

# SCIENDO



Esta obra está publicada bajo la licencia  
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## REVISIÓN SISTEMÁTICA

### ¿Puede servir el modelo privado de RSE para mejorar el funcionamiento del Estado?

### Can the private CSR model help improve the functioning of the State?

Luis Padilla<sup>1</sup>

Orcid de autor: 0009-0000-5996-7134

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

\*Autor correspondiente: [lapadillapa@unitru.edu.pe](mailto:lapadillapa@unitru.edu.pe) (Luis Padilla).

Fecha de recepción: 28 02 2025. Fecha de aceptación: 07 08 2025

---

#### RESUMEN

El presente artículo muestra el uso de los enfoques y herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los programas sociales implementados por el Estado para mejorar la calidad del servicio brindado en América Latina y Perú. A partir de una revisión sistemática de bibliografía, se seleccionaron 20 documentos relevantes, entre artículos académicos y tesis de investigación, publicados entre 2014 y 2024 en español e inglés. Los resultados evidencian que la RSE puede contribuir a optimizar la gestión de los programas sociales al introducir prácticas orientadas a la sostenibilidad, la transparencia y el compromiso con los grupos de interés, que incluyen a beneficiarios como al capital humano involucrado. La literatura revisada identifica dos formas principales de entender la RSE en el ámbito estatal: una interna y otra externa. La dimensión interna se centra en las responsabilidades de las instituciones públicas hacia el capital humano (los funcionarios), incluyendo la mejora de las condiciones laborales, el desarrollo profesional y la promoción de un clima organizacional ético. Por otro lado, la dimensión externa se enfoca en las obligaciones hacia los ciudadanos como beneficiarios de los servicios, destacando la importancia de brindar servicios accesibles, eficaces y adaptados a las necesidades de las comunidades.

**Palabras clave:** Responsabilidad social; Programas sociales; Responsabilidad social empresarial; Nueva Gestión Pública.

#### ABSTRACT

This article presents the use of Corporate Social Responsibility (CSR) approaches and tools in social programs implemented by the State to improve the quality of service provided in Latin America and Peru. Based on a systematic literature review, 20 relevant documents were selected, including academic articles and research theses, published between 2014 and 2024 in Spanish and English. The results show that CSR can contribute to optimizing the management of social programs by introducing practices aimed at sustainability, transparency, and commitment to stakeholders, including both beneficiaries and the human capital involved. The reviewed literature identifies two main ways of understanding CSR at the state level: internal and external. The internal dimension focuses on the responsibilities of public institutions toward human capital (public employees), including improving working conditions, professional development, and promoting an ethical organizational climate. On the other hand, the external dimension focuses on obligations toward citizens as beneficiaries of services, highlighting the importance of providing accessible, effective, and community-appropriate services.

**Keywords:** Social Responsibility; Social Programs; Corporate Social Responsibility; New Public Management.

DOI: <https://doi.org/10.17268/sciendo.v28n4.024>

## INTRODUCCIÓN

En un contexto global donde las demandas ciudadanas por servicios públicos de calidad y prestaciones sociales se han intensificado, los gobiernos enfrentan el desafío de adaptar sus modelos de responsabilidad social para responder eficazmente a las necesidades básicas de sus poblaciones (Durán et al., 2017; Pérez Neri et al., 2014). En América Latina y el Perú, estas demandas se agudizan por la desigualdad, la limitada cobertura de programas sociales y la percepción generalizada de ineficiencia en la administración pública (Izquierdo, 2021). Este panorama ha generado interés en explorar enfoques innovadores que permitan mejorar la calidad de los servicios públicos. En este esfuerzo, la Administración Pública ha incorporado los aportes provenientes del Norte-global relativos a la Nueva Gestión Pública. En dicha perspectiva, lejos de existir un divorcio entre las lógicas y procedimientos administrativos y gerenciales de sector privado y sector público, este último puede aprender mucho del primero incorporando herramientas y enfoques cuyo fundamento técnico descansa en la combinación entre eficiencia, pertinencia y adaptabilidad en un mundo cada vez más globalizado y competitivo (Monsiváis, 2019).

En el marco de este giro epistémico, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), reconocida en el sector privado por promover prácticas sostenibles, éticas y orientadas al bienestar de las personas (Cajiga, 2011), se presenta como una herramienta con potencial para influir positivamente en el ámbito estatal (Canyelles, 2011). Aunque tradicionalmente asociada a empresas privadas, la RSE también puede ofrecer conceptos y metodologías útiles para transformar la gestión pública y optimizar la provisión de servicios esenciales como salud, educación, vivienda y asistencia social (Gaete, 2008; Bernal y Alpuche, 2023).

Este artículo se centra en analizar cómo los enfoques de la RSE pueden adaptarse al contexto de las instituciones públicas que implementan programas sociales, considerando la dualidad de la responsabilidad social del Estado: una interna, que abarca las obligaciones hacia sus trabajadores, y otra externa, que se orienta a los ciudadanos como destinatarios de los programas sociales, en calidad de beneficiarios (Abad et al., 2022; Monsiváis, 2019). La investigación se enmarca en una revisión sistemática de bibliografía, priorizando estudios realizados en América Latina y el Perú entre 2014 y

2024, y busca abrir una discusión sobre los ajustes y condiciones necesarias para implementar este modelo en la administración pública y con ello lograr una mejor experiencia tanto de los usuarios de las oficinas burocráticas como de los servidores públicos que laboran en los programas estatales.

