en: www.slideshare.net. (14/02/2011).

Albi, E., González-Páramo, J.M. y Zubiri, I. (2012): *Economía Pública I: Fundamentos, Presupuestos y Gasto y Aspectos Macroeconómicos*. Barcelona, Ariel.

Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, 625, pp. 777-795.

Amnesty International (1998): *Human Rights Guidelines for Companies*. Disponible en: <http://www.Amnesty.Internacional.org>. (17/03/2011).

- ANAO y Barrett P. (2002): *Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector*.
- ANAO Australian National Audit Office (2003): *Public Sector Governance. Better Practice Guide*.
- ANAO Australian National Audit Office (2003): *Public Sector Governance. Better Practice Guide*.
- Argandoña, A. (1998): La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común. *Documento de investigación nº 355* Enero. IESE Universidad de Navarra.
- Argyris, C. (1964): *Integrating the Individual and the Organization*. New York, Wiley.
- Arnstein, S.R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. *American Institute of Planners Journal*. Vol. 35, pp. 216-224.
- Arruñada, B. (2013): *Empresa, Mercado e Instituciones*. Navarra, Civitas Thomson Reuters.
- Azofra, V. (1996): Oliver Hart: Firms, Contracts and Financial Structure. *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 4, pp. 199-204.
- Barret, P. (1998): Corporate Governance. *Comunicación a la DAPEC, 28 julio, Canberra*.
- Baltic Institute of Corporate Governance (2010): *Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises*.
- Berle, A.A. y Means, G.C. (1932): *The Modern Corporation & Private Property*. New York, Mcmillan.
- Bénabou R., Tirole J. (2009): Individual and Social Corporate Social Responsibility. *Economica*. Vol. 77, pp. 1-29.
- Benz, M. y Frey, B. (2005): Corporate Governance: What can we learn from Public Governance?. *Academy of Management Review*. Vol. 32, pp. 92-104.
- Blair, T. (2012): *Leading Transformation in the 21st Century*. Mc Kinsey & Company.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. y Poussing, N. (2013): Are Firms with Different CSR Profiles Equally Innovative? Empirical Analysis with Survey Data. *European Management Journal (2013)*. Vol. 31, pp. 642-654.
- Bowen, H.R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row.

- Bowie, N.E. (1998): A Kantian Theory of Capitalism. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1, pp. 37-60.
- Business Impact Task Force (1998): *Winning with Integrity a Measure of Progress*. Disponible en: www.business-impact.org. (14/03/2011).
- Cadbury Report (1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London, Gee & Co.
- Carroll, A.B. (1979): A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, pp. 497-504.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* . Vol. 34, pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*. Vol. 38, pp. 268-295.
- Cattell, R.B. (1996): The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 1, pp. 245-276.
- Caux Roundtable Principles for Business (2009). Disponible en: www.cauxroundtable.org. (7/03/2011).
- Cea Moure, R. (2012): *La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Bancarias de la UE. Análisis Empírico y Propuesta de Modelo Normalizado*. Madrid, La Ley.
- Chistensen, C y Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*. Vol. 78, pp. 66-75.
- CERES Coalition for Environmentally Responsible Economies (1989). Disponible en: <http://www.ceres.org>. (7/03/2012).
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*., Vol. 4, pp. 386-405.
- Coase, R.H. (1960): The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*. Vol. 3, pp. 1-44.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2000): *Código de Buena Conducta Administrativa*. DOL 267 de 20 octubre de 2000.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2001).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe. Informe Winter.

Comisión de las Comunidades Europeas (2002): *La Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución al Desarrollo Sostenible*. COM (2002) 347 final.

Comisión de las Comunidades Europeas (2006): Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social. *Poner en Marcha la Asociación para el Crecimiento Económico y el Empleo: Hacer de Europa un Polo de Excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2006) 136 final.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011): *Libro Verde sobre el Gobierno Corporativo en la UE*. COM 164.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011): Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2011)681 final.

Comisión de las Comunidades Europeas (2012): *Plan de Acción: Derecho de Sociedades Europeo y Gobierno Corporativo-un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas*.

Comisión de las Comunidades Europeas (2012): *Regional Governance Matters: A Study on Regional Variation in Quality of Government within the EU*. Charron N., Lapuente V., Dijkstra L.. WP 01/2012.

Comisión de las Comunidades Europeas (2014): *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council. Amending Directive 2007/36/EC as regard the Encouragement of Long-term Shareholder Engagement and Directive 2013/34/EU as regard Certain Elements of the Corporate Governance Statement*.COM (2014)213 final.

Committee for Economic Development (1971): *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York, pp. 15.

Comunidad Autónoma de Cantabria (2008): *Ley 1/2008 de 2 de julio, Reguladora de los Conflictos de Interés de los Miembros del Gobierno y los Altos Cargos*. B.O.C nº133 de 9 julio de 2008.

Comunidad Autónoma de Cantabria (2014): *Código de Buen Gobierno de los Miembros del Gobierno y los Altos Cargos*. B.O.C. nº23 de 4 febrero de 2014.

Comunidad Autónoma de Euskadi (1981): *Ley 7/1981 de 30 de junio, de Gobierno*.

Comunidad Autónoma de Euskadi (1997): *Decreto Legislativo 1/1997 de 1 de noviembre Texto Refundido de la Ley de Principios Ordenadores e la Hacienda General del País Vasco*. Revisiones posteriores.

Comunidad Autónoma de Euskadi (2005): *Ley 4/2005 de 18 de Febrero para la Igualdad de Hombres y Mujeres*. B.O.P.V. nº42 de 2 de marzo.

Comunidad Autónoma de Euskadi (2007): *Decreto Legislativo 2/2007, de 6 de noviembre, de aprobación del Texto Refundido de la Ley del Patrimonio de Euskadi*.

Comunidad Autónoma de Euskadi (2009): *Acuerdo de Consejo de Gobierno Vasco de 21 de abril de 2009*.

Comunidad Autónoma de Euskadi. *Presupuestos Generales 2012*.

Comunidad Autónoma de Euskadi (2013): *Código Ético y de Conducta de los Cargos Públicos y Personal Eventual de la Administración General e Institucional de la CAE* B.O.P.V. nº105 de 3 de junio de 2013.

Comunidad Autónoma de Euskadi (2014): *Ley 1/2014 de 26 de junio, reguladora del Código de Conducta y de los Conflictos de Intereses de los Cargos Públicos*.B.O.P.V.nº145 de 1 agosto de 2014.

Comunidad Autónoma de Galicia (2006): *Ley 4/2006 de 30 de julio, de Transparencia y Buenas Prácticas en la Administración Gallega*.D.O.G.nº136 14 julio 2006.

Comunidad Autónoma de Islas Baleares (2011): *Ley 4/2011 de 31 de marzo de la Buena Administración y del Buen Gobierno de las Islas Baleares*. B.O.I.B Nº 53 de 9 abril de 2011.

Comunidad Valenciana (2009): *Ley 11/2009, de la Generalitat, de Ciudadanía Corporativa*. Diari Oficial Nº 6152 de 25 de noviembre de 2009.

Congreso de los Diputados (2006): *Acuerdo de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales por el que aprueba el Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. B.O.C.E. nº424.de 4 agosto 2006.

CERSE Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. *Real Decreto 221/2008 de 15 de febrero*. B.O.E nº 52.

Corporate Association for Corporate Governance (1999).

Davis, K. (1967): Understanding the Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*. Vol. 10, pp. 45-51.

Davis, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. Vol. 16, pp. 312-322.

Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1966): *Business and its Environment*. New York, McGraw Hill.

- Davis, H.J., Schoorman, D.F. y Donaldson, L. (1997): Towards a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. Vol. 22, pp. 20-47.
- De la Fuente Fernández, S. (2011): *Análisis de Conglomerados*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Madrid.
- De la Garza, J., Morales, B.N. y González, B.A. (2013): *Análisis Estadístico Multivariante: Un Enfoque Práctico*. México, McGraw Hill.
- Demsetz, H. (1967): Hacia una Teoría de los Derechos de Propiedad. *American Economic Review*. Mayo.
- Dent, G.W. (2012): *Corporate Governance: The Swedish Solution*. Working paper 2012-3. Case Western Reserve University.
- Domínguez Martínez, J.M. y Rueda López, N. (2005): La Dimensión y el Papel del Sector público en los Países de la UE: Tendencias Recientes. *Tribuna de Economía ICE*. Vol. 587, pp. 223-241.
- Domínguez Serrano, M., Blancas Peral, F.J., Guerrero Casas, F.M. y González Lozano, M. (2011): Una Revisión Crítica para la Construcción de Indicadores Sintéticos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Vol. 11, pp. 41-70.
- Donaldson, L. y Davis, H.J. (1991): Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Return. *Australian Journal of Management*. Vol. 16, pp. 49-64.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994): Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts. *Academy of Management Review*. Vol. 19, pp. 252-284.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20, pp. 65-91.
- Dopico, A., Rodríguez Daponte, R. y González Vázquez, E. (2012): La Responsabilidad Social Empresarial y los Stakeholders: Un Análisis Cluster. *Revista Galega de Economía*. Vol. 21, pp. 1-17.
- Douma, S. y Schreuder, H. (2004): *Enfoques Económicos para el Análisis de las Organizaciones*. Madrid, Thomson Civitas.
- Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR), Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), Task Force on the Church and Corporate Responsibility (2003): *Bench Marks for Measuring Business Performance*. Disponible en: <http://www.bench-marks.org>. (14/06/2012).

Edwards, M y Clough, R. (2005): Corporate Governance and Performance. An Exploration of the Connection in a Public Sector Context. *University of Canberra*. Paper nº 1. pp. 1-33.

EFQM Excellence Model Overview (2013). Disponible en: <http://www.efqm.org>. (20/03/2014).

Elkington, J. (1997): *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of the 21st century Business*. Oxford Capstone.

Endrikat, J., Guenther, E. y Hoppe, H. (2014): Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*. Vol. 32, pp. 735-751.

Espinoza, J.L. (1997): Partición Óptima: El Algoritmo de Fisher. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*. Vol. 4, pp. 77-85.

Ethical Trading Initiative. *El Código Básico*. Disponible en www.ethicaltrade.org (23/4/2015).

European Multistakeholder Forum, (2004): *Final Results and Recommendations*. Disponible en www.corporatejustice.org. (4/5/2015).

Eurostat. *Government Finance Statistics Database*. Disponible en: www.epp.eurostat.ec.europa.eu. (21/10/2014).

Eurostat. Government Expenditure by Sub-sector of General Government. *Statistics Explained*. Disponible en: www.epp.eurostat.ec.europa.eu. (21/10/2014)

Eurostat. Tax Revenue Statistics. *Statistics Explained*. Disponible en: www.epp.eurostat.ec.europa.eu. (27/10/2014)

Evan, W.M. y Freeman, R.E. (1993): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, pp. 75-84.

Fama, F.E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*. Vol. 88, pp. 288-307.

Fama, F.E. y Jensen, C.M. (1983): Separation of the Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. Vol. 26, pp. 301-325.

Fernández Aguirre, K., Modroño, J.I. y Landaluce, M.I. (2004): ACM y Statis Dual Ponderado. Dos Técnicas Complementarias para Analizar una Visión de la Cultura de la Universidad. *Estadística Española*. Vol. 46, pp. 205-228.

Flórez-Parra, J.M., López-Pérez, M.V. y López-Hernández, A.M. (2014): Gobierno Corporativo y Sector público: Un Estudio Bibliométrico en las Principales Revistas ISI. *Revista Innovar*. Vol. 24, pp. 79-98.

Fontaine, C., Haarman, A., Schmid, S. (2006): *The Stakeholder Theory*. Disponible en: www.diseniosesparragos.googlecode.com. (25/04/2014).

Forética. (2008): *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. SGE 21. Disponible en: <http://www.foretica.es>. (19/09/2013).

Frederik, W.C. (1960): The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*. Vol. 2, pp. 54-61.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management*. London, Pitman.

Freeman, R.E. (1994): The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, pp. 409-421.

Freeman, R.E. (2004): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River NJ, Prentice Hall, pp. 55-64.

Freeman, R. E. (2007): Managing for Stakeholders. *Darden Business Publishing*. University of Virginia.

Friedman, A.L. y Miles, S. (2006): *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press.

Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J.S., Wicks, A. C., Colle, S. y Purnell, L. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

Freeman, R.E. y Reed D.L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. Vol. 25, pp. 88-106.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. (September 13). Disponible en: www.colorado.edu, (6/02/2013).

Friedman, M. y Friedman, R. (1962, 1982): *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press.

Friedman, M. (1977): *Paro e Inflación*. Madrid, Unión Editorial.

Friedman, M. & R. (1980): *La Libertad de Elegir*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.

Finnish Government. Prime Minister's Office. Ownership Steering Department. Finland. Disponible en: www.valtionomistus.fi. (1/02/2014).

Fukuyama, F. (1999): Social Capital and Civil Society. *IMF Conference on Second Generation Reforms*. Disponible en www.imf.org. (27/4/2015).

Gaeta, G.L. y Ercolano, S. (2010): Reassessing the Power of Purse. A new methodology for the Analysis of the Institutional Capacity for Legislative Control over the Budget. *J Dyses*. Vol. 3, pp. 54-75.

Galbraith, J.K. (1996): *Una Sociedad Mejor*. Barcelona, Grijalbo Mondadori.

Galego Álvarez, I., Formigoni, H. y Pompa, M. T. (2014): Corporate Social Responsibility Practices at Brazilian Firms. *Revista de Administracao de Empresas*. Vol. 54, pp. 12-27.

García Aguña, C. y Kovacevic, M. (2011): Uncertainty and Sentitivity Analysis of the Human Development Index. *United Nations Development Programme*. Human Development Research Paper 2010/47.

García Garnica, A. y Taboada Ibarra, E.L. (2012): Teoría de la Empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y Práctica*. Vol. 36, pp. 9-42.

García Jiménez, E., Gil Flores, J. y Rodríguez Gómez, G. (2000): *Análisis Factorial*. Madrid, Editorial La Muralla.

García Lautre, I. y Simón, E. (2002): Implementación del Método *Statis* mediante SPAD. *Metología de Encuestas*. Vol. 4, pp. 129-139.

Garriga, E. y Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. Vol. 53, pp. 51-71.

Gilligan, C. (1982): *In a Different Voice*. Cambridge MA, Harward University Press.

Gladwin, T.N. y Kennelly, J.J. (1995): Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 20, pp. 874-940.

Global Reporting Initiative (2005): *Sector Supplement for Public Agencies*. Disponible en: www.globalreporting.org. (27/04/2012).

Global Sullivan Principles.(): Disponible en www.thesullivanfoundation.org

Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales (2012): *Plan Marco de Responsabilidad Social del Gobierno Vasco*.

Government of Sweden. *State Ownership Administration*. Disponible en www.government.se.(26/2/2014).

Government of Western Australia. Public Sector Commission. *Good Governance Guide for Public Sector Agencies*. Disponible en: www.publicsector.wa.gov.au. (17/03/2011).

Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring, pp. 114-135.

Greenfield, K. (2005): New Principles for Corporate Law. *Boston College Law Research Paper* n° 73.

Greenwald, B. y Stiglitz, J. E. (1986): Externalities in Economics with Imperfect Information and Incomplete Markets. *Quarterly Journal of Economics*. May, pp. 229-264.

Grossman, S. J. y Hart, O. (1986): The Costs and Benefits of Ownership. A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*. Vol. 94, pp. 691-719.

Halbritter, G. y Dorfleitner, G. (2015): The wages of social responsibility — where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*. Vol. 26, pp. 25-35.

H.M. Treasury, Cabinet Office (2011): *Corporate Governance in Central Government Departments*. Code of Good Practice. June 2011.

Hart, O. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structures*. Oxford, Clarendon Press.

Hart, O. y Holmstrom, B. (2010): A Theory of Firm Scope. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 125, pp. 483-513.

Hart, O. y Moore, J. (1990): Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*. Vol. 98, pp. 1119-1158.

Herrera, J., Larrán, M. y Martínez, D. (2012): Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de gestión*. Vol. 13, pp. 39–65.

Herrera, J., Larrán, M. y Lechuga, M. (2013): Caracterización de las PYMES Españolas Mediante un Análisis Cluster. Disponible en www.aeca1.org/pub (2/3/2015).

Hjerpe, R. (2003): Uncovering the Dimensions of the Common Good. Problems of Measurement of the Size of the Public Sector. 24th CEIES Seminar Viena.

Henriques, A. y Richardson, J. (2004): *The Triple Bottom Line. Does it all up?. Chapter 1 Enter the Triple Bottom Line. John Elkington.* London Earthscan. Disponible en: www.kmhassociates.ca (25/04/2014).

Hodges, R, Wright, M. y Keasey, K. (2006): Corporate Governance in the Public Sector: Concepts and Issues. *Public Money and Management.* april-june, pp. 7-13.

Holmstrom, B. (1999): The Firm as a Subeconomy. *Journal of Law, Economics and Organization.* Vol. 15, pp. 74-102.

Holmstrom, B. y Milgrom, P. (1994): The Firm as an Incentive System. *American Economic Review.* Vol. 84, pp. 972-971.

Hopkins, M. (2004): *Corporate Social Responsibility: An issues paper.* International Labour Organization.

Huerga, M.C., Vallejo, M.E. y Abad, J. (1998): Análisis Comparativo de las Provincias de Castilla y León según sus Exportaciones e Importaciones en el Periodo 1990-96. *Comunicación 1 al 6º Congreso Zamora Cuantificación y Modelización de la Economía Regional.* Pp. 410-428.

Humphrey, J., Lee, D. y Shen, Y. (2010): The independent effects of environmental, social and governance initiatives on the performance of UK firms. *23rd Australasian Finance and Banking Conference. Sydney, 15–17 de diciembre.*

Ibarretxe, J.J. (2012): *El Caso Vasco. El desarrollo Humano Sostenible.* San Sebastian, Editorial La Oveja Negra.

Independent Commission on Good Government in Public Services, Office for Public Management, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy-CIPFA (2004): *The Good Governance Standard for Public Services.* London. Disponible en: www.opm.co.uk.www.cipfa.org.uk. (25/04/2014).

Innobasque Agencia Vasca de Innovación (2014): *Estrategia Vasca de Responsabilidad Social Empresarial.*

Institute of Directors South Africa (2009): *King Code of Governance for South Africa.*

Instituto Nacional de Estadística, INE. *Contabilidad Regional de España.* Disponible en: www.ine.es (5/6/2014).

International Federation of Accountants-IFAC (2000): *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.* Disponible en: www.ifac.org. (5/6/2014).

IFAC y CIPFA (2014): *International Framework: Good Governance in the Public Sector*.

International Monetary Fund-IMF (2007): *Manual on Fiscal Transparency*. Disponible en: www.imf.org. (5/6/2014).

Intervención General del Estado, IGAE (2010). Disponible en: <http://www.igae.pap.minhap.gob.es/sitios/igae/es-ES/ContabilidadNacional/infadmPublicas/infadmcomunidadesautonomas/Documents/CREG/Creg2010.pdf>. (5/6/2014).

ISO International Standard Organization. *Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social*. Disponible en: www.iso.org, (11/01/2013).

ISO. *Norma ISO 14000 sobre Gestión Ambiental*. Disponible en: www.iso.org, (11/01/2013).

Iturrioz, C., Aragón, C. y Narvaiza, L. (2011): Un Análisis Multidimensional Heterogeneidad de la Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 20, pp. 117-138.

Jefatura del Estado Español (2011): *Ley 2/2011 de 4 de marzo, de Economía Sostenible*. B.O.E. nº 55 de 5 de marzo.

Jefatura del Estado Español (2013): *Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno*. B.O.E nº 395 de 10 diciembre.

Jefatura del Estado Español (2014): *Ley 31/2014 de 3 de diciembre por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo*. B.O.E. nº 293 de 4 de diciembre.

Johnson, H.L. (1971): *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, Wadsworth.

Joint Committee on Corporate Governance Canada (2001): *Beyond Compliance. Building a Governance Culture*.

Jensen, C. M. y Meckling, H.W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, pp. 305-360.

Junta de Extremadura (2009): *Código Ético de Conducta de los Miembros del Consejo de Gobierno y Altos Cargos de la Administración de la C.A. de Extremadura*. D.O.E. nº 64 de 2 abril de 2009.

Junta de Extremadura (2010): *Ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial*. DOE Nº 239. 15 diciembre de 2006.

Kaiser, H.F. (1958): The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis. *Psychometrika*. Vol. 23, pp. 187-200.

Kaiser, H.F. (1974): An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*. Vol. 39, pp. 31-36.

Kang, Y.C. y Wood, D.J. (1995): Before Profit Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside-Down. *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*. Vienna, pp. 408-418.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2005): Balanced Scorecard: Mediciones que Impulsan el Desempeño. *Harvard Business Review, América Latina*. Julio.

Keynes, J.M. (1943): *Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero*. México, Fondo de Cultura Económica.

Kocmanová, A. y Simberová, I. (2013): Multidimensional Modelling of Social Performance Indicators in Processing Industry Companies in the Czech Republic. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*. Vol. 7, pp. 500-507.

Kogut, B. y Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of the Technology. *Organization Science*. Vol. 3, pp. 383-397.

Krugman, P. (1994): *Vendiendo Prosperidad*. Barcelona, Ariel.

Krugman, P. (2009): *El Retorno de la Economía de la Depresión y la Crisis Actual*. Barcelona, Crítica.

Krugman, P. (2012): Keynes tenía razón. *El País*. 3 de enero de 2012. Disponible en www.elpais.com. (12/5/2012).

Lavit, C. (1985): Application de la Méthode STATIS. *Stat Anal Donnés*. Vol. 10, pp. 103-116.

Landaluce, M.I., Fernández Aguirre, K y Modroño, J.I. (1999): Reflexiones sobre el Uso Comparativo del Análisis Factorial Múltiple y de la Metodología *Statis* para el Análisis de Tablas Múltiples. *Methodologica*. Vol. 7, pp. 37-66.

Leal, S. (2005): La Responsabilidad Social de las Empresas y la Competitividad: Un Estudio Empírico. *Trabajo presentado en la Conferencia de Gestión y Contabilidad Ambiental de Leiria*.

L'Hermier des Plantes, H. (1976): *Structuration des Tableaux á Trois Indices de la Statistique*. Tesis. Université de Montpellier.

- Lindgreen, A., Swaen, V. y Johnston, W.J. (2008): Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-008-9738-8.
- Lozano, R., Carpenter, A. y Huisingh, D. (2014): A review of Theories of the Firm and their Contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 30, pp. 1-13.
- Mahoney, J. (1994): Stakeholder responsibilities: Turning the ethical tables. *Business Ethics. A European Review*. Vol. 3, pp. 212-218.
- Marx, K. Y Engels, F. (1848): *Manifiesto del Partido Comunista*. Disponible en: www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/48-manif.htm (2/2/2015)
- Mac Queen, J. (1967): Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations. *Berkeley, University of California Press* . Vol. 1, pp. 281-297.
- McGuire, J.W.(1963): *Business and Society*. New York, McGraw Hill.
- Magyar Nemzeti Vagyonkezelő ZRT. Disponible en: www.mnvzrt.hu. (5/6/2014).
- Mankiw, N.G. (2009): *Principios de Economía*. México DF, Cengage Learning.
- Margolis, J., Elfenbein, H. y Walsh, J. (2007): Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Harvard Business School*. Vol. 1001, pp. 1-68.
- Mascherini, M. (2009): Composite Indicators. Development and Assessment. *EUSTAT International Statistics Seminar 2009*. Bilbao.
- Matten, D. y Crane, A. (2003): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*. N° 4.
- Mc Kinsey & Company (2013): *Government by design: Four Principles for a Better Public Sector*. Disponible en: www.mckinsey.com. (19/12/2013).
- Melle, M. (2007): La Responsabilidad Social dentro del Sector público. *Revista Ekonomiaz*. Vol. 65, pp. 85-107.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Barcelona, Ariel.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2005): *Código de Buen Gobierno de los Miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la A.G.E..B.O.E.* nº56 de 7 marzo 2005.

Ministerio de la Presidencia (2010): *Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. B.O.E nº161 de 3 de julio.

Ministerio de la Presidencia (2010): *Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas*. Disponible en http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Periodicas/parrafo/03/text_es_files/Boletin-Estad-Personal-10-JULIO.pdf.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008): *Real Decreto 221/2008 por el que se crea el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas*. BOE nº 52 de 29 febrero 2008.

Ministry of Trade Industry and Fisheries Norway. Disponible en: www.regjeringen.no. (18/2/2014).

Miras, M., Carrasco, A. y Escobar, B. (2011): Una revisión de los meta-análisis sobre responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero. *Revista de estudios empresariales*. Vol. 1, pp. 118–132.

Miras, M., Carrasco A. y Escobar, B. (2014): Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. *Business Strategy and the Environment*. DOI: 10.1002/bse.1848.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): Towards a Theory of Stakeholders identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Journal*. Vol. 22, pp. 853-886.

Morillo, R. (2013): *La Representación Sindical en los Órganos de Gobierno de las Empresas: la Regulación en los Países Europeos*. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Disponible en [www.ccoo.es,\(12/2/2014\)](http://www.ccoo.es,(12/2/2014))

Mulyadi, M.S., Anwar Y. e Ikbal, M. (2012): The Importance of Corporate Governance in Public Sector. *Global Business and Economics Research Journal*. Vol.1, pp. 25-31.

Mures Quintana, M.J. y Vallejo Pascual, M.E. (2000): Estructura del Sector Asegurador Español. Un Estudio mediante la Metodología Statis. *Anales de Economía Aplicada, Asepelt España XIV reunión*.

Mures Quintana, M.J., Vallejo Pascual, M.E. y García Gallego, A. (2006): Comparación Empírica de Técnicas Estadísticas para Tablas de Tres Entradas. *Pecvnia*. Vol. 3, pp. 95-140.

Musgrave, R.A. y Musgrave, P.B. (1983): *Hacienda Pública Teórica y Aplicada*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.

Navarro-Galera, A., Ruíz-Lozano, M., De Los Ríos, A. y Tirado, P. (2013): La Responsabilidad Social Corporativa en los Gobiernos Locales: el caso de Reino Unido e Irlanda. *Revista Innovar Journal*. Vol. 24, pp. 89-105.

Nelling, E. y Webb, E. (2009): Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. Vol. 32, pp. 197-209.

Nicoletti, G., Scarpetta, S. y Boylaud, O. (2000): Summary Indicators of Product Market Regulation with an Extension to Employment Protection Legislation. *OCDE. Economics Department. Working Papers* n° 226.

Norwegian Code of Practice for Corporate Governance (2010).

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Disponible en: <http://www.observatoriorsc.org>. (5/6/2014).

OCDE Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (1998): Principles for Managing Ethics in the Public Service. *Puma Policy Brief*. Vol. 4.

OCDE (1999): *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*.

OCDE (2001): *Participación Ciudadana. Manual OCDE sobre la Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas*.

OCDE (2004): *Best Practice Guidelines. Off Budget and Tax Expenditures*. 25th Annual Meeting of Senior Budget Officials.

OCDE (2004): *Principles of Corporate Governance*. Disponible en: www.oecd.org. (5/6/2014).

OCDE (2005): *Directrices sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*.

OCDE (2008): *Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*.

OCDE (2011): *Guidelines for Multinational Enterprises*.

OCDE (2013): *Government at a glance*.

Odete, P., Monte, A.P. y Alfonso, S.C. (2013): Corporate Social Responsibility for the PSI 20 Portuguese Companies. *Responsibility and Sustainability*. Vol. 1, pp. 7-15.

Office for Public Management (OPM), The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) y J.Rowntree Foundation (2004): *The Good Governance Standard for Public Services*.

OIT, Organización Internacional del Trabajo (2000): *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*. Disponible en: <http://www.ilo.org>. (5/6/2014).

OIT. *Laborsta database*. Disponible en: www.laborsta.ilo.org. (5/6/2014).

ONU, Organización de las Naciones Unidas (1948): *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Disponible en: www.un.org. (5/6/2014).

ONU. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo-WCED (1987): *Nuestro Futuro Común (Brundtland Report)*. Disponible en: <http://www.un-documents.net>. (5/6/2014).

ONU. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (1997): *Governance for Sustainable Human Development*. Disponible en: www.mirror.undp.org/magnet/policy/. (5/6/2014).

ONU (1999): *El Pacto Mundial*. Disponible en: www.unglobalcompact.org (5/6/2014).

ONU (2000): *Los Objetivos del Desarrollo del Milenio*. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/bkgd.shtml>. (5/6/2014).

ONU. UNCTAD (2005): *Orientaciones sobre Buenas Prácticas para la Presentación de Información sobre la Gobernanza de las Empresas*.

ONU (2008): *Sistema de Cuentas Nacionales (SNC 2008)*. Disponible en: www.unstat.un.org (5/6/2014).

ONU. Department of Economic and Social Affairs (2012): *System of Environmental-Economic Accounting (SEEA)*. Disponible en: <http://www.unstats.un.org/>. (5/6/2014).

ONU (2013): *Una vida digna para todos: acelerar el logro de los O.D.M. y promover la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después de 2015*. Informe del Secretario General.

ONU (2013): *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Informe de 2013.

Orlitzky, M., Schmidt, F. y Rynes, S. (2003): Corporate social and financial performance: a meta analysis. *Organization Studies*. Vol. 24, pp. 403-441.

Parlamento Europeo y Consejo (2009): *Reglamento CE nº 1221/2009 de 25 de noviembre de 2009. EMAS Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental*.

Parlamento Europeo y Consejo (2013): *Reglamento (UE) nº 549/2013 relativo al Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales de la UE*. Disponible en: www.boe.es (5/6/2014).

Pastoriza, D. y Ariño, M.A. (2008): When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory. *Conferencia IESE Business School Barcelona "Humanizing the Firm and Management Profession"*. Disponible en: www.iese.edu (24/6/1014).

Penrose, E.T. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Madrid, Aguilar.

Peña, D. (2010): *Análisis de Datos Multivariantes*. Madrid, McGraw Hill.

Phillips, R., Freeman, R. E. y Wicks, A.C. (2003): What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly* . Vol. 13, pp. 479-502.

Plischke, E. (2010): An Effective Algorithm for Computing Global Sensitivity Indices (EASI). *Reliability Engineering and System Safety*. Vol. 95, pp. 543-360.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Vol. December.

Preston, L.E. y Post, J.E. (1975): *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Stanford University Press.

Price Waterhouse Coopers (2009): *Executive Guide to King III*.

Reed, D. (1999): Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 9, pp. 453-483.

Republica de Eslovenia (2009): *Policy on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Number: 47600-13/2009/5.2009

República de Eslovenia. AUKN (2011): *Código Corporativo de las Empresas con Inversiones de Capital Público*. Disponible en: www.dev.bananadmin.com. (15/6/2014).

Republic of Ireland. Department of Finance (2009): *Code of Practice for the Government of State Bodies*.

República Federal de Alemania (2009): *Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Participadas*.

Rialp, J. y Salas, V. (2002): La Colaboración Empresarial desde la Teoría de los Derechos de Propiedad. *Investigaciones Económicas*. Vol. 26, pp. 113-144.

Rico González, M. y Gómez García, J.M. (2009): La Contribución de la Mujer a la Economía Rural de Castilla y León. *Economía Agraria y Recursos Naturales*. Vol. 9, pp. 51-77.

Rodríguez de Rivera, J. (1999): *Teoría de la Agencia*. Disponible en:

www.oocities.or. (28/1/2014).

Rodríguez Fernández, J.M. (1987): Responsabilidad Social Corporativa: ¿Filantropía Estratégica u otro Modelo de Empresa? *Revista de AECA*. Vol. 74, pp. 11-15.

Rodríguez Fernández, J.M. (2003): *El Gobierno de la Empresa: Un Enfoque Alternativo*. Madrid. Editorial Akal.

Rodríguez Fernández, J.M. (2006): La Responsabilidad Social de la Empresa: ¿Un Medio o un Fin? *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Vol. 13, pp. 53-77.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007): Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Revista Ekonomiaz*. Vol. 65, pp. 13-46.

Rodríguez Fernández, J.M. (2008): Modelo Stakeholder y Responsabilidad Social: El Gobierno Corporativo Global. *Management*. Vol. 11, pp. 81-115.

Rodríguez Fernández, J.M. (2013): Responsabilidad Social y Gobierno de la Empresa. Material para grados en ADE, FBS y MIM. Curso académico 2013-2014.

Romano, O. y Ercolano, S. (2012): Who Makes the Most? Measuring the Urban Environmental Virtuosity *Springer Science+Business*.

Ryan, C. y Ng, C. (2000): Public Sector Corporate Governance Disclosures: An Examination of Annual Reporting Practices in Queensland. *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 59, pp. 11-23.

Sachs, S., Rühli, E. y Mittnacht, V. (2005): A CSR Framework Due to Multiculturalism: The Swiss Re Case. *Corporate Governance*. Vol. 5, pp. 52-60.

Saisana, M., Saltelli, A. y Tarantola, S. (2005): Uncertainty and Sensitivity Analysis Techniques as Tools for the Quality Assessment of Composite Indicators. *Journal of the Royal Statistical Society*. Vol. 168, pp. 307-323.

Sala i Martin, X. (2001): *Economía Liberal para no Economistas y no Liberales*. Barcelona, Random House Mondadori.

Salas Fumás, V. (2002): *El Gobierno de la Empresa*. Barcelona, Servicio de Estudios de La Caixa.

Saltelli, A. (2002): Making Best Use of Model Valuations to Compute Sensitivity Indices. *Computer Physics Communications*. Vol. 145, pp. 280-297.

Salvador Figueras, M. (2001): Análisis de Conglomerados o cluster. Disponible en www.ciberconta.unizar.es. (10/4/2015).

- Samuelson, P.A. (1954): The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*. Vol. 36, pp. 387-389.
- Savitz, A.W. y Weber, K. (2006): *The Triple Bottom Line. How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Se-Hwa, W y Jeng-Yuan, W. (1991): *Business Strategy and Social Responsibility Behaviors: An Empirical Analysis of Labor Issue in Taiwan*. Disponible en www.nccur.lib.nccuEdu.tw. (11/2/2015), pp. 67-83.
- Serra Ramoneda, A. (2001): *Mercados, Contratos y Empresa*. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- Setó Pamies, D. y Angla Jimenéz, J. (2011): La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y el resultado financiero. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 20, pp. 161-176.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. y Malesios, C. (2013): Priorities and Perceptions for Corporate Social Responsibility: An NGO Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Disponible en www.wileyonlinelibrary.com. (11/2/2015).
- Smith, A. (1776): *La riqueza de las Naciones*. Mexico, Fondo de Cultura Económica.
- Sobol, I.M. (1993): Sensitivity Analysis for Non-Linear *Mathematical Models. Mathematics Modelling Computer Exp*. Vol. 1, pp. 407-414.
- Social Accountability 8000 (SA 8000) (1998), Social Accountability International. Disponible en: www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm. (5/6/2012).
- Stigler, G.J. (1971): The Theory of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economic and Management Science*. Vol. 2, pp. 3-21.
- Stiglitz, J.E. (1988): *La Economía del Sector público*. Barcelona, Bosch.
- Stiglitz, J.E. y otros (1989): *El Papel Económico del Estado*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.
- Stiglitz, J.E. (1999): El Papel del Gobierno en el Desarrollo Económico. *Cuadernos de Economía*. Vol. 28, pp. 347-366.
- Stiglitz, J.E. (2004): The Business for Social Responsibility Conference. Nueva York, 9-12 de noviembre.
- Stiglitz, J.E., Fitousy, J.P. y Sen, A. (2009): *Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social (Informe Sarkozy)*.

Stine, L. (2010): State Ownership and Corporate Governance. Empirical Evidence from Norway and Sweden. *Norwegian School of Management*. Series of Dissertations 3/2010.

Tarzijan, J. (2003): Revisando la Teoría de la Firma. *Abante*. Vol. 6, pp. 149-177.

The Committee on Standards in Public (1995): *Nolan Principles of Public Life*.

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy-CIPFA e International Federation of Accountants-IFAC (2013): *Good Governance in the Public Sector*.

The Clarkson Center of Business Ethics (1999): *Principles of Stakeholder Management*. Toronto. Disponible en: www.rotman.utoronto.ca (4/7/2014).

The Economist (1997): *The Future of the State*. 20-26 septiembre.

The Ethical Trading Initiative (1998). Disponible en: www.ethicaltrade.org. (4/7/2014).

The Netherlands Government. Ministry of the Interior and Kingdom Relations (2009): *Netherlands Code for Good Public Governance*. Disponible en: www.minbzl.nl. (4/2/2014).

The Swedish Corporate Governance Board (2010): Swedish Code of Corporate Governance. Disponible en: www.corporategovernanceboard.se. (4/3/2014).

The Handbook of International Corporate Governance (2009): The Swedish Corporate Governance Model. *The Institute of Directors*. Disponible en: www.iod.com/hicg. (4/8/2013).

Tricker, R. (1984): *Corporate Governance: Practice, Procedures and Powers in British Companies and their Board of Directors*. Vermont Gower Publishing Company.

Tirole, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*. Barcelona, Ariel.

Tirole, J. (2001): Corporate Governance. *Econometrica*. Vol.69, pp. 1-35.

Urgal González, B. (2005): Algunas Reflexiones de Síntesis sobre la Evaluación del Carácter Estratégico de los Recursos y las Capacidades de la Empresa. *Cuadernos de CC.EE. y EE*. Vol. 48, pp. 35-39.

Uriel, E. y Aldás, J. (2005): *Análisis Multivariante Aplicado*. Madrid, Thomson.

Varadarajan, P.R. y Menon, A. (1988): Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*. Vol. 52, p. 58

Vergés, J. (2008): Elementos Teóricos para el Análisis de la Eficiencia Comparativa Empresa Pública Empresa Privada. *Gestión Empresa Pública & Regulación*. Universidad Autónoma de Barcelona. Documento de Trabajo 6, pp. 1-36.

Walton, C.C. (1967): *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, Wadsworth.

Ward, J.H. (1963): Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function. *Journal of the American Statistical Association*. Vol. 58, pp. 238-244.

Wartick, S.L. y Rude, R.E. (1986): Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?. *California Management Review*. Vol. 29, pp. 124-132.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, pp. 171-180.

Wicks, A.C., Gilbert, D.R. y Freeman, R.E. (1994): A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, pp. 475-497.

Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.

Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*. Vol. ,36.

Williamson, O. (1993): Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 2, pp. 107-155.

World Business Council for Sustainable Development. Disponible en: www.wbcsd.org. (4/5/2014).

Zingales, L. (2000): In Search of New Foundations. *The Journal of Finance*. Vol. 55, pp. 1623-1653.

ANEXOS

ANEXO I: GUÍA DE GOBIERNO RESPONSABLE EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO VASCO

GOBIERNO CORPORATIVO

Transparencia informativa

Objetivo específico:

Garantizar la transparencia informativa, mediante procedimientos claros para la difusión de información veraz y fiable.

Medidas sobre protocolos de información

Publicar en la página *web* de la entidad informes cuyo destino sea toda la organización, grupos de interés y ciudadanía en general y cuyo contenido verse sobre:

- Norma de creación y objeto social de la entidad.
- Descripción de la estructura de la propiedad de la entidad (participaciones directas e indirectas) y variaciones sustanciales producidas en ésta.
- Principales cifras: descripción y contenido del presupuesto, grado de ejecución, análisis de las desviaciones detectadas y medidas correctoras llevadas a cabo en su ejecución.
- Variaciones sustanciales en el programa de actividad de la entidad y justificación.
- Cuentas anuales auditadas.

Desarrollar en la empresa un sistema de información continuado a los administradores y a la alta dirección, articulado a través de un cuadro de mando integral que ofrezca la información más relevante para el conocimiento directo de la situación de la empresa.

Definir y desarrollar una política propia de gobierno corporativo, articulada en base a unos principios de transparencia, con unos procedimientos internos definidos y un sistema de indicadores propio orientado a la evaluación y supervisión constante del grado de cumplimiento y aplicación real de los procedimientos establecidos internamente.

Publicar bienalmente un informe auditado de gobierno responsable como elemento de transparencia en el que se exponga la política de gobierno corporativo desarrollada en la organización, así como de RSC y una evaluación sobre su grado de cumplimiento, nuevos retos, oportunidades detectadas.

Consejo de administración

El consejo de administración constituye, en virtud de lo estipulado en la Ley², el máximo órgano de administración y representación de la entidad y se constituye básicamente como un órgano de supervisión y control.

Objetivo específico:

Contar con unos procedimientos homogéneos sobre la composición, estructura y funcionamiento interno de los consejos así como que su cumplimiento efectivo y el grado de transparencia y eficacia de estos órganos sean objeto de verificación externa independiente y sus conclusiones, de acceso público.

Las referencias al consejo de administración en la Guía deben entenderse referidas a otros órganos equivalentes en las fundaciones del sector público.

Medidas sobre estructura, tamaño y composición del consejo

Garantizar un funcionamiento y desarrollo de las reuniones del consejo de administración ágil, flexible y dinámico. A tal efecto, el tamaño máximo del consejo no debería superar los 7 miembros.

Garantizar la representación en el consejo de administración de consejeros externos independientes que aporten una visión externa objetiva de los asuntos y decisiones adoptadas en el seno del consejo. Esta figura independiente puede ser representada por expertos sectoriales, profesionales del mundo académico o de empresas privadas del mismo sector de actividad.

Planificar la composición del consejo de administración en aras a cumplir la normativa de igualdad de hombres y mujeres³.

Incorporar en el consejo de administración de las entidades de tamaño grande, al menos, un representante de los trabajadores como vía para incrementar la transparencia informativa y la participación de los empleados en las decisiones organizativas.

Medidas sobre desarrollo y asistencia a las reuniones del consejo

Establecer reuniones del consejo con una periodicidad mínima trimestral. Al finalizar cada trimestre del ejercicio, el consejo debe llevar a cabo un seguimiento y evaluación del grado de ejecución del plan de gestión, revisión de las principales magnitudes en indicadores y toma de decisiones correctoras si procede. El objetivo es disponer de un consejo activo y comprometido con la supervisión de las políticas desarrolladas en la entidad.

² Artículo 209 Competencia del órgano de administración. Esa competencia de los administradores la gestión y la representación de la sociedad en los términos establecidos en esta ley.

³ Ley 4/2005 de 18 de Febrero para la igualdad de Hombres y Mujeres.. Artículo 23 Disposición general. Todos los poderes públicos vascos deben promover que en el nombramiento y designación de personas para constituir o formar parte de sus órganos directivos y colegiados exista una presencia equilibrada de mujeres y hombres con capacitación, competencia y preparación adecuada. A tal fin, adoptarán las medidas normativas o de otra índole necesarias.

Establecer procedimientos que garanticen que la duración de las reuniones es suficiente para abordar los temas con la profundidad requerida.

Establecer procedimientos y controles que garanticen la formalidad y legalidad en cuanto a plazos y contenidos en:

- Envío de la convocatoria, orden del día, documentación soporte para la reunión, etc. Debe ser enviado con una antelación media mínima de 10 días a todos los miembros del consejo, sin excepción.
- Si la documentación a enviar a los consejeros, requiere la ratificación y conformidad de todos ellos sobre su contenido (como en el caso de las cuentas anuales), es recomendable ampliar este plazo, permitiendo un margen de tiempo razonable (15 días) para que todos los consejeros dispongan del tiempo suficiente para estudiar el contenido y en consecuencia, ratificarlo o no.

Designar un asesor jurídico en el consejo de administración como mecanismo para garantizar la validez jurídica de los acuerdos alcanzados en el seno del consejo. El asesor jurídico podría ostentar el cargo de secretario del consejo.

Medidas sobre competencias atribuidas al consejo

Asignación clara de las responsabilidades que el consejo asume y de las competencias atribuidas a éste como órgano decisorio, como por ejemplo:

- Aprobar el plan estratégico de la entidad y verificar con cierta periodicidad su grado de desarrollo y aplicación efectiva.
- Aprobar el plan de gestión y realizar evaluaciones parciales sobre su ejecución con la consecuente toma de medidas correctoras, si procede.
- Formular las cuentas anuales de la entidad, así como el anteproyecto de presupuestos para cada ejercicio.

Aprobar la política de RSC de la entidad y desarrollar, en este sentido, funciones de control y supervisión del grado de aplicación de ésta en la organización así como de su articulación a través de una estrategia concreta.

Aprobar la política de control y de riesgos que contemple:

- Definición y desarrollo de un sistema de análisis de riesgos homogéneo para todas las unidades o departamentos.
- Definición y establecimiento de los mecanismos de comunicación de riesgos en la organización.
- Definición de mapas de riesgos que identifiquen el grado de exposición a los riesgos detectados en función de su impacto potencial y de su probabilidad.

Aprobar instrucciones de obligado cumplimiento en el ámbito interno, en las que se regulen los procedimientos de contratación, de forma que se garantice la efectividad de los principios de publicidad, concurrencia, transparencia, confidencialidad, igualdad y no discriminación. La aprobación de dichas instrucciones requiere el informe previo de la correspondiente asesoría jurídica.

Medidas sobre procedimientos del consejo

Se recomienda que el consejo de administración estudie los impactos sociales, económicos y de derechos humanos en la toma de decisiones de inversión. A tal efecto, debería quedar registrada en el acta de la reunión, la valoración concreta que el consejo realiza sobre cada uno de estos aspectos.

Establecer un procedimiento escrito interno de evaluación del propio consejo de administración, que aborde la calidad y eficiencia en los procesos de toma de decisiones, la efectividad de las reuniones, el grado de cumplimiento de las obligaciones legales en lo referente a convocatorias, la transparencia informativa, etc., adoptando las medidas correctoras pertinentes en función de los resultados obtenidos.

Medidas sobre Comisiones de supervisión y control en el seno del consejo

Crear, en los casos que así se acuerde por el Consejo de Gobierno, un comité de auditoría y control, que habrá de contar con una mayoría de consejeros no ejecutivos nombrados por su consejo de administración e, igualmente, con al menos un representante de la Oficina de Control Económico ⁴.

Constituir por el consejo de administración, con carácter temporal, comisiones especiales para la gestión de determinados aspectos de especial relevancia para la entidad, incorporando, en ocasiones, personas externas a la misma que, por su perfil o experiencias concretas, resulten claves para la adecuada gestión del asunto.

Los consejeros

Objetivo específico:

Clarificación del papel de los consejeros en los consejos de administración y asegurar su implicación, objetividad y compromiso. En definitiva conseguir su profesionalización.

Medidas sobre el marco de actuación de los consejeros

Aprobar un estatuto del consejero, que sea ratificado y firmado por todos los miembros del consejo de administración como requisito previo a la toma de posesión del cargo de consejero. Este estatuto debería contemplar, como mínimo:

- Régimen de independencia.
- Régimen de incompatibilidades.
- Régimen de responsabilidades.
- Descripción de los derechos y deberes.

⁴ Disposición Final Quinta del Decreto Legislativo 2/2007 de 6 de Noviembre de aprobación del Texto refundido de la Ley de Patrimonio de Euskadi por la que se modifica la Ley 14/1994 de 30 de Junio de Control Económico y Contabilidad de la CAE. Los entes públicos de derecho privado y las sociedades públicas deberán constituir, en los casos que así se acuerde por el Consejo de Gobierno, un comité de auditoría y control que habrá de contar con una mayoría de consejeros no ejecutivos nombrados por su consejo de administración e, igualmente, con al menos un representante del órgano de la Administración pública de la Comunidad de Euskadi que tiene asignadas las funciones de contabilidad y de control económico interno.

- Descripción de los principios rectores del consejo de administración y los mecanismos que rigen su funcionamiento interno.

Contratar para todos los miembros del consejo de administración una póliza de seguro de cobertura de responsabilidad civil, como mecanismo de cobertura legal frente a cualquier conflicto que pudiera surgir en virtud de la aplicación del régimen de responsabilidad de los miembros del consejo.

Aplicar en el consejo de administración un código deontológico para consejeros (aplicable también al presidente y secretario del consejo) que contemple criterios éticos y de conducta de aplicación obligatoria por todos sus miembros, que deberían firmarlo de manera previa a la toma de posesión de su cargo. Este código establecería criterios de tomas de decisiones éticamente aceptables, posibles conflictos de interés del consejero y sus vías de solución, etc.

Medidas sobre formación de los consejeros

Desarrollar programas de formación y orientación a nuevos consejeros sobre la entidad, la situación de la misma, el procedimiento de funcionamiento del consejo, los temas de mayor relevancia tratados en el mismo, los mecanismos de comunicación interna existentes, etc.

Control Interno

Objetivo específico:

Definición e implantación de políticas y mecanismos de control interno, adicionales a los mecanismos ya existentes, a través de los cuales la entidad, de manera proactiva y voluntaria, despliegue en su organización procedimientos orientados a la verificación y control constante de sus procesos de gestión, a la identificación y control de los riesgos globales de la misma y al control de su ejecución presupuestaria y sus estados contables y financieros.

Medidas sobre el departamento de auditoría interna

Crear, en las entidades de tamaño grande y en los grupos de empresas, un departamento de auditoría interna cuya función principal sea el control y gestión internos de los riesgos globales (factores de riesgo materiales y establecimiento de medidas llevadas a cabo para hacerles frente) y el seguimiento continuado del grado de eficacia y eficiencia en el desarrollo de la actividad encomendada.

Establecer un canal directo de comunicación y retroalimentación informativa entre el departamento de auditoría interna, la Oficina de Control Económico y los auditores externos independientes.

Código Ético

Objetivo específico:

Que los principios que guían la actuación de cada empresa se materialicen en un código ético de aplicación universal a toda la organización, de acceso público y cuyo grado de aplicación sea contrastable y verificable por el ciudadano.

Medidas sobre definición e implantación de un código ético

Implantar en la entidad un código de conducta interno, cuyo contenido:

- Sea definido y aprobado por el consejo de administración, siendo éste el órgano encargado de promover su implementación en todos los niveles de la entidad.
- Recoja los criterios o pautas de comportamiento éticamente aceptables en materia medioambiental, laboral, de conducta interna, de transparencia y confidencialidad, de no aceptación de determinadas actuaciones moralmente irregulares, etc.

Establecer que el código de conducta interno sea comunicado a toda la organización y sea redactado de manera que sea aplicable y trasladable a cualquier persona de la entidad, con independencia del nivel organizativo en el que desarrolle su trabajo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Estrategia de RSC

Objetivo específico:

Contribuir beneficiosamente al desarrollo de la economía, el entorno y la sociedad, mediante un compromiso por parte de la dirección y del conjunto de la organización.

Medidas sobre política de RSC

Elaborar de una estrategia de RSC en base a unos objetivos de RSC que se recomienda que sean formulados teniendo en cuenta los aspectos clave de la organización tales como: visión, misión, objetivos estratégicos, código de conducta, valores, política de la empresa, organización, productos o servicios, etc., con el fin de que sea coherente con el marco general de la organización.

La Estrategia de RSC se recomienda que establezca unos objetivos estratégicos y determine un plazo de consecución de los mismos, en un marco de actuación y compromiso expreso por parte de la dirección general de la organización.

La dirección general debe comunicar tanto la estrategia de RSC como el plan de acción, aprobado por el comité de dirección, a cada responsable de área o departamento, al igual que las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.

Asignar un responsable para la coordinación de la política de RSC, cuyas funciones no sólo se basen en el planteamiento, seguimiento y control de las actuaciones de RSC en la organización sino también que se encargue de asistir a foros y conferencias donde sean debatidos aspectos relacionados con la RSC y las mejores prácticas en esta materia.

Establecer reuniones con los grupos de interés, orientadas a la definición consensuada de la estrategia de RSC.

Comunicar los aspectos relacionados con acciones de RSC, a través de comunicados de prensa, destinados a la opinión pública y *ranking* o premios por ejercer buenas prácticas de RSC.

Medidas sobre control

Implantar un cuadro de mando de RSC que facilite el control de impacto y la eficacia de las políticas de RSC de la entidad.

Cientes

Objetivo específico:

La satisfacción de los clientes para mejorar la reputación corporativa de una entidad

Medidas sobre política

Elaborar una política específica de relación con los clientes y usuarios para alcanzar el máximo grado de satisfacción de los mismos. De esta manera, crear y disponer de los mecanismos y herramientas necesarias para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y así tener la capacidad de respuesta rápida y eficaz a las actuales y nuevas demandas de los mismos.

Asimismo, se recomienda que la política de relación con los clientes se base en principios de transparencia, calidad, seguridad y salud, satisfacción del cliente, consumo y comunicación responsable, al igual que debe adaptarse a las necesidades especiales de la mayor parte de los consumidores de productos y/o servicios ofrecidos por las empresas públicas vascas.

Medidas sobre satisfacción del cliente

Establecer medidas concretas para alcanzar la satisfacción del cliente. Una de las medidas más eficaces es establecer un servicio de atención al cliente implantado desde diferentes canales de comunicación como: buzón de sugerencias, quejas o reclamaciones, *marketing* directo, una *web* interactiva que facilite el diálogo entre empresa y cliente, email, blogs de opinión, etc. Las encuestas de satisfacción de cliente son una herramienta muy importante por su medición y control.

Fijar objetivos cuantitativos y cualitativos para mejorar la satisfacción del cliente.

Medidas sobre seguridad y salud

Establecer un compromiso formal y público sobre la seguridad y salud de los clientes a través de códigos o principios internos o externos a la organización.

Evaluar los impactos de los productos y servicios en la seguridad y salud de los clientes, a través de mecanismos de análisis y diagnóstico que verifiquen la cadena de valor en términos de seguridad y salud del consumidor o usuario

Medidas sobre calidad

Establecer un compromiso formal y público sobre la calidad de los productos y servicios.

Disponer de sistemas de gestión de la calidad, a través de un conjunto de normas interrelacionadas de la entidad, con el objetivo de administrar de forma ordenada la calidad de los procedimientos, procesos, recursos, la estructura de la organización y las responsabilidades de la misma, con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente.

Obtener una certificación externa de la calidad de productos y servicios, a través de estándares de gestión de calidad definidos por un organismo normalizador, como AENOR, ISO, CEI, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría externa.

Medidas sobre transparencia informativa

Establecer un compromiso formal y público sobre la transparencia y la información veraz, basándose en directrices y principios de organismos dedicados al fomento de la RSC (OCDE, Transparencia Internacional, Libro Verde...).

Cumplir los requerimientos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa de cada sector.

Medidas sobre gestión de quejas

Establecer un compromiso formal y público sobre la gestión de quejas y reclamaciones, para así crear un clima de confianza y una interacción con el cliente.

Disponer de sistemas de gestión de quejas y reclamaciones al alcance de los clientes de las empresas públicas vascas, compuesto de mecanismos de respuesta rápidos y eficientes, basados en indicadores que permitan medir el tiempo de respuesta, marcar objetivos en este sentido y establecer sistemas de mejora de los procedimientos.

En este sentido, es importante que el sistema de administración de quejas sea visible y accesible al cliente, al igual que debe estar presente en la publicidad de los productos y servicios y en la página *web*; y el personal responsable del mismo debe estar bien formado y familiarizado con las leyes de protección al consumidor y con el funcionamiento de mecanismos de la resolución por terceros a los que las quejas particularmente difíciles pueden necesitar ser enviadas.

Medidas sobre privacidad

Establecer un compromiso formal y público sobre la política de privacidad.

Además de la normativa existente, es fundamental comprometerse a través de códigos internos que sean publicados y así garanticen la protección legítima de los clientes.

Medidas sobre consumo responsable

Establecer un compromiso formal y público sobre consumo eficiente y responsable, a través de planes de actuación sobre eficiencia energética, energías renovables, actividades de reciclaje.

Ejecutar prácticas para fomentar el consumo responsable en el consumidor final y, de esta manera, dar a conocer las alternativas existentes para un consumo más ético, ecológico y solidario.

Medidas sobre necesidades especiales

Establecer un compromiso formal y público sobre las necesidades especiales de consumidores y usuarios que requieren de productos o servicios adaptados a personas discapacitadas, con enfermedades crónicas, de mayor edad.

Proveedores

Objetivo específico:

Establecer una política de suministros basada en el respeto mutuo, la confianza, el respeto con el medioambiente, la solidaridad y la calidad que repercuta en la calidad de los productos y servicios ofrecidos tanto a los clientes finales como a la sociedad en general.

En este apartado, se tendrá que hacer especial hincapié en el cumplimiento de la normativa de contratación pública, que representa el marco de actuación para los organismos públicos en esta materia.⁵

Medidas sobre política

Elaborar una política específica para la gestión responsable de la cadena de suministros que debe tener en cuenta los impactos económicos, medioambientales y sociales. Se recomienda que la política aplicada a la relación con los proveedores se base en principios éticos, de transparencia informativa y calidad y que se conciba la relación con los proveedores como un elemento estratégico de la organización.

Se recomienda que la valoración de los proveedores se lleve a cabo en base a criterios éticos y de calidad y se recomienda que exista un intercambio de información ya sea en niveles tecnológicos como de conocimiento para mejorar la calidad del servicio.

Medidas sobre satisfacción del proveedor

⁵ Directiva 2004/18/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministro y de servicios.

Directiva 2004/17/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre la coordinación de los procedimientos de adjudicación de contratos en los sectores del agua, de la energía, de los transportes y de los servicios postales (“sectores especiales”).

Directiva 89/665/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1989, relativa a la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas referentes a la aplicación de los procedimientos de recurso en materia de adjudicación de los contratos públicos de suministros y de obras.

Directiva 92/13/CEE del Consejo, de 25 de febrero de 1992, por la que se coordinan las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas sobre la aplicación de las normas comunitarias relativas a los procedimientos de adjudicación de contratos de las entidades de los sectores del agua, la energía, los transportes y las telecomunicaciones.

Real Decreto Ley 3/2011 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

Ley 31/2007, de 30 de octubre, sobre procedimientos de contratación en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales.

El Acuerdo sobre incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la Administración de la Comunidad Autónoma y de su Sector Público, aprobado por el Consejo de Gobierno el 19 de junio de 2008.

Establecer medidas para la satisfacción de los proveedores e incluirlas en la política específica de relación con los mismos.

Implantar un seguimiento del cumplimiento de los compromisos de entrega y pago acordados con los proveedores.

Medidas sobre cláusulas de contratación

En el marco del acuerdo sobre incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la Administración de la Comunidad Autónoma y de su sector público, elaborar condiciones de contratación que incluyan criterios laborales, sociales, ambientales, de seguridad y salud, calidad y éticos a través de códigos o principios internos o externos a la compañía. El objetivo es evitar prácticas abusivas basadas en relaciones oportunistas, no respeto a los derechos humanos, laborales y medioambientales, así como a la relación de precios injustos, incumplimiento no justificado de condiciones de pago, etc., en definitiva, debe ser un código que fomente buenas prácticas de una compra responsable.

Medidas sobre gestión de riesgos

Llevar a cabo una auditoría interna del cumplimiento del código o condiciones de contratación, para que el control y seguimiento de estas cláusulas se lleve a cabo a través de unos procedimientos internos que garanticen la gestión eficiente del proceso de la cadena de suministros, así como los productos o servicios suministrados.

Analizar los riesgos de la cadena de suministros de productos y servicios.

Trasladar a los proveedores criterios para hacer frente a los riesgos.

Medio Ambiente y Energía

Objetivo específico:

Cumplir con la legislación y a su vez comprometerse a minimizar los impactos medioambientales a través de iniciativas propias.

Medidas sobre sistemas de gestión medioambiental

Crear una política medioambiental, integrada en la estrategia de RSC y general de la organización que no se limite exclusivamente a cumplir con la legislación vigente en esta materia, sino que se comprometa en crear iniciativas que reduzcan los impactos medioambientales del entorno.

Disponer de un sistema de gestión medioambiental integrado en toda la organización.

Asignar a una persona la responsabilidad de coordinar la política medioambiental y que sus funciones no sólo se basen en el planteamiento, seguimiento y control de las políticas medioambientales, sino también que se encargue de asistir a foros y conferencias donde sean debatidos aspectos relacionados con medidas medioambientales y las mejores prácticas.

Obtener certificación del sistema de gestión medioambiental, que garantice el cumplimiento de las políticas medioambientales y la legislación vigente.

Medidas sobre control de riesgos

Incorporar los riesgos derivados de la regulación y la legislación al sistema de gestión ambiental para paliar posibles incumplimientos de las actuaciones de la empresa en materia medioambiental.

Disponer de un programa de auditoría externa de calidad medioambiental, para la verificación externa del cumplimiento de todas las medidas y legislación vigente en materia medioambiental.

Medidas sobre eficiencia energética

Incorporar medidas sobre eficiencia energética en la política de medioambiente. En este sentido, se recomienda que las empresas del sector público sean impulsoras y ejemplo de buenas prácticas en el uso de la energía.

El objetivo es incorporar criterios de uso de la energía para reducir el costo energético de las empresas públicas y generar un ejemplo para otros sectores y para la sociedad en general.

Promover entre los empleados una política de consumo responsable de energía, de esta manera el ciclo se completa generando una cultura de RSC y al mismo tiempo se beneficia la empresa de un ahorro energético y económico, al igual que los empleados si lo trasladan a su vida diaria.

Utilizar fuentes de energías renovables y no contaminantes, en la medida de lo posible.

Desarrollar un plan de acciones en el entorno de la empresa orientadas a paliar el impacto medioambiental.

Medidas sobre emisiones

Desarrollar iniciativas y programas de control y reducción de emisiones de efecto invernadero en sus procesos productivos.

Calcular la huella de carbono asociada a las entidades públicas vascas, para conocer cuáles son sus emisiones tanto directas como indirectas y poder poner en marcha programas de eficiencia energética.

Medidas sobre el agua

Incorporar medidas sobre el consumo responsable del agua en la política de medio ambiente.

Incorporar medidas sobre vertidos de aguas residuales en la política de medio ambiente.

Medidas sobre los residuos

Incorporar medidas sobre residuos en la política de medio ambiente.

Medidas sobre productos y servicios

Incorporar medidas sobre productos y servicios en la política de medio ambiente, basada en una política de productos integrada que tiene como objetivo reducir el impacto medioambiental de los productos en cada una de las etapas de su vida útil, desde la obtención de las materias primas hasta la recuperación final de los materiales.

Medidas sobre biodiversidad

Incorporar medidas sobre biodiversidad en la política de medio ambiente.

Desarrollar o colaborar con programas de protección de la biodiversidad, programas de protección a especies protegidas, hábitats protegidos o restaurados.

Medidas sobre materiales

Incorporan medidas sobre materiales en la política de medio ambiente que protejan el medio ambiente y que puedan reutilizarse, reciclarse o desecharse de manera segura.

Empleados

Objetivo específico:

Contribuir al logro del objeto social mediante el desarrollo profesional de los trabajadores y la motivación e implicación de los empleados.

Medidas sobre política

Implantar una política de gestión de recursos humanos que esté alineada con la estrategia de la Administración Pública de la CAE.

Se recomienda que la política de recursos humanos comience con la creación de una cultura corporativa que consiga que los empleados se conviertan en socios estratégicos de la empresa y transmita todos los valores de la organización a nivel interno y externo.

Asimismo, se recomienda que la política de gestión del capital humano esté enfocada a la seguridad y salud de los empleados, al igual que a la prevención de riesgos laborales, al fomento de la conciliación de la vida laboral y la vida familiar de los empleados y planes de igualdad.

Establecer procedimientos de selección de personal:

- De acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad.
- Que garanticen la publicidad de las convocatorias y sus bases, la transparencia, la imparcialidad en la actuación de los órganos de selección, así como la independencia de éstos respecto al órgano ejecutivo.
- Establecer mecanismos para medir el compromiso con los valores de la entidad y el grado de satisfacción.

Medidas sobre comunicación

Disponer de un sistema de comunicación que favorezca la comunicación interdepartamental y la participación activa de los empleados.

Asignar la función de comunicación interna. La función debe establecer los canales y los procesos y procedimientos formales de comunicación de las actuaciones relevantes de la empresa para los empleados y situaciones de crisis. Esta figura debería estar vinculada a los miembros del comité de dirección, así como a los representantes de los trabajadores.

Integrar en los comités de gestión a representantes de trabajadores y establecer una comunicación regular con los miembros del comité de dirección.

Medidas sobre formación

Desarrollar un plan de formación continua y de desarrollo de la carrera profesional de los empleados.

Se recomienda que los planes de formación sean a nivel técnico, de liderazgo y de aspectos de RSC para contribuir al desarrollo de habilidades que se requieren para el desempeño de su actividad y así crear hábitos responsables para ejercer buenas prácticas de RSC a todos los niveles de la organización.

Medidas sobre evaluación

Disponer de un sistema de evaluación regular del desempeño y desarrollo profesional. Se recomienda que este sistema se aplique a todos los niveles de la organización y los resultados deben sistematizarse.

Disponer de un sistema de evaluación de rendimiento. El objetivo de este sistema de evaluación es medir el rendimiento en relación con la consecución de objetivos de negocio.

Al igual que la evaluación de desempeño, se recomienda que los resultados se sistematicen y se apliquen a todos los niveles de la organización.

Crear una política de incentivación atraer, retener y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

Medidas sobre prevención de riesgos laborales

Crear una política de prevención de riesgos laborales.

Desarrollar programas de educación y sensibilización sobre la seguridad y salud laboral.

Disponer de políticas de control de riesgos que se apliquen a los trabajadores. De esta manera, garantizar el cumplimiento por parte de la empresa y los trabajadores, a la vez que poder identificar posibles riesgos y prevenirlos.

Establecer acuerdos formales con sindicatos sobre asuntos de salud y seguridad.

Medidas sobre igualdad

Desarrollar un plan de igualdad que incluya medidas concretas y efectivas dirigidas a promover la igualdad de mujeres y hombres, ⁶ tal y como indica el

⁶ Art. 40. Ley 4/2005 de 18 de Febrero para la igualdad de Hombres y Mujeres. Artículo 40 Planes y políticas de igualdad de mujeres y hombres

1.- Las empresas participadas mayoritariamente con capital público en todo caso, así como las empresas privadas que según el número de personas empleadas u otros criterios se determine reglamentariamente, elaborarán planes o programas que incluyan medidas concretas y efectivas dirigidas a promover la igualdad de mujeres y hombres en su funcionamiento interno y en su actividad hacia el exterior.

2.- Reglamentariamente se establecerán también los mecanismos para el seguimiento y evaluación y los contenidos mínimos obligatorios que habrán de incluir los citados planes o programas de igualdad. Dichos contenidos mínimos obligatorios no podrán referirse al ámbito de las relaciones laborales.

3.- Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer ha de establecer ayudas para la elaboración de planes de igualdad de mujeres y hombres y para la contratación de personas expertas en la materia por parte de las empresas. La concesión de las

artículo 40, de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

Medidas sobre conciliación familiar

Fomentar la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores, a través de la adecuación de las estructuras del empleo a las necesidades de la vida personal y familiar, de la creación y adecuación de servicios socio comunitarios, etc., tal y como se establece la Ley.⁷

Medidas sobre el euskera

Llevar a cabo una política de fomento de uso del euskera entre sus empleados. A este respecto, existen el "Plan de Normalización del uso del Euskera en el Gobierno Vasco", los "Criterios de uso de las lenguas oficiales en el Gobierno Vasco" y los "Criterios para la Normalización del uso del Euskera en las administraciones públicas".

Sociedad

Objetivo específico:

Satisfacer las expectativas de los grupos de interés y, a la vez, contribuir a resolver las necesidades sociales y medioambientales, fomentando el desarrollo económico y social, local y territorial como compromiso con la sociedad vasca.

ayudas se condicionará a la presentación por parte de la organización beneficiaria de un informe sobre el impacto de la ayuda

⁷ Ley 4/2005 de 18 de Febrero para la igualdad de Hombres y Mujeres. Artículo 47 Disposición general

Las administraciones públicas vascas han de facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral a través del fomento de la corresponsabilidad de los hombres en el trabajo doméstico, de la adecuación de las estructuras del empleo a las necesidades de la vida personal y familiar, de la creación y adecuación de servicios sociocomunitarios, de prestaciones económicas y medidas fiscales, así como de cualquier otra medida que se considere adecuada a tal fin.

Artículo 48 Condiciones de empleo

1.- Las normas reguladoras de las condiciones de trabajo del personal de las administraciones públicas deben incluir medidas para la flexibilización y reordenación del tiempo de trabajo, sin perjuicio de la calidad del empleo y de los derechos de las trabajadoras y trabajadores, así como otro tipo de medidas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres.

2.- Las administraciones públicas vascas, en el ámbito de sus competencias, han de destinar ayudas a las empresas para que flexibilicen y reordenen el tiempo de trabajo, así como para que adopten otro tipo de medidas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de mujeres y hombres.

3.- La Administración de la Comunidad Autónoma otorgará ayudas a los trabajadores y trabajadoras que se acojan a excedencias, permisos y reducciones de jornada para atender a las necesidades domésticas y del cuidado de personas dependientes. Las normas que regulen las citadas ayudas han de prever medidas dirigidas a facilitar la reincorporación de las personas que se acojan a ellas, así como a evitar que resulten perjudicadas en su desarrollo profesional.

Medidas sobre política

Aplicar la Ley de Integración Social de Minusválidos que establece para las empresas públicas y privadas que tengan en plantilla a más de 50 trabajadores, la obligación de contratar un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2%.

Elaborar una política de acción social. Se recomienda que las acciones sociales estén integradas en la estrategia general de RSC y de la organización, ya que el posicionamiento de la empresa en la opinión pública se establece en gran parte por las políticas sociales planteadas y llevadas a cabo.

Medidas sobre comunicación

Comunicar todas las acciones sociales llevadas a cabo y participar en asociaciones empresariales o pertenecer a consejos locales o regionales.

Medidas sobre voluntariado corporativo

Fomentar la implicación social en todos los niveles de la empresa.

Diálogo con los grupos de interés

Objetivo específico:

Identificación de los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y establecer vías de diálogo.

Medidas sobre política

Identificar a los grupos de interés.

Medidas sobre gestión de riesgos

Examinar los costes, oportunidades y riesgos implicados en cada grupo de interés. Para ello, es necesario identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés en cada uno de los ámbitos de la RSC (económico, ambiental y social).

Medidas sobre comunicación

Establecer canales de diálogo con los grupos de interés, ya sean bidireccionales como herramienta de consulta y unidireccionales como herramienta divulgativa.

Disponer de mecanismos para mantener actualizadas las expectativas de los grupos de interés y poder adaptar los canales de comunicación con los mismos.

Comunicar el informe de gobierno responsable a los grupos de interés.

ANEXO II: CUMPLIMIENTO DE LAS DIRECTRICES DE LA OCDE SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Marco legal y regulatorio

Personalidad jurídica

Las Entidades que componen el sector público empresarial de la CAE adoptan alguna de las dos formas jurídicas siguientes:

- a) Entes públicos de derecho privado.
- b) Sociedades públicas.
- c) Fundaciones del sector público.

Estos dos tipos de entidades aparecen contemplados en el artículo siete del Texto Refundido de la Ley de Principios Ordenadores de la Hacienda General del País Vasco.

Existe un número elevado de empresas donde la propiedad reside en determinados *holdings* que son instrumentos de la política industrial y energética. En estos casos, más que mostrar conflictos internos de interés, lo que ocurre es que muchas de las empresas actúan en mercados abiertos donde pudieran provocar distorsiones de los mismos, sobre todo por el aspecto de la formación de los precios.

Por otra parte, existen empresas que son proveedores en exclusiva de servicios consumidos por la propiedad. No obstante, no se han producido problemas en relación con la libre competencia, dado que los servicios demandados por la Administración son superiores a la oferta de las empresas públicas y las propias empresas tienen que subcontratar en el mercado.

Exenciones legales.

Los entes públicos de derecho privado en ocasiones pueden llevar a cabo funciones que impliquen el ejercicio de potestades públicas, determinadas por su ley de creación, en cuyo caso quedan sometidas al derecho público.

Lo mismo ocurre con las materias tributarias, donde pueden tener importantes exenciones y/o bonificaciones, el régimen presupuestario, el control económico y la contratación. Por lo demás, en materias de índole no público, se rigen por el derecho mercantil, civil y laboral que sea de aplicación. En estas materias no hay exenciones legales para este tipo de entes.

Las sociedades públicas, al ser siempre sociedades anónimas, se rigen por la ley que regula a éstas. En ese sentido, no tienen derecho a ningún tipo de privilegio legal que pudiera dar lugar a perjuicio de acreedores o grupos sin interés en las exenciones legales.

Las empresas públicas vascas, no están exentas de la legislación sobre competencia, ni tampoco de los procedimientos concursales si los hubiera, de manera que cualquier competidor o acreedor pueda reclamar a los tribunales lo que estime que en derecho le corresponde.

Los trabajadores de las empresas no gozan en todos los casos de los mismos privilegios que los funcionarios de la CAE, que se rigen por la Ley de la Función Pública Vasca. La evolución de sus remuneraciones que va unida normalmente a la de los funcionarios, es establecida por las Leyes de Presupuestos Generales de la CAE, pero la estructura de salarios y las condiciones de trabajo se rigen por los correspondientes pactos o convenios colectivos y sobre la materia laboral rige el Estatuto de los Trabajadores.

En los entes públicos de derecho privado, puede existir personal funcionario (aquél relacionado con potestades públicas) éste se rige por la Ley de la Función Pública Vasca.

Ámbito de actuación.

Tanto en el caso de los entes públicos de derecho privado como en el de las sociedades públicas, sus estatutos son aprobados por Decreto del Gobierno. En ambos casos se establece, además del domicilio social, el ámbito de actuación, que suele coincidir normalmente con la Comunidad Autónoma, salvo en casos puntuales donde se puede circunscribir a un municipio o comarca concretos.

Con carácter general, las empresas públicas dedicadas a actividades relacionadas con el desarrollo regional, tienen su ámbito de actuación en el territorio de la CAE.

No obstante, esto no es obstáculo para que determinadas sociedades puedan llevar a cabo actividades de internacionalización (promoción de productos, servicios o el propio país como destino turístico, proyectos de colaboración, ayuda a empresarios vascos para la implantación en el exterior, etc.).

Regulación de precios.

La Comisión de Precios de Euskadi autoriza la revisión de determinados precios sujetos a regulación. Para el caso que nos ocupa, la citada comisión tiene efectos en el precio del transporte público de viajeros.

Sin embargo, para el resto de precios, no existe regulación y obedecen a las condiciones del mercado y la competencia (radio-televisión), los condicionantes de la política industrial (terreno y pabellones industriales) o repercusión de costes para mantener el equilibrio económico de las empresas.

Los precios de estos últimos casos no son lo adecuadamente transparentes que sería deseable. No así, los costes y las subvenciones de explotación, las cuales vienen recogidas en los Presupuestos Generales de la CAE.

Contratos-programa

Actualmente existen contratos-programa firmados con el grupo de medios de comunicación, la gestión medioambiental y la informática, entre otros.

En ellos se establece el tipo de servicio que la Administración contrata (en el caso de los medios de comunicación es el servicio público de información), la contrapartida económica, los indicadores de actividad y cumplimiento y los procedimientos de evaluación.

Sería deseable que esta figura se ampliara a un número significativo de sociedades públicas, lo que ganaría en transparencia para los grupos de interés.

Acceso a la financiación.

En relación con el acceso a la financiación, es evidente que no compiten en las mismas condiciones que las empresas privadas. En efecto, se benefician de condiciones financieras más favorables, negociadas por el Gobierno Vasco con las instituciones financieras, cuentan normalmente con la garantía del Gobierno y reciben anualmente inyecciones monetarias en forma de capital social o subvenciones. Existen controles presupuestarios y financieros, establecidos por las leyes de Presupuestos para evitar un excesivo endeudamiento, estando éste sujeto a limitaciones y autorizaciones previas, del Departamento competente en materia de finanzas.

Los entes públicos de derecho privado gozan de las mismas garantías que la Administración General.

Las garantías o avales de la Administración Pública a las sociedades públicas no tienen carácter automático. Normalmente se deja la responsabilidad de los préstamos a las propias empresas, cuando éstas pueden generar *cash-flow* para ello. Solamente en algún número muy limitado de casos, el Gobierno concede préstamos sin interés a sus sociedades, coincidiendo con alguna actuación excepcional.

El gobierno actuando como propietario

Política de propiedad.

El Gobierno Vasco como propietario ha plasmado en la Ley de Patrimonio de Euskadi unos procedimientos acerca de las actuaciones relacionadas con el patrimonio empresarial, concretamente en los artículos 109 a 114 ambos inclusive del Texto Refundido.

Tal legislación, contempla entre otros detalles los siguientes:

- Definición de patrimonio empresarial (acciones, obligaciones ordinarias o convertibles en acciones, derechos de suscripción preferentes, opciones, permutas financieras, créditos participativos).
- Titularidad de los bienes y derechos representativos.
- procedimiento de adquisición. Autorización por el Gobierno y publicación del Decreto correspondiente. Métodos de valoración de precio de compra.
- Ejercicio de los derechos de socio y representación en la administración de las sociedades y cuándo el propio Gobierno actúa como junta general universal. Qué actos necesitan autorización previa de Gobierno (estatutos sociales, pactos de sindicación de acciones, renuncia al derecho de suscripción preferente).
- Competencia y autorizaciones previas para la enajenación onerosa del patrimonio empresarial (órgano competente, nivel de autorizaciones).
- Procedimientos de enajenación (nivel de las autorizaciones, tipo de ventas, instrumentación jurídica, criterios de valoración).
- Reestructuración de la propiedad patrimonial empresarial. Incorporación de las participaciones propiedad de la Administración a otras entidades públicas de la CAE y su nivel de titularidad y reordenaciones internas. Está prevista la posibilidad de incorporar las participaciones accionariales de titularidad de la

Administración a una entidad pública que tenga por finalidad gestionar dichas participaciones.

Los objetivos de cada ente o sociedad pública están accesibles en sus correspondientes presupuestos. En efecto, en la documentación que acompaña a la Ley de Presupuestos Generales, cada ente o sociedad presenta una memoria comprensiva de su objetivo social, las principales actuaciones llevadas a cabo en el periodo precedente, así como los objetivos a perseguir en el ejercicio presupuestario. La distribución de ese documento es total, por una parte al Gobierno, que debe aprobar el anteproyecto de Presupuestos, al Parlamento que debe aprobar los Presupuestos Generales y al público en general a través de la *web* del Departamento competente en materia de hacienda.

Al margen de esto, los principales entes y sociedades públicas disponen de planes estratégicos a medio y largo plazo, cuyo nivel de transparencia informativa es muy variable.

Autonomía de gestión.

Con carácter general puede decirse que no existe intromisión del Gobierno en la operativa diaria de las empresas públicas. Esta es responsabilidad de la dirección general y sus direcciones de área correspondientes. No obstante, lo que la práctica evidencia es que los directores generales de las sociedades y entes públicos despachan habitualmente con los Consejeros de los Departamentos a los que pertenecen, por razón de materia y dado que en algunos casos coincide la figura de Consejero de Gobierno con la de presidente del ente o sociedad.

Nominación y elección de miembros de los consejos de administración

La práctica habitual es nombrar consejeros a altos cargos del Departamento al que está adscrita administrativamente la sociedad y en la mayoría de los casos a algún representante del Departamento competente en hacienda.

En general, no existe conciencia del nivel de responsabilidades legales que ello conlleva. Es común que los miembros de los consejos piensen que la responsabilidad final recaerá sobre el accionista, en este caso el Gobierno.

Aunque la Guía, citada anteriormente, lo establece, no es práctica común recurrir al nombramiento de consejeros independientes, se trata de casos puntuales y cuando los hay, representan a opciones políticas.

Solo existen pocos casos donde se nombran representantes de los trabajadores en el consejo de administración y existe otro caso en el que los miembros del consejo de administración son representantes de los partidos políticos con representación parlamentaria. En este punto no se cumplen satisfactoriamente las directrices de la OCDE.

Ejercicio de los derechos de la propiedad

En el caso del Gobierno Vasco, el ejercicio de los derechos de la propiedad y representación en la administración de las sociedades se encuentra recogido en el artículo 111 del Texto Refundido de la Ley de Patrimonio de Euskadi.

Cuando la Administración General es partícipe directo, el ejercicio corresponde al Consejo de Gobierno en caso de que sea titular único (sociedades

unipersonales) y al Departamento competente en materia de patrimonio (Hacienda y Finanzas) cuando la sociedad sea participada, tenga o no la condición de pública.

En casos distintos se estará a lo que digan las normas legales y en su defecto al que ostente la representación legal.

No existe una entidad centralizadora de la propiedad.

Rendición de cuentas

Aun cuando no exista la figura de entidad coordinadora, esto no es obstáculo para que exista la obligación legal (leyes de Presupuestos Generales) de rendir cuentas trimestralmente al Parlamento. Esta comunicación la hace la Oficina de Control Económico (órgano interventor) y no el representante de la propiedad (Director de Patrimonio). El destinatario de la información (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y situación de ejecución presupuestaria) es una comisión parlamentaria (Comisión de Hacienda y Presupuestos).

Determinadas operaciones de cierta envergadura como privatizaciones necesitan autorización del Parlamento Vasco.

En cuanto a la autonomía presupuestaria de los entes y sociedades públicas, no existe una flexibilidad total. Por ejemplo la Ley de Régimen Presupuestario de Euskadi plantea, entre otros, los siguientes condicionantes:

- Sujeción al régimen presupuestario, pasando a formar parte de los Presupuestos Generales de la CAE y por tanto sujetos también a información y liquidación de cuentas, formando parte de la Cuenta General.
- Determinados gastos e inversiones son limitativos, de manera que se necesita autorización para sobrepasarlos.
- El régimen de remuneraciones, tanto de personal directivo como del laboral, está determinado por las leyes de presupuestos.
- Lo mismo ocurre con el régimen de endeudamiento.

El Gobierno como propietario activo

Los cuatro derechos básicos como accionistas son adecuadamente cumplidos, toda vez que además de los derechos reconocidos por la Ley de Sociedades Anónimas, la Ley de Patrimonio de Euskadi le reserva importantes facultades para las transacciones extraordinarias.

En cuanto a su derecho a obtener información, está fijado mediante un decreto, la cantidad, la calidad y la regularidad de la información a obtener de los entes y sociedades públicas. Así mensualmente tienen la obligación de remitir los estados financieros y los estados de ejecución del presupuesto y además, anualmente las cuentas auditadas. Toda esta información se recibe en la Oficina de Control Económico (órgano de intervención), para realizar las labores de monitorización.

En lo que respecta a la nominación de los miembros de los consejos de administración, no existe un proceso transparente y bien estructurado. En ninguna sociedad está creada la figura del comité de nombramientos y retribuciones. A este respecto también es necesario señalar que los

representantes del Gobierno en los órganos de administración de las sociedades generalmente no tienen ningún tipo de remuneración por esa función y si se diera el caso, de acuerdo a la legislación vigente, deberían reintegrarlo a la Tesorería General.

Evaluación del desempeño de las empresas públicas

Ya se ha indicado la obligación que tienen las empresas de remitir información periódica. Además de esto, la Ley de Control Económico y Contabilidad establece el control económico-financiero en sus artículos 17 al 20 ambos inclusive. Tendrá por objeto:

- Comprobar la adecuación de la gestión económico-financiera de la Administración General e Institucional, entes y sociedades públicas de la CAE a las disposiciones y directrices que rijan el comportamiento económico-financiero de las entidades, servicios y unidades que la componen y a los principios de regularidad, legalidad, eficacia, eficiencia y economía que la informan.
- Verificar que la contabilidad e información económico-financiera de los entes controlados representan la imagen fiel de su situación financiera, patrimonial y presupuestaria y se adecuan a las disposiciones y principios aplicables.
- Los informes de control económico-financiero y de gestión incluirán las recomendaciones necesarias para la mejora de la gestión de los entes controlados.
- El control económico-financiero y de gestión consiste en el seguimiento de la actividad económica mediante técnicas de auditoría. Estas auditorías pueden revestir la forma de auditorías de gestión, financieras, de cumplimiento presupuestario y de legalidad y de revisión de procedimientos y control interno de los entes, servicios y particulares auditados.

Existe un plan anual de auditoría elaborado por la Oficina de Control Económico, aprobado por el Consejero competente en hacienda e informado al Gobierno.

No obstante lo anterior, no se realizan evaluaciones comparativas de indicadores de actividad y rendimiento con otras empresas públicas o privadas del sector.

Diálogo con auditores externos y órganos de financiación

La propia Oficina de Control Económico utiliza los servicios de auditores externos, por razones de acumulación de tareas o cuando la auditoría independiente es obligatoria. En este sentido, la comunicación es permanente.

Por otra parte la citada oficina es la competente para coordinar los trabajos del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, tanto en el ámbito de la Administración General como Institucional.

Tratamiento equitativo de los accionistas

Accionistas minoritarios

Un número importante de las sociedades públicas tienen otros accionistas minoritarios (Ayuntamientos, Diputaciones Forales y empresas privadas). La

regla general es la representación de todo el accionariado en el consejo de administración, con el correspondiente peso de derechos políticos.

Por otra parte, para el caso de cambios en la estructura del capital, es una práctica generalizada la oferta de acciones al resto de socios, que tienen el derecho de tanteo. En el caso concreto de sociedades dedicadas a la producción de electricidad, se producen reducciones del capital social, cada vez que algún socio desea la salida del negocio.

No existe la utilización de *golden shares*. Sin embargo en algún proceso de privatización se han producido acuerdos con los accionistas mayoritarios, para garantizar determinados aspectos (domicilio social, inversiones, opciones de venta, etc.), haciendo uso de mayorías cualificadas. No obstante no es la regla general.

Transparencia informativa

Como regla general, los accionistas minoritarios reciben la misma información relevante que el accionista principal en los consejos de administración. No obstante, en el caso de las sociedades públicas de la CAE, éstas tienen la obligación de rendir cuentas al Gobierno Vasco (Oficina de Control Económico) con carácter mensual. Existen dudas de que con la misma regularidad remitan información a los accionistas minoritarios.

Participación en juntas generales de accionistas

No existe ningún impedimento para ejercer ese derecho fundamental establecido por la Ley de Sociedades de Capital.

Relaciones con grupos de interés

Responsabilidad social corporativa

A raíz de la aprobación de la Guía se está tomando lentamente conciencia pero todavía queda un largo camino por delante en este campo.

Código de ética

En el entramado legal de la Administración General e Institucional de la CAE existe legislación variada sobre:

- Estatuto del personal directivo de entes y sociedades públicas que afectan a directivos de entes y sociedades públicas.
- Incompatibilidades.
- Retribuciones.
- Indemnizaciones.
- Declaración de bienes y derechos patrimoniales.
- Código de conducta y conflicto de intereses.

Transparencia y divulgación

Informe global anual

La Oficina de Control Económico publicaba anualmente un libro titulado "El Sector público Empresarial de la Comunidad Autónoma de Euskadi" cuyo objetivo era ofrecer a la sociedad vasca en general y a los analistas de temas

económicos en particular una información detallada y veraz de la estructura financiera de todos y cada uno de los entes y sociedades públicas que componen el sector público empresarial de la CAE.

Se ha interrumpido momentáneamente su publicación motivado en parte por la utilización de nuevos soportes informativos. La Oficina de Control Económico espera retomar la labor en breve.

Auditoría interna

Salvo en un caso de una empresa de gran tamaño, donde existe una desplazada una unidad de control financiero de la Oficina de Control Económico, no se siguen las directrices de la OCDE Sin ánimo de quitar importancia a su papel, bien es cierto que el tamaño del resto de los entes o sociedades públicas no justifica la creación de una estructura de estas características en la mayoría de ellas.

No obstante, podría estar justificado a nivel de grupo de sociedades.

En cuanto a los informes de control interno, cabe indicar que aunque los entes y sociedades públicas son requeridos para su presentación, los mismos se limitan a detallar las deficiencias más significativas si las hubiere junto con unas recomendaciones. Por tanto, cabe concluir que no se trata de informes de control interno en el sentido generalmente aceptado. Más bien son informes de procedimientos acordados en base a una memoria que los administradores suscriben y se destina a éstos y al gobierno.

Existe una guía obligatoria para los entes y sociedades públicas, acerca de:

- Entorno de control.
- Identificación y valoración del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.
- Roles y responsabilidades.

Auditoría externa

En este punto nos encontramos con dos posibilidades. De una parte la Ley de Auditoría española obliga a las empresas que cumplen una serie de requisitos y en este sentido son muchas las sociedades públicas las auditadas de forma obligatoria. De otra, está la ley de Control Económico y Contabilidad de la CAE que establece el control económico-financiero para las entidades dependientes de la Administración de la CAE Además está el control externo que lleva a cabo el Tribunal Vasco de Cuentas Públicas. Por tanto todos los entes y sociedades públicas son sometidos a auditoría externa.

Normas de contabilidad y auditoría

La Ley de Control Económico y Contabilidad establece en su artículo 6 que los Entes públicos de derecho privado y las sociedades públicas estarán sujetos al régimen de la contabilidad empresarial y en concreto, aplicarán los principios y las normas de contabilidad recogidas en la normativa mercantil y en el Plan General de Contabilidad.

Los integrantes de los consejos de administración firman las cuentas anuales y los directivos, la carta de representación general.

La responsabilidad de los órganos de administración de las empresas públicas

Tamaño de los consejos de administración

En general los consejos cuentan con un número excesivo de componentes. En doce casos sobrepasan los diez miembros, existiendo un ejemplo con dieciocho. La tónica general ronda los nueve miembros. Esto provoca absentismo porque se confía que siempre habrá quórum y falta de debate.

Responsabilidad

En las sociedades públicas tiene plena vigencia la Ley de Sociedades de Capital que regula los derechos y obligaciones de los miembros del consejo de administración.

Sin embargo la práctica evidencia que como la nominación es política, una parte importante de los administradores considera que su responsabilidad está cubierta por el poder superior, cuando legalmente no es así. No existe por tanto una concienciación de su papel en la empresa.

Informes de la dirección

Los consejos de administración trabajan en base a informaciones preparadas por la dirección de la empresa. Sin embargo, la calidad de esta información es muy variable, como más adelante se describirá.

Como ya se ha indicado, en el apartado dedicado al control interno, normalmente no existe cultura sobre los factores de riesgo que afectan a las empresas.

La elaboración de una buena información que sirva de base para la toma de decisiones y que realce la responsabilidad de los administradores es pues una asignatura pendiente en las empresas públicas de la CAE.

Los administradores como supervisores de la gestión

En la mayoría de los casos, los administradores no toman parte activa en la designación de los directivos, bien porque es facultad de la junta general, bien porque la decisión la toma el Consejero de Gobierno, responsable político de la sociedad. Esto hace que el vínculo del director general con los niveles políticos sea muy fuerte y pueda usurpar información relevante al consejo de administración. Además, los nombramientos no siempre se basan en criterios de profesionalidad, sino más bien de oportunidad política.

Por tanto ocurre que los administradores tienen una responsabilidad por la estrategia y la gestión, pero carecen de algunas herramientas básicas para su desarrollo.

Independencia de criterio

Ya se ha expresado anteriormente que la nominación es política, de manera que es imposible abstraerse de las injerencias políticas.

La presidencia está claramente separada de la dirección general o del consejero delegado, cuando existe. En muchos casos, por lo menos en los importantes, la presidencia recae en el Consejero del Gobierno responsable del sector.

Existencia de comisiones especializadas

No es práctica común la constitución de este tipo de comisiones.

Mediante la Ley de Patrimonio de Euskadi se establece que los entes públicos de derecho privado y las sociedades públicas deberán constituir en los casos en que así lo acuerde el Consejo de Gobierno Vasco un comité de auditoría y control que habrá de contar con una mayoría de consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración e igualmente, al menos un representante del órgano de la Administración de la CAE que tiene asignadas las funciones de contabilidad y control económico interno. Hasta la fecha no se han puesto en marcha.

Evaluación del desempeño de los administradores

No existe ningún procedimiento establecido al respecto.

Diversidad de género

La Ley para la igualdad de mujeres y hombres establece en su artículo 7 que los poderes públicos vascos han de adoptar las medidas oportunas para lograr una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los distintos ámbitos de decisión. Se entiende que la representación es equilibrada cuando los dos sexos están representados al menos en un 40%.

Si bien es cierto que se ha avanzado en esta cuestión, todavía los consejos de administración de los entes y sociedades públicas de la CAE no cumplen con el criterio mencionado.

ANEXO III: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GUÍA DE GOBIERNO RESPONSABLE

MEDIDA A IMPLANTAR	REF. A GUÍA
1. GOBIERNO CORPORATIVO	
1.1. Transparencia informativa y Códigos de Gobierno Corporativo	
¿Se han publicado en la página <i>web</i> informes trimestrales incluyendo cifras del presupuesto, variaciones en el programa de actividad o modificaciones en la propiedad u otros cambios sustanciales para el futuro?	1.1.1.a
¿Están publicados en la página <i>web</i> la descripción de la estructura propietaria de la sociedad, estatutos, decretos reguladores de las funciones de los órganos rectores, Cuentas Anuales junto con el Informe de Auditoría, descripción y contenido del presupuesto?	1.1.1.b
¿Se ha establecido el Cuadro de Mando Integral para los miembros del Consejo y para la alta dirección, con la información más relevante para el conocimiento directo de la situación de la empresa?	1.1.1.c
¿Se ha definido una política propia de Gobierno Corporativo, basada en principios de transparencia con un sistema de indicadores propio?	1.1.1.d
¿Se ha publicado el Informe de Gobierno Responsable bienal con contenido relativo a aspectos de gobierno corporativo?	1.1.1.e
¿Ha verificado un auditor externo independiente el Informe de Gobierno Responsable en lo referente a Gobierno Corporativo?	1.1.1.f
¿Se han adoptado determinados principios o recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la OCDE como elemento de referencia para definir e implantar una política de Gobierno Corporativo?	1.1.2.a
1.2. Consejo de Administración	
¿De cuántos miembros se compone el Consejo de Administración?	1.2.1.a
¿Cuántos de sus miembros son consejeros independientes?	1.2.1.b
	1.2.1.d
¿Cuántos de los miembros del Consejo son mujeres?	1.2.1.c
¿Cuántos de los miembros del Consejo son trabajadores de la organización?	1.2.1.e
¿Cuántas reuniones de Consejo se han celebrado en los últimos 12 meses, diferenciando las de carácter ordinario y extraordinario?	1.2.2.a
	1.2.2.e
	1.2.2.g
Para cada reunión del consejo, con carácter previo, ¿se estima el tiempo a dedicar a cada asunto a tratar? ¿Se informa a los miembros del consejo del tiempo estimado de duración de la reunión?	1.2.2.b
¿Con cuánta antelación se les entregó a los consejeros el orden del día y la documentación soporte correspondiente en las dos últimas reuniones del consejo?	1.2.2.c

¿Se ha designado un asesor jurídico en el Consejo de Administración como mecanismo para garantizar la validez jurídica de los acuerdos alcanzados en el seno del Consejo?	1.2.2.d
¿Han firmado los consejeros un compromiso personal de asistencia y participación en las reuniones del Consejo?	1.2.2.f
¿Existe una asignación clara de las responsabilidades que el Consejo asume sobre el desempeño de la empresa, plasmando sus aprobaciones en los documentos relevantes de la organización?	1.2.3.a
¿Ha definido y aprobado el Consejo de Administración una Política propia de Gobierno Corporativo de aplicación obligatoria y de carácter público?	1.2.3.b
¿Se ha desarrollado un Estatuto del Consejo? ¿El mismo está firmado por todos los consejeros?	1.2.3.c
¿Ha aprobado el Consejo la Política de Responsabilidad Social Corporativa y establecido funciones de control y supervisión del grado de aplicación de la misma?	1.2.3.d
¿Ha aprobado el Consejo la Política de Control y Gestión de Riesgos?	1.2.3.e
¿Ha aprobado el Consejo unas instrucciones, de obligado cumplimiento en el ámbito interno, que regulen los procedimientos de contratación?	1.2.3.f
¿Se deja constancia en las actas de las reuniones del Consejo de la consideración de los impactos sociales, económicos y de derechos humanos en la toma de decisiones de inversión?	1.2.4.a
¿Se ha arbitrado un sistema de resolución de conflictos de interés que pudieran surgir en el seno del Consejo?	1.2.4.b
¿Existe un procedimiento escrito interno de evaluación del propio Consejo de Administración?	1.2.4.c
¿Se ha creado un Comité de Auditoría y Control? En caso afirmativo, ¿quiénes son sus miembros?	1.2.5.a
¿Se han constituido por el Consejo de Administración comisiones especiales de carácter temporal para la gestión de determinados aspectos de especial relevancia en los últimos dos años?	1.2.5.b
1.3. Los consejeros	
¿Existe un Estatuto del Consejero ratificado y firmado por todos los miembros del Consejo de Administración, en el que se determinen el régimen y las condiciones de desempeño del cargo?	1.3.1.a
¿Se ha contratado para todos los miembros del Consejo de Administración una póliza de seguro de cobertura de responsabilidad civil por cuenta y cargo de la empresa?	1.3.1.b
¿Existe un Código deontológico para los consejeros que contemple criterios éticos y de conducta de aplicación obligatoria?	1.3.1.c
¿Existen procesos de designación de los consejeros bien estructurados y transparentes?	1.3.1.d
¿Se ha incluido el Código Deontológico de los consejeros dentro de la Política de Gobierno Corporativo?	1.3.1.e
¿Ha verificado un experto independiente el grado de aplicación de los principios contemplados en el Código, en los procesos de adopción de decisiones del Consejo?	1.3.1.f
¿Se llevan a cabo programas de formación y orientación a nuevos consejeros?	1.3.2.a
¿Se imparten programas de formación continua a los consejeros?	1.3.2.b
¿Realiza el Presidente del Consejo evaluaciones periódicas sobre el correcto funcionamiento y el grado de eficacia de dicho órgano?	1.3.3.a

¿Ha firmado el Secretario del Consejo un compromiso previo a la toma de posesión de su cargo por el cual reconoce ser el responsable último de la correcta aplicación de las normas de funcionamiento y del correcto desarrollo de los procedimientos del Consejo?	1.3.4.a
¿Realiza el Secretario los procedimientos encaminados al levantamiento, firma y protocolización notarial de las actas, así como su envío posterior a todos los miembros del Consejo?	1.3.4.b
¿Existe procedimientos para asegurar que el Secretario aplica las normas y procedimientos sobre la custodia de la documentación y libros oficiales de la sociedad?	1.3.4.c
¿Se realizan auditorías externas independientes sobre el grado de aplicación de las atribuciones encomendadas al Secretario del Consejo?	1.3.4.d
1.4. Código ético	
¿Se ha implantado un Código de Conducta interno?	1.5.1.a
¿Contiene el Código de Conducta interno los principios rectores que la empresa ha considerado éticamente exigibles en el desarrollo de su actividad y consecución de su objeto social en la sociedad?	1.5.1.b
¿Se ha comunicado y es aplicable el Código de Conducta interno a toda la organización?	1.5.1.c
¿El Código de Conducta interno se ha desarrollado de manera consensuada?	1.5.1.d
¿Se dispone de mecanismos internos de denuncia por incumplimiento del Código de Conducta accesibles a todos los empleados?	1.5.1.e
¿Verifica un auditor independiente el grado de aplicación real del código de conducta interno?	1.5.1.f
¿Existen acciones formativas para la aplicación efectiva del Código de Conducta en el día a día de la empresa?	1.5.1.g
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	
2.1. Estrategia de RSC	
¿Se ha elaborado una estrategia de RSC, que tenga en cuenta aspectos clave de la organización tales como: visión, misión, objetivos estratégicos, código de conducta, valores, política de la empresa, organización, productos o servicios, etc.?	2.1.1.a
¿Se ha incorporado la Estrategia de RSC en las líneas estratégicas de la Compañía?	2.1.1.b
¿Se ha asignado un responsable para la coordinación de la política de RSC?	2.1.1.c
¿Se han mantenido reuniones con los grupos de interés, orientadas a la definición consensuada de la Estrategia de RSC?	2.1.1.d
¿Se ha constituido un equipo de RSC con especialistas en los tres ámbitos que configuran la RSC?	2.1.1.e
¿Existe una asignación específica de recursos económicos para ejecutar las acciones de las políticas de RSC?	2.1.1.f
¿Se comunican públicamente los aspectos relacionados con acciones de RSC?	2.1.1.g
¿Se ha establecido la celebración de reuniones periódicas con los grupos de interés, orientadas a la definición consensuada de la Estrategia de RSC?	2.1.1.h
¿Se ha publicado el Informe de Gobierno Responsable bienal con contenido relativo a aspectos de RSC?	2.1.2.a
¿Se ha elaborado un Cuadro de mando de RSC que facilite el control de impacto y la eficacia de las políticas de RSC a través de herramientas de autoevaluación?	2.1.2.b
¿Ha verificado un auditor externo independiente el Informe de Gobierno Responsable en lo referente a RSC?	2.1.2.c