Los antecedentes de esta investigación exploran el hecho de que comúnmente se asocia a la RSE como un instrumento ligado al campo de la administración de negocios y la gestión del sector privado (Fonseca et al. 2014). Además, Bernal y Alpuche (2023) sugieren puentes entre los aportes a la gestión provenientes de este creciente campo de reflexión hacia la administración del sector público y las discusiones sobre la Nueva Gestión Pública. Sin embargo, para Carne (2020) en la rápida transición del Siglo XX al Siglo XXI, el modelo de RSE ha experimentado un drástico viraje puesto que son cada vez más las empresas interesadas en sintonizar sus objetivos con agendas globales de responsabilidad como lo fueron en su momento los Objetivos del Milenio (ODM) y hoy lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), patrocinados por la Organización de Naciones Unidas, con miras al año 2030.

En consecuencia, como señalan Ramírez et al. (2022) se celebran cada vez con más frecuencia cumbres internacionales y eventos para discutir la orientación de las políticas de responsabilidad social en los rubros estratégicos para el crecimiento sostenible que abarcan desde las actividades extractivas, el comercio internacional, las cadenas de valor agroindustriales, el mercado bursátil y la banca.

Además, Gaete (2008) distingue que mientras la RSE se utiliza en el sector privado y el término responsabilidad social se emplea para referirse al sector público. Es decir, la responsabilidad social es cuando el conjunto de políticas, teorías, prácticas, y medidas que son propias de la RSE, se implementan de forma adaptada en las administraciones públicas, a través del uso de la noción de comunidad, beneficiarios o *stakeholders*, los cuales son la razón de ser de este tipo de acciones. De tal modo, las conceptualizaciones expuestas por los tratadistas en la literatura sobre la RSE y la responsabilidad social son similares, aunque con diferencias notables, las cuales son subyacentes a la disímil naturaleza entre el sector público y las lógicas corporativas del sector privado (Devoto, 2010; Rodríguez-Bravo et al. 2014)).

Pero, como sugieren Anchundia y Aguayo, (2023) y Zapata (2023) la incorporación del enfoque de RSE al sector público implica

además que este último incorpore las dos dimensiones analíticas más importantes para determinar el tipo y alcance de responsabilidad que el aparato estatal despliega en un territorio o unidad política determinada. Tenemos así la dimensión “interna” y la dimensión “externa” (Ramírez et al. 2022; Bernal y Alpuche, 2023) de la responsabilidad social Estatal.

La primera dimensión de la responsabilidad social estatal, de carácter interno, se enfoca en la gestión responsable del capital humano público, lo cual es crucial para fortalecer la capacidad institucional del Estado en cuanto a la selección, capacitación y, sobre todo, retención del talento de sus funcionarios. Al mejorar las condiciones laborales, impulsar el desarrollo profesional por la vía meritocrática y promover un entorno ético, no solo se incrementa la motivación y productividad del personal, sino que también se optimiza la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía (Mosquera, 2020).

La segunda dimensión de la responsabilidad social del Estado, de carácter externo, está orientada hacia los beneficiarios de los programas e intervenciones sociales, siendo fundamental para garantizar la equidad, accesibilidad y pertinencia de estas iniciativas públicas (Canyelles, 2011). Así, la integración de principios de responsabilidad social en esta esfera permite fortalecer la legitimidad institucional, fomentando una relación más inclusiva y participativa entre el Estado y la ciudadanía (Zapata, 2023).

Teniendo en cuenta que la presencia del Estado en el territorio nunca es pasiva —no se limita a ser un mero proveedor de servicios o regulador de las relaciones sociales—, sino que, por el contrario, establece vínculos materiales y simbólicos con la población, esta investigación se justifica en tanto explora cómo la incorporación del modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en los programas estatales puede promover una administración pública más responsable y orientada al desarrollo sostenible.

De modo que se plantean tres preguntas que guiarán esta investigación. La primera y principal interroga: ¿pueden adaptarse los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial a las instituciones estatales que implementan programas sociales? Mientras

que las dos preguntas complementarias son las siguientes: (1) ¿qué dificultades aparecen durante la adaptación de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial en las instituciones estatales que implementan programas sociales?, y (2) ¿qué experiencias exitosas de adaptación de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial en las instituciones estatales que implementan programas sociales pueden consignarse en América Latina y el Perú?

En ese sentido, el objetivo principal de la investigación es demostrar que los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial pueden adaptarse a las instituciones estatales que implementan programas sociales.

## METODOLOGÍA

El presente artículo utiliza la metodología de revisión sistemática (Rapley, 2007) para analizar la viabilidad de aplicar herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al mejoramiento de los servicios públicos en programas sociales del Estado, con énfasis en América Latina y Perú. Esta metodología tiene como finalidad realizar un análisis acucioso y exhaustivo de la literatura vigente, intentando responder preguntas de naturaleza teórica y empírica con el propósito de orientar el desarrollo de un campo de especialización en nuevas direcciones (Hernández *et al.* 2011). La revisión bibliográfica se caracteriza por identificar antecedentes importantes, establecer momentos de innovación teórica, así como sugerir diálogos epistemológicos interdisciplinarios abriendo nuevas betas de investigación, en este caso en las ciencias sociales y humanas (Álvarez-Gayou, 2009).

La revisión se desarrolló en tres fases principales: planificación, selección y análisis de la literatura.

### Planificación de la revisión

Se establecieron los objetivos de la revisión sistemática y se definieron criterios de inclusión y exclusión. Los textos seleccionados debían estar publicados en revistas académicas o ser producto de investigaciones de pre y posgrado, que abordaran conceptos de RSE, políticas públicas o mejora de la calidad de los servicios brindados por entidades públicas que implementan programas sociales. La búsqueda se limitó a publicaciones en español e inglés, comprendidas entre los años 2014 y 2024.

### Selección de literatura

La búsqueda se realizó en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, Google Scholar y repositorios especializados en ciencias sociales, humanidades, gestión y administración, gerencia social y ciencia política. Se emplearon términos como "Responsabilidad Social Empresarial", "Nueva Gestión Pública", "servicios públicos", "programas sociales", entre otros similares. De un total inicial de 100 documentos, se aplicaron los criterios de relevancia, originalidad y pertinencia temática, seleccionando finalmente 20 documentos clave para el análisis.

### Análisis y síntesis

La literatura seleccionada se clasificó según su enfoque: conceptual, empírico o metodológico. Se utilizó el análisis cualitativo de contenido (Hernández *et al.* 2016) para identificar puntos de convergencia entre la RSE y las estrategias para mejorar la calidad de los programas sociales. Los resultados se organizaron en categorías que permitieron explorar cómo el modelo privado de RSE podría adaptarse a contextos estatales de intervención pública, políticas sociales, programas sociales y otros similares en los niveles nacional y subnacional.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### La Responsabilidad Social Empresarial adaptada a las instituciones públicas: experiencias de adaptación

Como producto de la revisión documental de los 20 textos académicos seleccionados, se identificó que los autores han adaptado exitosamente los conceptos provenientes de la RSE hacia el análisis de la responsabilidad social y la calidad en la prestación de servicios públicos.

A continuación, se presenta la tabla n° 1 que resume la revisión bibliográfica emprendida. En ella puede identificarse la forma en que los autores citados adaptan conceptos y teorías de la RSE hacia la implementación de servicios públicos y programas sociales.

**Tabla 1**

**Análisis de la adaptación de la RSE a las instituciones públicas**

	Publicación académica	Proceso de adaptación de la RSE a las instituciones públicas
1	Rojas et al. (2020).	La investigación analiza la calidad de servicio como

	Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas, Colombia.	indicador para el cumplimiento de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas públicas de Colombia. Identificando que la administración pública de este tipo de actividades económicas no es incompatible con la RSE.
2	Abad et al. (2022). La responsabilidad social como factor de calidad de las PyME comerciales de Guayaquil, Ecuador.	La investigación se centra en analizar la responsabilidad social como un factor de calidad de las PyME comerciales de Guayaquil, Ecuador. Para ello se utilizan como indicadores la satisfacción de las necesidades del cliente en relación a sus expectativas.
3	Anchundia y Aguayo (2023). Evaluación de calidad de los servicios del Gadm del Cantón Puerto López mediante la aplicación del modelo SEVPERF.	Esta investigación evalúa la calidad de los servicios de un gobierno subnacional en Ecuador a través de un modelo de evaluación de responsabilidad social inspirado en el sector privado: el modelo SERVPERF. Se toman en cuenta indicadores como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la satisfacción del cliente.
4	Zapata (2023). Avances de la responsabilidad social en el Estado peruano, sumando valor público e innovación basada en la economía del comportamiento.	Esta investigación se centra en incorporar los conceptos de la RSE a la noción de creación de valor público en el Estado a través del enfoque de la economía del comportamiento. Se toma como unidad analítica el Poder Judicial del Estado peruano y como indicadores de cumplimiento de responsabilidad social a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.
5	Izquierdo (2021). La calidad de servicio en la administración pública, Perú.	La investigación conecta el concepto de "calidad del servicio", presente en la literatura de RSE, con la responsabilidad social de la administración pública a través de una revisión bibliográfica cuantitativa de largo alcance.
6	Ameeta et al. (2021). Is the Indian corporate social responsibility law working for the public sector?	Este estudio adapta el enfoque de la Nueva Gobernanza para investigar cómo funciona la RSE en un grupo de empresas de propiedad del estado de la India. Se concluye que indicadores como la regulación, la rendición de cuentas y la implementación multinivel pueden maximizar el desempeño de estas organizaciones híbridas.
7	Pacompia (2020). Responsabilidad social empresarial y calidad de servicio en una Caja Municipal de	Este estudio indaga cómo se relacionan la RSE y la calidad de servicio en una caja municipal de ahorro de Tacna. Con este fin se discute la literatura relacionada a la RSE y su implementación en las empresas de carácter mixto, es