2.2. Clientes	
¿Se ha elaborado una política específica de relación con los clientes?	2.2.1.a
¿Se han establecido medidas concretas para alcanzar la satisfacción del cliente?	2.2.2.a
¿Se han fijado objetivos cuantitativos y cualitativos para mejorar la satisfacción del cliente?	2.2.2.b
¿Se ha creado un sistema de Gestión de Relación con Clientes que permita la obtención de información sistematizada para registrar la trazabilidad de la relación con los clientes?	2.2.2.c
¿Se han elaborado programas de fidelización de clientes?	2.2.2.d
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre la seguridad y salud de los clientes a través de códigos o principios internos o externos a la organización?	2.2.3.a
¿Se evalúan los impactos de los productos y servicios en la seguridad y salud de los clientes?	2.2.3.b
¿Se monitorizan los incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante el ciclo de vida de los mismos?	2.2.3.c
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre la calidad de los productos y servicios?	2.2.4.a
¿Se dispone de un sistema de gestión de la calidad?	2.2.4.b
¿Existe certificación externa de la calidad de productos y servicios?	2.2.4.c
¿Se ha implantado un sistema de trazabilidad, como sistema de identificación de productos y servicios a lo largo de toda la cadena de valor?	2.2.4.d
¿Se colabora con asociaciones, sellos o empresas que promueven el comercio justo?	2.2.4.e
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre la transparencia, la información veraz y etiquetado y publicidad sobre los productos y servicios?	2.2.5.a
¿Se cumple con los requerimientos en vigor acerca de la información sobre los productos y servicios?	2.2.5.b
¿Se monitorizan los incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios?	2.2.5.c
¿Se han establecido alianzas con asociaciones de consumidores o grandes clientes que permita entablar un diálogo activo en el que se genere un intercambio de opiniones e información?	2.2.5.d
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre la gestión de quejas y reclamaciones?	2.2.6.a
¿Se dispone de un sistema de gestión de quejas y reclamaciones al alcance de los clientes?	2.2.6.b
¿Se cubren o compensan los costes al cliente por un mal servicio o producto defectuoso?	2.2.6.c
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre la política de privacidad, no sólo en relación al cumplimiento de la normativa, sino asumiendo compromisos internos adicionales?	2.2.7.a
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre consumo eficiente y responsable?	2.2.8.a
¿Se ejecutan prácticas para fomentar el consumo responsable en el consumidor final?	2.2.8.b

¿Se ha adherido la organización a estándares y códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de marketing, incluyendo en la misma la publicidad, patrocinios y promociones?	2.2.8.c
¿Se monitorizan los incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a la comunicación de la empresa?	2.2.8.d
¿Se han realizado inversiones en actividades de I+D+i para adquirir un valor añadido en el mercado y en la sociedad?	2.2.8.e
¿Se ha adoptado un compromiso formal y público sobre las necesidades especiales de consumidores, que requieren de productos o servicios adaptados?	2.2.9.a
¿Se ofrecen los productos y servicios en euskera?	2.2.10.a
¿Se fomenta el uso del euskera a través de la publicidad y patrocinios?	2.2.10.b
2.3. Proveedores	
¿Se ha elaborado una política específica para la gestión responsable de la cadena de suministros que tenga en cuenta los impactos económicos, medioambientales y sociales?	2.3.1.a
¿Se han establecido medidas para la satisfacción de los proveedores, incluidas en la política específica de relación con los mismos?	2.3.2.a
¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los compromisos de entrega y pago acordados con los proveedores de manera periódica?	2.3.2.b
¿Se han elaborado condiciones de contratación que incluyan criterios laborales, sociales, ambientales, de seguridad y salud, calidad y éticos, en el marco del Acuerdo sobre incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la Administración de la Comunidad Autónoma y de su Sector público?	2.3.3.a
¿Se lleva a cabo una auditoría interna del cumplimiento del código o condiciones de contratación que permita el control sobre el cumplimiento de estas cláusulas?	2.3.4.a
¿Se analizan los riesgos de la cadena de suministros de productos y servicios para posibilitar respuestas rápidas a los mismos?	2.3.4.b
¿Se trasladan a los proveedores criterios para hacer frente a los riesgos?	2.3.4.c
¿Se ha llevado a cabo una auditoría externa del cumplimiento del código o condiciones de contratación?	2.3.4.d
¿Se han desarrollado alianzas con proveedores o asociaciones representativas sectoriales, con el fin de mejorar la gestión medioambiental a través de criterios internacionales basados en estándares de sostenibilidad y Responsabilidad Social?	2.3.5.a
2.4. Medio ambiente y energía	
¿Se dispone de una política medioambiental integrada en la estrategia de RSC?	2.4.1.a
¿Se dispone de un sistema de gestión medioambiental integrado en toda la organización?	2.4.1.b
¿Se ha asignado a una persona la responsabilidad de coordinar la política medioambiental?	2.4.1.c
¿Está certificado el sistema de gestión medioambiental?	2.4.1.d
¿Se ha definido un cuadro de mando medioambiental basado en indicadores que ayuden a definir las prioridades ambientales de la organización?	2.4.1.e

¿En el sistema de gestión ambiental se han incorporado los riesgos derivados de la regulación y la legislación aplicable?	2.4.2.a
¿Se dispone de mecanismos para conocer la legislación aplicable al ámbito medioambiental?	2.4.2.b
¿Se dispone de un programa de auditoría interna de control de la implantación del sistema de gestión ambiental?	2.4.2.c
¿Se dispone de un programa de auditoría externa de calidad medioambiental?	2.4.2.d
¿Se realiza un análisis del riesgo por posible contaminación del suelo por el desempeño de la actividad empresarial?	2.4.2.e
¿Se han incorporado medidas sobre eficiencia energética en la política de medioambiente?	2.4.3.a
¿Se promueve entre los empleados una política de consumo responsable de energía?	2.4.3.b
¿Se monitoriza el consumo de energía?	2.4.3.c
¿Se están utilizando en la actualidad fuentes de energías renovables y no contaminantes?	2.4.3.d
¿Se ha designado un responsable energético, encargado de asegurar el uso eficiente de la energía en cada uno de los procesos de empresa?	2.4.3.e
¿Existen iniciativas para reducir el consumo de energía?	2.4.3.f
¿Se ha desarrollado un plan de acciones en el entorno de la empresa orientado a paliar el impacto medioambiental?	2.4.3.g
¿Se llevan a cabo programas de asesoramiento e información a empleados para implantar sistemas ecoeficientes en los hogares?	2.4.3.h
¿Se han puesto en marcha campañas de segregación y reciclado de residuos sólidos urbanos, informáticos y peligrosos?	2.4.3.i
¿Se han incorporado medidas sobre emisiones atmosféricas en la política de medio ambiente?	2.4.4.a
¿Se han desarrollado iniciativas y programas de control y reducción de emisiones de efecto invernadero en los procesos de la actividad?	2.4.4.b
¿Se ha realizado el cálculo de la huella de carbono asociada a la organización para conocer cuáles son sus emisiones tanto directas como indirectas?	2.4.4.c
¿Existen planes de eficiencia energética enfocados a la reducción de emisiones de dióxido de carbono?	2.4.4.d
¿Se han incorporado medidas sobre el consumo responsable del agua en la política de medio ambiente?	2.4.5.a
¿Se promueve alguna política de consumo racional de agua en la organización?	2.4.5.b
¿Se han incorporado medidas sobre vertidos de aguas residuales en la política de medio ambiente?	2.4.5.c
¿Se ha realizado un cálculo del vertido total de aguas residuales, según naturaleza y destino?	2.4.5.d
¿Se han incorporado medidas sobre residuos en la política de medio ambiente?	2.4.6.a
¿Se ha realizado un cálculo del peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento?	2.4.6.b
¿Se ha realizado un cálculo del peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos?	2.4.6.c
¿Se han incorporado medidas encaminadas a reducir el impacto medioambiental de los productos en cada una de las etapas de su vida útil?	2.4.7.a
¿Se han desarrollado iniciativas para mitigar los impactos medioambientales de los productos y servicios, incluso en los procesos de recuperación de los productos/materiales vendidos?	2.4.7.b

¿Se han realizado campañas de incentivación y sensibilización encaminadas a la recuperación de productos vendidos y de sus materiales de embalaje al final de su vida útil?	2.4.7.c
¿Se ha creado un etiquetado/publicidad respaldado por la administración autonómica que certifique la reducción del impacto medioambiental de los productos y servicios de la organización?	2.4.7.d
¿Se han incorporado medidas sobre biodiversidad en la política de medio ambiente?	2.4.8.a
¿Se ha desarrollado o colaborado con programas de protección de la biodiversidad, programas relativos a especies protegidas, hábitats protegidos o restaurados?	2.4.8.b
¿Se han incorporado medidas sobre cumplimiento normativo en la política de medio ambiente, a través de comunicados y formación a las personas responsables en esta materia?	2.4.9.a
¿Se han incorporado medidas sobre materiales en la política de medio ambiente?	2.4.10.a
¿Se han puesto en marcha acciones de educación ambiental a los empleados?	2.4.11.a
¿Se colabora con ONG`s por causas medioambientales?	2.4.11.b
2.5. Empleados	
¿Existe una política de gestión de recursos humanos, alineada con la estrategia de la Administración Pública de la CAE?	2.5.1.a
¿Se han establecido procedimientos de selección de personal que garanticen la publicidad, transparencia, imparcialidad y que respeten los principios de igualdad, mérito y capacidad?	2.5.1.b
¿Se han establecido mecanismos para medir el compromiso con los valores de la empresa y el grado de satisfacción de los empleados?	2.5.1.c
¿Se dispone de un sistema de comunicación que favorezca la comunicación interdepartamental y la participación activa de los empleados?	2.5.2.a
¿Se ha asignado una función de comunicación interna que establezca los canales y los procesos y procedimientos formales de comunicación de las actuaciones relevantes de la empresa para los empleados y situaciones de crisis?	2.5.2.b
¿Hay representantes de los trabajadores en los comités de gestión? ¿Se ha establecido una comunicación regular con los miembros del comité de dirección?	2.5.2.c
¿Existe un Plan de formación continua y de desarrollo de la carrera profesional de los empleados?	2.5.3.a
¿Existe un sistema de evaluación regular del desempeño y desarrollo profesional, para evaluar las competencias, capacidades y comportamientos alineados con los valores corporativos?	2.5.4.a
¿Se dispone de un sistema de evaluación de rendimiento, en relación con la consecución de objetivos de negocio?	2.5.4.b
¿Existe alguna política de incentivación coordinada con la política de recursos humanos de la Administración de la CAE?	2.5.4.c
¿Existe una política de Prevención de Riesgos Laborales?	2.5.5.a
¿Se desarrollan programas de educación y sensibilización sobre la seguridad y salud laboral?	2.5.5.b
¿Se dispone de políticas de control de riesgos que se apliquen a los trabajadores?	2.5.5.c
¿Se han establecido acuerdos formales con sindicatos sobre asuntos de salud y seguridad?	2.5.5.d
¿Existen comités de salud para controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo?	2.5.5.e
¿Se ha auditado externamente el cumplimiento y la efectividad de la política preventiva?	2.5.5.f

¿Existe un Plan de Igualdad?	2.5.6.a
¿Se han puesto en marcha, si procede, procedimientos para equiparar el salario de hombres y mujeres?	2.5.6.b
¿Se han desarrollado acciones y programas a favor de la igualdad de género?	2.5.6.c
¿Existen en la organización medidas para el fomento de la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores?	2.5.7.a
¿Se lleva a cabo una política de fomento de uso del euskera entre sus empleados?	2.5.8.a
2.6. Sociedad	
¿Se aplica la normativa L.I.S.M.I. en cuanto a la obligación de contratar un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2%, si la plantilla es superior a 50 trabajadores?	2.6.1.a
¿Se ha elaborado una política de acción social integrada en la estrategia general de RSC?	2.6.1.b
¿Se han puesto en marcha medidas para el fomento del empleo y la ocupación local?	2.6.2.a
¿Se han generado alianzas con organizaciones sociales para el beneficio público?	2.6.3.a
¿Se han realizado o colaborado en estudios sobre el impacto ambiental y social?	2.6.3.b
¿Se comunican todas las acciones sociales llevadas a cabo y se participa en asociaciones empresariales o consejos locales o regionales?	2.6.4.a
¿Se han establecido medidas para el fomento de la implicación social en todos los niveles de la empresa?	2.6.5.a
2.7. Diálogo con los grupos de interés	
¿Se han identificado los grupos de interés?	2.7.1.a
¿Se ha asignado un responsable de la interacción con los grupos de interés?	2.7.1.b
¿Se examinan los costes, oportunidades y riesgos implicados en cada grupo de interés?	2.7.2.a
¿Se han establecido canales de diálogo con los grupos de interés?	2.7.3.a
¿Se dispone de mecanismos para mantener actualizadas las expectativas de los grupos de interés y poder adaptar los canales de comunicación con los mismos?	2.7.3.b
¿Se comunica el Informe de Gobierno Responsable a los grupos de interés?	2.7.3.c

ANEXO IV: TABLAS DE DATOS ORIGINALES

ENTIDAD	PRIMERA TABLA											
	T1	CA1	C1	CE1	E1	CL1	P1	MA1	EM1	S1	D1	
ITEL	4,29	1	3,85	4,29	0,00	3,10	3,33	3,75	6,67	0,00	8,33	
EJIE	2,86	3,5	3,85	5,71	4,55	4,48	8,89	8,00	8,10	1,43	6,67	
NEIK	1,43	2	2,31	0,00	0,00	3,79	0,00	1,25	2,86	1,43	3,33	
ITSAS	0,00	2,5	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	4,76	0,00	0,00	
IHOBE	1,43	1	1,54	0,00	1,82	1,38	4,44	0,25	4,29	1,43	0,00	
F.HAZI	1,43	3	0,77	0,00	0,00	7,24	2,22	0,50	5,71	1,43	5,00	
ELIKA	0,00	1,5	3,08	0,00	0,00	3,45	1,11	1,00	6,19	0,00	6,67	
OSAKID	2,86	1,5	0,77	0,00	2,73	4,83	8,89	8,75	8,10	2,86	0,00	
OSTEK	4,29	2,5	3,08	0,00	0,00	5,17	2,22	5,75	5,71	0,00	3,33	
BIO	2,86	2	1,54	0,00	0,00	2,76	0,00	0,00	2,38	1,43	0,00	
STC	0,00	3	3,08	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	4,76	4,29	1,67	
SPLUR	0,00	2,5	2,31	0,00	0,00	2,76	1,11	0,25	1,43	0,00	0,00	
PTAL	2,86	1,5	1,54	0,00	0,00	5,17	0,00	0,25	4,76	2,86	3,33	
PTSS	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
PTEC	2,86	2,5	1,54	0,00	0,00	5,17	0,00	0,25	5,24	2,86	3,33	
GCR	1,43	2,5	0,77	0,00	0,91	1,72	0,00	0,00	3,33	2,86	0,00	
EVE	1,43	2	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,50	6,67	7,14	6,67	
ORKT	1,43	3	2,31	4,29	0,00	2,41	2,22	3,00	3,33	1,43	0,00	
EITB	5,71	4	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	5,50	9,52	8,57	10,00	
UNIBK	1,43	1,5	2,31	5,71	1,82	3,10	3,33	1,75	4,29	0,00	0,00	
WISE	1,43	2,5	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33	
ALOK	1,43	2	2,31	0,00	0,00	6,90	5,56	5,25	5,24	5,71	0,00	
ET	2,86	1	1,54	0,00	0,91	7,93	2,22	8,25	9,05	2,86	0,00	
ETS	2,86	2,5	3,08	1,43	2,73	5,17	3,33	5,25	6,67	4,29	5,00	
EKP	1,43	2,5	1,54	0,00	0,00	2,41	2,22	1,00	3,33	0,00	0,00	
URA	0,00	0,5	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00	

SEGUNDA TABLA											
ENTIDAD	T2	CA2	C2	CE2	E2	CL2	P2	MA2	EM2	S2	D2
ITEL	4,29	1,00	3,85	4,29	0,91	3,10	3,33	4,00	6,67	0,00	8,33
EJIE	2,86	3,50	4,62	5,71	4,55	4,48	8,89	8,00	8,10	1,43	6,67
NEIK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,14	0,00	1,50	2,86	1,43	3,33
ITSAS	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	0,00
IHOBE	1,43	1,00	1,54	0,00	1,82	1,38	4,44	0,25	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	1,43	3,00	0,77	0,00	0,00	7,24	2,22	0,50	5,71	1,43	5,00
ELIKA	1,43	1,50	3,08	0,00	0,00	3,79	2,22	1,25	6,19	0,00	6,67
OSAKID	2,86	1,50	0,77	0,00	2,73	4,83	8,89	8,75	8,10	2,86	0,00
OSTEK	4,29	4,50	4,62	0,00	0,00	5,17	2,22	5,75	5,71	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	2,76	0,00	0,00	2,38	1,43	0,00
STC	2,86	5,00	6,92	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,24	4,29	1,67
SPLUR	0,00	5,00	5,38	0,00	0,00	2,76	1,11	0,25	1,43	0,00	0,00
PTAL	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	7,24	0,00	0,50	4,76	2,86	3,33
PTSS	1,43	4,50	4,62	0,00	0,00	8,28	2,22	0,00	3,81	1,43	3,33
PTEC	2,86	3,00	1,54	0,00	0,00	7,24	0,00	0,50	5,71	2,86	3,33
GCR	2,86	4,50	6,92	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,24	4,29	0,00
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,50	6,67	7,14	6,67
ORKT	1,43	4,00	4,62	5,71	0,00	3,10	2,22	3,00	4,29	2,86	0,00
EITB	5,71	4,00	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	5,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	2,31	5,71	1,82	3,79	3,33	1,75	4,29	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	5,56	5,25	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,00	1,54	0,00	1,82	7,93	2,22	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	1,43	2,73	5,17	3,33	5,25	6,67	4,29	5,00
EKP	1,43	2,50	1,54	0,00	0,00	2,41	2,22	1,00	3,33	0,00	0,00
URA	0,00	0,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00

TERCERA TABLA											
ENTIDAD	T3	CA3	C3	CE3	E3	CL3	P3	MA3	EM3	S3	D3
ITEL	4,29	1,00	3,85	4,29	3,64	3,10	3,33	4,25	6,67	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	5,38	7,14	5,45	6,90	8,89	8,25	8,10	5,71	6,67
NEIK	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	4,14	1,11	2,75	6,19	2,86	3,33
ITSAS	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	0,00
IHOBE	1,43	1,00	1,54	0,00	1,82	1,38	4,44	0,25	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	2,86	3,50	0,77	0,00	1,82	7,24	2,22	4,75	6,19	5,71	5,00
ELIKA	4,29	5,00	6,92	8,57	4,55	5,52	5,56	3,75	6,67	1,43	8,33
OSAKID	2,86	1,50	0,77	0,00	2,73	4,83	8,89	8,75	8,57	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	2,76	0,00	0,00	2,38	1,43	0,00
STC	2,86	5,50	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,24	4,29	3,33
SPLUR	0,00	5,50	9,23	0,00	0,91	4,83	1,11	0,50	1,43	0,00	0,00
PTAL	2,86	2,50	1,54	0,00	0,00	7,24	0,00	0,50	4,76	2,86	3,33
PTSS	1,43	4,50	4,62	0,00	0,00	8,28	2,22	0,00	3,81	1,43	3,33
PTEC	2,86	5,50	7,69	0,00	0,00	7,24	0,00	0,50	5,71	2,86	3,33
GCR	2,86	5,00	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,24	4,29	0,00
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,50	6,67	7,14	6,67
ORKT	4,29	6,00	7,69	5,71	1,82	4,83	6,67	4,25	7,14	5,71	5,00
EITB	5,71	4,00	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	5,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	2,31	5,71	1,82	3,79	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	5,56	5,25	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,00	1,54	0,00	1,82	7,93	2,22	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	1,43	5,45	5,17	3,33	6,00	8,57	5,71	5,00
EKP	1,43	2,50	1,54	0,00	0,00	2,41	2,22	1,00	3,33	0,00	0,00
URA	0,00	0,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00

CUARTA TABLA											
ENTIDAD	T4	CA4	C4	CE4	E4	CL4	P4	MA4	EM4	S4	D4
ITEL	4,29	1,50	3,85	4,29	3,64	3,10	3,33	4,25	6,67	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	5,38	7,14	5,45	6,90	8,89	8,25	8,10	5,71	6,67
NEIK	1,43	2,50	2,31	0,00	0,91	5,52	3,33	2,75	6,67	2,86	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	0,00
IHOBE	1,43	1,00	1,54	0,00	1,82	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	2,86	3,50	3,85	0,00	1,82	7,24	2,22	5,50	6,19	5,71	5,00
ELIKA	4,29	5,50	7,69	8,57	5,45	5,86	6,67	4,50	6,67	1,43	8,33
OSAKID	2,86	1,50	0,77	0,00	2,73	4,83	8,89	8,75	9,05	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	2,76	0,00	0,00	2,38	1,43	0,00
STC	5,71	5,50	9,23	0,00	0,91	5,52	0,00	0,00	5,71	4,29	5,00
SPLUR	1,43	5,50	9,23	0,00	0,91	4,83	2,22	0,50	3,81	0,00	3,33
PTAL	2,86	2,50	1,54	0,00	0,00	7,24	1,11	0,50	5,24	2,86	3,33
PTSS	1,43	5,00	7,69	0,00	0,00	8,28	2,22	0,00	3,81	2,86	3,33
PTEC	2,86	5,50	7,69	0,00	0,00	7,24	1,11	0,50	5,71	2,86	3,33
GCR	2,86	5,00	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,71	4,29	0,00
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,50	6,67	7,14	6,67
ORKT	7,14	6,00	7,69	5,71	5,45	5,17	7,78	4,50	7,62	7,14	5,00
EITB	5,71	4,00	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	5,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	5,56	5,25	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,00	2,31	0,00	1,82	7,93	3,33	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	1,43	5,45	5,17	3,33	6,00	8,57	5,71	5,00
EKP	1,43	2,50	1,54	0,00	0,00	2,41	2,22	1,00	3,33	0,00	0,00
URA	0,00	0,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00

QUINTA TABLA											
ENTIDAD	T5	CA5	C5	CE5	E5	CL5	P5	MA5	EM5	S5	D5
ITEL	5,71	1,50	4,62	5,71	4,55	3,10	4,44	4,75	6,67	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	7,93	8,89	8,50	8,10	5,71	6,67
NEIK	4,29	3,00	3,85	2,86	3,64	5,52	5,56	4,75	7,62	2,86	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67
IHOBE	1,43	6,00	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	2,86	3,50	3,85	0,00	1,82	7,24	2,22	5,50	6,67	5,71	5,00
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,00	6,67	2,86	8,33
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,05	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	2,76	0,00	0,00	2,38	1,43	0,00
STC	5,71	5,50	9,23	0,00	0,91	7,59	2,22	5,75	5,71	4,29	5,00
SPLUR	1,43	5,50	9,23	0,00	0,91	4,83	2,22	0,50	3,81	0,00	3,33
PTAL	4,29	5,50	6,92	0,00	0,91	7,59	1,11	1,50	5,24	2,86	3,33
PTSS	1,43	5,00	7,69	1,43	0,00	8,28	4,44	0,25	4,76	2,86	3,33
PTEC	4,29	5,50	7,69	0,00	0,91	7,59	1,11	1,75	5,71	2,86	3,33
GCR	2,86	5,00	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,71	4,29	0,00
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,75	7,14	7,14	6,67
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	7,14	6,67
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	5,56	5,25	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	3,33	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	1,43	5,45	5,17	3,33	6,00	8,57	5,71	5,00
EKP	5,71	4,00	6,92	7,14	0,00	5,86	6,67	1,00	5,24	1,43	0,00
URA	0,00	0,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00

ENTIDAD	SEXTA TABLA										
	T6	CA6	C6	CE6	E6	CL6	P6	MA6	EM6	S6	D6
ITEL	5,71	2,00	6,15	5,71	4,55	3,10	4,44	5,75	7,62	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	7,93	8,89	8,50	8,10	5,71	6,67
NEIK	7,14	3,50	3,85	4,29	3,64	6,90	5,56	5,25	7,62	4,29	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67
IHOBE	1,43	6,00	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	2,86	3,50	3,85	0,00	1,82	7,24	2,22	6,00	6,67	5,71	5,00
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,00	6,67	2,86	8,33
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,05	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	3,10	0,00	0,75	4,29	1,43	6,67
STC	5,71	5,50	9,23	0,00	0,91	7,59	3,33	5,75	5,71	4,29	5,00
SPLUR	2,86	5,50	9,23	0,00	0,91	4,83	3,33	4,75	5,24	0,00	3,33
PTAL	4,29	5,50	6,92	0,00	0,91	7,59	1,11	1,50	5,24	2,86	3,33
PTSS	1,43	5,00	7,69	1,43	0,00	8,28	4,44	0,25	4,76	2,86	3,33
PTEC	4,29	5,50	7,69	0,00	0,91	7,59	1,11	1,75	5,71	2,86	3,33
GCR	2,86	5,00	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,71	4,29	0,00
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	4,48	5,56	3,75	7,14	7,14	6,67
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	7,14	6,67
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	2,31	0,00	0,00	7,59	7,78	7,00	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	6,67	5,25	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	3,33	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	5,71	5,45	6,55	5,56	6,25	9,52	5,71	5,00
EKP	5,71	4,00	6,92	7,14	0,00	5,86	6,67	1,00	5,24	1,43	0,00
URA	0,00	0,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,43	0,00	0,00

ENTIDAD	SEPTIMA TABLA											
	T7	CA7	C7	CE7	E7	CL7	P7	MA7	EM7	S7	D7	
ITEL	5,71	2,00	6,15	5,71	4,55	3,10	4,44	5,75	7,62	0,00	8,33	
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	8,62	8,89	8,75	8,10	5,71	6,67	
NEIK	7,14	4,00	3,85	4,29	3,64	6,90	5,56	5,25	8,10	4,29	3,33	
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67	
IHOBE	1,43	6,00	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00	
F.HAZI	2,86	4,00	3,85	0,00	1,82	7,59	2,22	8,75	6,67	5,71	6,67	
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,50	7,14	4,29	8,33	
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,52	7,14	0,00	
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00	
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	3,10	0,00	0,75	4,29	1,43	6,67	
STC	7,14	5,50	9,23	0,00	0,91	7,59	3,33	5,75	5,71	4,29	6,67	
SPLUR	2,86	5,50	9,23	0,00	0,91	5,17	3,33	5,25	5,24	0,00	3,33	
PTAL	4,29	5,50	6,92	0,00	0,91	7,59	1,11	1,50	5,24	2,86	3,33	
PTSS	4,29	5,00	7,69	1,43	0,00	8,28	4,44	0,25	4,76	2,86	3,33	
PTEC	4,29	5,50	7,69	0,00	0,91	7,59	2,22	1,75	5,71	2,86	3,33	
GCR	2,86	5,00	9,23	0,00	0,91	4,83	0,00	0,00	5,71	4,29	0,00	
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	1,82	4,48	5,56	3,75	7,62	7,14	6,67	
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	7,14	6,67	
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00	
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00	
WISE	1,43	2,50	3,08	0,00	0,00	7,59	8,89	7,25	5,71	5,71	8,33	
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	7,78	6,00	5,24	5,71	0,00	
ET	2,86	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	4,44	8,50	9,05	2,86	0,00	
ETS	2,86	2,50	3,08	5,71	5,45	6,55	5,56	6,25	9,52	5,71	5,00	
EKP	5,71	4,00	6,92	7,14	0,00	5,86	6,67	1,00	5,24	1,43	0,00	
URA	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	5,24	0,00	0,00	

OCTAVA TABLA											
ENTIDAD	T8	CA8	C8	CE8	E8	CL8	P8	MA8	EM8	S8	D8
ITEL	5,71	2,00	6,15	5,71	6,36	3,10	4,44	5,75	7,62	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	8,62	8,89	9,00	8,10	5,71	6,67
NEIK	7,14	4,00	3,85	7,14	3,64	6,90	6,67	5,25	8,10	4,29	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67
IHOBE	1,43	6,00	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	2,86	4,00	3,85	0,00	1,82	7,59	2,22	8,75	6,67	5,71	6,67
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,50	7,14	4,29	8,33
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,52	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	3,10	0,00	0,75	4,29	1,43	6,67
STC	7,14	5,50	9,23	4,29	0,91	7,59	3,33	5,75	6,19	4,29	6,67
SPLUR	2,86	5,50	9,23	4,29	0,91	5,52	3,33	5,25	5,24	0,00	3,33
PTAL	4,29	6,00	7,69	4,29	0,91	7,59	1,11	1,75	5,24	2,86	3,33
PTSS	4,29	5,00	7,69	4,29	0,00	8,28	4,44	5,75	5,24	2,86	3,33
PTEC	4,29	5,50	7,69	4,29	0,91	7,59	2,22	1,75	5,71	2,86	3,33
GCR	4,29	5,00	9,23	5,71	0,91	5,52	0,00	5,75	5,71	4,29	6,67
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	1,82	4,48	5,56	3,75	7,62	7,14	6,67
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	7,14	6,67
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	3,08	0,00	0,00	7,59	8,89	7,25	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	7,78	6,00	5,24	5,71	0,00
ET	2,86	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	4,44	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	5,71	5,45	6,55	5,56	6,25	9,52	5,71	5,00
EKP	5,71	4,00	6,92	7,14	0,00	5,86	6,67	1,00	5,24	1,43	0,00
URA	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	5,24	0,00	0,00

ENTIDAD	NOVENA TABLA										
	T9	CA9	C9	CE9	E9	CL9	P9	MA9	EM9	S9	D9
ITEL	5,71	2,00	6,15	5,71	6,36	3,10	4,44	5,75	7,62	0,00	8,33
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	8,62	8,89	9,00	8,10	5,71	6,67
NEIK	7,14	4,00	3,85	7,14	4,55	6,90	6,67	5,25	8,10	4,29	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67
IHOBE	2,86	5,50	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	1,43	4,00	3,85	0,00	1,82	7,59	2,22	8,75	6,67	5,71	6,67
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,50	7,14	4,29	8,33
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,52	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	3,10	0,00	0,75	4,29	1,43	6,67
STC	7,14	6,00	9,23	7,14	0,91	7,59	3,33	5,75	6,19	4,29	6,67
SPLUR	2,86	5,50	9,23	7,14	2,73	5,52	3,33	5,25	5,24	0,00	3,33
PTAL	4,29	6,00	7,69	5,71	0,91	7,59	2,22	2,25	5,24	2,86	3,33
PTSS	4,29	5,00	7,69	5,71	2,73	8,28	5,56	5,75	5,24	2,86	5,00
PTEC	5,71	5,50	7,69	7,14	2,73	7,59	2,22	1,75	5,71	2,86	5,00
GCR	4,29	5,00	9,23	5,71	0,91	5,52	0,00	5,75	5,71	4,29	6,67
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	1,82	4,48	5,56	3,75	7,62	7,14	6,67
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	8,57	6,67
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	3,08	0,00	0,00	7,59	8,89	7,25	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	7,78	6,00	5,24	5,71	0,00
ET	4,29	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	4,44	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	5,71	5,45	6,55	5,56	6,25	9,52	5,71	5,00
EKP	5,71	5,50	6,92	7,14	0,00	5,86	6,67	1,00	5,24	1,43	0,00
URA	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	5,24	0,00	0,00

DECIMA TABLA											
ENTIDAD	T10	CA10	C10	CE10	E10	CL10	P10	MA10	EM10	S10	D10
ITEL	5,71	2,50	6,15	5,71	6,36	3,10	4,44	5,75	7,62	1,43	8,33
EJIE	4,29	6,50	8,46	8,57	8,18	8,62	8,89	9,00	8,10	5,71	6,67
NEIK	7,14	4,00	3,85	8,57	4,55	7,24	6,67	5,50	8,10	5,71	3,33
ITSAS	1,43	3,00	1,54	0,00	0,00	0,34	1,11	0,00	5,24	0,00	1,67
IHOBE	2,86	5,50	7,69	4,29	5,45	1,38	4,44	0,50	4,29	1,43	0,00
F.HAZI	1,43	4,00	3,85	0,00	1,82	7,59	2,22	9,00	6,67	5,71	6,67
ELIKA	5,71	6,00	7,69	8,57	5,45	6,55	7,78	5,50	7,14	4,29	8,33
OSAKID	2,86	2,50	0,77	0,00	2,73	5,17	8,89	8,75	9,52	7,14	0,00
OSTEK	5,71	4,50	4,62	0,00	2,73	5,17	2,22	5,75	6,19	0,00	5,00
BIO	2,86	2,00	1,54	0,00	0,00	3,10	0,00	0,75	4,29	1,43	6,67
STC	7,14	6,00	9,23	7,14	0,91	7,59	3,33	5,75	6,19	4,29	6,67
SPLUR	2,86	5,50	9,23	7,14	2,73	5,52	3,33	5,25	5,24	1,43	3,33
PTAL	4,29	6,00	7,69	5,71	0,91	7,93	2,22	2,25	5,24	2,86	3,33
PTSS	5,71	5,00	7,69	5,71	2,73	8,28	5,56	5,75	5,24	2,86	5,00
PTEC	5,71	5,50	7,69	7,14	2,73	7,59	2,22	1,75	5,71	2,86	5,00
GCR	7,14	5,50	9,23	7,14	1,82	6,21	0,00	5,75	6,19	4,29	6,67
EVE	1,43	2,00	2,31	0,00	1,82	4,48	5,56	3,75	7,62	7,14	6,67
ORKT	8,57	7,50	7,69	5,71	6,36	5,52	7,78	4,50	7,62	8,57	6,67
EITB	5,71	4,50	0,77	0,00	10,00	7,59	6,67	8,50	9,52	8,57	10,00
UNIBK	1,43	1,50	3,08	5,71	1,82	4,14	3,33	1,75	5,71	0,00	0,00
WISE	1,43	2,50	3,08	0,00	0,00	7,59	8,89	7,25	5,71	5,71	8,33
ALOK	1,43	2,00	2,31	0,00	0,00	6,90	7,78	6,00	5,24	5,71	0,00
ET	4,29	1,50	2,31	0,00	1,82	7,93	4,44	8,50	9,05	2,86	0,00
ETS	2,86	2,50	3,08	5,71	5,45	6,55	5,56	6,25	9,52	5,71	5,00
EKP	5,71	5,50	6,92	7,14	0,00	7,24	7,78	1,00	5,71	1,43	0,00
URA	0,00	2,50	1,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	5,24	0,00	0,00

ANEXO V: ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

Tipo de ACP: Pearson (n)

Filtrar los factores: % mínimo = 80

Rotación: Varimax (Normalización de Kaiser) / Número de factores = 4

Tipo de biplot: Biplot de distancia / Coeficiente = Automático

Estadísticas Descriptivas

VARIABLES	OBSERVACIONES	OBS. SIN DATOS PERDIDOS	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
T	26	26	0,000	6,571	3,198	1,662
CA	26	26	1,300	6,400	3,483	1,511
C	26	26	0,769	8,385	4,234	2,424
CE	26	26	0,000	7,714	2,148	2,420
E	26	26	0,000	10,000	2,185	2,457
CL	26	26	0,000	7,931	5,231	2,237
P	26	26	0,000	8,889	3,923	2,695
MA	26	26	0,000	8,750	3,875	2,761
EM	26	26	2,952	9,524	6,068	1,780
S	26	26	0,000	8,571	3,236	2,543
D	26	26	0,000	10,000	3,679	3,079

Matriz de correlación (Pearson (n))

VARIABLES	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
T	1	0,572	0,390	0,386	0,534	0,392	0,164	0,284	0,442	0,230	0,490
CA	0,572	1	0,779	0,391	0,311	0,328	0,064	-0,047	-0,012	0,160	0,315
C	0,390	0,779	1	0,533	0,021	0,181	-0,131	-0,217	-0,227	-0,166	0,133
CE	0,386	0,391	0,533	1	0,422	0,024	0,307	0,001	0,131	-0,137	0,196
E	0,534	0,311	0,021	0,422	1	0,201	0,507	0,507	0,678	0,411	0,530
CL	0,392	0,328	0,181	0,024	0,201	1	0,357	0,581	0,469	0,563	0,390
P	0,164	0,064	-0,131	0,307	0,507	0,357	1	0,691	0,581	0,586	0,323
MA	0,284	-0,047	-0,217	0,001	0,507	0,581	0,691	1	0,819	0,587	0,401
EM	0,442	-0,012	-0,227	0,131	0,678	0,469	0,581	0,819	1	0,624	0,421
S	0,230	0,160	-0,166	-0,137	0,411	0,563	0,586	0,587	0,624	1	0,433
D	0,490	0,315	0,133	0,196	0,530	0,390	0,323	0,401	0,421	0,433	1

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05

Prueba de esfericidad de Bartlett:

Chi-cuadrado (Valor observado)	172,317
Chi-cuadrado (Valor crítico)	73,311
GDL	55
	<
p-valor	0,0001
alfa	0,05

Interpretación de la prueba:

H0: No hay ninguna correlación significativamente diferente de 0 entre las variables.

Ha: Al menos una de las correlaciones entre las variables es significativamente diferente de 0.

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H0, y aceptar la hipótesis alternativa Ha.

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H0 cuando es verdadera es menor que 0,01%.

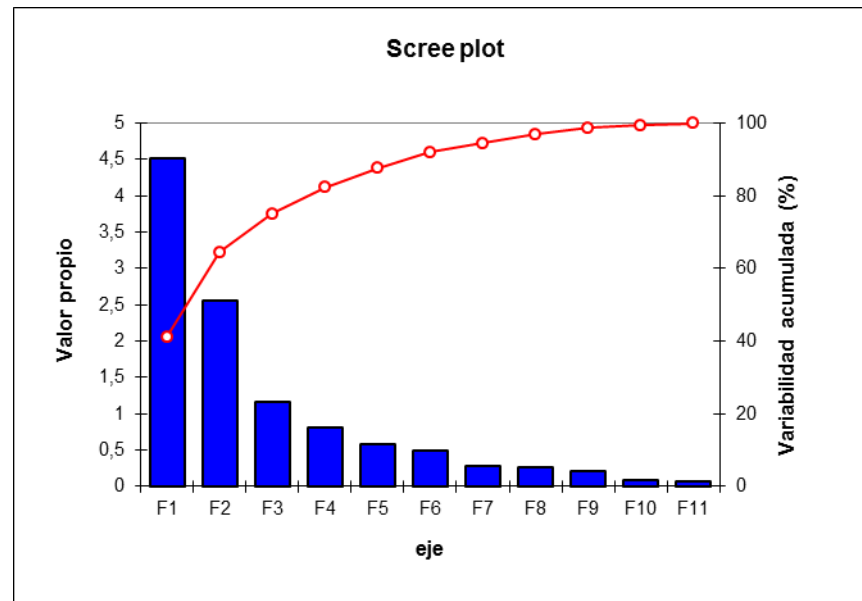
Kaiser-Meyer-Olkin:

T	0,810
CA	0,536
C	0,498
CE	0,375
E	0,692
CL	0,718
P	0,563
MA	0,622
EM	0,713
S	0,646
D	0,844
KMO	0,630

Análisis de Componentes Principales:

Valores propios:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valor propio	4,524	2,562	1,159	0,802	0,586	0,482	0,280	0,260	0,202	0,084	0,060
Variabilidad (%)	41,130	23,290	10,539	7,290	5,323	4,385	2,542	2,362	1,833	0,762	0,544
% acumulado	41,130	64,420	74,959	82,248	87,571	91,957	94,499	96,861	98,694	99,456	100,000



Vectores propios:

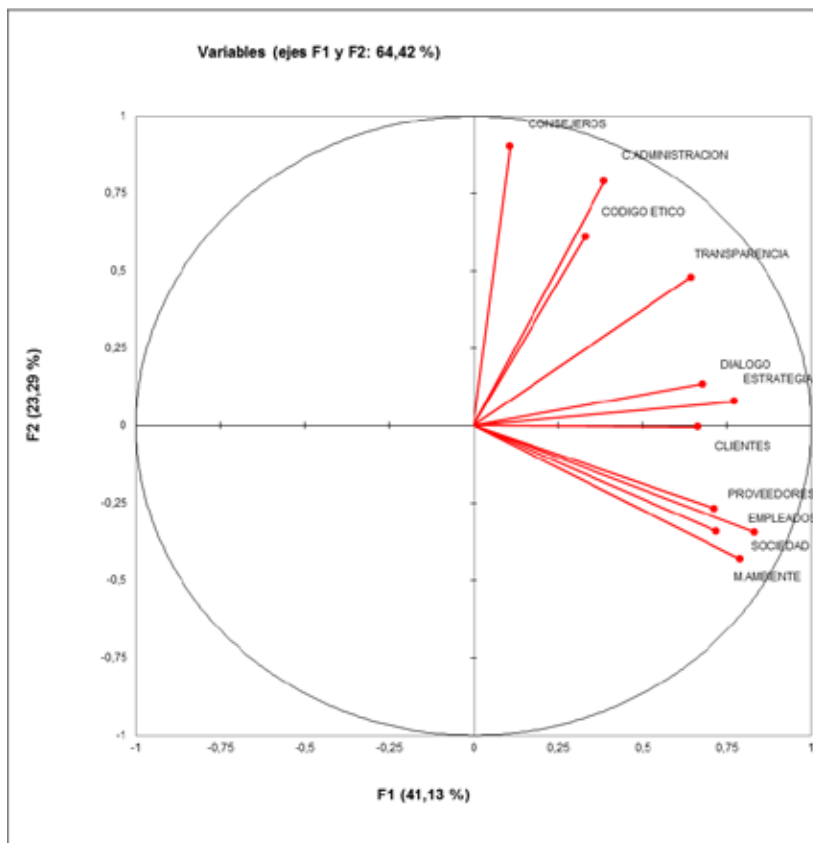
VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
T	0,303	0,299	0,029	-0,394	-0,417	-0,125	0,447	-0,486	-0,031	0,191	-0,007
CA	0,182	0,494	0,246	0,054	0,188	-0,387	-0,263	-0,135	0,189	-0,520	0,283
C	0,051	0,564	0,158	0,254	-0,016	0,054	-0,296	0,086	-0,468	0,358	-0,380
CE	0,155	0,382	-0,534	0,328	-0,054	0,259	0,350	0,305	-0,022	-0,068	0,384
E	0,363	0,049	-0,401	-0,278	0,086	-0,307	-0,309	0,297	0,431	0,361	-0,162
CL	0,312	-0,003	0,542	0,253	-0,283	0,298	0,138	0,291	0,499	0,019	-0,152
P	0,336	-0,168	-0,243	0,517	0,294	-0,006	0,097	-0,519	0,124	-0,069	-0,383
MA	0,372	-0,269	0,018	0,152	-0,278	0,175	-0,501	-0,239	-0,161	0,212	0,529
EM	0,391	-0,215	-0,133	-0,105	-0,345	-0,116	-0,049	0,285	-0,401	-0,546	-0,313
S	0,338	-0,214	0,304	0,083	0,402	-0,391	0,378	0,251	-0,314	0,260	0,232
D	0,319	0,084	0,069	-0,469	0,506	0,621	-0,041	-0,036	-0,090	-0,118	-0,024

Carga factorial:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
T	0,644	0,479	0,031	-0,353
CA	0,388	0,791	0,265	0,048
C	0,109	0,903	0,170	0,227
CE	0,330	0,611	-0,575	0,293
E	0,772	0,078	-0,432	-0,249
CL	0,663	-0,004	0,584	0,227
P	0,714	-0,268	-0,261	0,463
MA	0,790	-0,431	0,019	0,136
EM	0,831	-0,344	-0,144	-0,094
S	0,719	-0,342	0,328	0,075
D	0,679	0,135	0,074	-0,420

Correlaciones entre las variables y los factores:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
T	0,644	0,479	0,031	-0,353
CA	0,388	0,791	0,265	0,048
C	0,109	0,903	0,170	0,227
CE	0,330	0,611	-0,575	0,293
E	0,772	0,078	-0,432	-0,249
CL	0,663	-0,004	0,584	0,227
P	0,714	-0,268	-0,261	0,463
MA	0,790	-0,431	0,019	0,136
EM	0,831	-0,344	-0,144	-0,094
S	0,719	-0,342	0,328	0,075
D	0,679	0,135	0,074	-0,420



Contribuciones de las variables (%):

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
T	9,171	8,968	0,082	15,559
CA	3,323	24,412	6,057	0,289
C	0,261	31,861	2,482	6,452
CE	2,408	14,556	28,498	10,737
E	13,177	0,235	16,081	7,746
CL	9,712	0,001	29,371	6,409
P	11,260	2,811	5,888	26,748
MA	13,806	7,256	0,031	2,323
EM	15,274	4,624	1,777	1,092
S	11,420	4,563	9,257	0,695
D	10,188	0,713	0,476	21,951

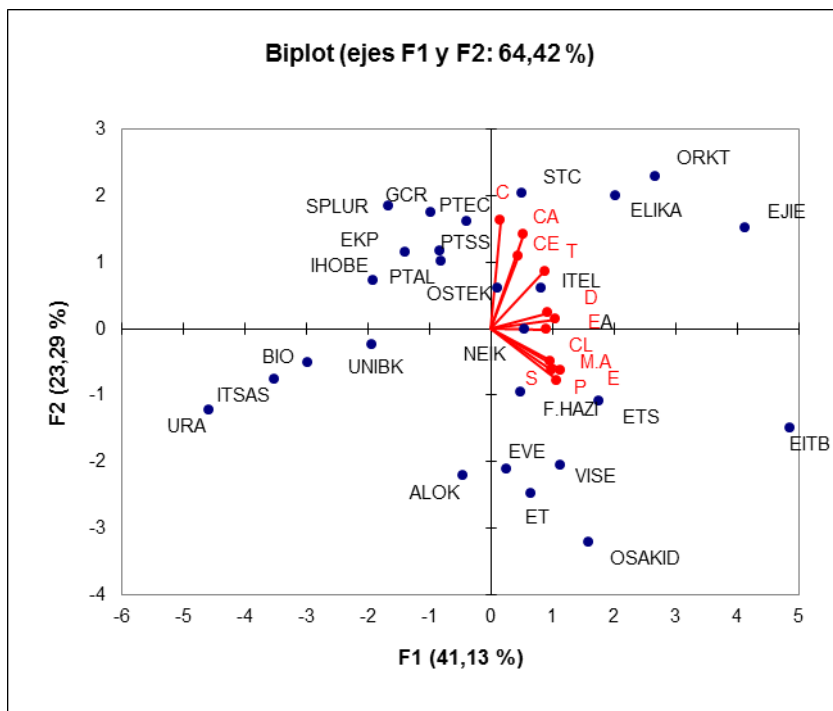
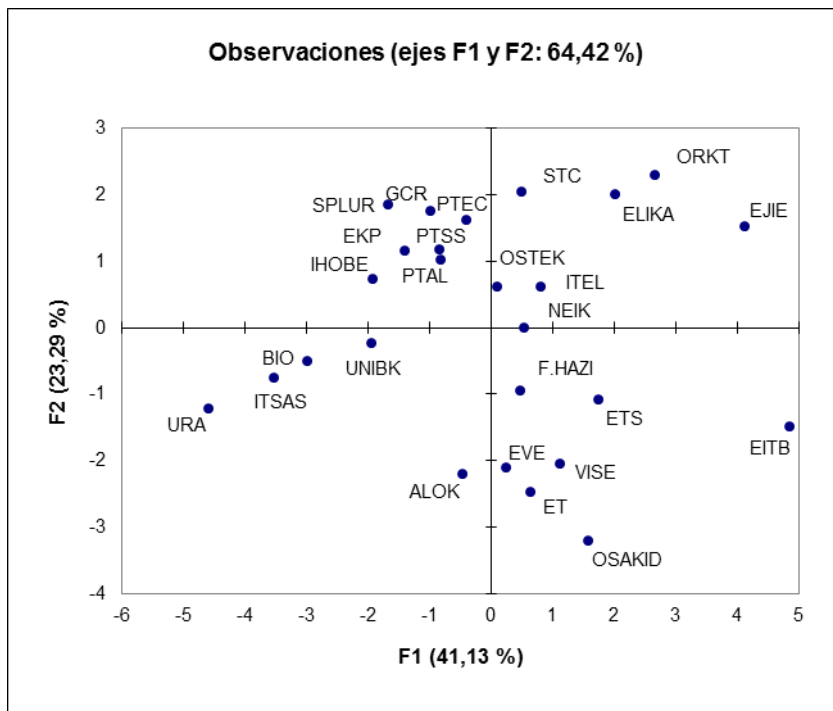
Cosenos cuadrados de las variables:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4
T	0,415	0,230	0,001	0,125
CA	0,150	0,625	0,070	0,002
C	0,012	0,816	0,029	0,052
CE	0,109	0,373	0,330	0,086
E	0,596	0,006	0,186	0,062
CL	0,439	0,000	0,341	0,051
P	0,509	0,072	0,068	0,214
MA	0,625	0,186	0,000	0,019
EM	0,691	0,118	0,021	0,009
S	0,517	0,117	0,107	0,006
D	0,461	0,018	0,006	0,176

Los valores en negrita corresponden para cada variable al factor para lo cual el coseno cuadrado es el mayor

Coordenadas de las observaciones:

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4
ITEL	0,809	0,617	-2,084	-1,313
EJIE	4,135	1,515	-1,240	1,355
NEIK	0,544	0,000	-0,335	-0,173
ITSAS	-3,515	-0,764	-0,839	-0,795
IHOBE	-1,914	0,727	-1,512	0,403
F.HAZI	0,473	-0,955	1,445	-0,446
ELIKA	2,030	2,007	-1,083	0,229
OSAKID	1,586	-3,206	-0,481	1,024
OSTEK	0,102	0,619	0,457	-1,305
BIO	-2,972	-0,505	0,165	-1,377
STC	0,509	2,038	1,585	-0,244
SPLUR	-1,658	1,855	0,509	0,748
PTAL	-0,818	1,011	1,375	-0,288
PTSS	-0,829	1,163	1,176	0,780
PTEC	-0,397	1,608	1,395	-0,228
GCR	-0,968	1,743	1,096	-0,104
EVE	0,243	-2,116	0,448	-0,136
ORKT	2,664	2,299	-0,431	0,110
EITB	4,849	-1,499	0,017	-2,157
UNIBK	-1,942	-0,247	-1,896	0,863
WISE	1,118	-2,062	1,189	0,852
ALOK	-0,461	-2,215	0,904	1,630
ET	0,646	-2,473	0,436	0,317
ETS	1,757	-1,095	-0,798	-0,189
EKP	-1,404	1,156	-0,556	0,981
URA	-4,586	-1,221	-0,944	-0,535
ITEL	0,809	0,617	-2,084	-1,313
EJIE	4,135	1,515	-1,240	1,355
NEIK	0,544	0,000	-0,335	-0,173
ITSAS	-3,515	-0,764	-0,839	-0,795
IHOBE	-1,914	0,727	-1,512	0,403
F.HAZI	0,473	-0,955	1,445	-0,446
ELIKA	2,030	2,007	-1,083	0,229
OSAKID	1,586	-3,206	-0,481	1,024
OSTEK	0,102	0,619	0,457	-1,305
BIO	-2,972	-0,505	0,165	-1,377
STC	0,509	2,038	1,585	-0,244
SPLUR	-1,658	1,855	0,509	0,748
PTAL	-0,818	1,011	1,375	-0,288
PTSS	-0,829	1,163	1,176	0,780
PTEC	-0,397	1,608	1,395	-0,228
GCR	-0,968	1,743	1,096	-0,104
EVE	0,243	-2,116	0,448	-0,136
ORKT	2,664	2,299	-0,431	0,110
EITB	4,849	-1,499	0,017	-2,157
UNIBK	-1,942	-0,247	-1,896	0,863
WISE	1,118	-2,062	1,189	0,852
ALOK	-0,461	-2,215	0,904	1,630
ET	0,646	-2,473	0,436	0,317
ETS	1,757	-1,095	-0,798	-0,189
EKP	-1,404	1,156	-0,556	0,981
URA	-4,586	-1,221	-0,944	-0,535



Contribuciones de las observaciones (%)

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4
ITEL	0,557	0,572	14,404	8,263
EJIE	14,537	3,448	5,099	8,802
NEIK	0,252	0,000	0,372	0,144
ITSAS	10,505	0,877	2,335	3,033
IHOBE	3,114	0,794	7,581	0,779
F.HAZI	0,190	1,370	6,930	0,954
ELIKA	3,503	6,047	3,894	0,251
OSAKID	2,137	15,433	0,766	5,028
OSTEK	0,009	0,575	0,694	8,172
BIO	7,510	0,383	0,091	9,091
STC	0,220	6,238	8,330	0,285
SPLUR	2,336	5,166	0,859	2,682
PTAL	0,569	1,533	6,271	0,398
PTSS	0,584	2,029	4,589	2,917
PTEC	0,134	3,880	6,454	0,249
GCR	0,796	4,560	3,987	0,052
EVE	0,050	6,720	0,665	0,089
ORKT	6,031	7,936	0,616	0,059
EITB	19,987	3,375	0,001	22,319
UNIBK	3,205	0,091	11,927	3,571
WISE	1,062	6,381	4,693	3,481
ALOK	0,180	7,366	2,713	12,740
ET	0,355	9,180	0,631	0,481
ETS	2,624	1,801	2,114	0,172
EKP	1,675	2,007	1,027	4,615
URA	17,877	2,239	2,957	1,374

Cosenos Cuadrados de las Observaciones

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4
ITEL	0,061	0,036	0,406	0,161
EJIE	0,720	0,097	0,065	0,077
NEIK	0,206	0,000	0,078	0,021
ITSAS	0,782	0,037	0,045	0,040
IHOBE	0,389	0,056	0,242	0,017
F.HAZI	0,054	0,221	0,505	0,048
ELIKA	0,395	0,386	0,113	0,005
OSAKID	0,152	0,623	0,014	0,064
OSTEK	0,002	0,067	0,036	0,297
BIO	0,740	0,021	0,002	0,159
STC	0,034	0,544	0,329	0,008
SPLUR	0,306	0,383	0,029	0,062
PTAL	0,152	0,232	0,429	0,019
PTSS	0,144	0,284	0,290	0,128
PTEC	0,030	0,486	0,366	0,010
GCR	0,130	0,423	0,167	0,002
EVE	0,007	0,537	0,024	0,002
ORKT	0,463	0,345	0,012	0,001
EITB	0,715	0,068	0,000	0,142
UNIBK	0,381	0,006	0,363	0,075
WISE	0,101	0,344	0,115	0,059
ALOK	0,023	0,537	0,090	0,291
ET	0,033	0,481	0,015	0,008
ETS	0,493	0,192	0,102	0,006
EKP	0,303	0,206	0,048	0,148
URA	0,857	0,061	0,036	0,012

Los valores en negrita corresponden para cada observación al factor para lo cual el coseno cuadrado es el mayor

Resultados tras la rotación**Varimax:****Matriz de rotación:**

	D1	D2	D3	D4
D1	0,743	0,192	0,241	0,595
D2	-0,428	0,856	0,238	0,163
D3	0,303	0,418	-0,838	-0,174
D4	0,416	0,235	0,427	-0,768

Porcentaje de la varianza tras**rotación Varimax:**

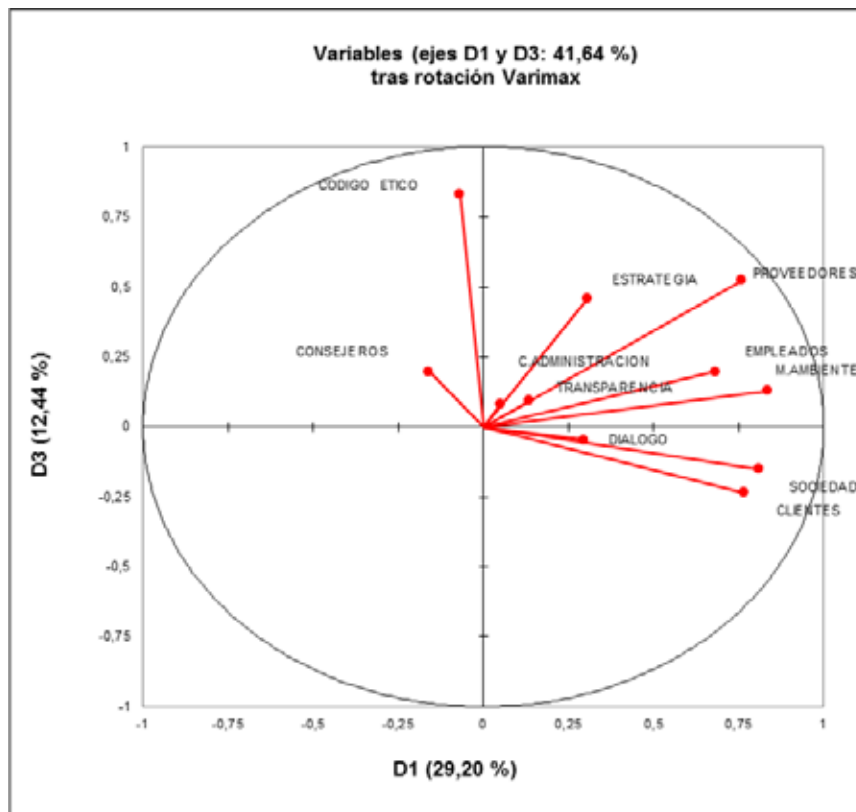
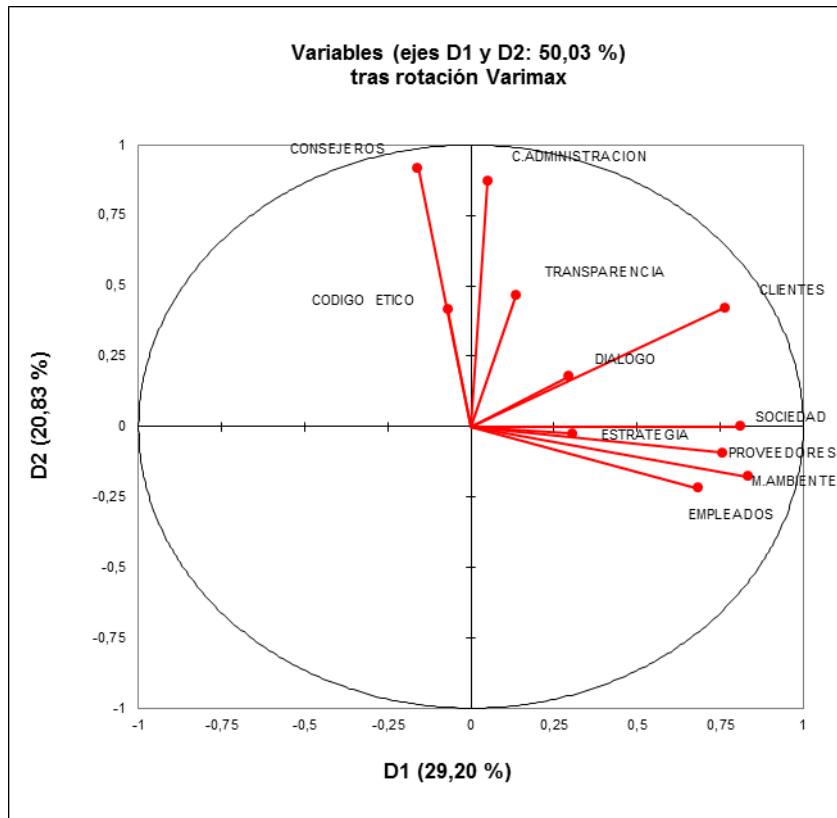
	D1	D2	D3	D4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Variabilidad (%)	29,196	20,833	12,443	19,776	5,323	4,385	2,542	2,362	1,833	0,762	0,544
% acumulado	29,196	50,029	62,472	82,248	87,571	91,957	94,499	96,861	98,694	99,456	100,000

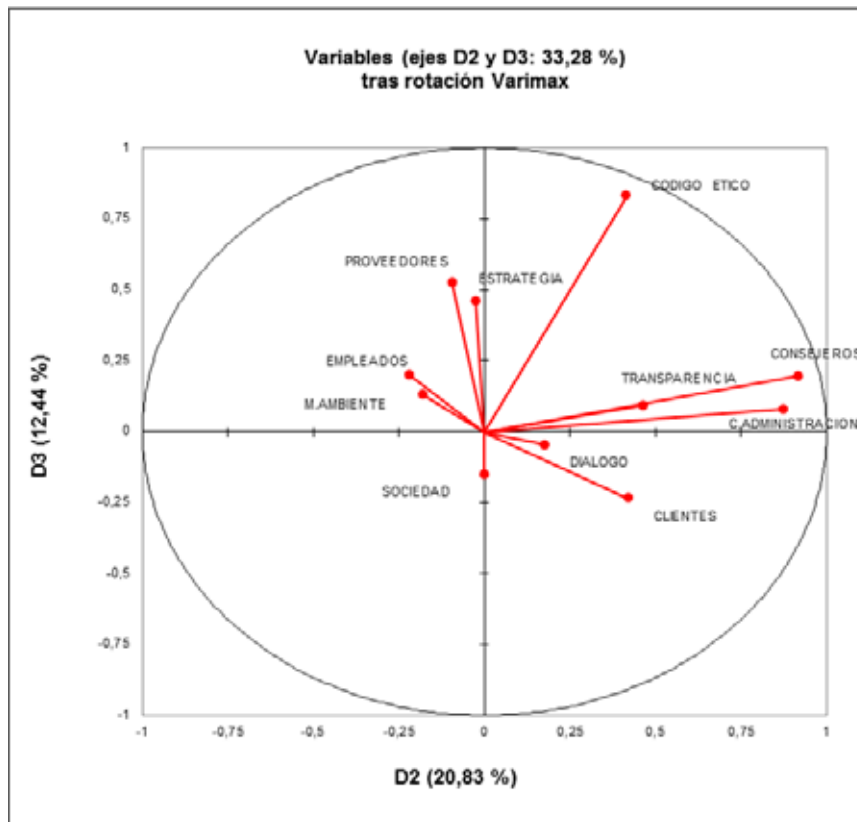
Carga factorial tras rotación *Varimax*:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,136	0,464	0,093	0,727
CA	0,050	0,874	0,080	0,276
C	-0,160	0,919	0,197	0,007
CE	-0,069	0,415	0,832	0,170
E	0,306	-0,025	0,460	0,738
CL	0,765	0,421	-0,234	0,118
P	0,758	-0,094	0,525	0,071
MA	0,834	-0,178	0,130	0,292
EM	0,682	-0,218	0,198	0,535
S	0,811	-0,001	-0,151	0,257
D	0,295	0,178	-0,046	0,735

**Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación
*Varimax***

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,136	0,464	0,093	0,727
CA	0,050	0,874	0,080	0,276
C	-0,160	0,919	0,197	0,007
CE	-0,069	0,415	0,832	0,170
E	0,306	-0,025	0,460	0,738
CL	0,765	0,421	-0,234	0,118
P	0,758	-0,094	0,525	0,071
MA	0,834	-0,178	0,130	0,292
EM	0,682	-0,218	0,198	0,535
S	0,811	-0,001	-0,151	0,257
D	0,295	0,178	-0,046	0,735





Contribuciones de las variables (%) tras rotación Varimax:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,574	9,387	0,626	24,284
CA	0,077	33,303	0,471	3,503
C	0,798	36,842	2,821	0,003
CE	0,147	7,505	50,600	1,334
E	2,911	0,027	15,453	25,058
CL	18,239	7,723	3,996	0,638
P	17,913	0,382	20,104	0,229
MA	21,671	1,380	1,228	3,911
EM	14,503	2,065	2,875	13,167
S	20,466	0,000	1,672	3,046
D	2,701	1,388	0,153	24,827

Cosenos cuadrados de las variables tras rotación Varimax:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,018	0,215	0,009	0,528
CA	0,002	0,763	0,006	0,076
C	0,026	0,844	0,039	0,000
CE	0,005	0,172	0,693	0,029
E	0,093	0,001	0,212	0,545
CL	0,586	0,177	0,055	0,014
P	0,575	0,009	0,275	0,005
MA	0,696	0,032	0,017	0,085
EM	0,466	0,047	0,039	0,286
S	0,657	0,000	0,023	0,066
D	0,087	0,032	0,002	0,540

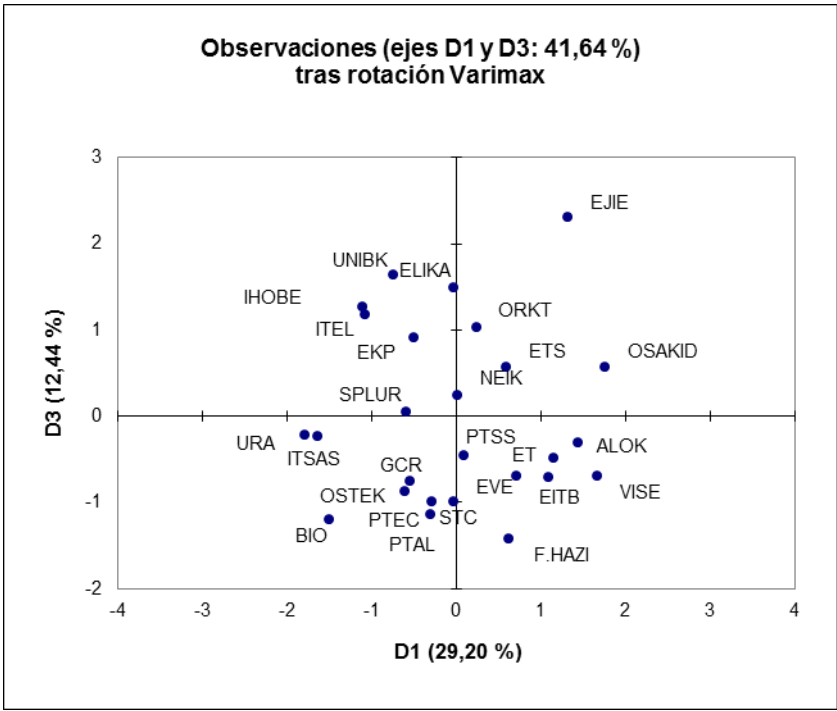
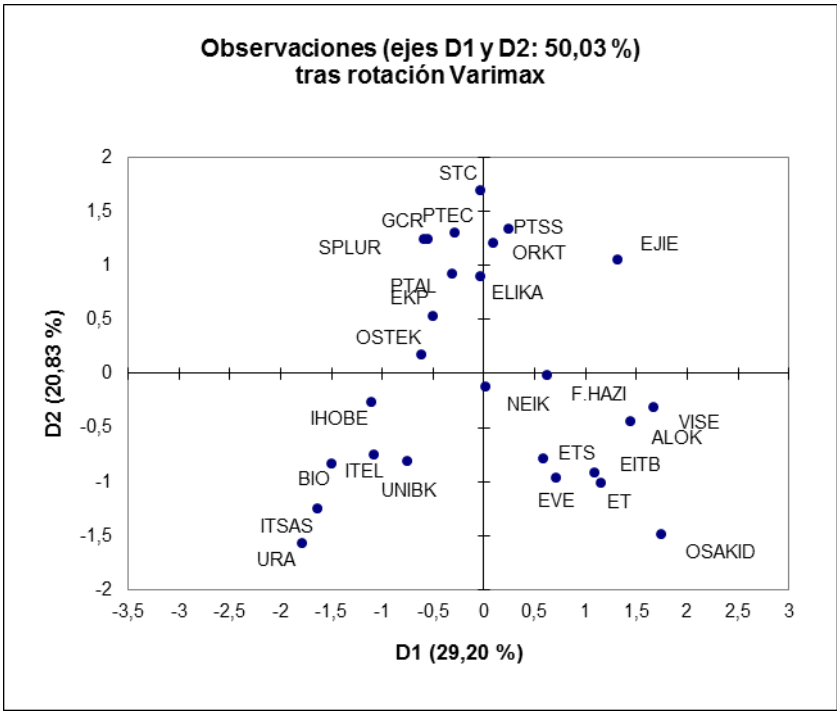
Los valores en negrita corresponden para cada variable al factor para lo cual el coseno cuadrado es el mayor

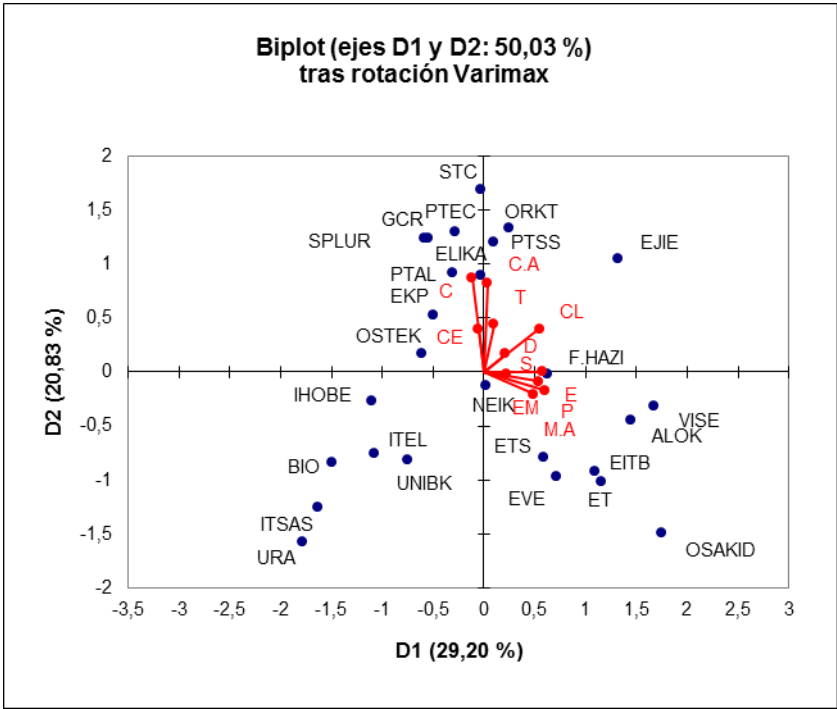
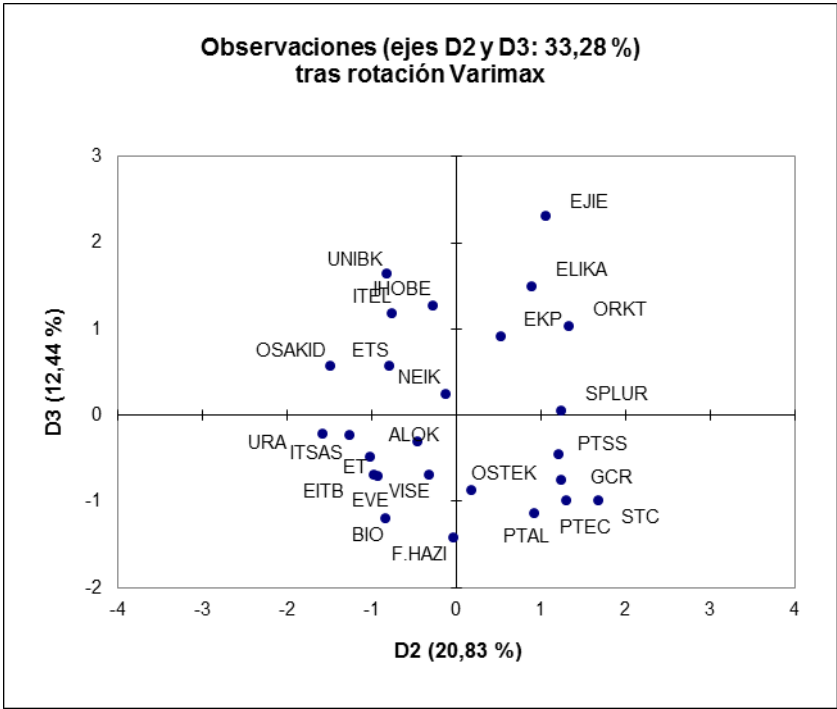
Coefficientes de transformación tras rotación Varimax:

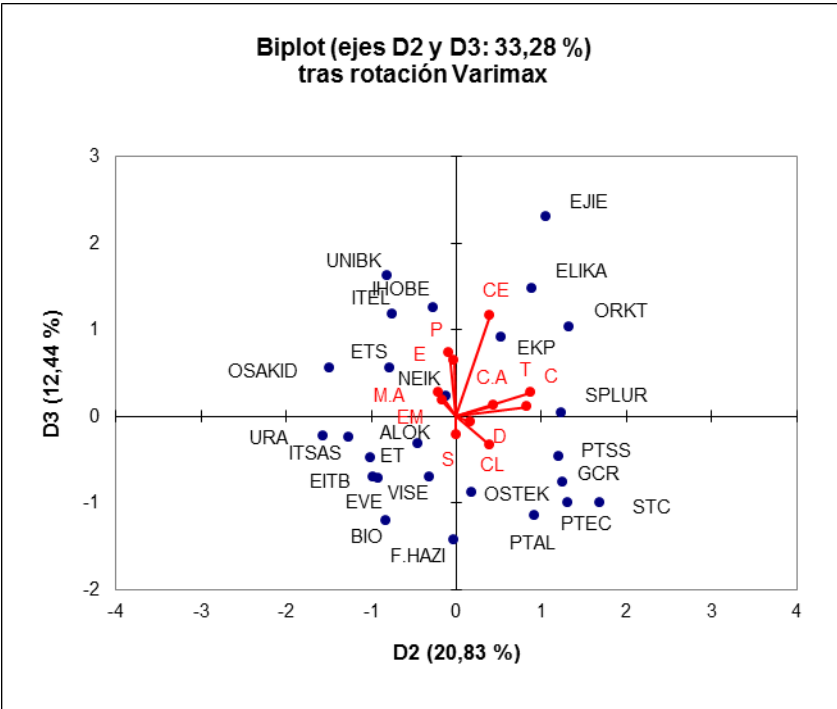
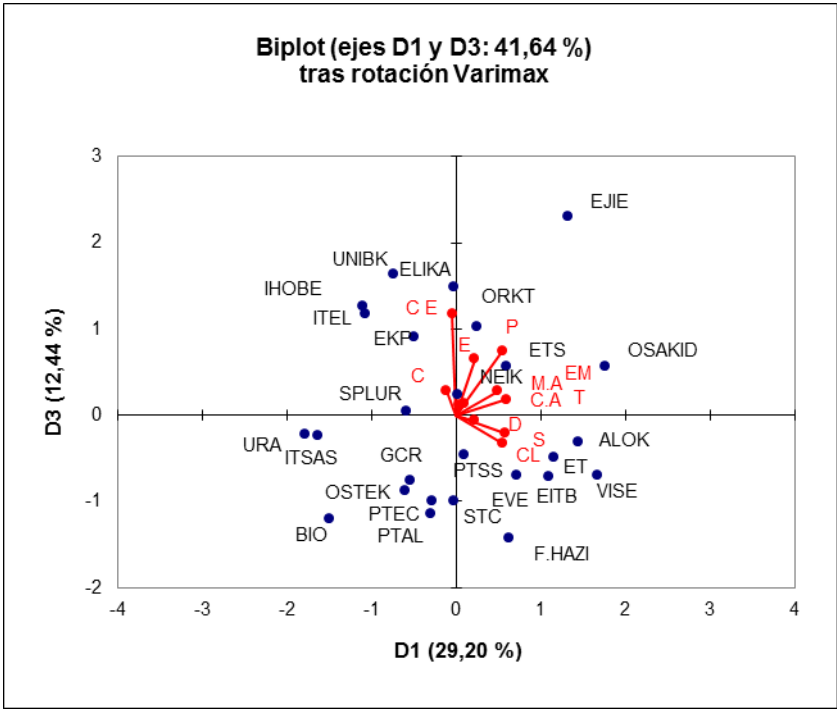
VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	-0,149	0,095	-0,132	0,449
CA	0,026	0,390	-0,072	0,015
C	0,029	0,434	0,088	-0,172
CE	-0,046	0,097	0,646	-0,113
E	-0,128	-0,170	0,228	0,410
CL	0,380	0,304	-0,266	-0,218
P	0,334	-0,018	0,449	-0,327
MA	0,278	-0,064	0,061	-0,057
EM	0,108	-0,159	0,066	0,199
S	0,300	0,056	-0,191	-0,048
D	-0,109	-0,022	-0,228	0,488

Coordenadas de las observaciones tras rotación *Varimax*:

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	-1,079	-0,750	1,180	1,751
EJIE	1,319	1,057	2,305	0,349
NEIK	0,015	-0,126	0,240	0,355
ITSAS	-1,629	-1,260	-0,238	-0,243
IHOBE	-1,102	-0,265	1,261	-0,562
F.HAZI	0,621	-0,024	-1,427	0,184
ELIKA	-0,027	0,896	1,481	0,751
OSAKID	1,752	-1,491	0,564	-0,683
OSTEK	-0,607	0,176	-0,875	1,137
BIO	-1,496	-0,835	-1,197	0,272
STC	-0,035	1,688	-0,989	0,302
SPLUR	-0,585	1,237	0,049	-0,999
PTAL	-0,303	0,925	-1,150	-0,101
PTSS	0,093	1,209	-0,464	-0,972
PTEC	-0,282	1,306	-1,000	0,022
GCR	-0,544	1,244	-0,753	-0,181
EVE	0,714	-0,972	-0,701	-0,102
ORKT	0,245	1,332	1,032	0,953
EITB	1,098	-0,925	-0,717	3,050
UNIBK	-0,745	-0,817	1,631	-1,001
WISE	1,672	-0,317	-0,701	-0,820
ALOK	1,443	-0,448	-0,309	-1,898
ET	1,157	-1,012	-0,484	-0,413
ETS	0,594	-0,787	0,567	0,671
EKP	-0,501	0,533	0,914	-1,026
URA	-1,789	-1,573	-0,221	-0,794







Cosenos cuadrados de las observaciones tras rotación *Varimax*:

ENTIDADES	D1	D2	D3	D4
ITEL	0,119	0,058	0,142	0,313
EJIE	0,188	0,121	0,574	0,013
NEIK	0,000	0,013	0,048	0,105
ITSAS	0,452	0,270	0,010	0,010
IHOBE	0,203	0,012	0,266	0,053
F.HAZI	0,122	0,000	0,643	0,011
ELIKA	0,000	0,174	0,476	0,122
OSAKID	0,361	0,262	0,037	0,055
OSTEK	0,063	0,005	0,130	0,220
BIO	0,417	0,130	0,267	0,014
STC	0,000	0,624	0,214	0,020
SPLUR	0,070	0,315	0,000	0,205
PTAL	0,030	0,283	0,437	0,003
PTSS	0,003	0,434	0,064	0,281
PTEC	0,024	0,507	0,298	0,000
GCR	0,067	0,349	0,128	0,007
EVE	0,092	0,170	0,089	0,002
ORKT	0,009	0,271	0,163	0,139
EITB	0,084	0,060	0,036	0,649
UNIBK	0,084	0,101	0,403	0,152
WISE	0,319	0,011	0,056	0,077
ALOK	0,320	0,031	0,015	0,553
ET	0,155	0,118	0,027	0,020
ETS	0,116	0,203	0,106	0,148
EKP	0,058	0,066	0,192	0,242
URA	0,446	0,345	0,007	0,088

ANEXO VI: MÉTODO STATIS DUAL

COMPARAISON DES MATRICES DE CORRELATIONS (NUAGES DE COLONNES)

1. RESULTATS SUR LA FORME DES DIFFERENTS NUAGES DE COLONNES

NUAGE 1

MATRICE DE CORRELATIONS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.284	1.000									
3	0.102	0.199	1.000								
4	0.187	0.111	0.517	1.000							
5	0.559	0.449	-0.089	0.184	1.000						
6	0.517	0.426	0.132	-0.104	0.314	1.000					
7	0.384	0.268	0.177	0.291	0.535	0.448	1.000				
8	0.539	0.167	0.267	0.240	0.421	0.604	0.793	1.000			
9	0.634	0.354	0.255	0.150	0.564	0.715	0.652	0.736	1.000		
10	0.344	0.403	-0.086	-0.247	0.485	0.647	0.469	0.400	0.518	1.000	
11	0.477	0.365	0.385	0.143	0.407	0.502	0.419	0.346	0.580	0.442	1.000

VALEURS PROPRES

TRACE DE LA MATRICE : 11.0000

HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.9693	45.18	45.18	*****
2	1.7183	15.62	60.80	*****
3	1.0530	9.57	70.37	*****
4	0.9511	8.65	79.02	*****
5	0.6999	6.36	85.38	*****
6	0.5466	4.97	90.35	*****
7	0.3107	2.82	93.17	*****
8	0.2682	2.44	95.61	*****
9	0.2448	2.23	97.84	****
10	0.1452	1.32	99.16	***
11	0.0928	0.84	100.00	**

NUAGE MATRICE	2 DE CORRELATIONS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	1.000											
2	0.173	1.000										
3	0.054	0.677	1.000									
4	0.092	-0.021	0.245	1.000								
5	0.610	0.109	-0.154	0.181	1.000							
6	0.448	0.266	-0.039	-0.182	0.216	1.000						
7	0.218	-0.124	-0.210	0.254	0.527	0.226	1.000					
8	0.425	-0.156	-0.146	0.227	0.454	0.361	0.765	1.000				
9	0.640	-0.041	-0.144	0.120	0.627	0.504	0.604	0.716	1.000			
10	0.374	0.181	-0.055	-0.206	0.452	0.546	0.404	0.355	0.497	1.000		
11	0.493	0.082	-0.033	0.084	0.394	0.406	0.410	0.339	0.519	0.350	1.000	

VALEURS PROPRES
 TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
 HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.3002	39.09	39.09	*****
2	1.8861	17.15	56.24	*****
3	1.4585	13.26	69.50	*****
4	0.8164	7.42	76.92	*****
5	0.6943	6.31	83.23	*****
6	0.5883	5.35	88.58	*****
7	0.4304	3.91	92.49	*****
8	0.3627	3.30	95.79	*****
9	0.2156	1.96	97.75	*****
10	0.1271	1.16	98.91	***
11	0.1204	1.09	100.00	***

NUAGE 3											
MATRICE DE CORRELATIONS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.387	1.000									
3	0.163	0.788	1.000								
4	0.385	0.302	0.290	1.000							
5	0.694	0.204	-0.041	0.407	1.000						
6	0.414	0.414	0.149	0.021	0.243	1.000					
7	0.315	0.047	-0.183	0.431	0.495	0.275	1.000				
8	0.464	-0.067	-0.269	0.241	0.512	0.453	0.735	1.000			
9	0.631	0.076	-0.135	0.295	0.661	0.462	0.582	0.765	1.000		
10	0.330	0.180	-0.089	-0.062	0.383	0.530	0.587	0.552	0.636	1.000	
11	0.614	0.317	0.079	0.386	0.577	0.428	0.458	0.411	0.516	0.414	1.000

VALEURS PROPRES
TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.8147	43.77	43.77	*****
2	2.1646	19.68	63.45	*****
3	1.2756	11.60	75.04	*****
4	0.7933	7.21	82.26	*****
5	0.5060	4.60	86.86	*****
6	0.4953	4.50	91.36	*****
7	0.2795	2.54	93.90	*****
8	0.2473	2.25	96.15	*****
9	0.2083	1.89	98.04	****
10	0.1222	1.11	99.15	***
11	0.0932	0.85	100.00	**

NUAGE		4										
MATRICE	DE	CORRELATIONS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1		1.000										
2		0.558	1.000									
3		0.360	0.817	1.000								
4		0.393	0.333	0.288	1.000							
5		0.676	0.296	0.026	0.518	1.000						
6		0.311	0.415	0.281	0.040	0.226	1.000					
7		0.256	0.087	-0.164	0.466	0.548	0.320	1.000				
8		0.316	-0.069	-0.258	0.266	0.520	0.442	0.747	1.000			
9		0.543	0.153	-0.045	0.282	0.689	0.503	0.615	0.755	1.000		
10		0.336	0.188	-0.043	-0.035	0.411	0.549	0.589	0.529	0.630	1.000	
11		0.530	0.419	0.208	0.362	0.584	0.442	0.432	0.374	0.448	0.384	1.000

VALEURS PROPRES
 TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
 HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.8333	43.94	43.94	*****
2	2.2796	20.72	64.66	*****
3	1.2960	11.78	76.45	*****
4	0.7278	6.62	83.06	*****
5	0.5427	4.93	88.00	*****
6	0.4608	4.19	92.18	*****
7	0.2467	2.24	94.43	*****
8	0.2124	1.93	96.36	****
9	0.1913	1.74	98.10	****
10	0.1210	1.10	99.20	***
11	0.0883	0.80	100.00	**

NUAGE 5		MATRICE DE CORRELATIONS 5										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000											
2	0.527	1.000										
3	0.349	0.809	1.000									
4	0.424	0.317	0.378	1.000								
5	0.524	0.393	0.078	0.489	1.000							
6	0.356	0.364	0.280	0.004	0.145	1.000						
7	0.317	0.191	-0.038	0.540	0.511	0.366	1.000					
8	0.337	-0.065	-0.299	0.053	0.526	0.517	0.612	1.000				
9	0.442	0.099	-0.153	0.156	0.609	0.497	0.582	0.797	1.000			
10	0.209	0.174	-0.146	-0.120	0.375	0.530	0.545	0.618	0.636	1.000		
11	0.488	0.301	0.088	0.209	0.541	0.375	0.429	0.488	0.442	0.409	1.000	

VALEURS PROPRES
TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.6229	42.03	42.03	*****
2	2.3668	21.52	63.54	*****
3	1.3100	11.91	75.45	*****
4	0.7594	6.90	82.36	*****
5	0.5587	5.08	87.44	*****
6	0.5239	4.76	92.20	*****
7	0.3362	3.06	95.25	*****
8	0.1877	1.71	96.96	***
9	0.1669	1.52	98.48	***
10	0.1264	1.15	99.63	***
11	0.0410	0.37	100.00	*

NUAGE MATRICE	6										
DE	CORRELATIONS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.544	1.000									
3	0.375	0.793	1.000								
4	0.403	0.283	0.347	1.000							
5	0.510	0.412	0.093	0.537	1.000						
6	0.365	0.331	0.228	0.037	0.174	1.000					
7	0.299	0.191	-0.024	0.519	0.514	0.394	1.000				
8	0.316	-0.039	-0.230	0.069	0.512	0.512	0.615	1.000			
9	0.446	0.069	-0.161	0.241	0.622	0.493	0.560	0.766	1.000		
10	0.192	0.157	-0.179	-0.058	0.383	0.550	0.582	0.551	0.603	1.000	
11	0.440	0.242	0.024	0.168	0.474	0.293	0.309	0.418	0.369	0.348	1.000

VALEURS PROPRES
 TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
 HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.4974	40.89	40.89	*****
2	2.3000	20.91	61.80	*****
3	1.2462	11.33	73.12	*****
4	0.8593	7.81	80.94	*****
5	0.5957	5.42	86.35	*****
6	0.5228	4.75	91.10	*****
7	0.3595	3.27	94.37	*****
8	0.2921	2.66	97.03	*****
9	0.1762	1.60	98.63	****
10	0.1138	1.03	99.66	***
11	0.0370	0.34	100.00	*

NUAGE 7											
MATRICE	DE CORRELATIONS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.564	1.000									
3	0.449	0.780	1.000								
4	0.366	0.269	0.342	1.000							
5	0.421	0.376	0.062	0.526	1.000						
6	0.434	0.277	0.255	0.052	0.180	1.000					
7	0.247	0.089	-0.035	0.466	0.482	0.441	1.000				
8	0.220	-0.073	-0.215	0.046	0.478	0.541	0.599	1.000			
9	0.289	-0.127	-0.314	0.221	0.652	0.345	0.517	0.734	1.000		
10	0.204	0.146	-0.152	-0.014	0.447	0.556	0.613	0.563	0.600	1.000	
11	0.448	0.218	0.060	0.135	0.475	0.326	0.255	0.440	0.300	0.391	1.000

VALEURS PROPRES
 TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
 HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.3158	39.23	39.23	*****
2	2.4582	22.35	61.58	*****
3	1.2513	11.38	72.96	*****
4	0.8844	8.04	81.00	*****
5	0.5945	5.40	86.40	*****
6	0.5381	4.89	91.29	*****
7	0.3847	3.50	94.79	*****
8	0.2715	2.47	97.26	*****
9	0.1643	1.49	98.75	****
10	0.0798	0.73	99.48	**
11	0.0573	0.52	100.00	**

NUAGE 8		MATRICE DE CORRELATIONS 8										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000											
2	0.577	1.000										
3	0.486	0.784	1.000									
4	0.519	0.529	0.715	1.000								
5	0.418	0.327	0.064	0.346	1.000							
6	0.428	0.295	0.287	0.229	0.139	1.000						
7	0.229	0.074	-0.052	0.229	0.470	0.426	1.000					
8	0.237	0.010	-0.052	-0.065	0.404	0.659	0.522	1.000				
9	0.301	-0.119	-0.297	0.046	0.644	0.363	0.530	0.691	1.000			
10	0.213	0.141	-0.153	-0.075	0.402	0.553	0.613	0.615	0.609	1.000		
11	0.444	0.265	0.175	0.111	0.456	0.314	0.126	0.403	0.274	0.422	1.000	

VALEURS PROPRES
TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.2537	38.67	38.67	*****
2	2.7555	25.05	63.72	*****
3	1.0625	9.66	73.38	*****
4	0.9516	8.65	82.03	*****
5	0.5801	5.27	87.30	*****
6	0.4289	3.90	91.20	*****
7	0.4068	3.70	94.90	*****
8	0.2747	2.50	97.40	*****
9	0.1681	1.53	98.93	****
10	0.0653	0.59	99.52	**
11	0.0529	0.48	100.00	*

NUAGE MATRICE	9 DE CORRELATIONS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.628	1.000									
3	0.514	0.801	1.000								
4	0.553	0.635	0.812	1.000							
5	0.473	0.346	0.158	0.327	1.000						
6	0.402	0.323	0.287	0.295	0.214	1.000					
7	0.233	0.120	-0.024	0.155	0.455	0.462	1.000				
8	0.169	-0.006	-0.046	-0.087	0.406	0.669	0.516	1.000			
9	0.286	-0.132	-0.297	-0.039	0.609	0.363	0.511	0.690	1.000		
10	0.195	0.161	-0.130	-0.104	0.382	0.534	0.616	0.595	0.603	1.000	
11	0.366	0.269	0.213	0.132	0.439	0.354	0.108	0.389	0.247	0.414	1.000

VALEURS PROPRES
TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.2652	38.77	38.77	*****
2	2.9026	26.39	65.16	*****
3	0.9659	8.78	73.94	*****
4	0.9097	8.27	82.21	*****
5	0.5889	5.35	87.56	*****
6	0.4664	4.24	91.80	*****
7	0.3437	3.12	94.93	*****
8	0.2667	2.42	97.35	*****
9	0.1826	1.66	99.01	****
10	0.0729	0.66	99.68	**
11	0.0355	0.32	100.00	*

NUAGE 10
MATRICE DE CORRELATIONS 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.662	1.000									
3	0.582	0.824	1.000								
4	0.594	0.642	0.803	1.000							
5	0.433	0.367	0.178	0.329	1.000						
6	0.440	0.340	0.315	0.331	0.182	1.000					
7	0.159	0.113	-0.014	0.148	0.415	0.455	1.000				
8	0.184	0.001	-0.049	-0.075	0.412	0.628	0.485	1.000			
9	0.252	-0.114	-0.276	-0.009	0.597	0.347	0.492	0.687	1.000		
10	0.231	0.153	-0.104	-0.035	0.439	0.517	0.620	0.632	0.641	1.000	
11	0.388	0.291	0.213	0.134	0.452	0.322	0.086	0.388	0.242	0.441	1.000

VALEURS PROPRES
TRACE DE LA MATRICE : 11.0000
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.3128	39.21	39.21	*****
2	2.9031	26.39	65.60	*****
3	0.9905	9.00	74.60	*****
4	0.8877	8.07	82.67	*****
5	0.5751	5.23	87.90	*****
6	0.4182	3.80	91.70	*****
7	0.3407	3.10	94.80	*****
8	0.2543	2.31	97.11	*****
9	0.1796	1.63	98.75	****
10	0.0918	0.83	99.58	**
11	0.0461	0.42	100.00	*

2. SITUATION DES MATRICES DE CORRELATIONS LES UNES PAR RAPPORT AUX AUTRES
 PRODUITS SCALAIRES ENTRE MATRICES DE CORRELATIONS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	30.707									
2	26.396	26.065								
3	28.795	27.504	30.831							
4	29.006	27.249	30.904	31.439						
5	28.241	26.466	29.970	30.404	30.047					
6	27.517	25.837	29.184	29.643	29.277	28.696				
7	26.504	25.266	28.453	28.928	28.642	28.113	27.919			
8	26.642	24.770	28.111	28.613	28.436	27.858	27.710	28.518		
9	26.590	24.500	27.972	28.574	28.422	27.837	27.699	28.756	29.171	
10	26.489	24.376	27.993	28.661	28.490	27.913	27.820	28.897	29.303	29.527

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.000									
2	1.995	0.000								
3	1.987	1.374	0.000							
4	2.033	1.734	0.680	0.000						
5	2.067	1.783	0.968	0.823	0.000					
6	2.090	1.757	1.077	0.922	0.435	0.000				
7	2.370	1.858	1.358	1.225	0.826	0.623	0.000			
8	2.437	2.245	1.768	1.652	1.301	1.224	1.008	0.000		
9	2.588	2.497	2.014	1.861	1.541	1.481	1.300	0.420	0.000	
10	2.694	2.615	2.091	1.909	1.611	1.548	1.344	0.500	0.303	0.000

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LA SOMME DES DISTANCES AU CARRE SE DECOMPOSE SELON LES VARIABLES :										
T		=	10.64 %							
CA		=	12.59 %							
C		=	16.17 %							
CE		=	16.87 %							
E		=	4.53 %							
CL		=	5.99 %							
P		=	7.21 %							
MA		=	7.75 %							
EM		=	9.18 %							
S		=	2.80 %							
D		=	6.27 %							

3. ETUDE DU NUAGE DES MATRICES DE CORRELATIONS EN PRENANT COMME ORIGINE LA MATRICE COMPROMIS
 CHAQUE POINT CORRESPOND A UNE DES 10 MATRICES DE CORRELATIONS DE DEPART

CONSTRUCTION DE LA MATRICE DE CORRELATIONS COMPROMIS

= MOYENNE PONDEREE DES MATRICES DE CORRELATIONS PAR LES COEFFICIENTS

- 1 = 0.099
- 2 = 0.092
- 3 = 0.103
- 4 = 0.105
- 5 = 0.103
- 6 = 0.101
- 7 = 0.099
- 8 = 0.099
- 9 = 0.100
- 10 = 0.100

MATRICE DE CORRELATIONS COMPROMIS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.000										
2	0.493	1.000									
3	0.345	0.729	1.000								
4	0.394	0.343	0.473	1.000							
5	0.532	0.329	0.039	0.387	1.000						
6	0.410	0.346	0.220	0.074	0.203	1.000					
7	0.266	0.107	-0.057	0.352	0.495	0.382	1.000				
8	0.320	-0.029	-0.132	0.092	0.465	0.539	0.639	1.000			
9	0.446	0.023	-0.156	0.148	0.628	0.459	0.564	0.734	1.000		
10	0.262	0.188	-0.114	-0.094	0.415	0.551	0.565	0.543	0.598	1.000	
11	0.470	0.279	0.142	0.189	0.482	0.376	0.304	0.400	0.394	0.402	1.000

PRODUITS SCALAIRES ET DISTANCES ENTRE LA MATRICE COMPROMIS ET LES DIFFERENTES MATRICES DE CORRELATIONS

- 1 : PRODUIT SCALAIRE = 27.710 , DISTANCE = 1.836
- 2 : PRODUIT SCALAIRE = 25.857 , DISTANCE = 1.560
- 3 : PRODUIT SCALAIRE = 29.004 , DISTANCE = 0.952
- 4 : PRODUIT SCALAIRE = 29.379 , DISTANCE = 0.875
- 5 : PRODUIT SCALAIRE = 28.874 , DISTANCE = 0.618
- 6 : PRODUIT SCALAIRE = 28.221 , DISTANCE = 0.582
- 7 : PRODUIT SCALAIRE = 27.737 , DISTANCE = 0.727
- 8 : PRODUIT SCALAIRE = 27.862 , DISTANCE = 0.937
- 9 : PRODUIT SCALAIRE = 27.914 , DISTANCE = 1.194
- 10 : PRODUIT SCALAIRE = 27.980 , DISTANCE = 1.285

DECOMPOSITION DE L'INERTIE SELON LES MATRICES DE CORRELATIONS

MATRI CE DE CORRELATIONS 1 = 26.59 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 2 = 19.20 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 3 = 7.15 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 4 = 6.03 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 5 = 3.01 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 6 = 2.67 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 7 = 4.17 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 8 = 6.92 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 9 = 11.25 %
 MATRI CE DE CORRELATIONS 10 = 13.01 %

REPRESENTATION GRAPHIQUE DU NUAGE DES MATRICES DE CORRELATIONS

DECOMPOSITION DE L'INERTIE SELON LES AXES PRINCIPAUX

VALEURS PROPRES

TRACE DE LA MATRI CE : 12.6823

HISTOGRAMME DES 10 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	7.0508	55.60	55.60	*****
2	2.8846	22.75	78.34	*****
3	1.5801	12.46	90.80	*****
4	0.7169	5.65	96.45	*****
5	0.1933	1.52	97.98	***
6	0.1288	1.02	98.99	**
7	0.0600	0.47	99.47	*
8	0.0360	0.28	99.75	*
9	0.0317	0.25	100.00	*
10	0.0001	0.00	100.00	*

COORDONNEES DES MATRICES DE CORRELATIONS SUR LES AXES PRINCIPAUX

matri	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	3.37	-1.24	1.31	0.30	0.10	0.03	0.22	0.60	0.06	0.01	0.00	0.46	0.51	0.03	0.00	0.00
2	2.43	-1.18	-0.19	-1.00	0.00	-0.01	0.20	0.01	0.63	0.00	0.00	0.57	0.01	0.41	0.00	0.00
3	0.91	-0.65	-0.49	0.11	-0.41	-0.10	0.06	0.08	0.01	0.23	0.05	0.47	0.26	0.01	0.18	0.01
4	0.77	-0.39	-0.45	0.46	-0.34	0.22	0.02	0.07	0.14	0.16	0.26	0.20	0.27	0.28	0.15	0.07
5	0.38	-0.07	-0.35	0.34	0.20	-0.26	0.00	0.04	0.07	0.06	0.36	0.01	0.32	0.31	0.11	0.18
6	0.34	0.00	-0.33	0.23	0.37	-0.06	0.00	0.04	0.03	0.19	0.02	0.00	0.33	0.16	0.39	0.01
7	0.53	0.32	-0.38	-0.07	0.45	0.23	0.01	0.05	0.00	0.28	0.28	0.19	0.28	0.01	0.38	0.10
8	0.88	0.87	0.22	-0.21	-0.02	-0.02	0.11	0.02	0.03	0.00	0.00	0.86	0.06	0.05	0.00	0.00
9	1.43	1.10	0.37	-0.17	-0.15	-0.06	0.17	0.05	0.02	0.03	0.02	0.85	0.10	0.02	0.02	0.00
10	1.65	1.21	0.34	-0.11	-0.17	0.03	0.21	0.04	0.01	0.04	0.00	0.89	0.07	0.01	0.02	0.00

4. REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA MATRICE DE CORRELATIONS COMPROMIS
 CHAQUE POINT DU NUAGE CORRESPOND A UNE DES 11 VARIABLES
 DECOMPOSITION DE L'INERTIE SELON LES AXES PRINCIPAUX

VALEURS PROPRES

TRACE DE LA MATRICE : 11.0000

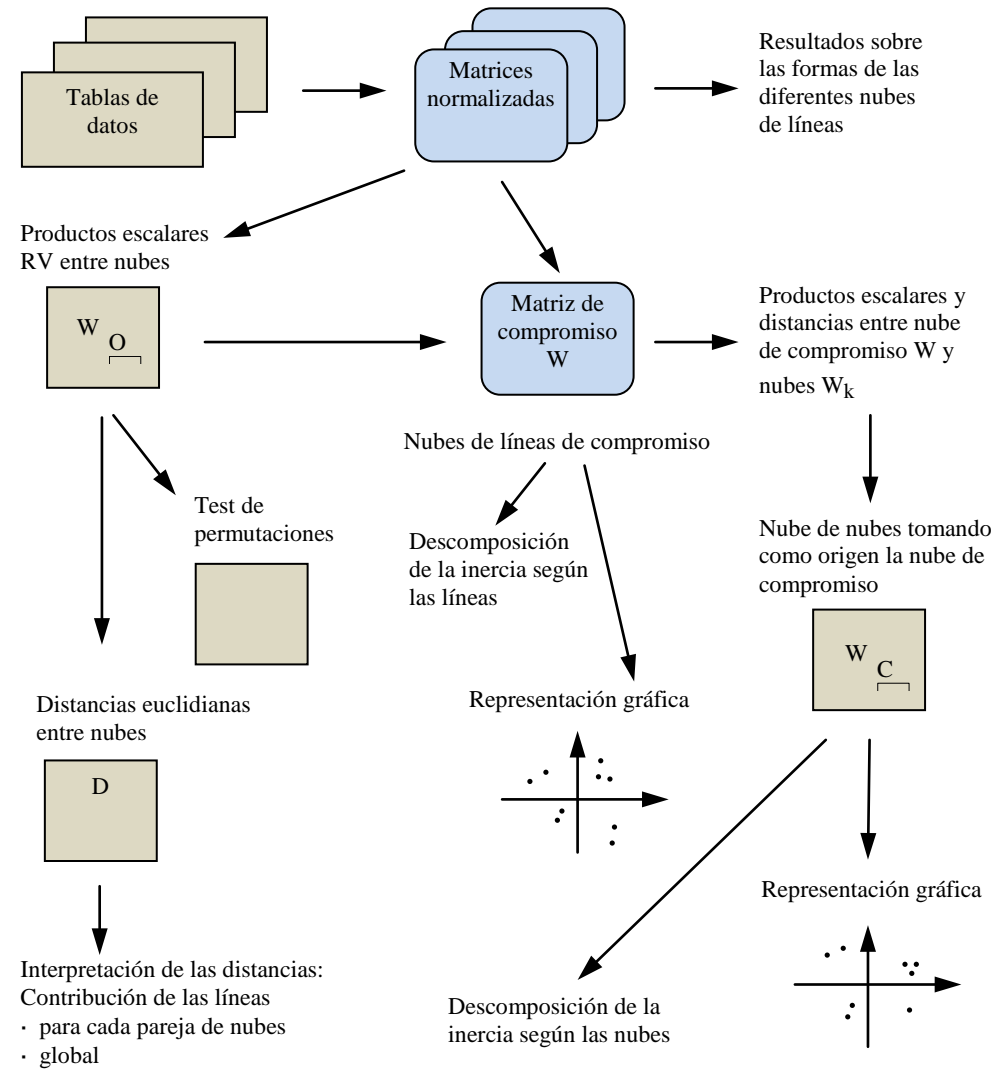
HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	4.4739	40.67	40.67	*****
2	2.2781	20.71	61.38	*****
3	1.1211	10.19	71.57	*****
4	0.8117	7.38	78.95	*****
5	0.5942	5.40	84.35	*****
6	0.5493	4.99	89.35	*****
7	0.3511	3.19	92.54	*****
8	0.2834	2.58	95.12	*****
9	0.2489	2.26	97.38	*****
10	0.1623	1.48	98.85	***
11	0.1261	1.15	100.00	***

COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES PRINCIPAUX

VARIABLE	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
T	1.00	0.68	0.38	-0.04	0.29	0.24	0.10	0.06	0.00	0.11	0.10	0.47	0.14	0.00	0.09	0.06
CA	1.00	0.42	0.75	0.27	0.01	-0.31	0.04	0.25	0.07	0.00	0.17	0.18	0.56	0.07	0.00	0.10
C	1.00	0.19	0.87	0.18	-0.20	0.04	0.01	0.34	0.03	0.05	0.00	0.04	0.77	0.03	0.04	0.00
CE	1.00	0.39	0.55	-0.58	-0.30	0.13	0.03	0.13	0.30	0.11	0.03	0.15	0.30	0.34	0.09	0.02
E	1.00	0.75	0.03	-0.40	0.29	-0.26	0.13	0.00	0.14	0.10	0.12	0.56	0.00	0.16	0.08	0.07
CL	1.00	0.67	0.00	0.56	-0.24	0.27	0.10	0.00	0.28	0.07	0.12	0.45	0.00	0.31	0.06	0.07
P	1.00	0.72	-0.24	-0.24	-0.43	-0.20	0.12	0.03	0.05	0.22	0.07	0.52	0.06	0.06	0.18	0.04
MA	1.00	0.75	-0.42	0.00	-0.17	0.26	0.13	0.08	0.00	0.03	0.11	0.57	0.18	0.00	0.03	0.07
EM	1.00	0.79	-0.37	-0.12	0.05	0.10	0.14	0.06	0.01	0.00	0.02	0.63	0.14	0.01	0.00	0.01
S	1.00	0.70	-0.35	0.35	-0.04	-0.39	0.11	0.05	0.11	0.00	0.25	0.49	0.12	0.12	0.00	0.15
D	1.00	0.65	0.08	0.08	0.49	0.11	0.10	0.00	0.01	0.30	0.02	0.43	0.01	0.01	0.24	0.01

Diagrama de flujo



ANEXO VII: TABLAS PARA ACP A PARTIR DE STATIS DUAL

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,50733765	-0,366701315	0,600141602	0,58579791	-0,146916478	-0,120369444	0,060960776	0,106170466	0,224937918	-0,291669077	0,532079206
EJIE	0,20754722	0,484569595	0,600141602	0,827555777	0,511674631	0,066472678	0,670568537	0,553097572	0,415646152	-0,106708199	0,37306703
NEIK	-0,092243209	-0,026192951	0,104786629	-0,139475693	-0,146916478	-0,026948383	-0,30480388	-0,156727831	-0,283617375	-0,106708199	0,055042677
ITSAS	-0,392033639	0,144061231	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	-0,494053689	-0,182882328	-0,28817698	-0,029339728	-0,291669077	-0,262981677
IHOBE	-0,092243209	-0,366701315	-0,142890858	-0,139475693	0,116519965	-0,353922097	0,182882328	-0,26188715	-0,09290914	-0,106708199	-0,262981677
F.HAZI	-0,092243209	0,314315413	-0,390568344	-0,139475693	-0,146916478	0,440156923	-0,060960776	-0,23559732	0,097799095	-0,106708199	0,214054853
ELIKA	-0,392033639	-0,196447133	0,352464115	-0,139475693	-0,146916478	-0,073658914	-0,182882328	-0,183017661	0,161368506	-0,291669077	0,37306703
OSAKID	0,20754722	-0,196447133	-0,390568344	-0,139475693	0,248238187	0,113183209	0,670568537	0,631967061	0,415646152	0,078252679	-0,262981677
OSTEK	0,50733765	0,144061231	0,352464115	-0,139475693	-0,146916478	0,159893739	-0,060960776	0,316489104	0,097799095	-0,291669077	0,055042677
BIO	0,20754722	-0,026192951	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	-0,167079975	-0,30480388	-0,28817698	-0,347186786	-0,106708199	-0,262981677
STC	-0,392033639	0,314315413	0,352464115	-0,139475693	-0,015198256	0,113183209	-0,30480388	-0,28817698	-0,029339728	0,263213557	-0,1039695
SPLUR	-0,392033639	0,144061231	0,104786629	-0,139475693	-0,146916478	-0,167079975	-0,182882328	-0,26188715	-0,474325609	-0,291669077	-0,262981677
PTAL	0,20754722	-0,196447133	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	0,159893739	-0,30480388	-0,26188715	-0,029339728	0,078252679	0,055042677
PTSS	-0,392033639	-0,707209679	-0,63824583	-0,139475693	-0,146916478	-0,540764219	-0,30480388	-0,28817698	-0,665033844	-0,291669077	-0,262981677
PTEC	0,20754722	0,144061231	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	0,159893739	-0,30480388	-0,26188715	0,034229683	0,078252679	0,055042677
GCR	-0,092243209	0,144061231	-0,390568344	-0,139475693	-0,015198256	-0,307211566	-0,30480388	-0,28817698	-0,220047963	0,078252679	-0,262981677
EVE	-0,092243209	-0,026192951	0,104786629	-0,139475693	-0,146916478	0,066472678	0,30480388	0,079880636	0,224937918	0,633135312	0,37306703
ORKT	-0,092243209	0,314315413	0,104786629	0,58579791	-0,146916478	-0,213790505	-0,060960776	0,027300977	-0,220047963	-0,106708199	-0,262981677
EITB	0,80712808	0,654823777	-0,390568344	-0,139475693	1,301983961	0,486867453	0,426725432	0,290199274	0,606354387	0,81809619	0,691091383
UNIBK	-0,092243209	-0,196447133	0,104786629	0,827555777	0,116519965	-0,120369444	0,060960776	-0,104148172	-0,09290914	-0,291669077	-0,262981677
WISE	-0,092243209	0,144061231	0,104786629	-0,139475693	-0,146916478	0,486867453	0,548646984	0,447938253	0,097799095	0,448174435	0,532079206
ALOK	-0,092243209	-0,026192951	0,104786629	-0,139475693	-0,146916478	0,393446392	0,30480388	0,263909445	0,034229683	0,448174435	-0,262981677
ET	0,20754722	-0,366701315	-0,142890858	-0,139475693	-0,015198256	0,533577984	-0,060960776	0,579387401	0,542784975	0,078252679	-0,262981677
ETS	0,20754722	0,144061231	0,352464115	0,102282175	0,248238187	0,159893739	0,060960776	0,263909445	0,224937918	0,263213557	0,214054853
EKP	-0,092243209	0,144061231	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	-0,213790505	-0,060960776	-0,183017661	-0,220047963	-0,291669077	-0,262981677
URA	-0,392033639	-0,536955497	-0,142890858	-0,139475693	-0,146916478	-0,540764219	-0,30480388	-0,209307491	-0,474325609	-0,291669077	-0,262981677

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,479583152	-0,374377958	0,169105373	0,521154832	-0,024471331	-0,20310207	0,04638213	0,121995137	0,199959046	-0,303440432	0,498478823
EJIE	0,159861051	0,191542211	0,298421246	0,739703633	0,484532357	-0,024096856	0,649349823	0,527994954	0,407916455	-0,124134722	0,344187759
NEIK	-0,159861051	-0,148009891	-0,089526374	-0,13449157	-0,151722253	-0,068848159	-0,315398486	-0,131754748	-0,354594042	-0,124134722	0,03560563
ITSAS	-0,479583152	-0,034825857	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	-0,561112498	-0,194804947	-0,284004679	-0,007998362	-0,303440432	-0,272976498
IHOBE	-0,159861051	-0,374377958	-0,218842247	-0,13449157	0,102779591	-0,426858588	0,166975669	-0,258629691	-0,146636634	-0,124134722	-0,272976498
F.HAZI	-0,159861051	0,078358177	-0,34815812	-0,13449157	-0,151722253	0,333913573	-0,074211408	-0,233254702	0,061320774	-0,124134722	0,189896694
ELIKA	-0,159861051	-0,261193924	0,039789499	-0,13449157	-0,151722253	-0,113599463	-0,074211408	-0,073072506	0,13063991	-0,303440432	0,344187759
OSAKID	0,159861051	-0,261193924	-0,34815812	-0,13449157	0,230030513	0,020654448	0,649349823	0,604119919	0,407916455	0,055170988	-0,272976498
OSTEK	0,479583152	0,417910279	0,298421246	-0,13449157	-0,151722253	0,065405751	-0,074211408	0,299620057	0,061320774	-0,303440432	0,189896694
BIO	0,159861051	-0,148009891	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	-0,247853374	-0,315398486	-0,284004679	-0,423913178	-0,124134722	-0,272976498
STC	0,159861051	0,531094313	0,686368866	-0,13449157	-0,024471331	0,020654448	-0,315398486	-0,284004679	-0,007998362	0,234476698	-0,118685434
SPLUR	-0,479583152	0,531094313	0,427737119	-0,13449157	-0,151722253	-0,247853374	-0,194804947	-0,258629691	-0,562551451	-0,303440432	-0,272976498
PTAL	0,159861051	-0,148009891	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	0,333913573	-0,315398486	-0,233254702	-0,077317498	0,055170988	0,03560563
PTSS	-0,159861051	0,417910279	0,298421246	-0,13449157	-0,151722253	0,468167483	-0,074211408	-0,284004679	-0,21595577	-0,124134722	0,03560563
PTEC	0,159861051	0,078358177	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	0,333913573	-0,315398486	-0,233254702	0,061320774	0,055170988	0,03560563
GCR	0,159861051	0,417910279	0,686368866	-0,13449157	-0,024471331	0,020654448	-0,315398486	-0,284004679	-0,007998362	0,234476698	-0,272976498
EVE	-0,159861051	-0,148009891	-0,089526374	-0,13449157	-0,151722253	-0,024096856	0,287569207	0,07124516	0,199959046	0,593088118	0,344187759
ORKT	-0,159861051	0,304726245	0,298421246	0,739703633	-0,151722253	-0,20310207	-0,074211408	0,020495183	-0,146636634	0,055170988	-0,272976498
EITB	0,799305254	0,304726245	-0,34815812	-0,13449157	1,24803789	0,378664876	0,408162746	0,274245068	0,615873863	0,772393828	0,652769887
UNIBK	-0,159861051	-0,261193924	-0,089526374	0,739703633	0,102779591	-0,113599463	0,04638213	-0,10637976	-0,146636634	-0,303440432	-0,272976498
WISE	-0,159861051	-0,034825857	-0,089526374	-0,13449157	-0,151722253	0,378664876	0,528756285	0,426495	0,061320774	0,413782408	0,498478823
ALOK	-0,159861051	-0,148009891	-0,089526374	-0,13449157	-0,151722253	0,289162269	0,287569207	0,24887008	-0,007998362	0,413782408	-0,272976498
ET	0,159861051	-0,374377958	-0,218842247	-0,13449157	0,102779591	0,42341618	-0,074211408	0,578744931	0,546554727	0,055170988	-0,272976498
ETS	0,159861051	-0,034825857	0,039789499	0,084057231	0,230030513	0,065405751	0,04638213	0,24887008	0,199959046	0,234476698	0,189896694
EKP	-0,159861051	-0,034825857	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	-0,292604677	-0,074211408	-0,182504725	-0,285274906	-0,303440432	-0,272976498
URA	-0,479583152	-0,487561992	-0,218842247	-0,13449157	-0,151722253	-0,605863802	-0,315398486	-0,207879714	-0,562551451	-0,303440432	-0,272976498

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,356940138	-0,393224671	0,016494053	0,373376022	0,247297567	-0,260223346	0,009527733	0,111693933	0,140351823	-0,376047143	0,490127579
EJIE	0,356940138	0,593286346	0,188032206	0,726386079	0,489929142	0,267605569	0,628830362	0,541922417	0,355007551	0,298244286	0,328819768
NEIK	-0,223087586	-0,124176212	-0,1550441	-0,156139064	-0,237965583	-0,116270006	-0,238193319	-0,049641748	0,068799913	-0,038901429	0,006204147
ITSAS	-0,513101448	-0,124176212	-0,240813176	-0,156139064	-0,237965583	-0,644098921	-0,238193319	-0,345423831	-0,074303906	-0,376047143	-0,316411475
IHOBE	-0,223087586	-0,393224671	-0,240813176	-0,156139064	0,004665992	-0,50014558	0,133388259	-0,318534551	-0,217407725	-0,207474286	-0,316411475
F.HAZI	0,066926276	0,055189428	-0,326582252	-0,156139064	0,004665992	0,315590016	-0,114332793	0,165472494	0,068799913	0,298244286	0,167511958
ELIKA	0,356940138	0,324237887	0,359570359	0,902891108	0,368613355	0,075667782	0,257248785	0,057915373	0,140351823	-0,207474286	0,490127579
OSAKID	0,066926276	-0,303541852	-0,326582252	-0,156139064	0,125981779	-0,020301112	0,628830362	0,595700978	0,426559461	0,466817143	-0,316411475
OSTEK	0,646954	0,234555067	0,10226313	-0,156139064	0,125981779	0,027683335	-0,114332793	0,273029615	0,068799913	-0,376047143	0,167511958
BIO	0,066926276	-0,213859032	-0,240813176	-0,156139064	-0,237965583	-0,308207793	-0,362053845	-0,345423831	-0,503615364	-0,207474286	-0,316411475
STC	0,066926276	0,413920707	0,616877588	-0,156139064	-0,116649796	-0,020301112	-0,362053845	-0,345423831	-0,074303906	0,129671429	0,006204147
SPLUR	-0,513101448	0,413920707	0,616877588	-0,156139064	-0,116649796	-0,020301112	-0,238193319	-0,29164527	-0,646719183	-0,376047143	-0,316411475
PTAL	0,066926276	-0,124176212	-0,240813176	-0,156139064	-0,237965583	0,315590016	-0,362053845	-0,29164527	-0,145855816	-0,038901429	0,006204147
PTSS	-0,223087586	0,234555067	0,10226313	-0,156139064	-0,237965583	0,459543356	-0,114332793	-0,345423831	-0,288959635	-0,207474286	0,006204147
PTEC	0,066926276	0,413920707	0,445339435	-0,156139064	-0,237965583	0,315590016	-0,362053845	-0,29164527	-0,002751997	-0,038901429	0,006204147
GCR	0,066926276	0,324237887	0,616877588	-0,156139064	-0,116649796	-0,020301112	-0,362053845	-0,345423831	-0,074303906	0,129671429	-0,316411475
EVE	-0,223087586	-0,213859032	-0,1550441	-0,156139064	-0,237965583	-0,068285559	0,257248785	0,031026093	0,140351823	0,466817143	0,328819768
ORKT	0,356940138	0,503603527	0,445339435	0,549881051	0,004665992	-0,020301112	0,381109311	0,111693933	0,211903732	0,298244286	0,167511958
EITB	0,646954	0,144872247	-0,326582252	-0,156139064	1,096508081	0,363574462	0,381109311	0,246140335	0,56966328	0,63539	0,65143539
UNIBK	-0,223087586	-0,303541852	-0,1550441	0,549881051	0,004665992	-0,164254453	0,009527733	-0,157198869	-0,002751997	-0,376047143	-0,316411475
WISE	-0,223087586	-0,124176212	-0,1550441	-0,156139064	-0,237965583	0,363574462	0,504969836	0,407476016	-0,002751997	0,298244286	0,490127579
ALOK	-0,223087586	-0,213859032	-0,1550441	-0,156139064	-0,237965583	0,267605569	0,257248785	0,219251054	-0,074303906	0,298244286	-0,316411475
ET	0,066926276	-0,393224671	-0,240813176	-0,156139064	0,004665992	0,411558909	-0,114332793	0,568811698	0,498111371	-0,038901429	-0,316411475
ETS	0,066926276	-0,124176212	-0,069275023	0,020365965	0,489929142	0,027683335	0,009527733	0,299918895	0,426559461	0,298244286	0,167511958
EKP	-0,223087586	-0,124176212	-0,240813176	-0,156139064	-0,237965583	-0,35619224	-0,114332793	-0,23786671	-0,360511544	-0,376047143	-0,316411475
URA	-0,513101448	-0,482907491	-0,240813176	-0,156139064	-0,237965583	-0,692083368	-0,362053845	-0,26475599	-0,646719183	-0,376047143	-0,316411475

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,262828742	-0,318271332	-0,01974368	0,376983604	0,210254477	-0,280227037	-0,029501832	0,103665491	0,11744173	-0,386587177	0,483746185
EJIE	0,262828742	0,581191128	0,151368211	0,733404465	0,442876452	0,254072513	0,609704528	0,534913935	0,346453103	0,283497263	0,318254069
NEIK	-0,262828742	-0,13837884	-0,190855571	-0,157647689	-0,138678485	0,059781768	-0,029501832	-0,058052675	0,11744173	-0,051544957	-0,012730163
ITSAS	-0,262828742	-0,048432594	-0,276411516	-0,157647689	-0,254989472	-0,668808528	-0,285184376	-0,35453598	-0,111569643	-0,386587177	-0,343714395
IHOBE	-0,262828742	-0,408217578	-0,276411516	-0,157647689	-0,022367498	-0,523090469	0,09833944	-0,300629925	-0,264243892	-0,219066067	-0,343714395
F.HAZI	-1,63407E-16	0,041513652	-0,01974368	-0,157647689	-0,022367498	0,3026452	-0,157343104	0,23843063	0,041104605	0,283497263	0,152761953
ELIKA	0,262828742	0,401298636	0,408036048	0,911614896	0,442876452	0,108354454	0,354021984	0,130618519	0,11744173	-0,219066067	0,483746185
OSAKID	-1,63407E-16	-0,318271332	-0,361967462	-0,157647689	0,09394349	-0,037363605	0,609704528	0,588819991	0,499127352	0,451018374	-0,343714395
OSTEK	0,525657483	0,221406144	0,065812266	-0,157647689	0,09394349	0,011209081	-0,157343104	0,265383658	0,041104605	-0,386587177	0,152761953
BIO	-1,63407E-16	-0,228325086	-0,276411516	-0,157647689	-0,254989472	-0,328799723	-0,413025648	-0,35453598	-0,56959239	-0,219066067	-0,343714395
STC	0,525657483	0,401298636	0,579147939	-0,157647689	-0,138678485	0,059781768	-0,413025648	-0,35453598	-0,035232519	0,115976153	0,152761953
SPLUR	-0,262828742	0,401298636	0,579147939	-0,157647689	-0,138678485	-0,037363605	-0,157343104	-0,300629925	-0,340581016	-0,386587177	-0,012730163
PTAL	-1,63407E-16	-0,13837884	-0,276411516	-0,157647689	-0,254989472	0,3026452	-0,285184376	-0,300629925	-0,111569643	-0,051544957	-0,012730163
PTSS	-0,262828742	0,31135239	0,408036048	-0,157647689	-0,254989472	0,448363259	-0,157343104	-0,35453598	-0,340581016	-0,051544957	-0,012730163
PTEC	-1,63407E-16	0,401298636	0,408036048	-0,157647689	-0,254989472	0,3026452	-0,285184376	-0,300629925	-0,035232519	-0,051544957	-0,012730163
GCR	-1,63407E-16	0,31135239	0,579147939	-0,157647689	-0,138678485	-0,037363605	-0,413025648	-0,35453598	-0,035232519	0,115976153	-0,343714395
EVE	-0,262828742	-0,228325086	-0,190855571	-0,157647689	-0,254989472	-0,085936291	0,226180712	0,022806408	0,11744173	0,451018374	0,318254069
ORKT	0,788486225	0,491244882	0,408036048	0,555194034	0,442876452	0,011209081	0,481863256	0,130618519	0,270115979	0,451018374	0,152761953
EITB	0,525657483	0,131459898	-0,361967462	-0,157647689	1,024431389	0,351217886	0,354021984	0,23843063	0,575464476	0,618539484	0,649238301
UNIBK	-0,262828742	-0,318271332	-0,105299625	0,555194034	-0,022367498	-0,134508978	-0,029501832	-0,165864786	-0,035232519	-0,386587177	-0,343714395
WISE	-0,262828742	-0,13837884	-0,190855571	-0,157647689	-0,254989472	0,351217886	0,481863256	0,400148796	-0,035232519	0,283497263	0,483746185
ALOK	-0,262828742	-0,228325086	-0,190855571	-0,157647689	-0,254989472	0,254072513	0,226180712	0,211477602	-0,111569643	0,283497263	-0,343714395
ET	-1,63407E-16	-0,408217578	-0,190855571	-0,157647689	-0,022367498	0,399790573	-0,029501832	0,561866963	0,499127352	-0,051544957	-0,343714395
ETS	-1,63407E-16	-0,13837884	-0,105299625	0,020562742	0,442876452	0,011209081	-0,029501832	0,292336686	0,422790227	0,283497263	0,152761953
EKP	-0,262828742	-0,13837884	-0,276411516	-0,157647689	-0,254989472	-0,37737241	-0,157343104	-0,246723869	-0,416918141	-0,386587177	-0,343714395
URA	-0,525657483	-0,498163824	-0,276411516	-0,157647689	-0,254989472	-0,717381214	-0,413025648	-0,273676897	-0,722266638	-0,386587177	-0,343714395

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,358939611	-0,392444002	-0,028804058	0,399875088	0,234506465	-0,316423587	0,038847877	0,094485391	0,090198058	-0,407555094	0,467635876
EJIE	0,1367389	0,457851335	0,387254553	0,70566192	0,647873792	0,341737474	0,543870271	0,49071445	0,324713008	0,276085709	0,303331379
NEIK	0,1367389	-0,137355401	-0,11201578	0,094088256	0,131164633	0,012656943	0,165103475	0,094485391	0,246541358	-0,065734693	-0,025277615
ITSAS	-0,307662524	-0,137355401	-0,361650947	-0,211698576	-0,282202695	-0,692515621	-0,339918919	-0,407404751	-0,144316892	-0,407555094	-0,189582112
IHOBE	-0,307662524	0,372821802	0,304042831	0,246981672	0,337848297	-0,551481108	0,038847877	-0,354574209	-0,300660192	-0,236644893	-0,353886609
F.HAZI	-0,085461812	-0,052325867	-0,11201578	-0,211698576	-0,075519031	0,247714465	-0,213663321	0,173731203	0,090198058	0,276085709	0,139026882
ELIKA	0,358939611	0,372821802	0,304042831	0,70566192	0,337848297	0,153691456	0,417614672	0,120900662	0,090198058	-0,065734693	0,467635876
OSAKID	-0,085461812	-0,222384934	-0,444862669	-0,211698576	0,027822801	-0,034354561	0,543870271	0,517129721	0,481056308	0,446995909	-0,353886609
OSTEK	0,358939611	0,1177332	-0,028804058	-0,211698576	0,027822801	-0,034354561	-0,213663321	0,200146474	0,012026408	-0,407555094	0,139026882
BIO	-0,085461812	-0,307414468	-0,361650947	-0,211698576	-0,282202695	-0,363435091	-0,466174518	-0,407404751	-0,613346792	-0,236644893	-0,353886609
STC	0,358939611	0,287792268	0,470466276	-0,211698576	-0,178860863	0,294725969	-0,213663321	0,200146474	-0,066145242	0,105175508	0,139026882
SPLUR	-0,307662524	0,287792268	0,470466276	-0,211698576	-0,178860863	-0,081366065	-0,213663321	-0,354574209	-0,378831842	-0,407555094	-0,025277615
PTAL	0,1367389	0,287792268	0,220831109	-0,211698576	-0,178860863	0,294725969	-0,339918919	-0,248913127	-0,144316892	-0,065734693	-0,025277615
PTSS	-0,307662524	0,202762734	0,304042831	-0,05880516	-0,282202695	0,388748978	0,038847877	-0,38098948	-0,222488542	-0,065734693	-0,025277615
PTEC	0,1367389	0,287792268	0,304042831	-0,211698576	-0,178860863	0,294725969	-0,339918919	-0,222497856	-0,066145242	-0,065734693	-0,025277615
GCR	-0,085461812	0,202762734	0,470466276	-0,211698576	-0,178860863	-0,081366065	-0,466174518	-0,407404751	-0,066145242	0,105175508	-0,353886609
EVE	-0,307662524	-0,307414468	-0,278439224	-0,211698576	-0,282202695	-0,128377569	0,165103475	-0,011175691	0,168369708	0,446995909	0,303331379
ORKT	0,803341035	0,627910403	0,304042831	0,399875088	0,441190128	0,012656943	0,417614672	0,06807012	0,246541358	0,446995909	0,303331379
EITB	0,358939611	0,1177332	-0,444862669	-0,211698576	0,854557456	0,294725969	0,291359074	0,49071445	0,559227958	0,61790611	0,631940373
UNIBK	-0,307662524	-0,392444002	-0,195227502	0,399875088	-0,075519031	-0,175389074	-0,087407722	-0,222497856	-0,066145242	-0,407555094	-0,353886609
WISE	-0,307662524	-0,222384934	-0,278439224	-0,211698576	-0,282202695	0,294725969	0,417614672	0,332222827	-0,066145242	0,276085709	0,467635876
ALOK	-0,307662524	-0,307414468	-0,278439224	-0,211698576	-0,282202695	0,200702961	0,165103475	0,147315932	-0,144316892	0,276085709	-0,353886609
ET	-0,085461812	-0,392444002	-0,278439224	-0,211698576	-0,075519031	0,341737474	-0,087407722	0,49071445	0,481056308	-0,065734693	-0,353886609
ETS	-0,085461812	-0,222384934	-0,195227502	-0,05880516	0,337848297	-0,034354561	-0,087407722	0,226561744	0,402884658	0,276085709	0,139026882
EKP	0,358939611	0,032703667	0,220831109	0,552768504	-0,282202695	0,059668448	0,291359074	-0,301743668	-0,144316892	-0,236644893	-0,353886609
URA	-0,529863236	-0,562503069	-0,361650947	-0,211698576	-0,282202695	-0,739527125	-0,466174518	-0,328158939	-0,769690092	-0,407555094	-0,353886609

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,317101084	-0,315631529	0,129510361	0,359375638	0,232218542	-0,32794417	0,014465486	0,173097271	0,221692446	-0,409641614	0,442344134
EJIE	0,105700361	0,453720322	0,375895924	0,651368344	0,641552921	0,320814949	0,515935673	0,467774768	0,302875596	0,266592162	0,278044884
NEIK	0,528501806	-0,059180912	-0,116875203	0,213379285	0,129884947	0,181795138	0,139833033	0,119519544	0,221692446	0,097533718	-0,050553615
ITSAS	-0,317101084	-0,144664451	-0,363260767	-0,224609774	-0,279449432	-0,698663667	-0,361637154	-0,443046587	-0,184223301	-0,409641614	-0,214852865
IHOBE	-0,317101084	0,368236783	0,293767403	0,213379285	0,334552137	-0,559643855	0,014465486	-0,38946886	-0,346589599	-0,24058317	-0,379152114
F.HAZI	-0,105700361	-0,059180912	-0,116875203	-0,224609774	-0,074782242	0,228135075	-0,236269607	0,199886134	0,059326148	0,266592162	0,113745634
ELIKA	0,317101084	0,368236783	0,293767403	0,651368344	0,334552137	0,135455201	0,390568127	0,092730681	0,059326148	-0,071524726	0,442344134
OSAKID	-0,105700361	-0,23014799	-0,445389289	-0,224609774	0,027551352	-0,049904548	0,515935673	0,494563631	0,465241895	0,435650606	-0,379152114
OSTEK	0,317101084	0,111786166	-0,034746682	-0,224609774	0,027551352	-0,049904548	-0,236269607	0,173097271	-0,021857002	-0,409641614	0,113745634
BIO	-0,105700361	-0,315631529	-0,363260767	-0,224609774	-0,279449432	-0,32794417	-0,487004701	-0,362679996	-0,346589599	-0,24058317	0,278044884
STC	0,317101084	0,282753244	0,458024446	-0,224609774	-0,177115837	0,274475012	-0,110902061	0,173097271	-0,103040151	0,097533718	0,113745634
SPLUR	-0,105700361	0,282753244	0,458024446	-0,224609774	-0,177115837	-0,096244485	-0,110902061	0,065941818	-0,184223301	-0,409641614	-0,050553615
PTAL	0,105700361	0,282753244	0,211638882	-0,224609774	-0,177115837	0,274475012	-0,361637154	-0,282313406	-0,184223301	-0,071524726	-0,050553615
PTSS	-0,317101084	0,197269705	0,293767403	-0,078613421	-0,279449432	0,367154886	0,014465486	-0,416257723	-0,26540645	-0,071524726	-0,050553615
PTEC	0,105700361	0,282753244	0,293767403	-0,224609774	-0,177115837	0,274475012	-0,361637154	-0,255524543	-0,103040151	-0,071524726	-0,050553615
GCR	-0,105700361	0,197269705	0,458024446	-0,224609774	-0,177115837	-0,096244485	-0,487004701	-0,443046587	-0,103040151	0,097533718	-0,379152114
EVE	-0,317101084	-0,315631529	-0,281132246	-0,224609774	-0,279449432	-0,142584422	0,139833033	-0,041213636	0,140509297	0,435650606	0,278044884
ORKT	0,739902529	0,6246874	0,293767403	0,359375638	0,436885732	-0,003564611	0,390568127	0,039152954	0,221692446	0,435650606	0,278044884
EITB	0,317101084	0,111786166	-0,445389289	-0,224609774	0,846220111	0,274475012	0,26520058	0,467774768	0,546425044	0,60470905	0,606643383
UNIBK	-0,317101084	-0,401115068	-0,199003725	0,359375638	-0,074782242	-0,188924359	-0,110902061	-0,255524543	-0,103040151	-0,409641614	-0,379152114
WISE	-0,317101084	-0,23014799	-0,281132246	-0,224609774	-0,279449432	0,274475012	0,390568127	0,307041588	-0,103040151	0,266592162	0,442344134
ALOK	-0,317101084	-0,315631529	-0,281132246	-0,224609774	-0,279449432	0,181795138	0,26520058	0,119519544	-0,184223301	0,266592162	-0,379152114
ET	-0,105700361	-0,401115068	-0,281132246	-0,224609774	-0,074782242	0,320814949	-0,110902061	0,467774768	0,465241895	-0,071524726	-0,379152114
ETS	-0,105700361	-0,23014799	-0,199003725	0,359375638	0,334552137	0,135455201	0,139833033	0,226674998	0,546425044	0,266592162	0,113745634
EKP	0,317101084	0,026302627	0,211638882	0,505371991	-0,279449432	0,042775327	0,26520058	-0,335891133	-0,184223301	-0,24058317	-0,379152114
URA	-0,528501806	-0,572082146	-0,363260767	-0,224609774	-0,279449432	-0,745003604	-0,487004701	-0,362679996	-0,833688496	-0,409641614	-0,379152114

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,285645596	-0,352909146	0,12608928	0,355799672	0,225447535	-0,326401927	-0,004682805	0,143113374	0,205051181	-0,411734239	0,415307243
EJIE	0,079345999	0,456705954	0,371963376	0,644886905	0,636790407	0,395849146	0,482328872	0,444811839	0,295412719	0,257333899	0,256513297
NEIK	0,491945193	0,006919787	-0,119784816	0,211256055	0,122611818	0,170145685	0,117070115	0,092830297	0,295412719	0,090066865	-0,061074595
ITSAS	-0,333253195	-0,172994679	-0,365658912	-0,222374795	-0,288731054	-0,687527463	-0,369941562	-0,435142017	-0,246756506	-0,411734239	-0,21986854
IHOBE	-0,333253195	0,36674872	0,290005344	0,211256055	0,328283253	-0,552105387	-0,004682805	-0,384858939	-0,427479581	-0,244467204	-0,378662486
F.HAZI	-0,126953598	0,006919787	-0,119784816	-0,222374795	-0,083059618	0,260427069	-0,248188643	0,444811839	0,024328106	0,257333899	0,256513297
ELIKA	0,285645596	0,36674872	0,290005344	0,644886905	0,328283253	0,125004993	0,360575953	0,117971836	0,114689644	0,090066865	0,415307243
OSAKID	-0,126953598	-0,262951913	-0,447616944	-0,222374795	0,0197761	-0,055557775	0,482328872	0,444811839	0,566497331	0,424600934	-0,378662486
OSTEK	0,285645596	0,09687702	-0,037826784	-0,222374795	0,0197761	-0,055557775	-0,248188643	0,143113374	-0,066033431	-0,411734239	0,097719351
BIO	-0,126953598	-0,352909146	-0,365658912	-0,222374795	-0,288731054	-0,326401927	-0,491694481	-0,359717401	-0,427479581	-0,244467204	0,256513297
STC	0,491945193	0,276791487	0,453921408	-0,222374795	-0,185895336	0,260427069	-0,126435724	0,143113374	-0,156394969	0,090066865	0,256513297
SPLUR	-0,126953598	0,276791487	0,453921408	-0,222374795	-0,185895336	-0,055557775	-0,126435724	0,092830297	-0,246756506	-0,411734239	-0,061074595
PTAL	0,079345999	0,276791487	0,208047312	-0,222374795	-0,185895336	0,260427069	-0,369941562	-0,284292784	-0,246756506	-0,07720017	-0,061074595
PTSS	0,079345999	0,186834254	0,290005344	-0,077831178	-0,288731054	0,350708453	-0,004682805	-0,410000478	-0,337118044	-0,07720017	-0,061074595
PTEC	0,079345999	0,276791487	0,290005344	-0,222374795	-0,185895336	0,260427069	-0,248188643	-0,259151246	-0,156394969	-0,07720017	-0,061074595
GCR	-0,126953598	0,186834254	0,453921408	-0,222374795	-0,185895336	-0,100698467	-0,491694481	-0,435142017	-0,156394969	0,090066865	-0,378662486
EVE	-0,333253195	-0,352909146	-0,28370088	-0,222374795	-0,083059618	-0,145839159	0,117070115	-0,058018936	0,205051181	0,424600934	0,256513297
ORKT	0,698244791	0,63662042	0,290005344	0,355799672	0,431118971	-0,010417083	0,360575953	0,017405681	0,205051181	0,424600934	0,256513297
EITB	0,285645596	0,09687702	-0,447616944	-0,222374795	0,842461843	0,260427069	0,238823034	0,419670301	0,566497331	0,591867969	0,574101189
UNIBK	-0,333253195	-0,442866379	-0,201742848	0,355799672	-0,083059618	-0,190979851	-0,126435724	-0,259151246	-0,156394969	-0,411734239	-0,378662486
WISE	-0,333253195	-0,262951913	-0,201742848	-0,222374795	-0,288731054	0,260427069	0,482328872	0,293962607	-0,156394969	0,257333899	0,415307243
ALOK	-0,333253195	-0,352909146	-0,28370088	-0,222374795	-0,288731054	0,170145685	0,360575953	0,168254913	-0,246756506	0,257333899	-0,378662486
ET	-0,126953598	-0,442866379	-0,28370088	-0,222374795	-0,083059618	0,305567761	-0,004682805	0,419670301	0,476135794	-0,07720017	-0,378662486
ETS	-0,126953598	-0,262951913	-0,201742848	0,355799672	0,328283253	0,125004993	0,117070115	0,193396452	0,566497331	0,257333899	0,097719351
EKP	0,285645596	0,006919787	0,208047312	0,500343289	-0,288731054	0,034723609	0,238823034	-0,334575862	-0,246756506	-0,244467204	-0,378662486
URA	-0,539552793	-0,262951913	-0,365658912	-0,222374795	-0,288731054	-0,732668155	-0,491694481	-0,359717401	-0,246756506	-0,411734239	-0,378662486

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,278356087	-0,352294607	0,121941898	0,245570915	0,412243755	-0,332533111	-0,009285737	0,105672027	0,201134717	-0,411734239	0,398443476
EJIE	0,071577279	0,448064014	0,365825693	0,535791088	0,612586515	0,391727487	0,4735726	0,459307128	0,292880377	0,257333899	0,236575814
NEIK	0,485134894	0,003420336	-0,121941898	0,390681002	0,111729616	0,16539605	0,232143431	0,051266627	0,292880377	0,090066865	-0,08715951
ITSAS	-0,341980335	-0,174437135	-0,365825693	-0,33486943	-0,288955903	-0,694663411	-0,37142949	-0,519990074	-0,257593585	-0,411734239	-0,249027173
IHOBE	-0,341980335	0,359135278	0,284531095	0,100460829	0,312072375	-0,558864549	-0,009285737	-0,465584674	-0,441084905	-0,244467204	-0,410894835
F.HAZI	-0,135201528	0,003420336	-0,121941898	-0,33486943	-0,088613144	0,255928625	-0,250714906	0,432104428	0,017643396	0,257333899	0,236575814
ELIKA	0,278356087	0,359135278	0,284531095	0,535791088	0,312072375	0,120129763	0,352858016	0,078469327	0,109389057	0,090066865	0,398443476
OSAKID	-0,135201528	-0,263365871	-0,447120292	-0,33486943	0,011558236	-0,060935387	0,4735726	0,432104428	0,568117358	0,424600934	-0,410894835
OSTEK	0,278356087	0,092349072	-0,040647299	-0,33486943	0,011558236	-0,060935387	-0,250714906	0,105672027	-0,074102264	-0,411734239	0,074708152
BIO	-0,135201528	-0,352294607	-0,365825693	-0,33486943	-0,288955903	-0,332533111	-0,492144075	-0,438381974	-0,441084905	-0,244467204	0,236575814
STC	0,485134894	0,270206543	0,447120292	0,100460829	-0,188784523	0,255928625	-0,130000322	0,105672027	-0,074102264	0,090066865	0,236575814
SPLUR	-0,135201528	0,270206543	0,447120292	0,100460829	-0,188784523	-0,015669099	-0,130000322	0,051266627	-0,257593585	-0,411734239	-0,08715951
PTAL	0,071577279	0,359135278	0,284531095	0,100460829	-0,188784523	0,255928625	-0,37142949	-0,329571174	-0,257593585	-0,07720017	-0,08715951
PTSS	0,071577279	0,181277807	0,284531095	0,100460829	-0,288955903	0,3464612	-0,009285737	0,105672027	-0,257593585	-0,07720017	-0,08715951
PTEC	0,071577279	0,270206543	0,284531095	0,100460829	-0,188784523	0,255928625	-0,250714906	-0,329571174	-0,165847924	-0,07720017	-0,08715951
GCR	0,071577279	0,181277807	0,447120292	0,245570915	-0,188784523	-0,015669099	-0,492144075	0,105672027	-0,165847924	0,090066865	0,236575814
EVE	-0,341980335	-0,352294607	-0,284531095	-0,33486943	-0,088613144	-0,151467962	0,111428847	-0,111949573	0,201134717	0,424600934	0,236575814
ORKT	0,691913701	0,625921485	0,284531095	0,245570915	0,412243755	-0,015669099	0,352858016	-0,030341473	0,201134717	0,424600934	0,236575814
EITB	0,278356087	0,092349072	-0,447120292	-0,33486943	0,812929274	0,255928625	0,232143431	0,404901728	0,568117358	0,591867969	0,560311138
UNIBK	-0,341980335	-0,441223342	-0,203236496	0,245570915	-0,088613144	-0,196734249	-0,130000322	-0,329571174	-0,165847924	-0,411734239	-0,410894835
WISE	-0,341980335	-0,263365871	-0,203236496	-0,33486943	-0,288955903	0,255928625	0,4735726	0,268888228	-0,165847924	0,257333899	0,398443476
ALOK	-0,341980335	-0,352294607	-0,284531095	-0,33486943	-0,288955903	0,16539605	0,352858016	0,132874727	-0,257593585	0,257333899	-0,410894835
ET	-0,135201528	-0,441223342	-0,284531095	-0,33486943	-0,088613144	0,301194913	-0,009285737	0,404901728	0,476371698	-0,07720017	-0,410894835
ETS	-0,135201528	-0,263365871	-0,203236496	0,245570915	0,312072375	0,120129763	0,111428847	0,160077427	0,568117358	0,257333899	0,074708152
EKP	0,278356087	0,003420336	0,203236496	0,390681002	-0,288955903	0,029597188	0,232143431	-0,411179274	-0,257593585	-0,244467204	-0,410894835
URA	-0,548759142	-0,263365871	-0,365825693	-0,33486943	-0,288955903	-0,739929698	-0,492144075	-0,438381974	-0,257593585	-0,411734239	-0,410894835

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,261011917	-0,359317492	0,122556219	0,184925434	0,395231784	-0,334208352	-0,01891512	0,104802671	0,202147996	-0,40662503	0,388570041
EJIE	0,055366164	0,433892821	0,367668656	0,45203995	0,602828276	0,393700938	0,472877992	0,462613809	0,294355854	0,243975018	0,225621314
NEIK	0,46665767	-0,006779575	-0,122556219	0,318482692	0,187635291	0,166229285	0,226981436	0,049754803	0,294355854	0,081325006	-0,10027614
ITSAS	-0,355925341	-0,183048534	-0,367668656	-0,349303598	-0,33135594	-0,698162997	-0,387759954	-0,528247805	-0,258891294	-0,40662503	-0,263224866
IHOBE	-0,150279589	0,257623862	0,28596451	0,051368176	0,291433537	-0,561680005	-0,01891512	-0,473199938	-0,44330701	-0,243975018	-0,426173593
F.HAZI	-0,355925341	-0,006779575	-0,122556219	-0,349303598	-0,123759447	0,257217946	-0,264811676	0,435089876	0,01773228	0,243975018	0,225621314
ELIKA	0,261011917	0,345758341	0,28596451	0,45203995	0,291433537	0,120734954	0,349929714	0,077278737	0,109940138	0,081325006	0,388570041
OSAKID	-0,150279589	-0,271183013	-0,449372801	-0,349303598	-0,019961201	-0,061242368	0,472877992	0,435089876	0,570979428	0,40662503	-0,426173593
OSTEK	0,261011917	0,081354904	-0,040852073	-0,349303598	-0,019961201	-0,061242368	-0,264811676	0,104802671	-0,074475578	-0,40662503	0,062672587
BIO	-0,150279589	-0,359317492	-0,367668656	-0,349303598	-0,33135594	-0,334208352	-0,510708232	-0,445676004	-0,44330701	-0,243975018	0,225621314
STC	0,46665767	0,345758341	0,449372801	0,318482692	-0,227557694	0,257217946	-0,141863398	0,104802671	-0,074475578	0,081325006	0,225621314
SPLUR	-0,150279589	0,257623862	0,449372801	0,318482692	-0,019961201	-0,015748038	-0,141863398	0,049754803	-0,258891294	-0,40662503	-0,10027614
PTAL	0,055366164	0,345758341	0,28596451	0,184925434	-0,227557694	0,257217946	-0,264811676	-0,280532402	-0,258891294	-0,081325006	-0,10027614
PTSS	0,055366164	0,169489383	0,28596451	0,184925434	-0,019961201	0,348206607	0,104033158	0,104802671	-0,258891294	-0,081325006	0,062672587
PTEC	0,261011917	0,257623862	0,28596451	0,318482692	-0,019961201	0,257217946	-0,264811676	-0,335580269	-0,166683436	-0,081325006	0,062672587
GCR	0,055366164	0,169489383	0,449372801	0,184925434	-0,227557694	-0,015748038	-0,510708232	0,104802671	-0,166683436	0,081325006	0,225621314
EVE	-0,355925341	-0,359317492	-0,28596451	-0,349303598	-0,123759447	-0,152231029	0,104033158	-0,115388799	0,202147996	0,40662503	0,225621314
ORKT	0,672303423	0,610161779	0,28596451	0,184925434	0,395231784	-0,015748038	0,349929714	-0,032816998	0,202147996	0,569275043	0,225621314
EITB	0,261011917	0,081354904	-0,449372801	-0,349303598	0,810424768	0,257217946	0,226981436	0,407565942	0,570979428	0,569275043	0,551518768
UNIBK	-0,355925341	-0,447451971	-0,204260364	0,184925434	-0,123759447	-0,19772536	-0,141863398	-0,335580269	-0,166683436	-0,40662503	-0,426173593
WISE	-0,355925341	-0,271183013	-0,204260364	-0,349303598	-0,33135594	0,257217946	0,472877992	0,269946273	-0,166683436	0,243975018	0,388570041
ALOK	-0,355925341	-0,359317492	-0,28596451	-0,349303598	-0,33135594	0,166229285	0,349929714	0,132326604	-0,258891294	0,243975018	-0,426173593
ET	0,055366164	-0,447451971	-0,28596451	-0,349303598	-0,123759447	0,302712277	-0,01891512	0,407565942	0,47877157	-0,081325006	-0,426173593
ETS	-0,150279589	-0,271183013	-0,204260364	0,184925434	0,291433537	0,120734954	0,104033158	0,159850538	0,570979428	0,243975018	0,062672587
EKP	0,261011917	0,257623862	0,204260364	0,318482692	-0,33135594	0,029746293	0,226981436	-0,41815207	-0,258891294	-0,243975018	-0,426173593
URA	-0,561571094	-0,271183013	-0,367668656	-0,349303598	-0,33135594	-0,743657327	-0,510708232	-0,445676004	-0,258891294	-0,40662503	-0,426173593

ENTIDAD	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
ITEL	0,225621314	-0,279031679	0,122556219	0,169082679	0,394157691	-0,342306205	-0,023318096	0,10211341	0,197551558	-0,272035332	0,388570041
EJIE	0,030082842	0,428755995	0,367668656	0,427679716	0,603302589	0,373268575	0,461698292	0,457931271	0,290939567	0,233173142	0,225621314
NEIK	0,421159786	-0,013611301	-0,122556219	0,427679716	0,185012794	0,19437488	0,219190098	0,074742805	0,290939567	0,233173142	-0,10027614
ITSAS	-0,360994103	-0,19055822	-0,367668656	-0,348111397	-0,33784945	-0,700093595	-0,387080386	-0,527410499	-0,269388488	-0,440438157	-0,263224866
IHOBE	-0,16545563	0,251809076	0,28596451	0,03978416	0,289585243	-0,565923324	-0,023318096	-0,472669289	-0,456164507	-0,272035332	-0,426173593
F.HAZI	-0,360994103	-0,013611301	-0,122556219	-0,348111397	-0,128704552	0,239098304	-0,265826289	0,457931271	0,01077554	0,233173142	0,225621314
ELIKA	0,225621314	0,340282535	0,28596451	0,427679716	0,289585243	0,104928033	0,340444195	0,074742805	0,104163549	0,064770317	0,388570041
OSAKID	-0,16545563	-0,279031679	-0,449372801	-0,348111397	-0,024132104	-0,073965662	0,461698292	0,430560667	0,571103595	0,401575966	-0,426173593
OSTEK	0,225621314	0,074862158	-0,040852073	-0,348111397	-0,024132104	-0,073965662	-0,265826289	0,10211341	-0,08261247	-0,440438157	0,062672587
BIO	-0,16545563	-0,367505138	-0,367668656	-0,348111397	-0,33784945	-0,342306205	-0,508334483	-0,445298685	-0,456164507	-0,272035332	0,225621314
STC	0,421159786	0,340282535	0,449372801	0,298381198	-0,233277001	0,239098304	-0,144572192	0,10211341	-0,08261247	0,064770317	0,225621314
SPLUR	-0,16545563	0,251809076	0,449372801	0,298381198	-0,024132104	-0,029242239	-0,144572192	0,0473722	-0,269388488	-0,272035332	-0,10027614
PTAL	0,030082842	0,340282535	0,28596451	0,169082679	-0,233277001	0,283821728	-0,265826289	-0,281075056	-0,269388488	-0,103632507	-0,10027614
PTSS	0,225621314	0,163335617	0,28596451	0,169082679	-0,024132104	0,328545151	0,097936001	0,10211341	-0,269388488	-0,103632507	0,062672587
PTEC	0,225621314	0,251809076	0,28596451	0,298381198	-0,024132104	0,239098304	-0,265826289	-0,335816266	-0,176000479	-0,103632507	0,062672587
GCR	0,421159786	0,251809076	0,449372801	0,298381198	-0,128704552	0,060204609	-0,508334483	0,10211341	-0,08261247	0,064770317	0,225621314
EVE	-0,360994103	-0,367505138	-0,28596451	-0,348111397	-0,128704552	-0,16341251	0,097936001	-0,116851428	0,197551558	0,401575966	0,225621314
ORKT	0,616698259	0,605702913	0,28596451	0,169082679	0,394157691	-0,029242239	0,340444195	-0,034739614	0,197551558	0,569978791	0,225621314
EITB	0,225621314	0,074862158	-0,449372801	-0,348111397	0,812447486	0,239098304	0,219190098	0,403190062	0,571103595	0,569978791	0,551518768
UNIBK	-0,360994103	-0,455978598	-0,204260364	0,169082679	-0,128704552	-0,208135934	-0,144572192	-0,335816266	-0,176000479	-0,440438157	-0,426173593
WISE	-0,360994103	-0,279031679	-0,204260364	-0,348111397	-0,33784945	0,239098304	0,461698292	0,266337038	-0,176000479	0,233173142	0,388570041
ALOK	-0,360994103	-0,367505138	-0,28596451	-0,348111397	-0,33784945	0,149651456	0,340444195	0,129484015	-0,269388488	0,233173142	-0,426173593
ET	0,030082842	-0,455978598	-0,28596451	-0,348111397	-0,128704552	0,283821728	-0,023318096	0,403190062	0,477715586	-0,103632507	-0,426173593
ETS	-0,16545563	-0,279031679	-0,204260364	0,169082679	0,289585243	0,104928033	0,097936001	0,156854619	0,571103595	0,233173142	0,062672587
EKP	0,225621314	0,251809076	0,204260364	0,298381198	-0,33784945	0,19437488	0,340444195	-0,41792808	-0,176000479	-0,272035332	-0,426173593
URA	-0,556532575	-0,279031679	-0,367668656	-0,348111397	-0,33784945	-0,744817019	-0,508334483	-0,445298685	-0,269388488	-0,440438157	-0,426173593

ANEXO VIII: ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES A PARTIR DE STATIS DUAL

Tipo de ACP: Pearson (n)

Filtrar los factores: % mínimo = 80

Rotación: Varimax (Normalización de Kaiser) / Número de factores = 4

Tipo de biplot: Biplot de distancia / Coeficiente = Automático

Estadísticas descriptivas:

VARIABLE	OBSERVACIONES	OBS. SIN DATOS PERDIDOS	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
T	260	260	-0,562	0,807	0,000	0,311
CA	260	260	-0,707	0,655	0,000	0,311
C	260	260	-0,638	0,686	0,000	0,311
CE	260	260	-0,349	0,912	0,000	0,311
E	260	260	-0,338	1,302	0,000	0,311
CL	260	260	-0,745	0,534	0,000	0,311
P	260	260	-0,511	0,671	0,000	0,311
MA	260	260	-0,528	0,632	0,000	0,311
EM	260	260	-0,834	0,616	0,000	0,311
S	260	260	-0,440	0,818	0,000	0,311
D	260	260	-0,426	0,691	0,000	0,311

Matriz de correlación (Pearson (n)):

VARIABLES	T	CA	C	CE	E	CL	P	MA	EM	S	D
T	1	0,493	0,345	0,394	0,532	0,410	0,266	0,320	0,446	0,262	0,470
CA	0,493	1	0,729	0,343	0,329	0,346	0,107	-0,029	0,024	0,188	0,279
C	0,345	0,729	1	0,474	0,039	0,220	-0,056	-0,132	-0,156	-0,114	0,142
CE	0,394	0,343	0,474	1	0,387	0,074	0,352	0,092	0,147	-0,094	0,189
E	0,532	0,329	0,039	0,387	1	0,203	0,495	0,465	0,627	0,415	0,482
CL	0,410	0,346	0,220	0,074	0,203	1	0,382	0,539	0,460	0,551	0,377
P	0,266	0,107	-0,056	0,352	0,495	0,382	1	0,639	0,564	0,565	0,304
MA	0,320	-0,029	-0,132	0,092	0,465	0,539	0,639	1	0,734	0,543	0,400
EM	0,446	0,024	-0,156	0,147	0,627	0,460	0,564	0,734	1	0,599	0,394
S	0,262	0,188	-0,114	-0,094	0,415	0,551	0,565	0,543	0,599	1	0,402
D	0,470	0,279	0,142	0,189	0,482	0,377	0,304	0,400	0,394	0,402	1

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación $\alpha=0,05$

Prueba de esfericidad de Bartlett:

Chi-cuadrado (Valor observado)	1648,977
Chi-cuadrado (Valor crítico)	73,311
GDL	55
p-valor	< 0,0001
alfa	0,05

Interpretación de la prueba:

H0: No hay ninguna correlación significativamente diferente de 0 entre las variables.