	Ahorro y Crédito de la región Tacna	decir de propiedad estatal y privada.
8	Bendezú (2020). Responsabilidad Social y Calidad de Servicio en los usuarios de la Municipalidad Provincial de Concepción.	Este artículo explora la relación entre la responsabilidad social y la calidad de los servicios públicos en la municipalidad de Concepción, Huancayo. Se concluye que la responsabilidad social, proveniente de la literatura de RSE, es directamente proporcional a la calidad de servicios públicos brindados por el gobierno subnacional.
9	Pavlyshyn et al. (2021). Social Responsibility as a Performance Indicator of Public Authorities	La investigación desarrolla un modelo para medir el desempeño de las autoridades públicas basado en la literatura disponible de RSE. Se define la responsabilidad social como productividad, incremento del valor público, administración de recursos humanos, acceso a recursos escasos, y manejo de riesgos potenciales.
10	Corrales (2022). Calidad del servicio en el sector público y su relación con la satisfacción de los usuarios externos.	Este estudio intenta, del usuario, la satisfacción de los servicios brindados por el sector público en Ecuador utilizando indicadores provenientes de la RSE. Para ello utilizan la metodología SERVQUAL para medir la satisfacción del usuario cliente, contrastando indicadores de calidad y pertinencia.
11	Mosquera (2020). Análisis de la calidad de servicio en atención del usuario en el Ministerio de Trabajo Regional Guayaquil-Ecuador.	Este estudio analiza la calidad de servicio en la atención del usuario en el Ministerio del trabajo de Ecuador a través de indicadores de satisfacción externos inspirados en la RSE, tales como el tiempo de espera y la calidad de respuesta.
12	Allaga (2021). La Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en la Calidad del Servicio en la Empresa Prestadora de Servicios Selva Central S.A - La Merced.	La investigación se enfoca en la responsabilidad social de la EPS Selva Central, La Merced, encargada de la provisión de agua potable. Se incorpora una metodología basada en la RSE para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de esta empresa pública.
13	Caiza et al. (2022). Aplicación del modelo SERVPERF para análisis de la calidad de servicio al cliente en la casa de huéspedes Green Amazon, Sucumbios-Ecuador.	La investigación explora la satisfacción del servicio en los clientes de una casa de huéspedes administrada por un gobierno subnacional en Lago Agrio, Ecuador. Se utiliza la herramienta ServPerf para determinar indicadores como seguridad, fiabilidad, calidad de respuesta y empatía.
14	Cortez (2022). Responsabilidad social y la calidad de servicio municipal en el distrito de Lamas, 2022.	Esta investigación determinó la relación entre la responsabilidad social y la calidad de servicio municipal en Lamas, Perú. Se distinguió entre las dimensiones externas y las internas de la responsabilidad social. La responsabilidad social externa se orienta hacia los beneficiarios o usuarios, mientras que social interna se enfoca en el cuerpo de la organización.
15	Durán et al. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano.	Este estudio analiza cómo las estrategias gerenciales producen efectos de responsabilidad social en empresas públicas de construcción del Caribe colombiano. Los autores elaboran un diálogo entre la Gerencia Social y la RSE, para determinar indicadores de satisfacción en la provisión de servicios como flexibilidad, coordinación y cohesión social.
16	Jauregui (2019). Responsabilidad social en la municipalidad de Miraflores.	La investigación toma como ejemplo la RSE de las empresas mineras como un modelo exitoso de gestión de relaciones comunitarias. Y explora de manera descriptiva las siguientes actividades en la municipalidad de Miraflores: (i) buenas prácticas de gestión, (ii) desarrollo de capacidades de operadores, (iii) actividades de participación ciudadana y (iv) promoción de la recreación con enfoque participativo.
17	Quilla (2019). Gestión ambiental y la responsabilidad social en la Municipalidad de Comas, 2018.	La investigación asocia la gestión ambiental, y los conceptos de RSE, con la responsabilidad social del gobierno subnacional del Distrito de Comas, Lima. Se enfoca en dos dimensiones analíticas extraídas de experiencias privadas de gestión ambiental: (i) el compromiso social y (ii) el desarrollo equilibrado.
18	Muñoz y Ccoco (2022). Responsabilidad social en la Municipalidad Distrital de Quicacha - Arequipa, 2021.	Las autoras trasladan el marco conceptual asociado a la RSE hacia las actividades de gestión municipales en Quicacha, Arequipa. Con ello evalúan si dicha municipalidad efectúa actividades de responsabilidad social. La investigación se enfoca en cinco dimensiones: los valores y principios éticos, el ambiente de trabajo, la comunidad, medio ambiente y el marketing responsable.
19	Asenjo (2020). Responsabilidad social como modelo de gestión municipal en el distrito de Pátapo, Chiclayo.	Esta investigación adapta la RSE como un modelo de gestión implementado en el gobierno subnacional de Pátapo, Chiclayo. Los indicadores prevalentes fueron de carácter "externo": (i) el compromiso con la comunidad, (ii) la preservación del medio ambiente, (iii) los servicios y proyectos brindados y (iv) las finanzas municipales.
20	Carrasco (2022). Gestión ambiental y	Esta investigación establece una relación entre la responsabilidad social y la gestión ambiental en la

la responsabilidad social de la municipalidad distrital de Llochegua VRAE, Ayacucho 2021.	municipalidad distrital de Llochegua, Vraem. Los indicadores que se abordan se derivan de un diálogo con la RSE: (i) la dimensión económica, (ii) la protección ambiental y (iii) la gestión de recursos medioambientales.
---	--

Esto demuestra que no solo es posible sino también deseable el diálogo entre la RSE y los enfoques de administración pública y gerencia social. Por ejemplo, para autores como Rojas et al. (2020) y Anchundia y Aguayo (2023) la calidad de servicio brindado por las instituciones públicas es un indicador de responsabilidad social, algo que es compatible con la visión empresarial de RSE.

Mientras que para Zapata (2023), Pacompia (2020) e Izquierdo (2021), dicha compatibilidad entre los enfoques de responsabilidad social en los sectores públicos y privado está relacionado con el hecho de que cada vez son más las instituciones públicas que adquieren un carácter mixto o que se comportan abiertamente como entidades privadas en orden de conseguir resultados más eficaces y una mejor gestión administrativa.

Asimismo, Jáuregui (2019), Quilla (2019), Muñoz y Ccopo (2022), Asenjo (2020) y Carrasco (2020), consideran que el debate en torno a la adopción de la RSE para evaluar la calidad del servicio de las instituciones públicas y programas sociales debe recaer en el problema de los indicadores. En ese sentido, centran su análisis en determinar qué indicadores dan cuenta de una adecuada responsabilidad social. Por ejemplo, Jauregui (2019) identifica las buenas prácticas de gestión, el desarrollo de capacidades, las actividades de participación ciudadana y la promoción de la recreación; mientras que para Quilla (2019) y Muñoz y Ccopo (2022) los indicadores deben enfocarse en el compromiso social y el desarrollo equilibrado o sostenible. Finalmente, para Asenjo (2020) la responsabilidad social debe tener indicadores principalmente externos como el compromiso con la comunidad y los servicios brindados; mientras que para Carrasco (2022) los indicadores deben ser internos y externos, tales como la dimensión económica, en la protección y la gestión de recursos ambientales.

Otros autores como Caiza et al. (2022) Durand et al. (2017) y Corrales (2022) se ocupan en desarrollar metodologías o enfoques para una adecuada medición de la calidad de la responsabilidad social por parte de gobiernos subnacionales o de empresas públicas. Esas herramientas,

inspiradas en el enfoque privado de RSE, servirían para determinar el alcance y calidad de la responsabilidad social desplegada.

En suma, la revisión bibliográfica identificó casos relevantes tanto globales como regionales en los que es posible establecer un diálogo epistémico entre la RSE y las experiencias contemporáneas de responsabilidad social por parte de entidades públicas y empresas mixtas.

### Las limitaciones de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial a las instituciones del Estado

Respondiendo la segunda pregunta de esta investigación, a continuación se presenta la Tabla n° 2 que refleja algunas limitaciones identificadas en las investigaciones analizadas al momento de utilizar los enfoques y conceptos de la RSE en la implementación de servicios y programas sociales estatales.

**Tabla 2**

**Análisis de las limitaciones de implementación la RSE a las instituciones públicas**

Publicación académica	Las limitaciones de implementación de la RSE a las instituciones del Estado
1 Rojas et al. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas, Colombia.	La principal limitación se centra en las lógicas públicas y privada, ya que no funcionan de igual manera y la rendición de cuentas es diferente.
2 Abad et al. (2022). La responsabilidad social como factor de calidad de las PyME comerciales de Guayaquil, Ecuador.	El capital humano responsable de brindar servicios de calidad en el sector público no siempre está dispuesto a aprender nuevos enfoques y prácticas.
3 Anchundia y Aguayo (2023). Evaluación de calidad de los servicios del Gadm del Cantón Puerto López mediante la aplicación del modelo SEVPERF.	El público beneficiario de servicios públicos se comporta de diferente forma que quien consume o accede a servicios privados.
4 Zapata (2023). Avances de la responsabilidad social en el Estado peruano, sumando valor público e innovación basada en la economía del comportamiento.	Transitar de un modelo clásico de responsabilidad social hacia uno más competente y orientado a resultados en la creación de valor público implica un proceso de reestructuración gerencial al interior del Estado.
6 Ameeta et. al (2021). Is the Indian corporate social responsibility law	El diseño de un nuevo modelo de responsabilidad social en el sector público