Ha: Al menos una de las correlaciones entre las variables es significativamente diferente de 0.

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H0, y aceptar la hipótesis alternativa Ha.

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H0 cuando es verdadera es menor que 0,01%.

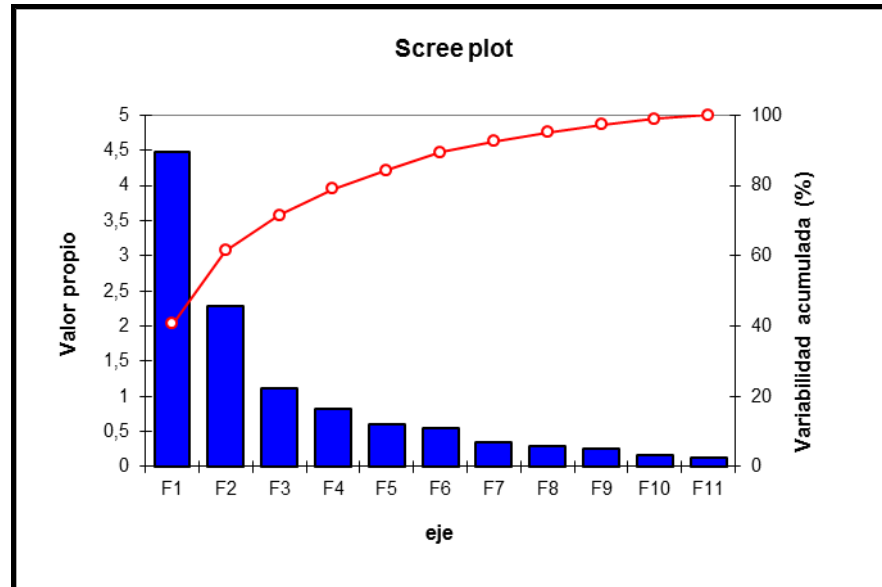
Kaiser-Meyer-Olkin:

T	0,870
CA	0,576
C	0,553
CE	0,538
E	0,719
CL	0,772
P	0,737
MA	0,783
EM	0,816
S	0,760
D	0,879
KMO	0,731

Análisis de Componentes Principales:

Valores propios:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valor propio	4,474	2,278	1,120	0,812	0,594	0,549	0,351	0,284	0,249	0,162	0,126
Variabilidad (%)	40,671	20,713	10,185	7,381	5,404	4,992	3,191	2,579	2,260	1,477	1,146
% acumulado	40,671	61,384	71,569	78,950	84,355	89,347	92,538	95,117	97,377	98,854	100,000



Vectores propios:

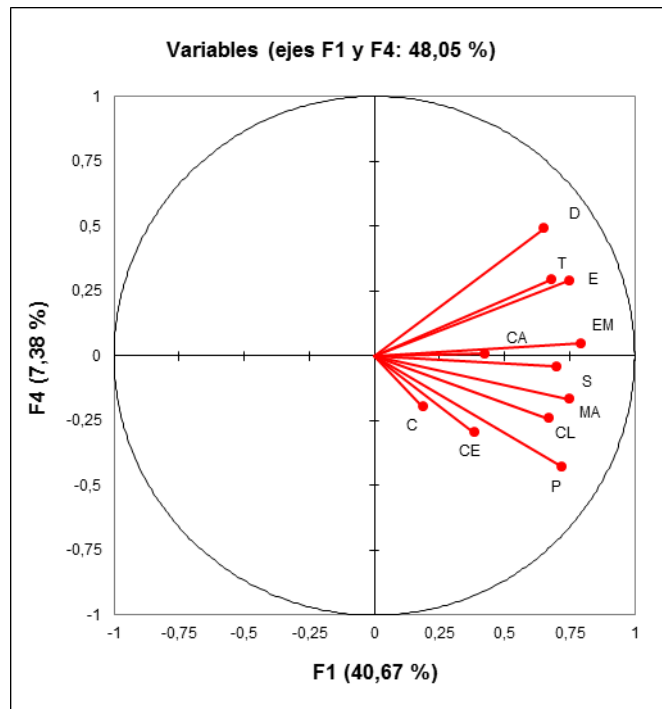
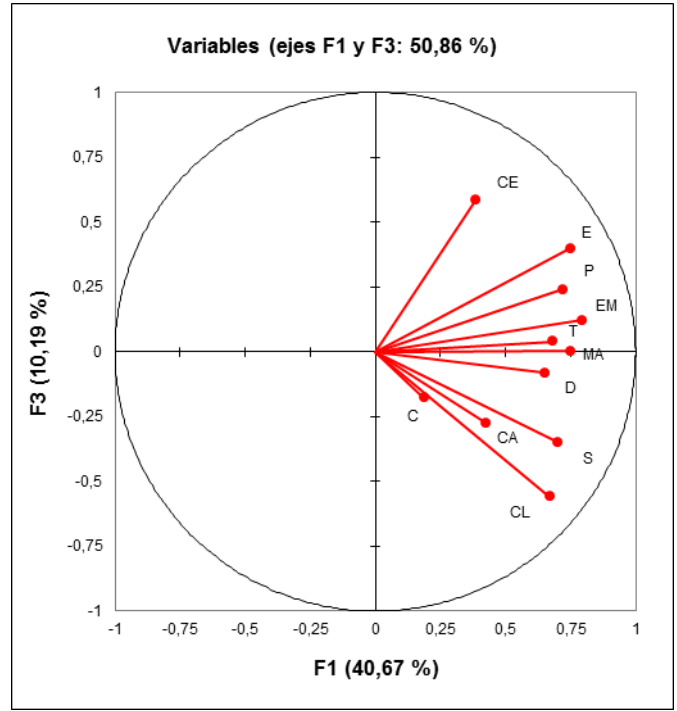
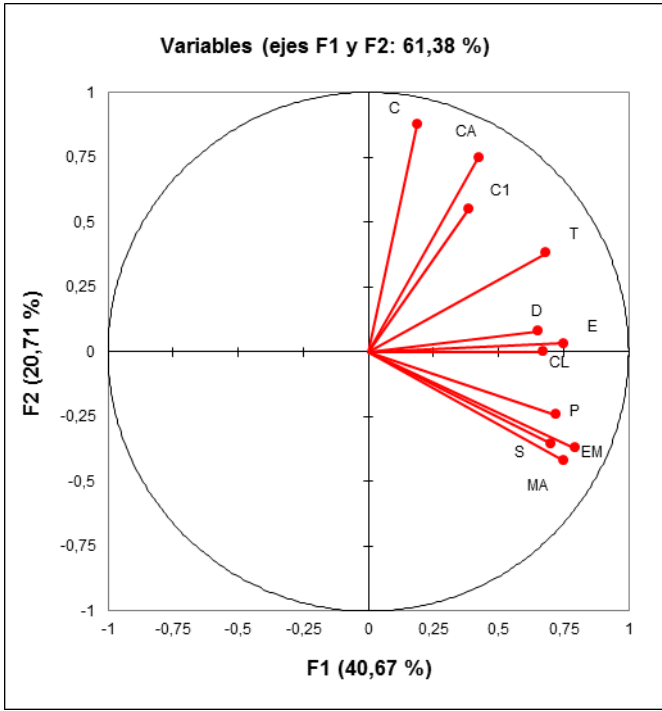
VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
T	0,323	0,252	0,038	0,327	-0,313	0,419	-0,540	-0,345	-0,156	0,105	0,066
CA	0,201	0,496	-0,258	0,008	0,409	0,131	0,153	-0,180	0,205	-0,176	-0,578
C	0,089	0,579	-0,168	-0,220	-0,048	-0,062	0,368	-0,035	-0,424	0,015	0,507
CE	0,183	0,364	0,551	-0,329	-0,167	-0,183	-0,191	0,432	-0,007	0,229	-0,291
E	0,355	0,021	0,376	0,320	0,343	0,194	0,276	0,117	0,437	0,178	0,402
CL	0,317	0,001	-0,529	-0,270	-0,347	0,032	-0,132	0,321	0,519	-0,073	0,176
P	0,341	-0,161	0,226	-0,474	0,258	-0,247	-0,265	-0,441	0,048	-0,384	0,200
MA	0,355	-0,278	0,004	-0,187	-0,333	-0,015	0,470	-0,401	-0,016	0,453	-0,252
EM	0,375	-0,245	0,114	0,053	-0,129	0,342	0,251	0,343	-0,369	-0,559	-0,146
S	0,331	-0,234	-0,329	-0,047	0,501	-0,034	-0,255	0,268	-0,390	0,428	-0,012
D	0,308	0,053	-0,078	0,545	-0,146	-0,743	0,011	0,015	-0,046	-0,144	-0,051

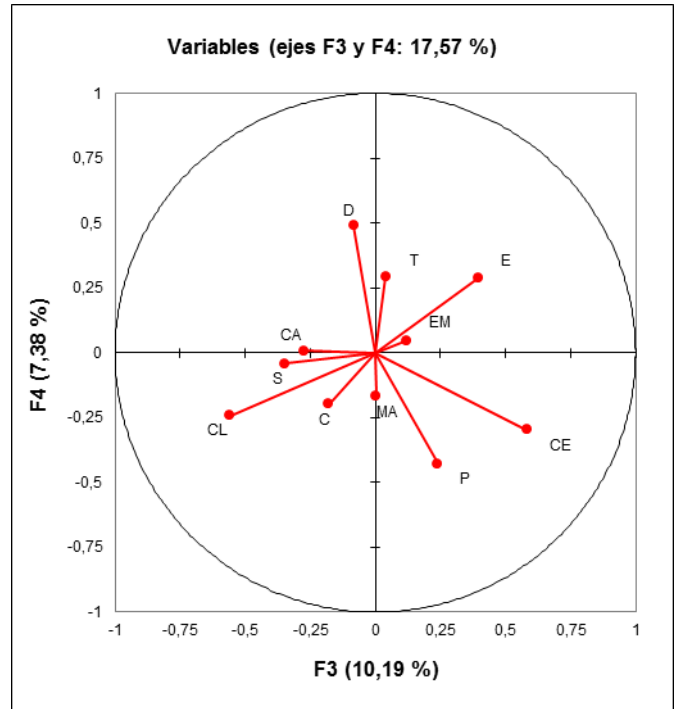
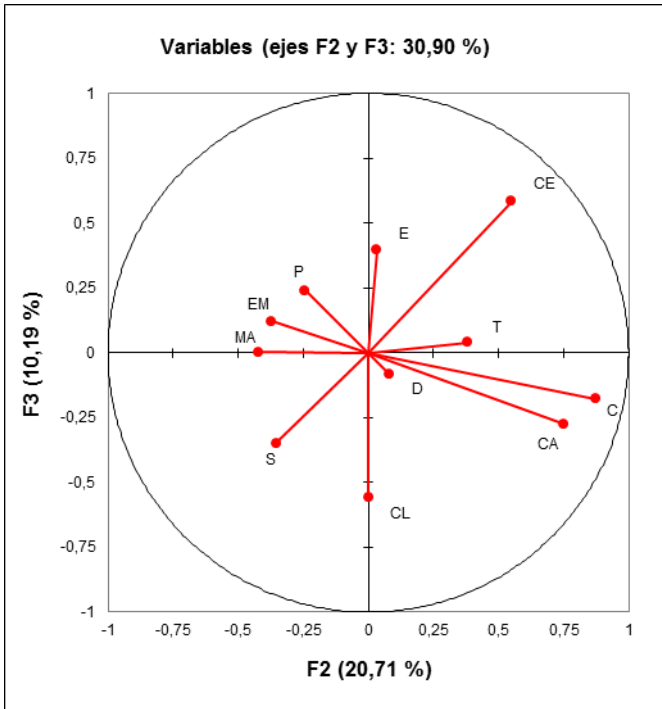
Carga factorial:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5
T	0,684	0,380	0,040	0,294	-0,241
CA	0,424	0,749	-0,273	0,007	0,315
C	0,188	0,875	-0,178	-0,199	-0,037
CE	0,386	0,550	0,583	-0,297	-0,129
E	0,750	0,032	0,398	0,288	0,265
CL	0,670	0,001	-0,559	-0,243	-0,268
P	0,720	-0,243	0,240	-0,427	0,199
MA	0,752	-0,420	0,004	-0,168	-0,257
EM	0,793	-0,370	0,121	0,048	-0,099
S	0,701	-0,354	-0,349	-0,043	0,386
D	0,652	0,080	-0,083	0,491	-0,112

Correlaciones entre las variables y los factores:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5
T	0,684	0,380	0,040	0,294	-0,241
CA	0,424	0,749	-0,273	0,007	0,315
C	0,188	0,875	-0,178	-0,199	-0,037
CE	0,386	0,550	0,583	-0,297	-0,129
E	0,750	0,032	0,398	0,288	0,265
CL	0,670	0,001	-0,559	-0,243	-0,268
P	0,720	-0,243	0,240	-0,427	0,199
MA	0,752	-0,420	0,004	-0,168	-0,257
EM	0,793	-0,370	0,121	0,048	-0,099
S	0,701	-0,354	-0,349	-0,043	0,386
D	0,652	0,080	-0,083	0,491	-0,112





Contribuciones de las variables (%):

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5
T	10,460	6,350	0,142	10,680	9,801
CA	4,023	24,648	6,672	0,006	16,706
C	0,792	33,576	2,829	4,860	0,226
CE	3,331	13,278	30,382	10,855	2,800
E	12,583	0,044	14,155	10,227	11,786
CL	10,026	0,000	27,940	7,275	12,074
P	11,601	2,586	5,121	22,439	6,638
MA	12,632	7,731	0,001	3,486	11,069
EM	14,067	6,015	1,299	0,281	1,652
S	10,970	5,488	10,850	0,224	25,118
D	9,514	0,283	0,609	29,665	2,128

Cosenos cuadrados de las variables:

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5
T	0,468	0,145	0,002	0,087	0,058
CA	0,180	0,562	0,075	0,000	0,099
C	0,035	0,765	0,032	0,039	0,001
CE	0,149	0,303	0,340	0,088	0,017
E	0,563	0,001	0,159	0,083	0,070
CL	0,449	0,000	0,313	0,059	0,072
P	0,519	0,059	0,057	0,182	0,039
MA	0,565	0,176	0,000	0,028	0,066
EM	0,629	0,137	0,015	0,002	0,010
S	0,491	0,125	0,122	0,002	0,149
D	0,426	0,006	0,007	0,241	0,013

Coordenadas de las observaciones:

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	1,196	1,631	1,413	0,290	-2,309
EJIE	3,971	2,044	1,941	-1,220	-0,174
NEIK	-1,277	0,518	-0,655	0,472	-0,180
ITSAS	-2,250	0,022	0,554	0,149	0,895
IHOBE	-1,271	-0,836	1,144	-0,012	0,655
F.HAZI	0,075	-0,192	-1,189	0,446	-0,125
ELIKA	-0,916	0,267	-0,236	0,509	-0,591
OSAKID	2,079	-2,369	0,893	-1,010	-0,228
OSTEK	0,794	1,028	-0,657	0,206	-1,570
BIO	-1,722	0,412	-0,190	0,596	0,029
STC	-0,611	0,901	-1,449	-0,211	1,230
SPLUR	-2,353	0,813	-0,300	-0,403	0,647
PTAL	-0,570	-0,220	-0,765	0,876	-0,572
PTSS	-3,893	-1,700	1,289	0,598	0,064
PTEC	-0,273	0,275	-1,025	0,895	-0,150
GCR	-1,637	-0,253	0,014	0,711	1,142
EVE	1,480	-0,916	-1,046	-0,150	0,802
ORKT	-0,582	1,518	0,952	-1,158	0,215
EITB	6,151	-0,561	-0,239	2,577	1,867
UNIBK	-0,433	1,097	2,297	-1,294	-0,511
WISE	2,515	-0,832	-1,612	-0,820	0,043
ALOK	0,964	-0,899	-1,314	-1,666	0,318
ET	1,459	-1,870	-0,623	-0,657	-1,857
ETS	2,053	0,587	-0,279	0,102	-0,034
EKP	-1,628	0,259	0,133	-0,061	0,346
URA	-3,319	-0,724	0,949	0,235	0,049
ITEL	0,982	0,739	1,826	0,785	-1,984
EJIE	3,361	0,916	2,316	-0,921	-0,349
NEIK	-1,634	-0,041	-0,392	0,520	-0,229
ITSAS	-2,555	-0,479	0,865	0,158	0,789
IHOBE	-1,563	-0,981	1,289	0,013	0,771
F.HAZI	-0,346	-0,497	-0,838	0,394	-0,278
ELIKA	-0,778	-0,278	0,175	0,763	-0,756
OSAKID	1,789	-2,370	1,071	-1,002	-0,208
OSTEK	0,871	1,431	-0,740	0,556	-1,136
BIO	-2,085	0,116	0,072	0,642	0,006
STC	0,072	2,329	-1,554	0,200	0,936
SPLUR	-2,325	2,050	-0,694	-0,670	1,287
PTAL	-0,516	-0,285	-1,059	0,679	-0,699
PTSS	-0,351	1,492	-1,764	-0,462	0,162
PTEC	-0,202	-0,033	-1,197	0,708	-0,459
GCR	-0,155	2,121	-1,421	-0,073	0,860
EVE	1,049	-1,462	-0,662	-0,035	0,787
ORKT	-0,277	1,821	0,944	-1,550	0,372
EITB	5,645	-1,002	0,204	2,542	1,408
UNIBK	-0,768	0,530	2,249	-1,157	-0,476
WISE	2,000	-1,452	-1,162	-0,690	0,000
ALOK	0,516	-1,427	-0,924	-1,506	0,333
ET	1,362	-2,029	-0,223	-0,434	-1,600
ETS	1,552	-0,287	0,157	0,341	-0,099
EKP	-2,034	-0,153	0,434	-0,031	0,272
URA	-3,609	-0,771	1,027	0,229	0,291

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,753	0,298	2,104	1,299	-1,525
EJIE	4,456	1,216	1,072	-0,936	0,364
NEIK	-1,110	-0,725	-0,317	0,316	-0,202
ITSAS	-3,169	-0,544	0,977	0,169	0,678
IHOBE	-2,170	-0,953	1,325	-0,041	0,750
F.HAZI	0,880	-0,990	-1,085	0,536	-0,107
ELIKA	2,499	2,510	1,838	-0,028	-0,624
OSAKID	1,884	-2,820	0,554	-1,264	0,439
OSTEK	0,971	0,990	-0,042	1,260	-1,269
BIO	-2,754	0,060	0,123	0,576	-0,054
STC	-0,470	2,137	-1,490	0,445	0,668
SPLUR	-2,430	2,332	-1,061	-0,975	0,871
PTAL	-1,065	-0,198	-1,143	0,605	-0,720
PTSS	-1,032	0,941	-1,602	-0,405	-0,118
PTEC	-0,347	1,831	-1,910	0,155	-0,176
GCR	-0,849	1,938	-1,334	-0,124	0,702
EVE	0,464	-1,581	-0,553	-0,031	0,586
ORKT	2,421	1,912	0,398	-0,854	0,478
EITB	4,922	-1,198	0,219	2,311	1,015
UNIBK	-1,201	0,057	2,055	-0,987	-0,540
WISE	1,473	-1,634	-1,093	-0,725	-0,266
ALOK	-0,059	-1,563	-0,861	-1,581	0,128
ET	0,852	-2,076	-0,280	-0,587	-1,746
ETS	1,925	-1,024	0,540	0,703	0,192
EKP	-2,659	-0,243	0,508	-0,079	0,169
URA	-4,185	-0,674	1,058	0,245	0,307
ITEL	0,535	0,328	2,021	1,254	-1,375
EJIE	4,210	1,089	1,070	-1,038	0,385
NEIK	-0,633	-0,975	-0,284	-0,087	-0,111
ITSAS	-3,060	-0,224	0,952	0,490	0,522
IHOBE	-2,401	-1,037	1,332	-0,076	0,737
F.HAZI	0,816	-0,509	-1,283	0,225	-0,238
ELIKA	2,731	2,574	1,862	-0,326	-0,398
OSAKID	1,754	-3,002	0,601	-1,326	0,425
OSTEK	0,656	0,855	-0,066	1,182	-1,201
BIO	-3,071	0,004	0,115	0,558	-0,006
STC	0,157	2,455	-1,614	1,213	-0,059
SPLUR	-1,492	2,226	-0,894	-0,222	0,393
PTAL	-1,104	-0,397	-1,034	0,417	-0,622
PTSS	-0,941	1,550	-2,052	-0,664	0,227
PTEC	-0,467	1,684	-1,827	-0,043	-0,047
GCR	-1,042	1,799	-1,313	-0,130	0,696
EVE	0,266	-1,654	-0,532	-0,017	0,586
ORKT	3,740	1,976	0,905	-0,159	0,772
EITB	4,630	-1,362	0,167	2,192	1,017
UNIBK	-1,366	0,156	1,939	-1,111	-0,606
WISE	1,284	-1,705	-1,081	-0,722	-0,262
ALOK	-0,285	-1,629	-0,849	-1,601	0,139
ET	0,789	-2,099	-0,236	-0,881	-1,652
ETS	1,678	-1,133	0,524	0,663	0,173
EKP	-2,926	-0,289	0,513	-0,078	0,195
URA	-4,460	-0,681	1,061	0,286	0,310

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,582	0,307	2,298	1,264	-1,461
EJIE	4,202	1,305	1,035	-1,079	0,454
NEIK	0,732	-0,518	0,785	-0,057	-0,382
ITSAS	-3,305	-0,483	0,909	0,934	0,408
IHOBE	-1,355	1,880	1,530	-0,448	1,935
F.HAZI	0,393	-0,917	-1,245	0,359	-0,233
ELIKA	2,762	2,042	1,261	-0,228	-0,243
OSAKID	1,408	-3,027	0,326	-1,245	0,631
OSTEK	0,027	0,433	-0,074	1,199	-1,140
BIO	-3,534	-0,296	0,113	0,676	0,034
STC	0,832	1,299	-1,871	0,257	-0,729
SPLUR	-1,971	1,860	-0,846	-0,048	0,338
PTAL	-0,564	1,282	-1,666	0,388	-0,256
PTSS	-0,821	1,097	-1,462	-1,004	0,254
PTEC	-0,416	1,352	-1,682	0,326	-0,330
GCR	-1,533	1,392	-1,280	0,000	0,702
EVE	-0,027	-2,024	-0,499	0,160	0,553
ORKT	3,697	1,967	0,479	0,492	0,979
EITB	4,322	-1,932	-0,047	1,917	0,776
UNIBK	-1,878	-0,234	1,744	-0,848	-0,578
WISE	0,828	-1,983	-1,048	-0,524	-0,224
ALOK	-0,723	-1,902	-0,826	-1,403	0,177
ET	0,341	-2,256	-0,305	-0,743	-1,478
ETS	1,111	-1,497	0,403	0,752	0,165
EKP	-0,283	1,738	0,931	-1,581	-0,621
URA	-4,827	-0,884	1,037	0,481	0,271
ITEL	0,791	0,479	2,128	1,128	-1,460
EJIE	3,985	1,243	0,960	-1,024	0,534
NEIK	1,551	-0,061	0,498	0,036	-0,691
ITSAS	-3,471	-0,449	0,884	0,951	0,470
IHOBE	-1,554	1,885	1,464	-0,405	2,005
F.HAZI	0,272	-0,953	-1,239	0,343	-0,228
ELIKA	2,527	1,981	1,177	-0,185	-0,136
OSAKID	1,245	-3,020	0,325	-1,228	0,667
OSTEK	-0,170	0,423	-0,088	1,187	-1,048
BIO	-2,554	-0,472	-0,033	1,802	-0,466
STC	0,759	1,220	-1,776	0,065	-0,531
SPLUR	-0,985	1,391	-0,647	-0,218	-0,283
PTAL	-0,771	1,290	-1,665	0,398	-0,162
PTSS	-1,018	1,117	-1,469	-0,957	0,333
PTEC	-0,618	1,355	-1,679	0,337	-0,237
GCR	-1,724	1,402	-1,282	0,020	0,779
EVE	-0,195	-1,999	-0,498	0,190	0,594
ORKT	3,450	1,907	0,419	0,497	1,088
EITB	4,127	-1,943	-0,049	1,905	0,829
UNIBK	-2,067	-0,242	1,682	-0,795	-0,502
WISE	0,649	-1,955	-1,044	-0,491	-0,175
ALOK	-0,768	-1,935	-0,732	-1,564	0,333
ET	0,183	-2,262	-0,296	-0,726	-1,423
ETS	1,888	-1,270	1,094	-0,228	-0,118
EKP	-0,520	1,696	0,861	-1,541	-0,501
URA	-5,009	-0,826	1,005	0,502	0,328

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,620	0,430	2,128	1,089	-1,452
EJIE	3,922	1,259	0,799	-1,085	0,474
NEIK	1,549	-0,012	0,468	0,053	-0,588
ITSAS	-3,588	-0,462	0,855	0,902	0,435
IHOBE	-1,691	1,932	1,401	-0,416	2,012
F.HAZI	0,674	-1,022	-1,401	0,402	-0,506
ELIKA	2,679	1,760	1,009	-0,238	0,102
OSAKID	1,205	-3,102	0,379	-1,154	0,607
OSTEK	-0,346	0,437	-0,093	1,151	-0,994
BIO	-2,734	-0,488	-0,037	1,722	-0,476
STC	0,932	1,454	-1,789	0,537	-0,748
SPLUR	-1,054	1,392	-0,747	-0,306	-0,339
PTAL	-0,930	1,312	-1,664	0,359	-0,121
PTSS	-0,757	1,479	-1,424	-0,537	-0,069
PTEC	-0,634	1,308	-1,586	0,115	-0,097
GCR	-1,835	1,405	-1,287	-0,012	0,778
EVE	-0,013	-2,080	-0,195	0,396	0,746
ORKT	3,286	1,933	0,393	0,480	1,148
EITB	3,961	-1,949	-0,006	1,897	0,868
UNIBK	-2,213	-0,277	1,674	-0,796	-0,536
WISE	0,594	-1,862	-0,981	-0,752	-0,100
ALOK	-0,756	-2,048	-0,632	-1,765	0,340
ET	0,178	-2,365	-0,156	-0,875	-1,324
ETS	1,759	-1,320	1,128	-0,211	-0,131
EKP	-0,695	1,691	0,830	-1,539	-0,497
URA	-4,112	-0,806	0,934	0,584	0,468
ITEL	0,684	0,336	2,169	1,398	-1,124
EJIE	3,795	1,088	0,590	-1,025	0,496
NEIK	1,677	0,158	0,874	-0,348	-0,536
ITSAS	-3,813	-0,524	0,669	1,019	0,618
IHOBE	-1,944	1,852	1,203	-0,318	2,164
F.HAZI	0,540	-1,156	-1,596	0,488	-0,419
ELIKA	2,500	1,643	0,809	-0,134	0,192
OSAKID	1,061	-3,232	0,180	-1,083	0,693
OSTEK	-0,517	0,323	-0,289	1,245	-0,882
BIO	-2,942	-0,549	-0,230	1,848	-0,300
STC	1,133	1,771	-1,171	0,200	-0,908
SPLUR	-0,932	1,784	-0,237	-0,708	-0,502
PTAL	-0,773	2,005	-1,196	-0,062	-0,124
PTSS	-0,014	1,136	-1,055	-1,063	-0,737
PTEC	-0,587	1,727	-1,001	-0,232	-0,179
GCR	-0,056	1,723	-0,724	0,381	-0,645
EVE	-0,193	-2,169	-0,395	0,512	0,881
ORKT	3,092	1,817	0,192	0,584	1,241
EITB	3,810	-2,082	-0,233	1,977	0,919
UNIBK	-2,427	-0,347	1,481	-0,698	-0,373
WISE	0,447	-1,973	-1,179	-0,640	0,005
ALOK	-0,930	-2,149	-0,827	-1,676	0,466
ET	0,040	-2,493	-0,352	-0,806	-1,227
ETS	1,596	-1,433	0,923	-0,125	-0,035
EKP	-0,917	1,616	0,647	-1,425	-0,332
URA	-4,332	-0,872	0,748	0,689	0,649

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,590	0,239	2,037	1,425	-1,095
EJIE	3,690	0,961	0,452	-0,985	0,504
NEIK	1,668	0,053	0,852	-0,225	-0,420
ITSAS	-3,931	-0,562	0,590	0,984	0,597
IHOBE	-1,901	1,799	1,198	-0,094	1,853
F.HAZI	0,219	-1,359	-1,678	0,236	-0,273
ELIKA	2,379	1,518	0,652	-0,097	0,203
OSAKID	0,967	-3,274	0,146	-1,138	0,645
OSTEK	-0,610	0,274	-0,358	1,210	-0,903
BIO	-3,063	-0,580	-0,311	1,820	-0,332
STC	1,214	2,146	-0,896	-0,091	-0,970
SPLUR	-0,658	2,026	0,351	-0,788	-0,428
PTAL	-0,637	1,972	-1,002	-0,426	-0,180
PTSS	0,587	1,196	-0,526	-0,804	-0,468
PTEC	0,047	2,173	-0,422	0,196	-0,402
GCR	-0,202	1,637	-0,874	0,398	-0,678
EVE	-0,303	-2,196	-0,440	0,475	0,829
ORKT	3,145	1,598	-0,079	0,574	1,492
EITB	3,742	-2,122	-0,232	1,966	0,885
UNIBK	-2,553	-0,438	1,326	-0,689	-0,360
WISE	0,347	-2,010	-1,237	-0,699	-0,049
ALOK	-1,041	-2,183	-0,885	-1,739	0,416
ET	0,163	-2,369	-0,392	-0,640	-1,471
ETS	1,485	-1,522	0,807	-0,105	-0,044
EKP	-0,891	1,930	0,252	-1,420	0,023
URA	-4,452	-0,908	0,668	0,657	0,625
ITEL	0,717	0,227	1,803	1,400	-0,719
EJIE	3,593	0,924	0,447	-0,946	0,539
NEIK	1,884	0,003	0,827	-0,444	-0,263
ITSAS	-3,997	-0,544	0,625	0,974	0,536
IHOBE	-1,983	1,797	1,207	-0,088	1,825
F.HAZI	0,191	-1,380	-1,637	0,228	-0,303
ELIKA	2,268	1,476	0,642	-0,079	0,230
OSAKID	0,906	-3,284	0,166	-1,128	0,646
OSTEK	-0,719	0,271	-0,306	1,185	-0,916
BIO	-3,142	-0,574	-0,271	1,801	-0,365
STC	1,093	2,099	-0,896	-0,101	-0,929
SPLUR	-0,583	1,890	0,187	-0,792	-0,177
PTAL	-0,694	1,950	-1,062	-0,461	-0,221
PTSS	0,681	1,336	-0,484	-0,583	-0,656
PTEC	-0,066	2,136	-0,412	0,195	-0,380
GCR	0,573	2,153	-0,656	0,715	-1,032
EVE	-0,349	-2,200	-0,419	0,483	0,820
ORKT	3,042	1,536	-0,098	0,557	1,562
EITB	3,673	-2,152	-0,202	1,960	0,933
UNIBK	-2,640	-0,440	1,346	-0,666	-0,404
WISE	0,272	-2,001	-1,207	-0,677	-0,061
ALOK	-1,113	-2,176	-0,856	-1,722	0,403
ET	0,072	-2,378	-0,340	-0,644	-1,476
ETS	1,415	-1,552	0,815	-0,080	-0,034
EKP	-0,588	1,765	0,071	-1,741	-0,115
URA	-4,505	-0,883	0,705	0,654	0,554

Contribuciones de las observaciones (%)

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,123	0,449	0,686	0,040	3,448
EJIE	1,356	0,706	1,294	0,705	0,020
NEIK	0,140	0,045	0,147	0,106	0,021
ITSAS	0,435	0,000	0,105	0,010	0,518
IHOBE	0,139	0,118	0,449	0,000	0,278
F.HAZI	0,000	0,006	0,485	0,094	0,010
ELIKA	0,072	0,012	0,019	0,123	0,226
OSAKID	0,372	0,947	0,274	0,483	0,034
OSTEK	0,054	0,178	0,148	0,020	1,595
BIO	0,255	0,029	0,012	0,168	0,001
STC	0,032	0,137	0,721	0,021	0,978
SPLUR	0,476	0,112	0,031	0,077	0,271
PTAL	0,028	0,008	0,201	0,363	0,212
PTSS	1,303	0,488	0,570	0,170	0,003
PTEC	0,006	0,013	0,361	0,379	0,015
GCR	0,230	0,011	0,000	0,239	0,844
EVE	0,188	0,142	0,375	0,011	0,417
ORKT	0,029	0,389	0,311	0,635	0,030
EITB	3,252	0,053	0,020	3,145	2,256
UNIBK	0,016	0,203	1,812	0,793	0,169
WISE	0,544	0,117	0,892	0,318	0,001
ALOK	0,080	0,137	0,593	1,315	0,065
ET	0,183	0,590	0,133	0,204	2,230
ETS	0,362	0,058	0,027	0,005	0,001
EKP	0,228	0,011	0,006	0,002	0,078
URA	0,947	0,088	0,309	0,026	0,002
ITEL	0,083	0,092	1,145	0,292	2,546
EJIE	0,971	0,142	1,841	0,401	0,079
NEIK	0,230	0,000	0,053	0,128	0,034
ITSAS	0,561	0,039	0,257	0,012	0,403
IHOBE	0,210	0,163	0,571	0,000	0,384
F.HAZI	0,010	0,042	0,241	0,073	0,050
ELIKA	0,052	0,013	0,010	0,276	0,370
OSAKID	0,275	0,948	0,394	0,475	0,028
OSTEK	0,065	0,346	0,188	0,146	0,834
BIO	0,374	0,002	0,002	0,195	0,000
STC	0,000	0,916	0,829	0,019	0,567
SPLUR	0,465	0,710	0,165	0,213	1,072
PTAL	0,023	0,014	0,385	0,219	0,317
PTSS	0,011	0,376	1,068	0,101	0,017
PTEC	0,004	0,000	0,492	0,238	0,136
GCR	0,002	0,760	0,693	0,003	0,478
EVE	0,095	0,361	0,150	0,001	0,401
ORKT	0,007	0,560	0,306	1,138	0,090
EITB	2,740	0,169	0,014	3,061	1,283
UNIBK	0,051	0,047	1,736	0,634	0,146
WISE	0,344	0,356	0,463	0,225	0,000
ALOK	0,023	0,344	0,293	1,074	0,072
ET	0,160	0,695	0,017	0,089	1,657
ETS	0,207	0,014	0,008	0,055	0,006
EKP	0,356	0,004	0,065	0,000	0,048
URA	1,120	0,100	0,362	0,025	0,055

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,049	0,015	1,520	0,800	1,505
EJIE	1,707	0,250	0,395	0,415	0,086
NEIK	0,106	0,089	0,034	0,047	0,027
ITSAS	0,863	0,050	0,328	0,014	0,298
IHOBE	0,405	0,153	0,603	0,001	0,364
F.HAZI	0,067	0,165	0,404	0,136	0,007
ELIKA	0,537	1,064	1,159	0,000	0,252
OSAKID	0,305	1,342	0,105	0,757	0,124
OSTEK	0,081	0,165	0,001	0,752	1,043
BIO	0,652	0,001	0,005	0,157	0,002
STC	0,019	0,771	0,762	0,094	0,289
SPLUR	0,508	0,918	0,387	0,450	0,490
PTAL	0,097	0,007	0,448	0,173	0,335
PTSS	0,092	0,150	0,880	0,078	0,009
PTEC	0,010	0,566	1,253	0,011	0,020
GCR	0,062	0,634	0,611	0,007	0,319
EVE	0,019	0,422	0,105	0,000	0,222
ORKT	0,504	0,617	0,054	0,346	0,148
EITB	2,083	0,242	0,017	2,530	0,667
UNIBK	0,124	0,001	1,450	0,462	0,188
WISE	0,187	0,451	0,410	0,249	0,046
ALOK	0,000	0,412	0,255	1,183	0,011
ET	0,062	0,728	0,027	0,163	1,972
ETS	0,318	0,177	0,100	0,234	0,024
EKP	0,608	0,010	0,089	0,003	0,018
URA	1,506	0,077	0,384	0,028	0,061
ITEL	0,025	0,018	1,403	0,745	1,223
EJIE	1,524	0,200	0,393	0,510	0,096
NEIK	0,034	0,160	0,028	0,004	0,008
ITSAS	0,805	0,008	0,311	0,114	0,177
IHOBE	0,496	0,181	0,609	0,003	0,352
F.HAZI	0,057	0,044	0,565	0,024	0,037
ELIKA	0,641	1,118	1,191	0,050	0,103
OSAKID	0,265	1,521	0,124	0,833	0,117
OSTEK	0,037	0,123	0,001	0,661	0,933
BIO	0,811	0,000	0,005	0,147	0,000
STC	0,002	1,017	0,894	0,697	0,002
SPLUR	0,191	0,836	0,275	0,023	0,100
PTAL	0,105	0,027	0,367	0,082	0,250
PTSS	0,076	0,406	1,445	0,209	0,033
PTEC	0,019	0,479	1,146	0,001	0,001
GCR	0,093	0,546	0,592	0,008	0,313
EVE	0,006	0,462	0,097	0,000	0,223
ORKT	1,202	0,659	0,281	0,012	0,386
EITB	1,843	0,313	0,010	2,276	0,670
UNIBK	0,160	0,004	1,291	0,585	0,238
WISE	0,142	0,491	0,401	0,247	0,044
ALOK	0,007	0,448	0,247	1,215	0,012
ET	0,054	0,743	0,019	0,368	1,765
ETS	0,242	0,217	0,094	0,208	0,019
EKP	0,736	0,014	0,090	0,003	0,024
URA	1,710	0,078	0,386	0,039	0,062

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,029	0,016	1,812	0,756	1,382
EJIE	1,518	0,288	0,368	0,551	0,133
NEIK	0,046	0,045	0,211	0,002	0,095
ITSAS	0,939	0,039	0,284	0,414	0,108
IHOBE	0,158	0,597	0,803	0,095	2,421
F.HAZI	0,013	0,142	0,532	0,061	0,035
ELIKA	0,656	0,704	0,546	0,025	0,038
OSAKID	0,170	1,547	0,036	0,734	0,258
OSTEK	0,000	0,032	0,002	0,681	0,841
BIO	1,074	0,015	0,004	0,217	0,001
STC	0,060	0,285	1,201	0,031	0,344
SPLUR	0,334	0,584	0,246	0,001	0,074
PTAL	0,027	0,278	0,952	0,071	0,043
PTSS	0,058	0,203	0,733	0,478	0,042
PTEC	0,015	0,309	0,971	0,050	0,070
GCR	0,202	0,327	0,563	0,000	0,319
EVE	0,000	0,692	0,085	0,012	0,198
ORKT	1,175	0,653	0,079	0,115	0,621
EITB	1,606	0,630	0,001	1,741	0,389
UNIBK	0,303	0,009	1,044	0,341	0,216
WISE	0,059	0,664	0,377	0,130	0,032
ALOK	0,045	0,611	0,234	0,932	0,020
ET	0,010	0,860	0,032	0,261	1,414
ETS	0,106	0,378	0,056	0,268	0,018
EKP	0,007	0,510	0,298	1,184	0,249
URA	2,003	0,132	0,369	0,109	0,047
ITEL	0,054	0,039	1,554	0,603	1,380
EJIE	1,365	0,261	0,316	0,497	0,184
NEIK	0,207	0,001	0,085	0,001	0,309
ITSAS	1,036	0,034	0,268	0,428	0,143
IHOBE	0,208	0,600	0,735	0,078	2,601
F.HAZI	0,006	0,153	0,527	0,056	0,034
ELIKA	0,549	0,662	0,476	0,016	0,012
OSAKID	0,133	1,540	0,036	0,714	0,288
OSTEK	0,002	0,030	0,003	0,667	0,710
BIO	0,561	0,038	0,000	1,538	0,140
STC	0,050	0,251	1,082	0,002	0,182
SPLUR	0,083	0,327	0,144	0,023	0,052
PTAL	0,051	0,281	0,951	0,075	0,017
PTSS	0,089	0,211	0,741	0,433	0,072
PTEC	0,033	0,310	0,968	0,054	0,036
GCR	0,255	0,332	0,564	0,000	0,392
EVE	0,003	0,674	0,085	0,017	0,228
ORKT	1,023	0,614	0,060	0,117	0,767
EITB	1,464	0,637	0,001	1,719	0,445
UNIBK	0,367	0,010	0,971	0,299	0,163
WISE	0,036	0,645	0,374	0,114	0,020
ALOK	0,051	0,632	0,184	1,159	0,072
ET	0,003	0,864	0,030	0,250	1,311
ETS	0,306	0,272	0,411	0,025	0,009
EKP	0,023	0,485	0,254	1,125	0,162
URA	2,157	0,115	0,347	0,119	0,070

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,033	0,031	1,555	0,562	1,364
EJIE	1,323	0,267	0,219	0,557	0,146
NEIK	0,206	0,000	0,075	0,001	0,224
ITSAS	1,107	0,036	0,251	0,386	0,122
IHOBE	0,246	0,630	0,674	0,082	2,619
F.HAZI	0,039	0,176	0,673	0,077	0,166
ELIKA	0,617	0,523	0,350	0,027	0,007
OSAKID	0,125	1,624	0,049	0,631	0,239
OSTEK	0,010	0,032	0,003	0,627	0,639
BIO	0,643	0,040	0,000	1,404	0,146
STC	0,075	0,357	1,099	0,137	0,362
SPLUR	0,096	0,327	0,192	0,044	0,074
PTAL	0,074	0,291	0,951	0,061	0,009
PTSS	0,049	0,369	0,696	0,137	0,003
PTEC	0,035	0,289	0,864	0,006	0,006
GCR	0,290	0,333	0,569	0,000	0,392
EVE	0,000	0,730	0,013	0,074	0,360
ORKT	0,928	0,631	0,053	0,109	0,852
EITB	1,349	0,641	0,000	1,704	0,488
UNIBK	0,421	0,013	0,962	0,300	0,186
WISE	0,030	0,585	0,330	0,268	0,006
ALOK	0,049	0,708	0,137	1,476	0,075
ET	0,003	0,944	0,008	0,363	1,134
ETS	0,266	0,294	0,437	0,021	0,011
EKP	0,042	0,483	0,237	1,122	0,160
URA	1,454	0,110	0,299	0,161	0,142
ITEL	0,040	0,019	1,615	0,926	0,818
EJIE	1,238	0,200	0,120	0,498	0,159
NEIK	0,242	0,004	0,262	0,057	0,186
ITSAS	1,250	0,046	0,153	0,492	0,247
IHOBE	0,325	0,579	0,497	0,048	3,031
F.HAZI	0,025	0,226	0,874	0,113	0,114
ELIKA	0,538	0,456	0,225	0,008	0,024
OSAKID	0,097	1,763	0,011	0,555	0,311
OSTEK	0,023	0,018	0,029	0,735	0,504
BIO	0,744	0,051	0,018	1,618	0,058
STC	0,110	0,529	0,471	0,019	0,534
SPLUR	0,075	0,537	0,019	0,237	0,163
PTAL	0,051	0,678	0,491	0,002	0,010
PTSS	0,000	0,218	0,382	0,535	0,351
PTEC	0,030	0,504	0,344	0,026	0,021
GCR	0,000	0,501	0,180	0,069	0,269
EVE	0,003	0,794	0,053	0,124	0,502
ORKT	0,822	0,557	0,013	0,162	0,996
EITB	1,248	0,732	0,019	1,851	0,546
UNIBK	0,506	0,020	0,753	0,231	0,090
WISE	0,017	0,657	0,477	0,194	0,000
ALOK	0,074	0,779	0,235	1,331	0,141
ET	0,000	1,049	0,043	0,308	0,974
ETS	0,219	0,347	0,292	0,007	0,001
EKP	0,072	0,441	0,144	0,962	0,071
URA	1,613	0,128	0,192	0,225	0,272