	working for the public sector?	implica la capacitación de nuevos usuarios, con una mayor responsabilidad y compromiso cívico.
8	Bendezú (2020). Responsabilidad Social y Calidad de Servicio Públicos en los usuarios de la Municipalidad Provincial de Concepción.	La responsabilidad social en las instituciones públicas no puede ser unidireccional, esta debe diseñarse en relación a la demanda del público beneficiario.
9	Pavlyshyn et al. (2021). Social Responsibility as a Performance Indicator of Public Authorities.	Cada institución pública no puede tener una estrategia de responsabilidad social particular, es responsabilidad del Estado diseñar una estrategia conjunta o al menos que articule los diferentes esfuerzos.
10	Corrales (2022). Calidad del servicio en el sector público y su relación con la satisfacción de los usuarios externos.	La responsabilidad social no solo se produce hacia los usuarios externos sino también debe tener en cuenta al capital humano que conforma la organización.
11	Mosquera (2020). Análisis de la calidad de servicio en atención del usuario en el Ministerio de Trabajo Regional Guayaquil- Ecuador.	La calidad de servicio no es el único indicador de responsabilidad social, hay que tener en cuenta otras externalidades socioambientales y políticas.
12	Aliaga (2021). La Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en la Calidad del Servicio en la Empresa Prestadora de Servicios Selva Central S.A - La Merced.	Hay diferentes niveles de medición de la satisfacción de servicios desde una perspectiva de responsabilidad social. El beneficiario no solo es un cliente, sino además un ciudadano que accede a un derecho.
14	Cortez (2022). Responsabilidad social y la calidad de servicio municipal en el distrito de Lamas, 2022.	Al no existir una estandarización en los lineamientos de responsabilidad social, pueden llegar a confundirse las responsabilidades de una empresa pública con actividades de proyección hacia la comunidad.
16	Jauregui (2019). Responsabilidad social en la municipalidad de Miraflores.	La responsabilidad social no solo aplica a través de la aplicación de nuevos marcos normativos, sino también mediante del cambio de prácticas y actitudes hacia los servidores públicos y la población.
17	Quilla (2019). Gestión ambiental y la responsabilidad social en la Municipalidad de Comas, 2018.	Se debe articular las estrategias de responsabilidad social con paradigmas supranacionales como los ODS y los DD.HH.
19	Asenjo (2020). Responsabilidad social como modelo de gestión municipal	Implementar políticas de responsabilidad social involucra voluntad política y

	en el distrito de Pátapo, Chiclayo.	conocimientos de gerencia social.
20	Carrasco (2022). Gestión ambiental y la responsabilidad social de la municipalidad distrital de Llochegua VRAE, Ayacucho 2021.	Si el Estado es débil o ausente es difícil que sus dependencias apliquen políticas de responsabilidad social eficaces.

La primera limitación tiene que ver con la incompatibilidad de lógicas ante los sectores público y privado. Mientras que en el sector público, los ciudadanos —en calidad de beneficiarios de un bien o servicio— tienen la potestad de exigir una rendición de cuentas públicas a sus autoridades y al cuerpo burocrático, en el sector privado al tratarse de clientes, los consumidores no pueden ejercer la regulación del bien o servicio adquirido de manera pública, sino más bien a través del derecho privado y otros mecanismos discretos (Rojas et al., 2020).

Una segunda limitación que identifican autores como Abad et al. (2022) y Zapata (2023), se centra en la relación entre la calidad de la responsabilidad social y el tipo de servidores públicos con los que usualmente cuentan las instituciones estatales. En ese sentido la adopción de enfoques contemporáneos de responsabilidad social por parte de entidades públicas implica que los servidores públicos accedan a actividades formativas que les permitan adquirir nuevas prácticas. Esto resulta problemático cuando se trata de organizaciones gubernamentales poco preocupadas por su capital humano y sin perspectivas de cambio de mediano y largo plazo.

Otra limitación identificada en autores como Cortez (2022), Mosquera (2020) y Jauregui (2019), tiene que ver con el tipo de indicadores de una adecuada responsabilidad social. Mientras que para unos la satisfacción del usuario no es la única métrica de responsabilidad, otros sostienen que hay que complementar las percepciones de los beneficiarios con mediciones del impacto social, ambiental y comunitario. En esa misma lógica, no basta con enfocarse en las percepciones de los beneficiarios o usuarios de un bien público o un programa social, la responsabilidad social de las instituciones o empresas públicas también debe ser tomada en cuenta en relación al propio capital humano que conforma la administración pública.

Y en una mirada más internacional autores como Pavlyshyn et al. (2021) y Ameeta et. al (2021) sostienen que cada organización al interior del aparato Estatal no puede tener un enfoque diferenciado de

responsabilidad social puesto que esto produciría una situación algo confusa. Ellos sostienen que el Estado debe estandarizar criterios transversales de responsabilidad social que garanticen la coherencia y cohesión entre las diferentes ramas de la actividad pública.

### **Experiencias exitosas de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las instituciones públicas en Latinoamérica y el Perú**

Para evaluar las experiencias exitosas de implementación de la RSE en programas e intervenciones públicas del Perú y América Latina, se tomará en cuenta la distinción analítica entre responsabilidad social interna y responsabilidad social externa.

Como se mencionó en líneas anteriores, la dimensión interna de la responsabilidad social estatal, centrada en la gestión responsable del capital humano público, es esencial para fortalecer la capacidad del propio Estado. Mejorando las condiciones laborales, fomentando el desarrollo profesional y promoviendo un ambiente ético no sólo elevaría la motivación y productividad del personal, sino que también optimizaría la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Mientras que, la dimensión externa de la responsabilidad social estatal, enfocada en los beneficiarios de los programas sociales, resulta clave para asegurar la equidad, accesibilidad y pertinencia de esta clase de intervenciones públicas. De modo que incorporar los principios de RSE en esta área puede fortalecer la legitimidad institucional y promover una relación más inclusiva y participativa entre el Estado y la ciudadanía, mejorando la confianza y el impacto positivo de las políticas públicas y programas sociales.

Enseguida se analizarán cinco experiencias exitosas de implementación de responsabilidad social interna y externa en casos de América Latina y el Perú.

En primer lugar, en el caso de Muñoz y Ccopo (2022) se identifica que los autores prestan atención a dimensiones internas y externas de responsabilidad social en la municipalidad de Quicacha, Arequipa. Por un lado, identifican que dicho gobierno subnacional implementa una política de mejora del ambiente laboral, evaluaciones de desempeño y estrategias de comunicación interna hacia el capital humano: los funcionarios. Por otro lado, se

identifican como acciones de responsabilidad social externas el involucramiento con la comunidad, la integración de personas con discapacidad y la implementación de políticas de sostenibilidad ambiental. En palabras de los investigadores, la incorporación de metas u objetivos de responsabilidad social por parte de la municipalidad, como si se tratara de una empresa privada, contribuye a una planificación ordenada y diferenciada de actividades, así como a una retroalimentación adecuada por parte del staff de profesionales, de los beneficiarios de las políticas y programas municipales, y también de la comunidad circundante.

Un segundo caso corresponde al de Quilla (2019), quien analiza la gestión ambiental y la responsabilidad social en el gobierno municipal de Comas, Lima. En esta investigación se hace una distinción implícita entre responsabilidad social ambiental interna y externa, por un lado, se considera que los colaboradores —en calidad de funcionarios— no solo deben implementar adecuadamente los programas municipales de medio ambiente, sino además estar debidamente sensibilizados y contar con un entorno apropiado de trabajo. Por otro lado, el público beneficiario no solo recibe o acepta pasivamente las acciones gubernamentales, también debe involucrarse activamente en ellas.

En tercer lugar, la investigación de Abad et al. (2022) hace uso de la noción de calidad de servicio para dar cuenta de la utilidad de la RSE como un enfoque muy útil dentro de las empresas públicas en Ecuador. Este estudio hace una diferenciación entre vinculación interna y vinculación externa. La primera, se refiere al tipo de lazo que se construye entre la gerencia y el cuerpo organizativo a través del clima laboral. Mientras que la segunda se alza sobre el relacionamiento comunitario y la responsabilidad por los pasivos de la actividad pública.

En cuarto lugar, el estudio de Zapata (2024) hace uso de la International Organization for Standardization para definir la RSE como una actividad estratégica de extensión que puede ser incorporado al enfoque de modernización del Estado, en este caso al Estado peruano. La investigadora analiza a través de la economía del comportamiento las dimensiones internas y externas de dicha responsabilidad centrandolo su análisis en el Poder Judicial y en el cumplimiento de la Agenda 2030. De manera que las dimensiones internas de la responsabilidad

social del estado se relacionan con la modernización del sector y el cumplimiento de los derechos laborales, mientras que la dimensión externa tiene que ver con la provisión de servicios y derechos bajo la Agenda 2030.

Finalmente, el estudio de Pacompía (2020) considera que la calidad del servicio brindado por una empresa pública no puede ser el único indicador de responsabilidad social, puesto que más allá de esta función las instituciones estatales mantienen vínculos de responsabilidad tanto con los recursos humanos como con la ciudadanía próxima o involucrada en sus acciones. En ese sentido, tal y como enseñan los enfoques de RSE, la responsabilidad social no solo involucra las acciones derivadas de los marcos normativos, sino además un conjunto de actividades orientadas a satisfacer derechos y necesidades cuando se trata de organizaciones de carácter público.

## CONCLUSIONES

La investigación concluye luego de una revisión bibliográfica de 20 resultados de investigación que la incorporación de los enfoques y herramientas de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las instituciones públicas es viable y puede contribuir significativamente a la mejora de la calidad de los servicios públicos en América Latina y Perú. Esta viabilidad depende, sin embargo, de la adaptación contextual del modelo privado de RSE a las particularidades culturales, normativas e institucionales del sector público, lo que requeriría un enfoque progresivo y estratégico desde la Gerencia Social.

La investigación identificó algunas limitaciones durante la implementación de la RSE hacia las instituciones públicas. Entre ellas destaca la diferencia entre las racionalidades de los sectores públicos y privado, la diversidad y dispersión de indicadores para medir la responsabilidad social pública, la ausencia de estándares de responsabilidad social estatal, y el hecho de que es un campo analítico emergente.

La dimensión interna de la responsabilidad social del Estado, centrada en la gestión responsable de sus trabajadores, emerge como un componente clave para fortalecer la Gerencia Social. Mejorar las condiciones laborales, fomentar el desarrollo profesional y promover un entorno ético en las instituciones públicas no solo incrementa la motivación y la productividad, sino que también se traduce

en una prestación más efectiva y eficiente de servicios a los ciudadanos.

La dimensión externa de la responsabilidad social del Estado, orientada hacia los beneficiarios de los servicios públicos, es crucial para garantizar la equidad, accesibilidad y pertinencia de los programas sociales. Integrar enfoques de RSE en esta área puede fortalecer la legitimidad institucional y el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, promoviendo una administración más inclusiva, participativa y socioambientalmente sostenible.