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,030	0,010	1,425	0,962	0,776
EJIE	1,171	0,156	0,070	0,459	0,165
NEIK	0,239	0,000	0,249	0,024	0,114
ITSAS	1,329	0,053	0,119	0,459	0,230
IHOBE	0,311	0,546	0,493	0,004	2,221
F.HAZI	0,004	0,312	0,966	0,026	0,048
ELIKA	0,486	0,389	0,146	0,004	0,027
OSAKID	0,080	1,809	0,007	0,614	0,269
OSTEK	0,032	0,013	0,044	0,694	0,527
BIO	0,807	0,057	0,033	1,569	0,071
STC	0,127	0,778	0,276	0,004	0,609
SPLUR	0,037	0,693	0,042	0,294	0,118
PTAL	0,035	0,657	0,344	0,086	0,021
PTSS	0,030	0,241	0,095	0,306	0,142
PTEC	0,000	0,797	0,061	0,018	0,104
GCR	0,004	0,452	0,262	0,075	0,297
EVE	0,008	0,814	0,066	0,107	0,444
ORKT	0,850	0,431	0,002	0,156	1,441
EITB	1,204	0,760	0,018	1,831	0,507
UNIBK	0,560	0,032	0,603	0,225	0,084
WISE	0,010	0,682	0,526	0,231	0,002
ALOK	0,093	0,805	0,269	1,433	0,112
ET	0,002	0,947	0,053	0,194	1,400
ETS	0,190	0,391	0,224	0,005	0,001
EKP	0,068	0,629	0,022	0,955	0,000
URA	1,704	0,139	0,153	0,204	0,253
ITEL	0,044	0,009	1,116	0,928	0,334
EJIE	1,110	0,144	0,069	0,424	0,188
NEIK	0,305	0,000	0,235	0,093	0,045
ITSAS	1,374	0,050	0,134	0,449	0,186
IHOBE	0,338	0,545	0,500	0,004	2,155
F.HAZI	0,003	0,321	0,920	0,025	0,059
ELIKA	0,442	0,368	0,142	0,003	0,034
OSAKID	0,071	1,820	0,010	0,603	0,270
OSTEK	0,044	0,012	0,032	0,665	0,543
BIO	0,849	0,056	0,025	1,536	0,086
STC	0,103	0,744	0,276	0,005	0,559
SPLUR	0,029	0,603	0,012	0,297	0,020
PTAL	0,041	0,642	0,387	0,101	0,032
PTSS	0,040	0,301	0,081	0,161	0,278
PTEC	0,000	0,771	0,058	0,018	0,093
GCR	0,028	0,783	0,148	0,242	0,689
EVE	0,010	0,817	0,060	0,110	0,435
ORKT	0,796	0,398	0,003	0,147	1,579
EITB	1,160	0,782	0,014	1,819	0,564
UNIBK	0,599	0,033	0,622	0,210	0,105
WISE	0,006	0,676	0,500	0,217	0,002
ALOK	0,106	0,799	0,251	1,405	0,105
ET	0,000	0,955	0,040	0,196	1,410
ETS	0,172	0,407	0,228	0,003	0,001
EKP	0,030	0,526	0,002	1,435	0,009
URA	1,745	0,132	0,171	0,203	0,199

Cosenos Cuadrados de las Observaciones

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,088	0,164	0,123	0,005	0,328
EJIE	0,569	0,151	0,136	0,054	0,001
NEIK	0,572	0,094	0,151	0,078	0,011
ITSAS	0,648	0,000	0,039	0,003	0,103
IHOBE	0,303	0,131	0,246	0,000	0,080
F.HAZI	0,001	0,006	0,219	0,031	0,002
ELIKA	0,119	0,010	0,008	0,037	0,049
OSAKID	0,292	0,379	0,054	0,069	0,004
OSTEK	0,090	0,152	0,062	0,006	0,354
BIO	0,559	0,032	0,007	0,067	0,000
STC	0,054	0,117	0,303	0,006	0,218
SPLUR	0,724	0,087	0,012	0,021	0,055
PTAL	0,092	0,014	0,166	0,217	0,093
PTSS	0,673	0,128	0,074	0,016	0,000
PTEC	0,022	0,023	0,314	0,239	0,007
GCR	0,433	0,010	0,000	0,082	0,211
EVE	0,279	0,107	0,139	0,003	0,082
ORKT	0,049	0,335	0,132	0,195	0,007
EITB	0,733	0,006	0,001	0,129	0,068
UNIBK	0,019	0,122	0,536	0,170	0,027
WISE	0,464	0,051	0,190	0,049	0,000
ALOK	0,138	0,120	0,256	0,411	0,015
ET	0,169	0,278	0,031	0,034	0,274
ETS	0,773	0,063	0,014	0,002	0,000
EKP	0,678	0,017	0,005	0,001	0,031
URA	0,808	0,038	0,066	0,004	0,000
ITEL	0,084	0,047	0,289	0,053	0,341
EJIE	0,562	0,042	0,267	0,042	0,006
NEIK	0,713	0,000	0,041	0,072	0,014
ITSAS	0,683	0,024	0,078	0,003	0,065
IHOBE	0,373	0,147	0,254	0,000	0,091
F.HAZI	0,027	0,057	0,161	0,035	0,018
ELIKA	0,143	0,018	0,007	0,138	0,135
OSAKID	0,234	0,410	0,084	0,073	0,003
OSTEK	0,095	0,257	0,069	0,039	0,162
BIO	0,646	0,002	0,001	0,061	0,000
STC	0,000	0,499	0,222	0,004	0,081
SPLUR	0,376	0,292	0,033	0,031	0,115
PTAL	0,062	0,019	0,262	0,108	0,114
PTSS	0,017	0,307	0,428	0,029	0,004
PTEC	0,010	0,000	0,350	0,123	0,051
GCR	0,002	0,433	0,194	0,001	0,071
EVE	0,152	0,296	0,061	0,000	0,086
ORKT	0,008	0,345	0,093	0,250	0,014
EITB	0,728	0,023	0,001	0,148	0,045
UNIBK	0,065	0,031	0,557	0,147	0,025
WISE	0,349	0,184	0,118	0,041	0,000
ALOK	0,045	0,343	0,144	0,383	0,019
ET	0,157	0,348	0,004	0,016	0,217
ETS	0,805	0,028	0,008	0,039	0,003
EKP	0,816	0,005	0,037	0,000	0,015
URA	0,809	0,037	0,066	0,003	0,005

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,057	0,009	0,442	0,168	0,232
EJIE	0,808	0,060	0,047	0,036	0,005
NEIK	0,476	0,203	0,039	0,039	0,016
ITSAS	0,770	0,023	0,073	0,002	0,035
IHOBE	0,535	0,103	0,200	0,000	0,064
F.HAZI	0,186	0,236	0,283	0,069	0,003
ELIKA	0,355	0,359	0,192	0,000	0,022
OSAKID	0,229	0,512	0,020	0,103	0,012
OSTEK	0,115	0,120	0,000	0,194	0,197
BIO	0,784	0,000	0,002	0,034	0,000
STC	0,025	0,507	0,246	0,022	0,050
SPLUR	0,343	0,316	0,066	0,055	0,044
PTAL	0,219	0,008	0,253	0,071	0,100
PTSS	0,154	0,128	0,370	0,024	0,002
PTEC	0,015	0,418	0,455	0,003	0,004
GCR	0,077	0,401	0,190	0,002	0,053
EVE	0,034	0,389	0,048	0,000	0,054
ORKT	0,469	0,293	0,013	0,058	0,018
EITB	0,715	0,042	0,001	0,158	0,030
UNIBK	0,182	0,000	0,534	0,123	0,037
WISE	0,198	0,244	0,109	0,048	0,006
ALOK	0,001	0,405	0,123	0,414	0,003
ET	0,064	0,378	0,007	0,030	0,267
ETS	0,544	0,154	0,043	0,073	0,005
EKP	0,881	0,007	0,032	0,001	0,004
URA	0,853	0,022	0,055	0,003	0,005
ITEL	0,033	0,012	0,466	0,179	0,215
EJIE	0,780	0,052	0,050	0,047	0,007
NEIK	0,200	0,473	0,040	0,004	0,006
ITSAS	0,769	0,004	0,074	0,020	0,022
IHOBE	0,586	0,109	0,180	0,001	0,055
F.HAZI	0,210	0,082	0,518	0,016	0,018
ELIKA	0,383	0,340	0,178	0,005	0,008
OSAKID	0,190	0,557	0,022	0,109	0,011
OSTEK	0,065	0,111	0,001	0,212	0,219
BIO	0,815	0,000	0,001	0,027	0,000
STC	0,002	0,502	0,217	0,123	0,000
SPLUR	0,216	0,481	0,078	0,005	0,015
PTAL	0,253	0,033	0,222	0,036	0,080
PTSS	0,095	0,259	0,454	0,047	0,006
PTEC	0,031	0,399	0,469	0,000	0,000
GCR	0,115	0,343	0,183	0,002	0,051
EVE	0,011	0,422	0,044	0,000	0,053
ORKT	0,646	0,180	0,038	0,001	0,028
EITB	0,702	0,061	0,001	0,157	0,034
UNIBK	0,223	0,003	0,449	0,148	0,044
WISE	0,152	0,268	0,107	0,048	0,006
ALOK	0,013	0,413	0,112	0,399	0,003
ET	0,056	0,394	0,005	0,069	0,244
ETS	0,455	0,207	0,044	0,071	0,005
EKP	0,892	0,009	0,027	0,001	0,004
URA	0,855	0,020	0,048	0,004	0,004

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,033	0,009	0,507	0,153	0,205
EJIE	0,765	0,074	0,046	0,050	0,009
NEIK	0,289	0,145	0,332	0,002	0,079
ITSAS	0,777	0,017	0,059	0,062	0,012
IHOBE	0,147	0,283	0,187	0,016	0,299
F.HAZI	0,047	0,258	0,475	0,040	0,017
ELIKA	0,518	0,283	0,108	0,004	0,004
OSAKID	0,134	0,621	0,007	0,105	0,027
OSTEK	0,000	0,039	0,001	0,300	0,271
BIO	0,841	0,006	0,001	0,031	0,000
STC	0,093	0,226	0,470	0,009	0,071
SPLUR	0,388	0,345	0,072	0,000	0,011
PTAL	0,059	0,306	0,516	0,028	0,012
PTSS	0,098	0,175	0,310	0,146	0,009
PTEC	0,031	0,331	0,512	0,019	0,020
GCR	0,258	0,213	0,180	0,000	0,054
EVE	0,000	0,522	0,032	0,003	0,039
ORKT	0,652	0,184	0,011	0,012	0,046
EITB	0,686	0,137	0,000	0,135	0,022
UNIBK	0,406	0,006	0,350	0,083	0,038
WISE	0,065	0,372	0,104	0,026	0,005
ALOK	0,072	0,496	0,093	0,270	0,004
ET	0,011	0,483	0,009	0,052	0,207
ETS	0,224	0,407	0,029	0,103	0,005
EKP	0,008	0,308	0,088	0,254	0,039
URA	0,860	0,029	0,040	0,009	0,003
ITEL	0,063	0,023	0,458	0,129	0,216
EJIE	0,756	0,074	0,044	0,050	0,014
NEIK	0,475	0,001	0,049	0,000	0,094
ITSAS	0,803	0,013	0,052	0,060	0,015
IHOBE	0,184	0,270	0,163	0,012	0,305
F.HAZI	0,022	0,273	0,462	0,035	0,016
ELIKA	0,495	0,304	0,107	0,003	0,001
OSAKID	0,108	0,638	0,007	0,105	0,031
OSTEK	0,006	0,040	0,002	0,312	0,243
BIO	0,569	0,019	0,000	0,283	0,019
STC	0,089	0,230	0,487	0,001	0,044
SPLUR	0,152	0,304	0,066	0,007	0,013
PTAL	0,105	0,294	0,489	0,028	0,005
PTSS	0,143	0,172	0,298	0,126	0,015
PTEC	0,067	0,322	0,494	0,020	0,010
GCR	0,302	0,199	0,167	0,000	0,062
EVE	0,005	0,522	0,032	0,005	0,046
ORKT	0,631	0,193	0,009	0,013	0,063
EITB	0,662	0,147	0,000	0,141	0,027
UNIBK	0,472	0,006	0,312	0,070	0,028
WISE	0,042	0,383	0,109	0,024	0,003
ALOK	0,073	0,466	0,067	0,304	0,014
ET	0,003	0,489	0,008	0,050	0,194
ETS	0,420	0,190	0,141	0,006	0,002
EKP	0,029	0,307	0,079	0,254	0,027
URA	0,863	0,023	0,035	0,009	0,004

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,041	0,020	0,479	0,125	0,223
EJIE	0,747	0,077	0,031	0,057	0,011
NEIK	0,495	0,000	0,045	0,001	0,071
ITSAS	0,834	0,014	0,047	0,053	0,012
IHOBE	0,208	0,272	0,143	0,013	0,295
F.HAZI	0,080	0,184	0,345	0,028	0,045
ELIKA	0,587	0,253	0,083	0,005	0,001
OSAKID	0,099	0,655	0,010	0,091	0,025
OSTEK	0,028	0,045	0,002	0,310	0,231
BIO	0,603	0,019	0,000	0,239	0,018
STC	0,103	0,251	0,380	0,034	0,066
SPLUR	0,166	0,289	0,083	0,014	0,017
PTAL	0,147	0,293	0,471	0,022	0,002
PTSS	0,088	0,335	0,310	0,044	0,001
PTEC	0,080	0,342	0,503	0,003	0,002
GCR	0,338	0,198	0,166	0,000	0,061
EVE	0,000	0,596	0,005	0,022	0,077
ORKT	0,609	0,211	0,009	0,013	0,074
EITB	0,642	0,155	0,000	0,147	0,031
UNIBK	0,502	0,008	0,288	0,065	0,029
WISE	0,034	0,332	0,092	0,054	0,001
ALOK	0,061	0,445	0,042	0,331	0,012
ET	0,003	0,541	0,002	0,074	0,170
ETS	0,361	0,204	0,149	0,005	0,002
EKP	0,052	0,308	0,074	0,255	0,027
URA	0,853	0,033	0,044	0,017	0,011
ITEL	0,048	0,012	0,483	0,201	0,130
EJIE	0,771	0,063	0,019	0,056	0,013
NEIK	0,450	0,004	0,122	0,019	0,046
ITSAS	0,840	0,016	0,026	0,060	0,022
IHOBE	0,262	0,238	0,100	0,007	0,325
F.HAZI	0,048	0,218	0,415	0,039	0,029
ELIKA	0,604	0,261	0,063	0,002	0,004
OSAKID	0,073	0,676	0,002	0,076	0,031
OSTEK	0,056	0,022	0,018	0,326	0,164
BIO	0,628	0,022	0,004	0,248	0,007
STC	0,172	0,421	0,184	0,005	0,111
SPLUR	0,139	0,510	0,009	0,080	0,040
PTAL	0,088	0,593	0,211	0,001	0,002
PTSS	0,000	0,293	0,253	0,257	0,123
PTEC	0,069	0,595	0,200	0,011	0,006
GCR	0,000	0,421	0,074	0,021	0,059
EVE	0,005	0,591	0,020	0,033	0,097
ORKT	0,581	0,201	0,002	0,021	0,094
EITB	0,600	0,179	0,002	0,161	0,035
UNIBK	0,596	0,012	0,222	0,049	0,014
WISE	0,019	0,361	0,129	0,038	0,000
ALOK	0,084	0,450	0,067	0,273	0,021
ET	0,000	0,559	0,011	0,058	0,135
ETS	0,334	0,269	0,112	0,002	0,000
EKP	0,093	0,288	0,046	0,224	0,012
URA	0,866	0,035	0,026	0,022	0,019

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,038	0,006	0,452	0,221	0,131
EJIE	0,778	0,053	0,012	0,055	0,015
NEIK	0,483	0,000	0,126	0,009	0,031
ITSAS	0,852	0,017	0,019	0,053	0,020
IHOBE	0,281	0,252	0,112	0,001	0,267
F.HAZI	0,006	0,249	0,379	0,008	0,010
ELIKA	0,625	0,255	0,047	0,001	0,005
OSAKID	0,060	0,683	0,001	0,083	0,027
OSTEK	0,078	0,016	0,027	0,307	0,171
BIO	0,647	0,023	0,007	0,228	0,008
STC	0,166	0,520	0,091	0,001	0,106
SPLUR	0,063	0,600	0,018	0,091	0,027
PTAL	0,066	0,636	0,164	0,030	0,005
PTSS	0,090	0,373	0,072	0,169	0,057
PTEC	0,000	0,751	0,028	0,006	0,026
GCR	0,006	0,381	0,109	0,022	0,065
EVE	0,011	0,595	0,024	0,028	0,085
ORKT	0,582	0,150	0,000	0,019	0,131
EITB	0,588	0,189	0,002	0,162	0,033
UNIBK	0,650	0,019	0,175	0,047	0,013
WISE	0,011	0,362	0,137	0,044	0,000
ALOK	0,100	0,439	0,072	0,279	0,016
ET	0,002	0,492	0,013	0,036	0,190
ETS	0,304	0,320	0,090	0,002	0,000
EKP	0,083	0,389	0,007	0,210	0,000
URA	0,874	0,036	0,020	0,019	0,017
ITEL	0,069	0,007	0,434	0,262	0,069
EJIE	0,767	0,051	0,012	0,053	0,017
NEIK	0,525	0,000	0,101	0,029	0,010
ITSAS	0,859	0,016	0,021	0,051	0,015
IHOBE	0,299	0,245	0,111	0,001	0,253
F.HAZI	0,005	0,252	0,355	0,007	0,012
ELIKA	0,608	0,258	0,049	0,001	0,006
OSAKID	0,053	0,691	0,002	0,082	0,027
OSTEK	0,105	0,015	0,019	0,287	0,171
BIO	0,660	0,022	0,005	0,217	0,009
STC	0,146	0,538	0,098	0,001	0,105
SPLUR	0,058	0,611	0,006	0,107	0,005
PTAL	0,077	0,605	0,179	0,034	0,008
PTSS	0,110	0,425	0,056	0,081	0,102
PTEC	0,001	0,768	0,029	0,006	0,024
GCR	0,036	0,506	0,047	0,056	0,116
EVE	0,015	0,593	0,022	0,029	0,082
ORKT	0,576	0,147	0,001	0,019	0,152
EITB	0,574	0,197	0,002	0,163	0,037
UNIBK	0,665	0,018	0,173	0,042	0,016
WISE	0,007	0,363	0,132	0,042	0,000
ALOK	0,114	0,436	0,067	0,273	0,015
ET	0,000	0,498	0,010	0,037	0,192
ETS	0,280	0,337	0,093	0,001	0,000
EKP	0,034	0,308	0,001	0,299	0,001
URA	0,881	0,034	0,022	0,019	0,013

Resultados tras la rotación

Varimax:

Matriz de rotación:

	D1	D2	D3	D4
D1	0,732	0,247	0,247	0,585
D2	-0,455	0,843	0,269	0,100
D3	-0,287	-0,442	0,827	0,197
D4	-0,418	-0,181	-0,428	0,781

Porcentaje de la varianza tras rotación

Varimax:

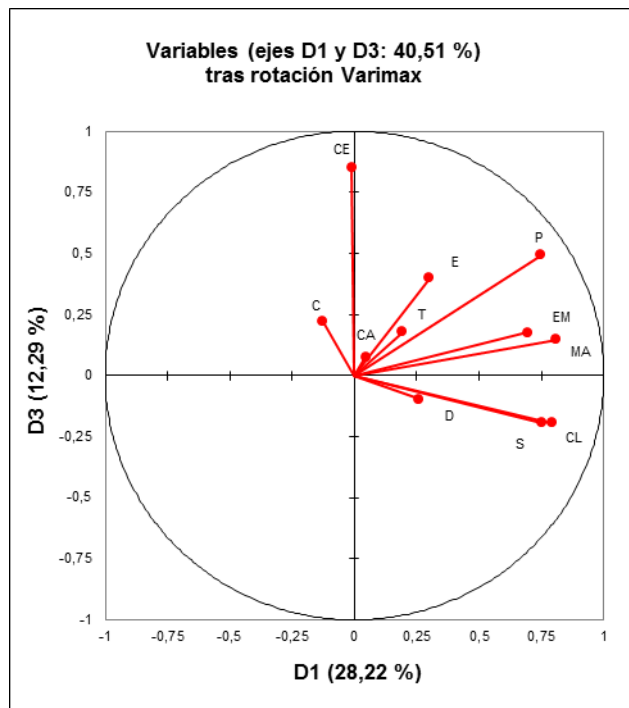
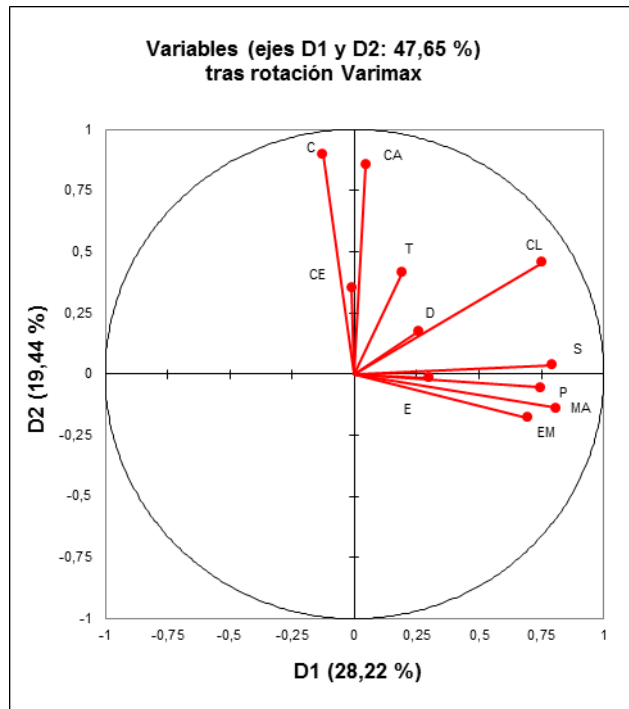
	D1	D2	D3	D4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Variabilidad (%)	28,218	19,436	12,295	19,003	5,404	4,992	3,191	2,579	2,260	1,477	1,146
% acumulado	28,218	47,653	59,948	78,950	84,355	89,347	92,538	95,117	97,377	98,854	100,000

Carga factorial tras rotación *Varimax*:

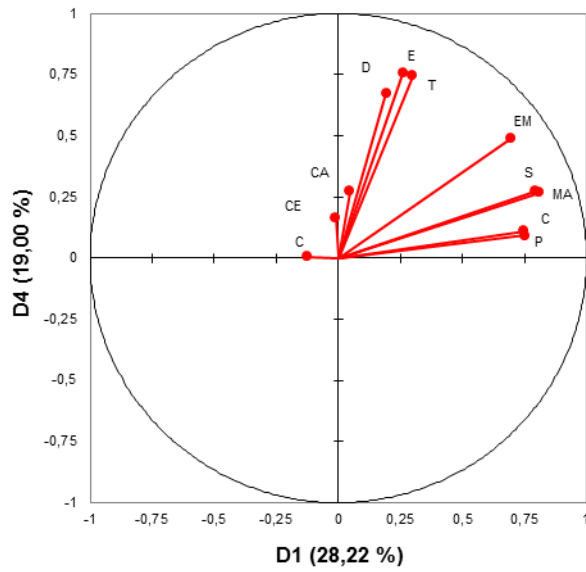
VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,193	0,419	0,178	0,676
CA	0,045	0,856	0,078	0,274
C	-0,126	0,899	0,220	0,007
CE	-0,011	0,355	0,853	0,164
E	0,300	-0,016	0,400	0,745
CL	0,752	0,457	-0,193	0,092
P	0,748	-0,055	0,493	0,111
MA	0,811	-0,139	0,148	0,267
EM	0,695	-0,178	0,175	0,488
S	0,792	0,037	-0,192	0,272
D	0,260	0,177	-0,096	0,756

Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación *Varimax*

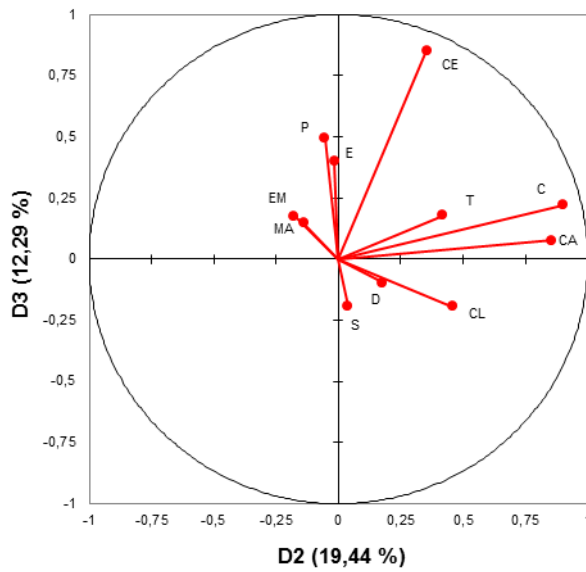
VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,193	0,419	0,178	0,676
CA	0,045	0,856	0,078	0,274
C	-0,126	0,899	0,220	0,007
CE	-0,011	0,355	0,853	0,164
E	0,300	-0,016	0,400	0,745
CL	0,752	0,457	-0,193	0,092
P	0,748	-0,055	0,493	0,111
MA	0,811	-0,139	0,148	0,267
EM	0,695	-0,178	0,175	0,488
S	0,792	0,037	-0,192	0,272
D	0,260	0,177	-0,096	0,756

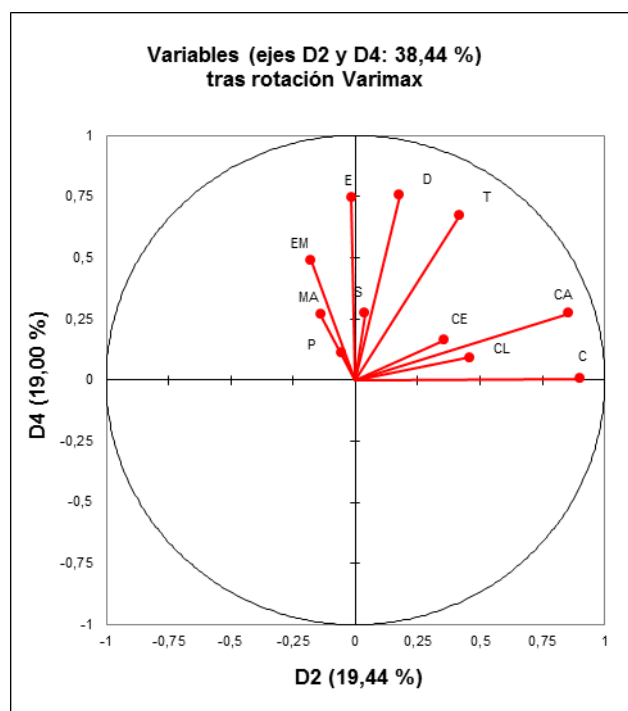


**Variables (ejes D1 y D4: 47,22 %)
tras rotación Varimax**



**Variables (ejes D2 y D3: 31,73 %)
tras rotación Varimax**





Contribuciones de las variables (%) tras rotación *Varimax*:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	1,205	8,200	2,351	21,836
CA	0,067	34,292	0,446	3,595
C	0,510	37,764	3,576	0,002
CE	0,004	5,888	53,779	1,283
E	2,903	0,012	11,811	26,574
CL	18,230	9,788	2,749	0,402
P	18,003	0,143	17,990	0,590
MA	21,167	0,909	1,614	3,413
EM	15,546	1,484	2,277	11,394
S	20,191	0,063	2,731	3,549
D	2,175	1,457	0,676	27,362

Cosenos cuadrados de las variables tras rotación *Varimax*:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	0,037	0,175	0,032	0,456
CA	0,002	0,733	0,006	0,075
C	0,016	0,807	0,048	0,000
CE	0,000	0,126	0,727	0,027
E	0,090	0,000	0,160	0,555
CL	0,566	0,209	0,037	0,008
P	0,559	0,003	0,243	0,012
MA	0,657	0,019	0,022	0,071
EM	0,483	0,032	0,031	0,238
S	0,627	0,001	0,037	0,074
D	0,068	0,031	0,009	0,572

Coefficientes de transformación tras rotación *Varimax*:

VARIABLES	D1	D2	D3	D4
T	-0,126	0,097	-0,043	0,396
CA	-0,014	0,407	-0,093	0,047
C	0,004	0,449	0,087	-0,159
CE	-0,043	0,061	0,673	-0,108
E	-0,134	-0,168	0,187	0,447
CL	0,378	0,312	-0,248	-0,245
P	0,325	-0,049	0,413	-0,285
MA	0,292	-0,078	0,083	-0,081
EM	0,148	-0,151	0,064	0,155
S	0,296	0,055	-0,238	-0,026
D	-0,141	-0,011	-0,274	0,546

Coordenadas de las observaciones:

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	1,196	1,631	1,413	0,290	-2,309
EJIE	3,971	2,044	1,941	-1,220	-0,174
NEIK	-1,277	0,518	-0,655	0,472	-0,180
ITSAS	-2,250	0,022	0,554	0,149	0,895
IHOBE	-1,271	-0,836	1,144	-0,012	0,655
F.HAZI	0,075	-0,192	-1,189	0,446	-0,125
ELIKA	-0,916	0,267	-0,236	0,509	-0,591
OSAKID	2,079	-2,369	0,893	-1,010	-0,228
OSTEK	0,794	1,028	-0,657	0,206	-1,570
BIO	-1,722	0,412	-0,190	0,596	0,029
STC	-0,611	0,901	-1,449	-0,211	1,230
SPLUR	-2,353	0,813	-0,300	-0,403	0,647
PTAL	-0,570	-0,220	-0,765	0,876	-0,572
PTSS	-3,893	-1,700	1,289	0,598	0,064
PTEC	-0,273	0,275	-1,025	0,895	-0,150
GCR	-1,637	-0,253	0,014	0,711	1,142
EVE	1,480	-0,916	-1,046	-0,150	0,802
ORKT	-0,582	1,518	0,952	-1,158	0,215
EITB	6,151	-0,561	-0,239	2,577	1,867
UNIBK	-0,433	1,097	2,297	-1,294	-0,511
WISE	2,515	-0,832	-1,612	-0,820	0,043
ALOK	0,964	-0,899	-1,314	-1,666	0,318
ET	1,459	-1,870	-0,623	-0,657	-1,857
ETS	2,053	0,587	-0,279	0,102	-0,034
EKP	-1,628	0,259	0,133	-0,061	0,346
URA	-3,319	-0,724	0,949	0,235	0,049
ITEL	0,982	0,739	1,826	0,785	-1,984
EJIE	3,361	0,916	2,316	-0,921	-0,349
NEIK	-1,634	-0,041	-0,392	0,520	-0,229
ITSAS	-2,555	-0,479	0,865	0,158	0,789
IHOBE	-1,563	-0,981	1,289	0,013	0,771
F.HAZI	-0,346	-0,497	-0,838	0,394	-0,278
ELIKA	-0,778	-0,278	0,175	0,763	-0,756
OSAKID	1,789	-2,370	1,071	-1,002	-0,208
OSTEK	0,871	1,431	-0,740	0,556	-1,136
BIO	-2,085	0,116	0,072	0,642	0,006
STC	0,072	2,329	-1,554	0,200	0,936
SPLUR	-2,325	2,050	-0,694	-0,670	1,287
PTAL	-0,516	-0,285	-1,059	0,679	-0,699
PTSS	-0,351	1,492	-1,764	-0,462	0,162
PTEC	-0,202	-0,033	-1,197	0,708	-0,459
GCR	-0,155	2,121	-1,421	-0,073	0,860
EVE	1,049	-1,462	-0,662	-0,035	0,787
ORKT	-0,277	1,821	0,944	-1,550	0,372
EITB	5,645	-1,002	0,204	2,542	1,408
UNIBK	-0,768	0,530	2,249	-1,157	-0,476
WISE	2,000	-1,452	-1,162	-0,690	0,000
ALOK	0,516	-1,427	-0,924	-1,506	0,333
ET	1,362	-2,029	-0,223	-0,434	-1,600
ETS	1,552	-0,287	0,157	0,341	-0,099
EKP	-2,034	-0,153	0,434	-0,031	0,272
URA	-3,609	-0,771	1,027	0,229	0,291

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,753	0,298	2,104	1,299	-1,525
EJIE	4,456	1,216	1,072	-0,936	0,364
NEIK	-1,110	-0,725	-0,317	0,316	-0,202
ITSAS	-3,169	-0,544	0,977	0,169	0,678
IHOBE	-2,170	-0,953	1,325	-0,041	0,750
F.HAZI	0,880	-0,990	-1,085	0,536	-0,107
ELIKA	2,499	2,510	1,838	-0,028	-0,624
OSAKID	1,884	-2,820	0,554	-1,264	0,439
OSTEK	0,971	0,990	-0,042	1,260	-1,269
BIO	-2,754	0,060	0,123	0,576	-0,054
STC	-0,470	2,137	-1,490	0,445	0,668
SPLUR	-2,430	2,332	-1,061	-0,975	0,871
PTAL	-1,065	-0,198	-1,143	0,605	-0,720
PTSS	-1,032	0,941	-1,602	-0,405	-0,118
PTEC	-0,347	1,831	-1,910	0,155	-0,176
GCR	-0,849	1,938	-1,334	-0,124	0,702
EVE	0,464	-1,581	-0,553	-0,031	0,586
ORKT	2,421	1,912	0,398	-0,854	0,478
EITB	4,922	-1,198	0,219	2,311	1,015
UNIBK	-1,201	0,057	2,055	-0,987	-0,540
WISE	1,473	-1,634	-1,093	-0,725	-0,266
ALOK	-0,059	-1,563	-0,861	-1,581	0,128
ET	0,852	-2,076	-0,280	-0,587	-1,746
ETS	1,925	-1,024	0,540	0,703	0,192
EKP	-2,659	-0,243	0,508	-0,079	0,169
URA	-4,185	-0,674	1,058	0,245	0,307
ITEL	0,535	0,328	2,021	1,254	-1,375
EJIE	4,210	1,089	1,070	-1,038	0,385
NEIK	-0,633	-0,975	-0,284	-0,087	-0,111
ITSAS	-3,060	-0,224	0,952	0,490	0,522
IHOBE	-2,401	-1,037	1,332	-0,076	0,737
F.HAZI	0,816	-0,509	-1,283	0,225	-0,238
ELIKA	2,731	2,574	1,862	-0,326	-0,398
OSAKID	1,754	-3,002	0,601	-1,326	0,425
OSTEK	0,656	0,855	-0,066	1,182	-1,201
BIO	-3,071	0,004	0,115	0,558	-0,006
STC	0,157	2,455	-1,614	1,213	-0,059
SPLUR	-1,492	2,226	-0,894	-0,222	0,393
PTAL	-1,104	-0,397	-1,034	0,417	-0,622
PTSS	-0,941	1,550	-2,052	-0,664	0,227
PTEC	-0,467	1,684	-1,827	-0,043	-0,047
GCR	-1,042	1,799	-1,313	-0,130	0,696
EVE	0,266	-1,654	-0,532	-0,017	0,586
ORKT	3,740	1,976	0,905	-0,159	0,772
EITB	4,630	-1,362	0,167	2,192	1,017
UNIBK	-1,366	0,156	1,939	-1,111	-0,606
WISE	1,284	-1,705	-1,081	-0,722	-0,262
ALOK	-0,285	-1,629	-0,849	-1,601	0,139
ET	0,789	-2,099	-0,236	-0,881	-1,652
ETS	1,678	-1,133	0,524	0,663	0,173
EKP	-2,926	-0,289	0,513	-0,078	0,195
URA	-4,460	-0,681	1,061	0,286	0,310

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,582	0,307	2,298	1,264	-1,461
EJIE	4,202	1,305	1,035	-1,079	0,454
NEIK	0,732	-0,518	0,785	-0,057	-0,382
ITSAS	-3,305	-0,483	0,909	0,934	0,408
IHOBE	-1,355	1,880	1,530	-0,448	1,935
F.HAZI	0,393	-0,917	-1,245	0,359	-0,233
ELIKA	2,762	2,042	1,261	-0,228	-0,243
OSAKID	1,408	-3,027	0,326	-1,245	0,631
OSTEK	0,027	0,433	-0,074	1,199	-1,140
BIO	-3,534	-0,296	0,113	0,676	0,034
STC	0,832	1,299	-1,871	0,257	-0,729
SPLUR	-1,971	1,860	-0,846	-0,048	0,338
PTAL	-0,564	1,282	-1,666	0,388	-0,256
PTSS	-0,821	1,097	-1,462	-1,004	0,254
PTEC	-0,416	1,352	-1,682	0,326	-0,330
GCR	-1,533	1,392	-1,280	0,000	0,702
EVE	-0,027	-2,024	-0,499	0,160	0,553
ORKT	3,697	1,967	0,479	0,492	0,979
EITB	4,322	-1,932	-0,047	1,917	0,776
UNIBK	-1,878	-0,234	1,744	-0,848	-0,578
WISE	0,828	-1,983	-1,048	-0,524	-0,224
ALOK	-0,723	-1,902	-0,826	-1,403	0,177
ET	0,341	-2,256	-0,305	-0,743	-1,478
ETS	1,111	-1,497	0,403	0,752	0,165
EKP	-0,283	1,738	0,931	-1,581	-0,621
URA	-4,827	-0,884	1,037	0,481	0,271
ITEL	0,791	0,479	2,128	1,128	-1,460
EJIE	3,985	1,243	0,960	-1,024	0,534
NEIK	1,551	-0,061	0,498	0,036	-0,691
ITSAS	-3,471	-0,449	0,884	0,951	0,470
IHOBE	-1,554	1,885	1,464	-0,405	2,005
F.HAZI	0,272	-0,953	-1,239	0,343	-0,228
ELIKA	2,527	1,981	1,177	-0,185	-0,136
OSAKID	1,245	-3,020	0,325	-1,228	0,667
OSTEK	-0,170	0,423	-0,088	1,187	-1,048
BIO	-2,554	-0,472	-0,033	1,802	-0,466
STC	0,759	1,220	-1,776	0,065	-0,531
SPLUR	-0,985	1,391	-0,647	-0,218	-0,283
PTAL	-0,771	1,290	-1,665	0,398	-0,162
PTSS	-1,018	1,117	-1,469	-0,957	0,333
PTEC	-0,618	1,355	-1,679	0,337	-0,237
GCR	-1,724	1,402	-1,282	0,020	0,779
EVE	-0,195	-1,999	-0,498	0,190	0,594
ORKT	3,450	1,907	0,419	0,497	1,088
EITB	4,127	-1,943	-0,049	1,905	0,829
UNIBK	-2,067	-0,242	1,682	-0,795	-0,502
WISE	0,649	-1,955	-1,044	-0,491	-0,175
ALOK	-0,768	-1,935	-0,732	-1,564	0,333
ET	0,183	-2,262	-0,296	-0,726	-1,423
ETS	1,888	-1,270	1,094	-0,228	-0,118
EKP	-0,520	1,696	0,861	-1,541	-0,501
URA	-5,009	-0,826	1,005	0,502	0,328

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,620	0,430	2,128	1,089	-1,452
EJIE	3,922	1,259	0,799	-1,085	0,474
NEIK	1,549	-0,012	0,468	0,053	-0,588
ITSAS	-3,588	-0,462	0,855	0,902	0,435
IHOBE	-1,691	1,932	1,401	-0,416	2,012
F.HAZI	0,674	-1,022	-1,401	0,402	-0,506
ELIKA	2,679	1,760	1,009	-0,238	0,102
OSAKID	1,205	-3,102	0,379	-1,154	0,607
OSTEK	-0,346	0,437	-0,093	1,151	-0,994
BIO	-2,734	-0,488	-0,037	1,722	-0,476
STC	0,932	1,454	-1,789	0,537	-0,748
SPLUR	-1,054	1,392	-0,747	-0,306	-0,339
PTAL	-0,930	1,312	-1,664	0,359	-0,121
PTSS	-0,757	1,479	-1,424	-0,537	-0,069
PTEC	-0,634	1,308	-1,586	0,115	-0,097
GCR	-1,835	1,405	-1,287	-0,012	0,778
EVE	-0,013	-2,080	-0,195	0,396	0,746
ORKT	3,286	1,933	0,393	0,480	1,148
EITB	3,961	-1,949	-0,006	1,897	0,868
UNIBK	-2,213	-0,277	1,674	-0,796	-0,536
WISE	0,594	-1,862	-0,981	-0,752	-0,100
ALOK	-0,756	-2,048	-0,632	-1,765	0,340
ET	0,178	-2,365	-0,156	-0,875	-1,324
ETS	1,759	-1,320	1,128	-0,211	-0,131
EKP	-0,695	1,691	0,830	-1,539	-0,497
URA	-4,112	-0,806	0,934	0,584	0,468
ITEL	0,684	0,336	2,169	1,398	-1,124
EJIE	3,795	1,088	0,590	-1,025	0,496
NEIK	1,677	0,158	0,874	-0,348	-0,536
ITSAS	-3,813	-0,524	0,669	1,019	0,618
IHOBE	-1,944	1,852	1,203	-0,318	2,164
F.HAZI	0,540	-1,156	-1,596	0,488	-0,419
ELIKA	2,500	1,643	0,809	-0,134	0,192
OSAKID	1,061	-3,232	0,180	-1,083	0,693
OSTEK	-0,517	0,323	-0,289	1,245	-0,882
BIO	-2,942	-0,549	-0,230	1,848	-0,300
STC	1,133	1,771	-1,171	0,200	-0,908
SPLUR	-0,932	1,784	-0,237	-0,708	-0,502
PTAL	-0,773	2,005	-1,196	-0,062	-0,124
PTSS	-0,014	1,136	-1,055	-1,063	-0,737
PTEC	-0,587	1,727	-1,001	-0,232	-0,179
GCR	-0,056	1,723	-0,724	0,381	-0,645
EVE	-0,193	-2,169	-0,395	0,512	0,881
ORKT	3,092	1,817	0,192	0,584	1,241
EITB	3,810	-2,082	-0,233	1,977	0,919
UNIBK	-2,427	-0,347	1,481	-0,698	-0,373
WISE	0,447	-1,973	-1,179	-0,640	0,005
ALOK	-0,930	-2,149	-0,827	-1,676	0,466
ET	0,040	-2,493	-0,352	-0,806	-1,227
ETS	1,596	-1,433	0,923	-0,125	-0,035
EKP	-0,917	1,616	0,647	-1,425	-0,332
URA	-4,332	-0,872	0,748	0,689	0,649

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,590	0,239	2,037	1,425	-1,095
EJIE	3,690	0,961	0,452	-0,985	0,504
NEIK	1,668	0,053	0,852	-0,225	-0,420
ITSAS	-3,931	-0,562	0,590	0,984	0,597
IHOBE	-1,901	1,799	1,198	-0,094	1,853
F.HAZI	0,219	-1,359	-1,678	0,236	-0,273
ELIKA	2,379	1,518	0,652	-0,097	0,203
OSAKID	0,967	-3,274	0,146	-1,138	0,645
OSTEK	-0,610	0,274	-0,358	1,210	-0,903
BIO	-3,063	-0,580	-0,311	1,820	-0,332
STC	1,214	2,146	-0,896	-0,091	-0,970
SPLUR	-0,658	2,026	0,351	-0,788	-0,428
PTAL	-0,637	1,972	-1,002	-0,426	-0,180
PTSS	0,587	1,196	-0,526	-0,804	-0,468
PTEC	0,047	2,173	-0,422	0,196	-0,402
GCR	-0,202	1,637	-0,874	0,398	-0,678
EVE	-0,303	-2,196	-0,440	0,475	0,829
ORKT	3,145	1,598	-0,079	0,574	1,492
EITB	3,742	-2,122	-0,232	1,966	0,885
UNIBK	-2,553	-0,438	1,326	-0,689	-0,360
WISE	0,347	-2,010	-1,237	-0,699	-0,049
ALOK	-1,041	-2,183	-0,885	-1,739	0,416
ET	0,163	-2,369	-0,392	-0,640	-1,471
ETS	1,485	-1,522	0,807	-0,105	-0,044
EKP	-0,891	1,930	0,252	-1,420	0,023
URA	-4,452	-0,908	0,668	0,657	0,625
ITEL	0,717	0,227	1,803	1,400	-0,719
EJIE	3,593	0,924	0,447	-0,946	0,539
NEIK	1,884	0,003	0,827	-0,444	-0,263
ITSAS	-3,997	-0,544	0,625	0,974	0,536
IHOBE	-1,983	1,797	1,207	-0,088	1,825
F.HAZI	0,191	-1,380	-1,637	0,228	-0,303
ELIKA	2,268	1,476	0,642	-0,079	0,230
OSAKID	0,906	-3,284	0,166	-1,128	0,646
OSTEK	-0,719	0,271	-0,306	1,185	-0,916
BIO	-3,142	-0,574	-0,271	1,801	-0,365
STC	1,093	2,099	-0,896	-0,101	-0,929
SPLUR	-0,583	1,890	0,187	-0,792	-0,177
PTAL	-0,694	1,950	-1,062	-0,461	-0,221
PTSS	0,681	1,336	-0,484	-0,583	-0,656
PTEC	-0,066	2,136	-0,412	0,195	-0,380
GCR	0,573	2,153	-0,656	0,715	-1,032
EVE	-0,349	-2,200	-0,419	0,483	0,820
ORKT	3,042	1,536	-0,098	0,557	1,562
EITB	3,673	-2,152	-0,202	1,960	0,933
UNIBK	-2,640	-0,440	1,346	-0,666	-0,404
WISE	0,272	-2,001	-1,207	-0,677	-0,061
ALOK	-1,113	-2,176	-0,856	-1,722	0,403
ET	0,072	-2,378	-0,340	-0,644	-1,476
ETS	1,415	-1,552	0,815	-0,080	-0,034
EKP	-0,588	1,765	0,071	-1,741	-0,115
URA	-4,505	-0,883	0,705	0,654	0,554

Contribuciones de las observaciones (%)

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,123	0,449	0,686	0,040	3,448
EJIE	1,356	0,706	1,294	0,705	0,020
NEIK	0,140	0,045	0,147	0,106	0,021
ITSAS	0,435	0,000	0,105	0,010	0,518
IHOBE	0,139	0,118	0,449	0,000	0,278
F.HAZI	0,000	0,006	0,485	0,094	0,010
ELIKA	0,072	0,012	0,019	0,123	0,226
OSAKID	0,372	0,947	0,274	0,483	0,034
OSTEK	0,054	0,178	0,148	0,020	1,595
BIO	0,255	0,029	0,012	0,168	0,001
STC	0,032	0,137	0,721	0,021	0,978
SPLUR	0,476	0,112	0,031	0,077	0,271
PTAL	0,028	0,008	0,201	0,363	0,212
PTSS	1,303	0,488	0,570	0,170	0,003
PTEC	0,006	0,013	0,361	0,379	0,015
GCR	0,230	0,011	0,000	0,239	0,844
EVE	0,188	0,142	0,375	0,011	0,417
ORKT	0,029	0,389	0,311	0,635	0,030
EITB	3,252	0,053	0,020	3,145	2,256
UNIBK	0,016	0,203	1,812	0,793	0,169
WISE	0,544	0,117	0,892	0,318	0,001
ALOK	0,080	0,137	0,593	1,315	0,065
ET	0,183	0,590	0,133	0,204	2,230
ETS	0,362	0,058	0,027	0,005	0,001
EKP	0,228	0,011	0,006	0,002	0,078
URA	0,947	0,088	0,309	0,026	0,002
ITEL	0,083	0,092	1,145	0,292	2,546
EJIE	0,971	0,142	1,841	0,401	0,079
NEIK	0,230	0,000	0,053	0,128	0,034
ITSAS	0,561	0,039	0,257	0,012	0,403
IHOBE	0,210	0,163	0,571	0,000	0,384
F.HAZI	0,010	0,042	0,241	0,073	0,050
ELIKA	0,052	0,013	0,010	0,276	0,370
OSAKID	0,275	0,948	0,394	0,475	0,028
OSTEK	0,065	0,346	0,188	0,146	0,834
BIO	0,374	0,002	0,002	0,195	0,000
STC	0,000	0,916	0,829	0,019	0,567
SPLUR	0,465	0,710	0,165	0,213	1,072
PTAL	0,023	0,014	0,385	0,219	0,317
PTSS	0,011	0,376	1,068	0,101	0,017
PTEC	0,004	0,000	0,492	0,238	0,136
GCR	0,002	0,760	0,693	0,003	0,478
EVE	0,095	0,361	0,150	0,001	0,401
ORKT	0,007	0,560	0,306	1,138	0,090
EITB	2,740	0,169	0,014	3,061	1,283
UNIBK	0,051	0,047	1,736	0,634	0,146
WISE	0,344	0,356	0,463	0,225	0,000
ALOK	0,023	0,344	0,293	1,074	0,072
ET	0,160	0,695	0,017	0,089	1,657
ETS	0,207	0,014	0,008	0,055	0,006
EKP	0,356	0,004	0,065	0,000	0,048
URA	1,120	0,100	0,362	0,025	0,055

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,049	0,015	1,520	0,800	1,505
EJIE	1,707	0,250	0,395	0,415	0,086
NEIK	0,106	0,089	0,034	0,047	0,027
ITSAS	0,863	0,050	0,328	0,014	0,298
IHOBE	0,405	0,153	0,603	0,001	0,364
F.HAZI	0,067	0,165	0,404	0,136	0,007
ELIKA	0,537	1,064	1,159	0,000	0,252
OSAKID	0,305	1,342	0,105	0,757	0,124
OSTEK	0,081	0,165	0,001	0,752	1,043
BIO	0,652	0,001	0,005	0,157	0,002
STC	0,019	0,771	0,762	0,094	0,289
SPLUR	0,508	0,918	0,387	0,450	0,490
PTAL	0,097	0,007	0,448	0,173	0,335
PTSS	0,092	0,150	0,880	0,078	0,009
PTEC	0,010	0,566	1,253	0,011	0,020
GCR	0,062	0,634	0,611	0,007	0,319
EVE	0,019	0,422	0,105	0,000	0,222
ORKT	0,504	0,617	0,054	0,346	0,148
EITB	2,083	0,242	0,017	2,530	0,667
UNIBK	0,124	0,001	1,450	0,462	0,188
WISE	0,187	0,451	0,410	0,249	0,046
ALOK	0,000	0,412	0,255	1,183	0,011
ET	0,062	0,728	0,027	0,163	1,972
ETS	0,318	0,177	0,100	0,234	0,024
EKP	0,608	0,010	0,089	0,003	0,018
URA	1,506	0,077	0,384	0,028	0,061
ITEL	0,025	0,018	1,403	0,745	1,223
EJIE	1,524	0,200	0,393	0,510	0,096
NEIK	0,034	0,160	0,028	0,004	0,008
ITSAS	0,805	0,008	0,311	0,114	0,177
IHOBE	0,496	0,181	0,609	0,003	0,352
F.HAZI	0,057	0,044	0,565	0,024	0,037
ELIKA	0,641	1,118	1,191	0,050	0,103
OSAKID	0,265	1,521	0,124	0,833	0,117
OSTEK	0,037	0,123	0,001	0,661	0,933
BIO	0,811	0,000	0,005	0,147	0,000
STC	0,002	1,017	0,894	0,697	0,002
SPLUR	0,191	0,836	0,275	0,023	0,100
PTAL	0,105	0,027	0,367	0,082	0,250
PTSS	0,076	0,406	1,445	0,209	0,033
PTEC	0,019	0,479	1,146	0,001	0,001
GCR	0,093	0,546	0,592	0,008	0,313
EVE	0,006	0,462	0,097	0,000	0,223
ORKT	1,202	0,659	0,281	0,012	0,386
EITB	1,843	0,313	0,010	2,276	0,670
UNIBK	0,160	0,004	1,291	0,585	0,238
WISE	0,142	0,491	0,401	0,247	0,044
ALOK	0,007	0,448	0,247	1,215	0,012
ET	0,054	0,743	0,019	0,368	1,765
ETS	0,242	0,217	0,094	0,208	0,019
EKP	0,736	0,014	0,090	0,003	0,024
URA	1,710	0,078	0,386	0,039	0,062

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,029	0,016	1,812	0,756	1,382
EJIE	1,518	0,288	0,368	0,551	0,133
NEIK	0,046	0,045	0,211	0,002	0,095
ITSAS	0,939	0,039	0,284	0,414	0,108
IHOBE	0,158	0,597	0,803	0,095	2,421
F.HAZI	0,013	0,142	0,532	0,061	0,035
ELIKA	0,656	0,704	0,546	0,025	0,038
OSAKID	0,170	1,547	0,036	0,734	0,258
OSTEK	0,000	0,032	0,002	0,681	0,841
BIO	1,074	0,015	0,004	0,217	0,001
STC	0,060	0,285	1,201	0,031	0,344
SPLUR	0,334	0,584	0,246	0,001	0,074
PTAL	0,027	0,278	0,952	0,071	0,043
PTSS	0,058	0,203	0,733	0,478	0,042
PTEC	0,015	0,309	0,971	0,050	0,070
GCR	0,202	0,327	0,563	0,000	0,319
EVE	0,000	0,692	0,085	0,012	0,198
ORKT	1,175	0,653	0,079	0,115	0,621
EITB	1,606	0,630	0,001	1,741	0,389
UNIBK	0,303	0,009	1,044	0,341	0,216
WISE	0,059	0,664	0,377	0,130	0,032
ALOK	0,045	0,611	0,234	0,932	0,020
ET	0,010	0,860	0,032	0,261	1,414
ETS	0,106	0,378	0,056	0,268	0,018
EKP	0,007	0,510	0,298	1,184	0,249
URA	2,003	0,132	0,369	0,109	0,047
ITEL	0,054	0,039	1,554	0,603	1,380
EJIE	1,365	0,261	0,316	0,497	0,184
NEIK	0,207	0,001	0,085	0,001	0,309
ITSAS	1,036	0,034	0,268	0,428	0,143
IHOBE	0,208	0,600	0,735	0,078	2,601
F.HAZI	0,006	0,153	0,527	0,056	0,034
ELIKA	0,549	0,662	0,476	0,016	0,012
OSAKID	0,133	1,540	0,036	0,714	0,288
OSTEK	0,002	0,030	0,003	0,667	0,710
BIO	0,561	0,038	0,000	1,538	0,140
STC	0,050	0,251	1,082	0,002	0,182
SPLUR	0,083	0,327	0,144	0,023	0,052
PTAL	0,051	0,281	0,951	0,075	0,017
PTSS	0,089	0,211	0,741	0,433	0,072
PTEC	0,033	0,310	0,968	0,054	0,036
GCR	0,255	0,332	0,564	0,000	0,392
EVE	0,003	0,674	0,085	0,017	0,228
ORKT	1,023	0,614	0,060	0,117	0,767
EITB	1,464	0,637	0,001	1,719	0,445
UNIBK	0,367	0,010	0,971	0,299	0,163
WISE	0,036	0,645	0,374	0,114	0,020
ALOK	0,051	0,632	0,184	1,159	0,072
ET	0,003	0,864	0,030	0,250	1,311
ETS	0,306	0,272	0,411	0,025	0,009
EKP	0,023	0,485	0,254	1,125	0,162
URA	2,157	0,115	0,347	0,119	0,070

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,033	0,031	1,555	0,562	1,364
EJIE	1,323	0,267	0,219	0,557	0,146
NEIK	0,206	0,000	0,075	0,001	0,224
ITSAS	1,107	0,036	0,251	0,386	0,122
IHOBE	0,246	0,630	0,674	0,082	2,619
F.HAZI	0,039	0,176	0,673	0,077	0,166
ELIKA	0,617	0,523	0,350	0,027	0,007
OSAKID	0,125	1,624	0,049	0,631	0,239
OSTEK	0,010	0,032	0,003	0,627	0,639
BIO	0,643	0,040	0,000	1,404	0,146
STC	0,075	0,357	1,099	0,137	0,362
SPLUR	0,096	0,327	0,192	0,044	0,074
PTAL	0,074	0,291	0,951	0,061	0,009
PTSS	0,049	0,369	0,696	0,137	0,003
PTEC	0,035	0,289	0,864	0,006	0,006
GCR	0,290	0,333	0,569	0,000	0,392
EVE	0,000	0,730	0,013	0,074	0,360
ORKT	0,928	0,631	0,053	0,109	0,852
EITB	1,349	0,641	0,000	1,704	0,488
UNIBK	0,421	0,013	0,962	0,300	0,186
WISE	0,030	0,585	0,330	0,268	0,006
ALOK	0,049	0,708	0,137	1,476	0,075
ET	0,003	0,944	0,008	0,363	1,134
ETS	0,266	0,294	0,437	0,021	0,011
EKP	0,042	0,483	0,237	1,122	0,160
URA	1,454	0,110	0,299	0,161	0,142
ITEL	0,040	0,019	1,615	0,926	0,818
EJIE	1,238	0,200	0,120	0,498	0,159
NEIK	0,242	0,004	0,262	0,057	0,186
ITSAS	1,250	0,046	0,153	0,492	0,247
IHOBE	0,325	0,579	0,497	0,048	3,031
F.HAZI	0,025	0,226	0,874	0,113	0,114
ELIKA	0,538	0,456	0,225	0,008	0,024
OSAKID	0,097	1,763	0,011	0,555	0,311
OSTEK	0,023	0,018	0,029	0,735	0,504
BIO	0,744	0,051	0,018	1,618	0,058
STC	0,110	0,529	0,471	0,019	0,534
SPLUR	0,075	0,537	0,019	0,237	0,163
PTAL	0,051	0,678	0,491	0,002	0,010
PTSS	0,000	0,218	0,382	0,535	0,351
PTEC	0,030	0,504	0,344	0,026	0,021
GCR	0,000	0,501	0,180	0,069	0,269
EVE	0,003	0,794	0,053	0,124	0,502
ORKT	0,822	0,557	0,013	0,162	0,996
EITB	1,248	0,732	0,019	1,851	0,546
UNIBK	0,506	0,020	0,753	0,231	0,090
WISE	0,017	0,657	0,477	0,194	0,000
ALOK	0,074	0,779	0,235	1,331	0,141
ET	0,000	1,049	0,043	0,308	0,974
ETS	0,219	0,347	0,292	0,007	0,001
EKP	0,072	0,441	0,144	0,962	0,071
URA	1,613	0,128	0,192	0,225	0,272

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,030	0,010	1,425	0,962	0,776
EJIE	1,171	0,156	0,070	0,459	0,165
NEIK	0,239	0,000	0,249	0,024	0,114
ITSAS	1,329	0,053	0,119	0,459	0,230
IHOBE	0,311	0,546	0,493	0,004	2,221
F.HAZI	0,004	0,312	0,966	0,026	0,048
ELIKA	0,486	0,389	0,146	0,004	0,027
OSAKID	0,080	1,809	0,007	0,614	0,269
OSTEK	0,032	0,013	0,044	0,694	0,527
BIO	0,807	0,057	0,033	1,569	0,071
STC	0,127	0,778	0,276	0,004	0,609
SPLUR	0,037	0,693	0,042	0,294	0,118
PTAL	0,035	0,657	0,344	0,086	0,021
PTSS	0,030	0,241	0,095	0,306	0,142
PTEC	0,000	0,797	0,061	0,018	0,104
GCR	0,004	0,452	0,262	0,075	0,297
EVE	0,008	0,814	0,066	0,107	0,444
ORKT	0,850	0,431	0,002	0,156	1,441
EITB	1,204	0,760	0,018	1,831	0,507
UNIBK	0,560	0,032	0,603	0,225	0,084
WISE	0,010	0,682	0,526	0,231	0,002
ALOK	0,093	0,805	0,269	1,433	0,112
ET	0,002	0,947	0,053	0,194	1,400
ETS	0,190	0,391	0,224	0,005	0,001
EKP	0,068	0,629	0,022	0,955	0,000
URA	1,704	0,139	0,153	0,204	0,253
ITEL	0,044	0,009	1,116	0,928	0,334
EJIE	1,110	0,144	0,069	0,424	0,188
NEIK	0,305	0,000	0,235	0,093	0,045
ITSAS	1,374	0,050	0,134	0,449	0,186
IHOBE	0,338	0,545	0,500	0,004	2,155
F.HAZI	0,003	0,321	0,920	0,025	0,059
ELIKA	0,442	0,368	0,142	0,003	0,034
OSAKID	0,071	1,820	0,010	0,603	0,270
OSTEK	0,044	0,012	0,032	0,665	0,543
BIO	0,849	0,056	0,025	1,536	0,086
STC	0,103	0,744	0,276	0,005	0,559
SPLUR	0,029	0,603	0,012	0,297	0,020
PTAL	0,041	0,642	0,387	0,101	0,032
PTSS	0,040	0,301	0,081	0,161	0,278
PTEC	0,000	0,771	0,058	0,018	0,093
GCR	0,028	0,783	0,148	0,242	0,689
EVE	0,010	0,817	0,060	0,110	0,435
ORKT	0,796	0,398	0,003	0,147	1,579
EITB	1,160	0,782	0,014	1,819	0,564
UNIBK	0,599	0,033	0,622	0,210	0,105
WISE	0,006	0,676	0,500	0,217	0,002
ALOK	0,106	0,799	0,251	1,405	0,105
ET	0,000	0,955	0,040	0,196	1,410
ETS	0,172	0,407	0,228	0,003	0,001
EKP	0,030	0,526	0,002	1,435	0,009
URA	1,745	0,132	0,171	0,203	0,199

Cosenos Cuadrados de las Observaciones

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,088	0,164	0,123	0,005	0,328
EJIE	0,569	0,151	0,136	0,054	0,001
NEIK	0,572	0,094	0,151	0,078	0,011
ITSAS	0,648	0,000	0,039	0,003	0,103
IHOBE	0,303	0,131	0,246	0,000	0,080
F.HAZI	0,001	0,006	0,219	0,031	0,002
ELIKA	0,119	0,010	0,008	0,037	0,049
OSAKID	0,292	0,379	0,054	0,069	0,004
OSTEK	0,090	0,152	0,062	0,006	0,354
BIO	0,559	0,032	0,007	0,067	0,000
STC	0,054	0,117	0,303	0,006	0,218
SPLUR	0,724	0,087	0,012	0,021	0,055
PTAL	0,092	0,014	0,166	0,217	0,093
PTSS	0,673	0,128	0,074	0,016	0,000
PTEC	0,022	0,023	0,314	0,239	0,007
GCR	0,433	0,010	0,000	0,082	0,211
EVE	0,279	0,107	0,139	0,003	0,082
ORKT	0,049	0,335	0,132	0,195	0,007
EITB	0,733	0,006	0,001	0,129	0,068
UNIBK	0,019	0,122	0,536	0,170	0,027
WISE	0,464	0,051	0,190	0,049	0,000
ALOK	0,138	0,120	0,256	0,411	0,015
ET	0,169	0,278	0,031	0,034	0,274
ETS	0,773	0,063	0,014	0,002	0,000
EKP	0,678	0,017	0,005	0,001	0,031
URA	0,808	0,038	0,066	0,004	0,000
ITEL	0,084	0,047	0,289	0,053	0,341
EJIE	0,562	0,042	0,267	0,042	0,006
NEIK	0,713	0,000	0,041	0,072	0,014
ITSAS	0,683	0,024	0,078	0,003	0,065
IHOBE	0,373	0,147	0,254	0,000	0,091
F.HAZI	0,027	0,057	0,161	0,035	0,018
ELIKA	0,143	0,018	0,007	0,138	0,135
OSAKID	0,234	0,410	0,084	0,073	0,003
OSTEK	0,095	0,257	0,069	0,039	0,162
BIO	0,646	0,002	0,001	0,061	0,000
STC	0,000	0,499	0,222	0,004	0,081
SPLUR	0,376	0,292	0,033	0,031	0,115
PTAL	0,062	0,019	0,262	0,108	0,114
PTSS	0,017	0,307	0,428	0,029	0,004
PTEC	0,010	0,000	0,350	0,123	0,051
GCR	0,002	0,433	0,194	0,001	0,071
EVE	0,152	0,296	0,061	0,000	0,086
ORKT	0,008	0,345	0,093	0,250	0,014
EITB	0,728	0,023	0,001	0,148	0,045
UNIBK	0,065	0,031	0,557	0,147	0,025
WISE	0,349	0,184	0,118	0,041	0,000
ALOK	0,045	0,343	0,144	0,383	0,019
ET	0,157	0,348	0,004	0,016	0,217
ETS	0,805	0,028	0,008	0,039	0,003
EKP	0,816	0,005	0,037	0,000	0,015
URA	0,809	0,037	0,066	0,003	0,005

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,057	0,009	0,442	0,168	0,232
EJIE	0,808	0,060	0,047	0,036	0,005
NEIK	0,476	0,203	0,039	0,039	0,016
ITSAS	0,770	0,023	0,073	0,002	0,035
IHOBE	0,535	0,103	0,200	0,000	0,064
F.HAZI	0,186	0,236	0,283	0,069	0,003
ELIKA	0,355	0,359	0,192	0,000	0,022
OSAKID	0,229	0,512	0,020	0,103	0,012
OSTEK	0,115	0,120	0,000	0,194	0,197
BIO	0,784	0,000	0,002	0,034	0,000
STC	0,025	0,507	0,246	0,022	0,050
SPLUR	0,343	0,316	0,066	0,055	0,044
PTAL	0,219	0,008	0,253	0,071	0,100
PTSS	0,154	0,128	0,370	0,024	0,002
PTEC	0,015	0,418	0,455	0,003	0,004
GCR	0,077	0,401	0,190	0,002	0,053
EVE	0,034	0,389	0,048	0,000	0,054
ORKT	0,469	0,293	0,013	0,058	0,018
EITB	0,715	0,042	0,001	0,158	0,030
UNIBK	0,182	0,000	0,534	0,123	0,037
WISE	0,198	0,244	0,109	0,048	0,006
ALOK	0,001	0,405	0,123	0,414	0,003
ET	0,064	0,378	0,007	0,030	0,267
ETS	0,544	0,154	0,043	0,073	0,005
EKP	0,881	0,007	0,032	0,001	0,004
URA	0,853	0,022	0,055	0,003	0,005
ITEL	0,033	0,012	0,466	0,179	0,215
EJIE	0,780	0,052	0,050	0,047	0,007
NEIK	0,200	0,473	0,040	0,004	0,006
ITSAS	0,769	0,004	0,074	0,020	0,022
IHOBE	0,586	0,109	0,180	0,001	0,055
F.HAZI	0,210	0,082	0,518	0,016	0,018
ELIKA	0,383	0,340	0,178	0,005	0,008
OSAKID	0,190	0,557	0,022	0,109	0,011
OSTEK	0,065	0,111	0,001	0,212	0,219
BIO	0,815	0,000	0,001	0,027	0,000
STC	0,002	0,502	0,217	0,123	0,000
SPLUR	0,216	0,481	0,078	0,005	0,015
PTAL	0,253	0,033	0,222	0,036	0,080
PTSS	0,095	0,259	0,454	0,047	0,006
PTEC	0,031	0,399	0,469	0,000	0,000
GCR	0,115	0,343	0,183	0,002	0,051
EVE	0,011	0,422	0,044	0,000	0,053
ORKT	0,646	0,180	0,038	0,001	0,028
EITB	0,702	0,061	0,001	0,157	0,034
UNIBK	0,223	0,003	0,449	0,148	0,044
WISE	0,152	0,268	0,107	0,048	0,006
ALOK	0,013	0,413	0,112	0,399	0,003
ET	0,056	0,394	0,005	0,069	0,244
ETS	0,455	0,207	0,044	0,071	0,005
EKP	0,892	0,009	0,027	0,001	0,004
URA	0,855	0,020	0,048	0,004	0,004

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,033	0,009	0,507	0,153	0,205
EJIE	0,765	0,074	0,046	0,050	0,009
NEIK	0,289	0,145	0,332	0,002	0,079
ITSAS	0,777	0,017	0,059	0,062	0,012
IHOBE	0,147	0,283	0,187	0,016	0,299
F.HAZI	0,047	0,258	0,475	0,040	0,017
ELIKA	0,518	0,283	0,108	0,004	0,004
OSAKID	0,134	0,621	0,007	0,105	0,027
OSTEK	0,000	0,039	0,001	0,300	0,271
BIO	0,841	0,006	0,001	0,031	0,000
STC	0,093	0,226	0,470	0,009	0,071
SPLUR	0,388	0,345	0,072	0,000	0,011
PTAL	0,059	0,306	0,516	0,028	0,012
PTSS	0,098	0,175	0,310	0,146	0,009
PTEC	0,031	0,331	0,512	0,019	0,020
GCR	0,258	0,213	0,180	0,000	0,054
EVE	0,000	0,522	0,032	0,003	0,039
ORKT	0,652	0,184	0,011	0,012	0,046
EITB	0,686	0,137	0,000	0,135	0,022
UNIBK	0,406	0,006	0,350	0,083	0,038
WISE	0,065	0,372	0,104	0,026	0,005
ALOK	0,072	0,496	0,093	0,270	0,004
ET	0,011	0,483	0,009	0,052	0,207
ETS	0,224	0,407	0,029	0,103	0,005
EKP	0,008	0,308	0,088	0,254	0,039
URA	0,860	0,029	0,040	0,009	0,003
ITEL	0,063	0,023	0,458	0,129	0,216
EJIE	0,756	0,074	0,044	0,050	0,014
NEIK	0,475	0,001	0,049	0,000	0,094
ITSAS	0,803	0,013	0,052	0,060	0,015
IHOBE	0,184	0,270	0,163	0,012	0,305
F.HAZI	0,022	0,273	0,462	0,035	0,016
ELIKA	0,495	0,304	0,107	0,003	0,001
OSAKID	0,108	0,638	0,007	0,105	0,031
OSTEK	0,006	0,040	0,002	0,312	0,243
BIO	0,569	0,019	0,000	0,283	0,019
STC	0,089	0,230	0,487	0,001	0,044
SPLUR	0,152	0,304	0,066	0,007	0,013
PTAL	0,105	0,294	0,489	0,028	0,005
PTSS	0,143	0,172	0,298	0,126	0,015
PTEC	0,067	0,322	0,494	0,020	0,010
GCR	0,302	0,199	0,167	0,000	0,062
EVE	0,005	0,522	0,032	0,005	0,046
ORKT	0,631	0,193	0,009	0,013	0,063
EITB	0,662	0,147	0,000	0,141	0,027
UNIBK	0,472	0,006	0,312	0,070	0,028
WISE	0,042	0,383	0,109	0,024	0,003
ALOK	0,073	0,466	0,067	0,304	0,014
ET	0,003	0,489	0,008	0,050	0,194
ETS	0,420	0,190	0,141	0,006	0,002
EKP	0,029	0,307	0,079	0,254	0,027
URA	0,863	0,023	0,035	0,009	0,004

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,041	0,020	0,479	0,125	0,223
EJIE	0,747	0,077	0,031	0,057	0,011
NEIK	0,495	0,000	0,045	0,001	0,071
ITSAS	0,834	0,014	0,047	0,053	0,012
IHOBE	0,208	0,272	0,143	0,013	0,295
F.HAZI	0,080	0,184	0,345	0,028	0,045
ELIKA	0,587	0,253	0,083	0,005	0,001
OSAKID	0,099	0,655	0,010	0,091	0,025
OSTEK	0,028	0,045	0,002	0,310	0,231
BIO	0,603	0,019	0,000	0,239	0,018
STC	0,103	0,251	0,380	0,034	0,066
SPLUR	0,166	0,289	0,083	0,014	0,017
PTAL	0,147	0,293	0,471	0,022	0,002
PTSS	0,088	0,335	0,310	0,044	0,001
PTEC	0,080	0,342	0,503	0,003	0,002
GCR	0,338	0,198	0,166	0,000	0,061
EVE	0,000	0,596	0,005	0,022	0,077
ORKT	0,609	0,211	0,009	0,013	0,074
EITB	0,642	0,155	0,000	0,147	0,031
UNIBK	0,502	0,008	0,288	0,065	0,029
WISE	0,034	0,332	0,092	0,054	0,001
ALOK	0,061	0,445	0,042	0,331	0,012
ET	0,003	0,541	0,002	0,074	0,170
ETS	0,361	0,204	0,149	0,005	0,002
EKP	0,052	0,308	0,074	0,255	0,027
URA	0,853	0,033	0,044	0,017	0,011
ITEL	0,048	0,012	0,483	0,201	0,130
EJIE	0,771	0,063	0,019	0,056	0,013
NEIK	0,450	0,004	0,122	0,019	0,046
ITSAS	0,840	0,016	0,026	0,060	0,022
IHOBE	0,262	0,238	0,100	0,007	0,325
F.HAZI	0,048	0,218	0,415	0,039	0,029
ELIKA	0,604	0,261	0,063	0,002	0,004
OSAKID	0,073	0,676	0,002	0,076	0,031
OSTEK	0,056	0,022	0,018	0,326	0,164
BIO	0,628	0,022	0,004	0,248	0,007
STC	0,172	0,421	0,184	0,005	0,111
SPLUR	0,139	0,510	0,009	0,080	0,040
PTAL	0,088	0,593	0,211	0,001	0,002
PTSS	0,000	0,293	0,253	0,257	0,123
PTEC	0,069	0,595	0,200	0,011	0,006
GCR	0,000	0,421	0,074	0,021	0,059
EVE	0,005	0,591	0,020	0,033	0,097
ORKT	0,581	0,201	0,002	0,021	0,094
EITB	0,600	0,179	0,002	0,161	0,035
UNIBK	0,596	0,012	0,222	0,049	0,014
WISE	0,019	0,361	0,129	0,038	0,000
ALOK	0,084	0,450	0,067	0,273	0,021
ET	0,000	0,559	0,011	0,058	0,135
ETS	0,334	0,269	0,112	0,002	0,000
EKP	0,093	0,288	0,046	0,224	0,012
URA	0,866	0,035	0,026	0,022	0,019

ENTIDADES	F1	F2	F3	F4	F5
ITEL	0,038	0,006	0,452	0,221	0,131
EJIE	0,778	0,053	0,012	0,055	0,015
NEIK	0,483	0,000	0,126	0,009	0,031
ITSAS	0,852	0,017	0,019	0,053	0,020
IHOBE	0,281	0,252	0,112	0,001	0,267
F.HAZI	0,006	0,249	0,379	0,008	0,010
ELIKA	0,625	0,255	0,047	0,001	0,005
OSAKID	0,060	0,683	0,001	0,083	0,027
OSTEK	0,078	0,016	0,027	0,307	0,171
BIO	0,647	0,023	0,007	0,228	0,008
STC	0,166	0,520	0,091	0,001	0,106
SPLUR	0,063	0,600	0,018	0,091	0,027
PTAL	0,066	0,636	0,164	0,030	0,005
PTSS	0,090	0,373	0,072	0,169	0,057
PTEC	0,000	0,751	0,028	0,006	0,026
GCR	0,006	0,381	0,109	0,022	0,065
EVE	0,011	0,595	0,024	0,028	0,085
ORKT	0,582	0,150	0,000	0,019	0,131
EITB	0,588	0,189	0,002	0,162	0,033
UNIBK	0,650	0,019	0,175	0,047	0,013
WISE	0,011	0,362	0,137	0,044	0,000
ALOK	0,100	0,439	0,072	0,279	0,016
ET	0,002	0,492	0,013	0,036	0,190
ETS	0,304	0,320	0,090	0,002	0,000
EKP	0,083	0,389	0,007	0,210	0,000
URA	0,874	0,036	0,020	0,019	0,017
ITEL	0,069	0,007	0,434	0,262	0,069
EJIE	0,767	0,051	0,012	0,053	0,017
NEIK	0,525	0,000	0,101	0,029	0,010
ITSAS	0,859	0,016	0,021	0,051	0,015
IHOBE	0,299	0,245	0,111	0,001	0,253
F.HAZI	0,005	0,252	0,355	0,007	0,012
ELIKA	0,608	0,258	0,049	0,001	0,006
OSAKID	0,053	0,691	0,002	0,082	0,027
OSTEK	0,105	0,015	0,019	0,287	0,171
BIO	0,660	0,022	0,005	0,217	0,009
STC	0,146	0,538	0,098	0,001	0,105
SPLUR	0,058	0,611	0,006	0,107	0,005
PTAL	0,077	0,605	0,179	0,034	0,008
PTSS	0,110	0,425	0,056	0,081	0,102
PTEC	0,001	0,768	0,029	0,006	0,024
GCR	0,036	0,506	0,047	0,056	0,116
EVE	0,015	0,593	0,022	0,029	0,082
ORKT	0,576	0,147	0,001	0,019	0,152
EITB	0,574	0,197	0,002	0,163	0,037
UNIBK	0,665	0,018	0,173	0,042	0,016
WISE	0,007	0,363	0,132	0,042	0,000
ALOK	0,114	0,436	0,067	0,273	0,015
ET	0,000	0,498	0,010	0,037	0,192
ETS	0,280	0,337	0,093	0,001	0,000
EKP	0,034	0,308	0,001	0,299	0,001
URA	0,881	0,034	0,022	0,019	0,013

ANEXO IX: CLASIFICACION ASCENDENTE JERÁRQUICA

Matriz de proximidad (Distancia euclídea):

	ITEL	EJIE	NEIK	ITSAS	IHOBE	F.HAZI	ELIKA	OSAKID	OSTEK	BIO	STC	SPLUR	PTAL
ITEL	0	3,237	2,315	2,586	2,399	3,667	2,262	3,960	2,118	2,765	3,293	3,137	3,652
EJIE	3,237	0	1,211	4,289	2,951	3,239	1,219	3,082	3,232	4,569	2,120	2,097	2,625
NEIK	2,315	1,211	0	3,221	2,245	2,731	1,086	2,434	2,441	3,616	2,206	1,854	2,517
ITSAS	2,586	4,289	3,221	0	2,237	3,079	3,454	3,782	1,877	1,313	3,514	3,036	3,201
IHOBE	2,399	2,951	2,245	2,237	0	3,582	2,090	3,937	2,328	3,019	2,471	1,408	2,269
F.HAZI	3,667	3,239	2,731	3,079	3,582	0	3,049	2,622	2,022	2,735	2,473	3,013	2,434
ELIKA	2,262	1,219	1,086	3,454	2,090	3,049	0	3,452	2,324	3,672	1,610	1,644	2,198
OSAKID	3,960	3,082	2,434	3,782	3,937	2,622	3,452	0	3,596	4,198	3,877	3,519	3,806
OSTEK	2,118	3,232	2,441	1,877	2,328	2,022	2,324	3,596	0	1,447	2,133	2,487	2,255
BIO	2,765	4,569	3,616	1,313	3,019	2,735	3,672	4,198	1,447	0	3,457	3,549	3,316
STC	3,293	2,120	2,206	3,514	2,471	2,473	1,610	3,877	2,133	3,457	0	1,511	0,953
SPLUR	3,137	2,097	1,854	3,036	1,408	3,013	1,644	3,519	2,487	3,549	1,511	0	1,238
PTAL	3,652	2,625	2,517	3,201	2,269	2,434	2,198	3,806	2,255	3,316	0,953	1,238	0
PTSS	3,170	1,705	1,632	3,244	2,130	2,299	1,420	3,182	2,194	3,451	0,855	0,974	0,950
PTEC	2,811	2,429	2,173	2,884	1,820	2,604	1,579	3,945	1,685	2,922	0,786	1,267	1,005
GCR	2,758	2,681	2,456	3,068	2,326	2,581	1,768	4,218	1,520	2,817	0,967	1,940	1,493
EVE	2,878	3,308	2,385	2,335	3,220	1,328	2,976	2,091	1,825	2,250	3,033	3,112	3,009
ORKT	2,461	1,812	1,825	3,696	2,776	2,793	1,060	3,845	2,095	3,526	1,446	2,304	2,303
EITB	2,900	3,864	3,288	4,011	4,575	2,916	3,460	3,760	2,763	3,392	3,884	4,548	4,419
UNIBK	2,856	3,212	2,228	2,047	1,650	3,333	2,804	2,805	2,775	3,145	3,290	2,133	2,929
WISE	3,952	2,958	2,470	3,370	3,619	1,160	3,112	1,657	2,735	3,441	2,833	2,926	2,671
ALOK	4,647	3,380	2,938	3,733	3,766	2,427	3,706	1,678	3,653	4,200	3,514	3,059	3,083
ET	3,509	2,868	2,118	3,038	3,333	1,697	2,975	1,017	2,709	3,332	3,110	2,893	2,977
ETS	2,250	2,190	1,128	2,897	2,764	2,415	2,053	1,762	2,360	3,236	2,914	2,659	3,115
EKP	4,030	2,263	2,305	3,780	2,225	3,443	2,356	3,487	3,414	4,406	2,197	1,061	1,783
URA	2,898	4,394	3,312	0,489	2,340	3,187	3,655	3,640	2,247	1,711	3,728	3,103	3,330

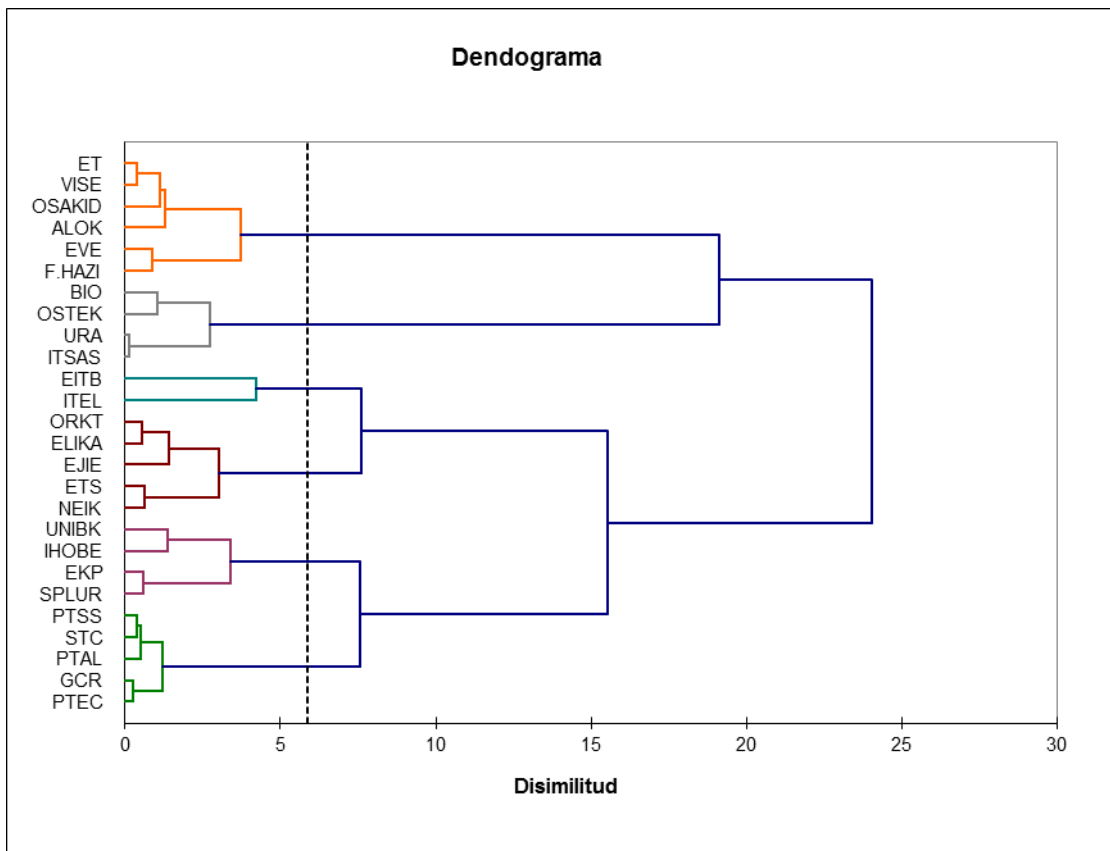
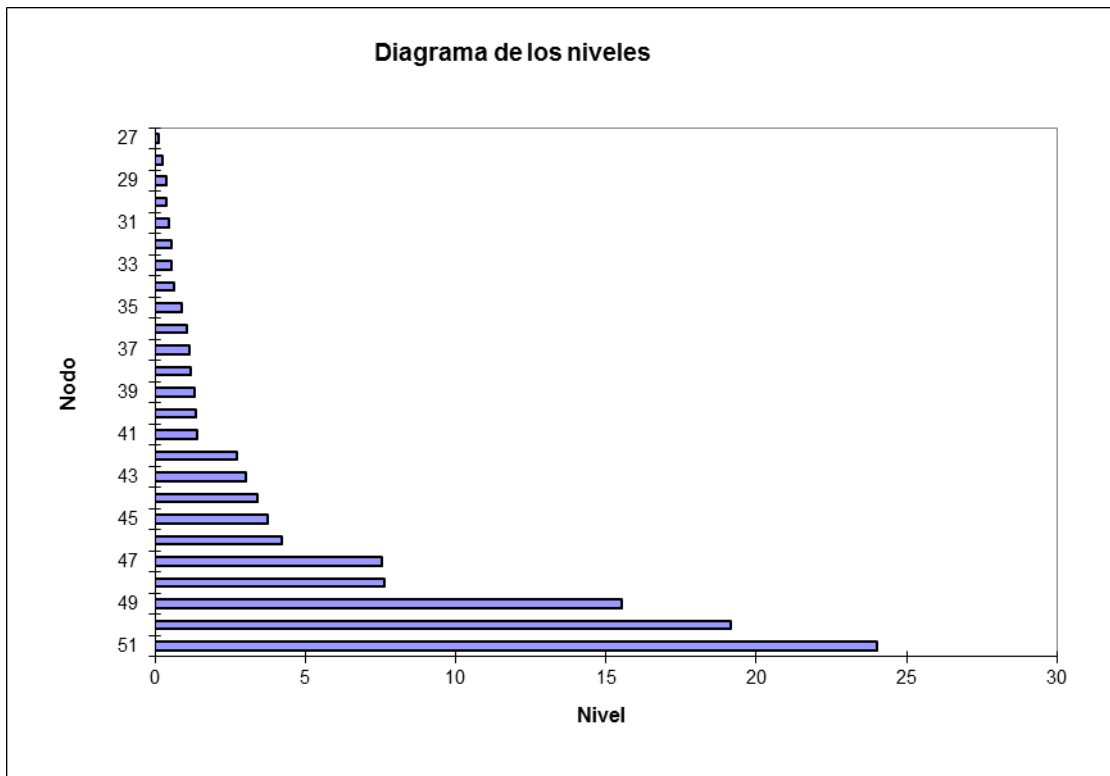
	PTSS	PTEC	GCR	EVE	ORKT	EITB	UNIBK	WISE	ALOK	ET	ETS	EKP	URA
ITEL	3,170	2,811	2,758	2,878	2,461	2,900	2,856	3,952	4,647	3,509	2,250	4,030	2,898
EJIE	1,705	2,429	2,681	3,308	1,812	3,864	3,212	2,958	3,380	2,868	2,190	2,263	4,394
NEIK	1,632	2,173	2,456	2,385	1,825	3,288	2,228	2,470	2,938	2,118	1,128	2,305	3,312
ITSAS	3,244	2,884	3,068	2,335	3,696	4,011	2,047	3,370	3,733	3,038	2,897	3,780	0,489
IHOBE	2,130	1,820	2,326	3,220	2,776	4,575	1,650	3,619	3,766	3,333	2,764	2,225	2,340
F.HAZI	2,299	2,604	2,581	1,328	2,793	2,916	3,333	1,160	2,427	1,697	2,415	3,443	3,187
ELIKA	1,420	1,579	1,768	2,976	1,060	3,460	2,804	3,112	3,706	2,975	2,053	2,356	3,655
OSAKID	3,182	3,945	4,218	2,091	3,845	3,760	2,805	1,657	1,678	1,017	1,762	3,487	3,640
OSTEK	2,194	1,685	1,520	1,825	2,095	2,763	2,775	2,735	3,653	2,709	2,360	3,414	2,247
BIO	3,451	2,922	2,817	2,250	3,526	3,392	3,145	3,441	4,200	3,332	3,236	4,406	1,711
STC	0,855	0,786	0,967	3,033	1,446	3,884	3,290	2,833	3,514	3,110	2,914	2,197	3,728
SPLUR	0,974	1,267	1,940	3,112	2,304	4,548	2,133	2,926	3,059	2,893	2,659	1,061	3,103
PTAL	0,950	1,005	1,493	3,009	2,303	4,419	2,929	2,671	3,083	2,977	3,115	1,783	3,330
PTSS	0	1,075	1,548	2,670	1,732	3,921	2,617	2,324	2,802	2,482	2,367	1,538	3,364
PTEC	1,075	0	0,692	2,894	1,602	3,882	2,840	3,006	3,620	3,134	2,811	2,223	3,127
GCR	1,548	0,692	0	2,937	1,356	3,518	3,345	3,202	4,027	3,381	2,983	2,875	3,387
EVE	2,670	2,894	2,937	0	2,966	2,519	2,634	1,521	2,507	1,273	1,622	3,635	2,406
ORKT	1,732	1,602	1,356	2,966	0	2,914	3,555	3,191	4,101	3,245	2,454	3,082	3,986
EITB	3,921	3,882	3,518	2,519	2,914	0	4,563	3,473	4,711	3,359	2,710	5,265	4,300
UNIBK	2,617	2,840	3,345	2,634	3,555	4,563	0	2,963	2,747	2,414	2,212	2,439	1,838
WISE	2,324	3,006	3,202	1,521	3,191	3,473	2,963	0	1,377	0,862	2,114	3,040	3,331
ALOK	2,802	3,620	4,027	2,507	4,101	4,711	2,747	1,377	0	1,415	2,723	2,765	3,526
ET	2,482	3,134	3,381	1,273	3,245	3,359	2,414	0,862	1,415	0	1,512	3,044	2,952
ETS	2,367	2,811	2,983	1,622	2,454	2,710	2,212	2,114	2,723	1,512	0	3,101	2,951
EKP	1,538	2,223	2,875	3,635	3,082	5,265	2,439	3,040	2,765	3,044	3,101	0	3,732
URA	3,364	3,127	3,387	2,406	3,986	4,300	1,838	3,331	3,526	2,952	2,951	3,732	0

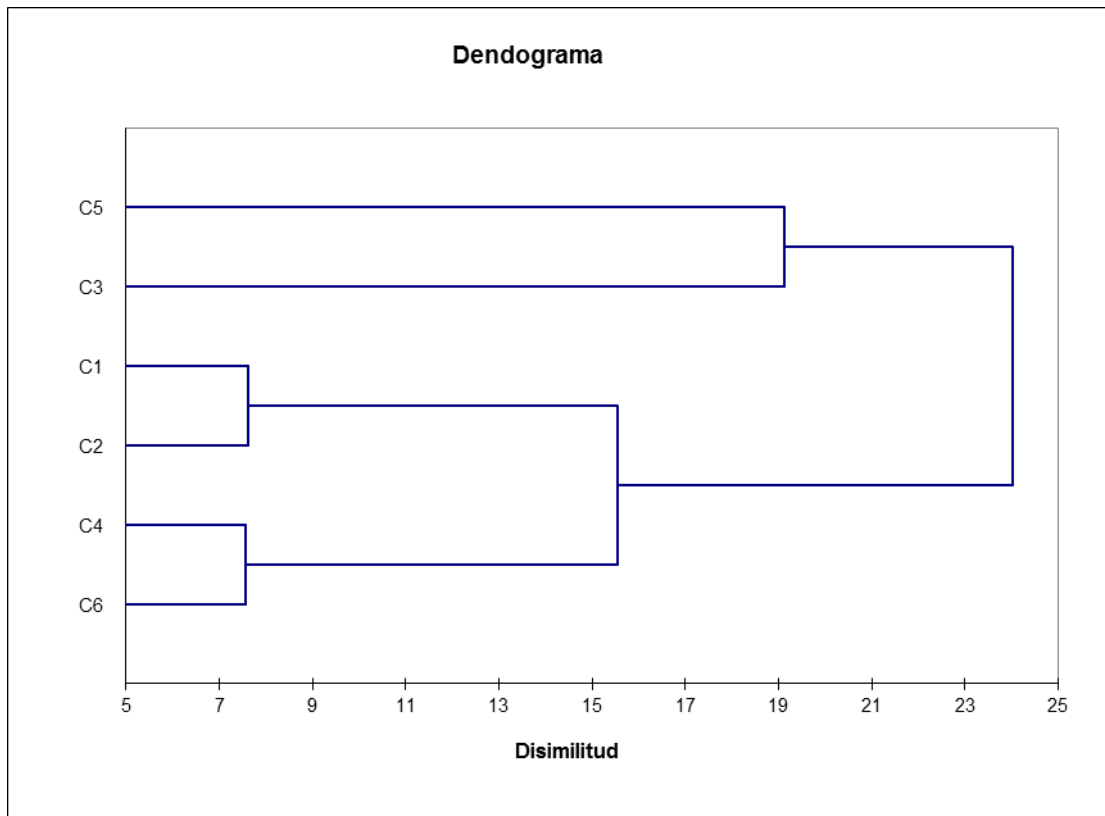
Estadísticas Descriptivas

Variable	Observaciones	Obs. sin datos perdidos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
D1	26	26	-1,841	1,781	0,000	1,055
D2	26	26	-1,571	1,695	0,000	1,093
D3	26	26	-1,611	1,383	0,000	0,875
D4	26	26	-2,102	2,533	0,000	1,016

Estadísticas de los nodos:

Nodo	Nivel	Peso	Objetos	Hijo Izdo.	Hijo Drcho
51	24,020	26	26	49	50
50	19,139	10	10	45	42
49	15,544	16	16	48	47
48	7,620	7	7	46	43
47	7,560	9	9	38	44
46	4,204	2	2	1	19
45	3,739	6	6	35	39
44	3,396	4	4	40	33
43	3,034	5	5	41	34
42	2,722	4	4	36	27
41	1,402	3	3	2	32
40	1,361	2	2	5	20
39	1,302	4	4	22	37
38	1,186	5	5	31	28
37	1,136	3	3	8	30
36	1,047	2	2	9	10
35	0,882	2	2	6	17
34	0,637	2	2	3	24
33	0,563	2	2	12	25
32	0,561	2	2	7	18
31	0,482	3	3	13	29
30	0,372	2	2	21	23
29	0,365	2	2	11	14
28	0,239	2	2	15	16
27	0,120	2	2	4	26





Descomposición de la variación para la clasificación óptima

	Absoluto	Porcentaje
Intraclase	1,438	35,02%
Interclases	2,668	64,98%
Total	4,105	100,00%

Centroides de las clases:

Clase	D1	D2	D3	D4
1	0,054	-0,953	-0,088	2,147
2	0,650	0,371	0,876	0,632
3	-1,526	-0,913	-0,839	0,152
4	-0,689	0,402	0,994	-0,898
5	1,134	-0,835	-0,684	-0,781
6	-0,261	1,421	-0,144	0,044

Distancias entre los centroides de las clases:

	1	2	3	4	5	6
1	0	2,310	2,654	3,583	3,180	3,188
2	2,310	0	3,091	2,037	2,474	1,821
3	2,654	3,091	0	2,625	2,824	2,746
4	3,583	2,037	2,625	0	2,771	1,844
5	3,180	2,474	2,824	2,771	0	2,829
6	3,188	1,821	2,746	1,844	2,829	0

Objetivos centrales:

Clase	D1	D2	D3	D4
1 ITEL	-0,958	-0,824	0,867	1,761
2 NEIK	0,633	-0,035	1,077	0,291
3 ITSAS	-1,841	-1,227	-0,538	-0,181
4 SPLUR	-0,455	1,068	0,792	-0,688
5 ET	1,132	-1,049	-0,375	-0,758
6 STC	0,036	1,695	-0,149	0,186

Distancias entre los objetos centrales:

	1 ITEL	2 NEIK	3 ITSAS	4 SPLUR	5 ET	6 STC
1 ITEL	0	2,315	2,586	3,137	3,509	3,293
2 NEIK	2,315	0	3,221	1,854	2,118	2,206
3 ITSAS	2,586	3,221	0	3,036	3,038	3,514
4 SPLUR	3,137	1,854	3,036	0	2,893	1,511
5 ET	3,509	2,118	3,038	2,893	0	3,110
6 STC	3,293	2,206	3,514	1,511	3,110	0

Resultados por clases:

Clase	1	2	3	4	5	6
Objetos	2	5	4	4	6	5
Suma de los pesos	2	5	4	4	6	5
Varianza intraclase	4,204	1,409	1,296	1,773	1,486	0,568
Distancia mínima al centroide	1,450	0,568	0,632	0,764	0,376	0,428
Distancia media al centroide	1,450	1,006	0,955	1,126	1,031	0,650
Distancia máxima al centroide	1,450	1,461	1,302	1,405	1,382	0,868
	ITEL	EJIE	ITSAS	IHOBE	F.HAZI	STC
	EITB	NEIK	OSTEK	SPLUR	OSAKID	PTAL
		ELIKA	BIO	UNIBK	EVE	PTSS
		ORKT	URA	EKP	WISE	PTEC
		ETS			ALOK	GCR
					ET	

ANEXO X: PARTICIÓN UNIVARIADA

Estadísticas Descriptivas:

Variable	Observaciones	Obs. sin datos perdidos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
IGR	26	26	0,912	7,651	4,528	1,657

Centroides de las clases (IGR):

Clase	IGR
1	7,097
2	5,818
3	4,796
4	3,710
5	2,609
6	1,370

Distancias entre los centroides de las clases (IGR):

	1	2	3	4	5	6
1	0,000	1,279	2,301	3,386	4,488	5,726
2	1,279	0,000	1,022	2,108	3,209	4,448
3	2,301	1,022	0,000	1,086	2,187	3,426
4	3,386	2,108	1,086	0,000	1,101	2,340
5	4,488	3,209	2,187	1,101	0,000	1,239
6	5,726	4,448	3,426	2,340	1,239	0,000

Objetos centrales (IGR):

Clase	IGR
1 ORKT	6,937
2 NEIK	5,799
3 SPLUR	4,949
4 OSTEK	3,720
5 UNIBK	2,609
6 ITSAS	1,251

Distancias entre los objetos centrales (IGR):

	1 ORKT	2 NEIK	3 SPLUR	4 OSTEK	5 UNIBK	6 ITSAS
1 ORKT	0,000	1,138	1,989	3,217	4,328	5,686
2 NEIK	1,138	0,000	0,850	2,079	3,190	4,548
3 SPLUR	1,989	0,850	0,000	1,229	2,340	3,697
4 OSTEK	3,217	2,079	1,229	0,000	1,111	2,469
5 UNIBK	4,328	3,190	2,340	1,111	0,000	1,358
6 ITSAS	5,686	4,548	3,697	2,469	1,358	0,000

Resultados por clase:

Clase	1	2	3	4	5	6
Objetos	3	5	8	6	1	3
Suma de los pesos	3	5	8	6	1	3
Varianza intraclase	0,244	0,076	0,091	0,077	0,000	0,279
Distancia mínima al centroide	0,159	0,019	0,153	0,010	0,000	0,119
Distancia media al centroide	0,370	0,214	0,272	0,171	0,000	0,385
Distancia máxima al centroide	0,554	0,360	0,391	0,474	0,000	0,577
	EJIE	EITB	ETS	OSAKID	UNIBK	BIO
	ORKT	STC	ITEL	EVE		ITSAS
	ELIKA	NEIK	PTEC	OSTEK		URA
		GCR	SPLUR	ET		
		PTSS	PTAL	IHOBE		
			F.HAZI	ALOK		
			EKP			
			WISE			

Análisis de varianza:

Fuente	GL	Suma de cuadrados	Cuadrados medios	F	Pr > F
Modelo	5	66,299	13,260	112,020	< 0,0001
Error	20	2,367	0,118		
Total corregido	25	68,666			

Calculado contra el modelo $Y=Media(Y)$