El estudio reafirma la relevancia de incorporar los conceptos y enfoques de la RSE debido a su potencial transformador en la administración pública, subrayando la necesidad de un liderazgo institucional comprometido con el desarrollo sostenible. La aplicación de prácticas inspiradas en la RSE representa una oportunidad para reconfigurar las relaciones entre las instituciones estatales y sus diversos grupos de interés, sentando las bases para modelos de gobernanza más responsables y efectivos en Latinoamérica y el Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, G., Mata, D., y Suriaga, M. (2022). La responsabilidad social como factor de calidad de las PyME comerciales de Guayaquil, Ecuador. *Revista CEIT*, 7(5-1), pp. 303-314. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1362>
- Álvarez-Gayou, J. (2007). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Paidós.
- Anchundía M. E., Aguayo, M. B. (2023) *Evaluación de calidad de los servicios del Cantón Puerto López mediante la aplicación del modelo SEVPERF*. Gobierno del Ecuador.
- Asenjo, K. (2020). *Responsabilidad social como modelo de gestión municipal en el distrito de Pátapo, Chiclayo* (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45109>
- Bernal, J y Alpuche, E. (2023). La responsabilidad social empresarial como estrategia organizacional: un análisis empírico para la región oriente del Estado de México. *CIENCIA ergo-sum, Revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 30(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n1a1>
- Cajiga, J. F. (2011) *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE*. Centro Mexicano para la Filantropía. Consultado, 4 de abril de 2019. [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Canyelles, J. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13(1), pp. 77-104. [https://newsletter.collaboratio.net/mm/File/es/Artjmcanyelles\\_Nota\\_tecnica\\_Responsabilidad\\_social\\_de\\_las\\_administraciones\\_publicas\\_RSA.pdf](https://newsletter.collaboratio.net/mm/File/es/Artjmcanyelles_Nota_tecnica_Responsabilidad_social_de_las_administraciones_publicas_RSA.pdf)
- Carrasco, R. (2022). *Gestión ambiental y la responsabilidad social de la municipalidad distrital de Llochegua VRAE, Ayacucho 2021*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80744>
- Crane, A, Matten, D. y Moon, J. (2020). *Corporations as citizens*. Cambridge University Press.

- Devoto, R. (2010). *La calidad de servicio percibida en el sector público*. Serie de apuntes docentes. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntesdocentescalidaddeservicioercibidaenelsecto.pdf>
- Durán, S., García, J., Crissien, J. y Virviesca, J. (2017.) Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano, *Espacios*, 38(13), 24-39 <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), pp. 64-80. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000100004&script=sci_abstract)
- Fonseca, I., Bernate, J., & Cabanzo, C. (2024). Medición de la Responsabilidad Social Corporativa en organizaciones deportivas: desarrollo y validación de escala, estudio piloto (Measuring Corporate Social Responsibility in sport organizations: scale development and validation, pilot study). *Retos*, 53, 58-68. <https://doi.org/10.47197/retos.v53.101720>
- Gaete, R. (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 11 (1), pp. 1-28.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Izquierdo, J. R. (2021) La calidad de servicio en la administración pública, Perú. *Rev. Horizonte Empresarial*, 8 (1), pp. 425-437. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355>
- Jáuregui, Paola. (2019). Responsabilidad social en la municipalidad de Miraflores. *Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu*, 5(2), 27-36. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2018v5n2.003>
- Monsiváis, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. *Revista Región y Sociedad*, 31 (1). <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1206>
- Mosquera, Y. (2020). *Análisis de la calidad de servicio en atención del usuario en el Ministerio de Trabajo Regional Guayaquil- Ecuador* (Tesis para optar por el grado de Bachiller en Administración y Negocios). Universidad Estatal del Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5231>
- Muñoz, Y. y Ccoco, K. (2022). *Responsabilidad social en la Municipalidad Distrital De Quicacha - Arequipa, 2021* (Tesis para optar el título de Licenciado en Ingeniería Comercial). Universidad José Carlos Mariátegui. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/1399>
- Pérez Neri, C., Zamora Ramos, M. R., & Zúñiga Espinosa, N. A. (2024). Análisis del impacto de las políticas públicas en el emprendimiento sostenible y la responsabilidad social empresarial: Analysis of the impact of public policies on sustainable entrepreneurship and corporate social responsibility. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 3430 - 3445. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2873>
- Quilla, J. (2019). *Gestión ambiental y la responsabilidad social en la Municipalidad de Comas, 2018* (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27308>
- Ramírez, R., Alemán, Luis; Herrera, B.; Antequera R. (2022). Dimensiones de la responsabilidad social corporativa: análisis en las cámaras de comercio. *Información Tecnológica*, vol. 33(4), pp. 93-100. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-0764202200040009>
- Rapley, T. (2007). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en investigación cualitativa*. Morata.
- Rojas, M., Niebles, W., Pacheco, C., Hernández, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas, Colombia. *Información Tecnológica* vol. 31(4), pp. 221-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Rodriguez Bravo, A., Garcia Baque, A., Holguin Irrasabal, N., & Choez Delgado, K. (2024). Responsabilidad social en la gestión de políticas públicas globalizadas. *Polo del Conocimiento*, 9(10), 2871-2890. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v9i10.8355>
- Velasco, M., Pérez, L. y Siccha, K. (2013). *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*. Ediciones Pirámide.
- Zapata, E. (2023). Avances de la responsabilidad social en el Estado peruano, sumando valor público e innovación basada en la economía del comportamiento. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 27(120), pp. 58-71. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.73>