



PREMIOS DEFENSA 2015 TRABAJOS SELECCIONADOS

TRABAJOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN

IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL
CASO DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS

BERNAL-CONESA, J.A., DE NIEVES-
NIETO, C Y BRIONES-PEÑALVER, A.J.

**Implantación de la Responsabilidad Social en la
Administración Pública: el caso de las Fuerzas
Armadas Españolas.**

**Premios Defensa 2015.
Modalidad de Investigación.
Trabajos originales de estudio e investigación**

Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas.

Resumen. El presente artículo parte del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sus principios -basados en estudios previos y en la ISO 26000- y sus dimensiones: social, medioambiental y económica. Tras exponer la situación de la RSC en la Administración Pública española, se hace hincapié en cómo las Fuerzas Armadas (FFAA) a través del Ministerio de Defensa Español (MDE) han sido los primeros en publicar una memoria de responsabilidad social. De este modo, para conocer cómo se ha venido implementado la Responsabilidad Social en las FFAA se procede a analizar el cumplimiento de los mencionados principios en función de las diversas acciones llevadas a cabo en cada una de las dimensiones presentadas en materia de responsabilidad social, reafirmando con ello su fortaleza y buena imagen social de la institución.

Abstract. *This paper begins with an overview of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR), its principles-based on previous studies and ISO 26000- and its dimensions: social, environmental and economic. After explaining the situation of CSR in the Spanish Public Administration, the emphasis is on how Armed Forces (through the Spanish Ministry of Defense (MDE) has been the first in publishing a Social Responsibility Memory. Following this way, to know how it has been implementing the Social Responsibility in the Armed Forces, it is to analyze the performance of these principles in terms of the various activities carried out in each of the dimensions presented in social responsibility, reaffirming its strength and the institutional image.*

Palabras clave: Responsabilidad Social, dimensiones de Responsabilidad Social, Administración Pública, Administración Central, Fuerzas Armadas.

Key words: *Social Responsibility, Social Responsibility dimensions, Public Administration, Central Administration, Armed Forces.*

JEL: M14

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la investigación no se ciñe únicamente al entorno tecnológico, sino que ha ampliado su horizonte al entorno de la gestión. Muestra de ello es el auge que ha tomado la investigación en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendiendo ésta como el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en el gobierno y gestión, en la estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación entre la organización sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de las acciones de dicha organización (Mendoza *et al.*, 2010).

La importancia de este término surge del debate asociado a su concepto. Un concepto que, no es reciente, puesto que comenzó a utilizarse ya en el siglo pasado, siendo originario de los Estados Unidos (Gjølborg, 2009). Debido a este creciente interés social en el comportamiento responsable de las empresas, ha surgido en primer lugar, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y posteriormente el de

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ya no atañe únicamente a la empresa sino a cualquier tipo de organización.

Pero no han sido únicamente empresas y organizaciones quienes se han ido sumado a esta innovación en este área de la gestión, sino también la Administración Pública se ha adherido a esta corriente, pues ésta debe integrar los enfoques de RSC en los sistemas de gestión de lo público, en cuanto que son organizaciones que prestan servicios al conjunto de la ciudadanía (Melle, 2007).

El objeto de este trabajo es analizar las acciones llevadas a cabo por parte de las Fuerzas Armadas (FFAA) como institución perteneciente a la Administración Central en materia de RSC. Existen diversos artículos académicos que analizan este fenómeno desde las administraciones locales, (por ejemplo Navarro *et al.*, (2010) , Nevado Gil *et al.*, (2013) y Alcaraz-Quiles *et al.*, (2014)) e incluso una evolución de su institucionalización recogida por diferentes autores (ver por ejemplo Archel *et al.*, 2011), sin embargo no se ha encontrado en la literatura académica un análisis sobre la implantación de la RSC en la Administración Central del Estado y concretamente en las FFAA.

Las FFAA como institución al servicio de la sociedad tienen la responsabilidad de decir “lo que son y lo que hacen” (Izquierdo, 2008), como vía de ampliar su compromiso con la sociedad y mejorar su reputación.

Las causas que han generado esta actuación están vinculadas a las características del estamento militar con respecto al control de la información interna, al contexto político e histórico y a la influencia de la opinión pública en las relaciones político-militares. Además, en el caso español, la profesionalización del sector militar y su

vínculo con las organizaciones políticas y sociales (nacionales, europeas e internacionales), ha motivado un cambio hacia los ciudadanos (Pérez Martínez y Zurutuza Muñoz, 2011) sumándose esta institución a la corriente de la RSC en la Administración Pública.

La principal evidencia se demuestra en que el Ministerio de Defensa ha sido el primero, y el único hasta el momento, en elaborar y presentar memorias de Responsabilidad Social correspondientes a los años 2009 y 2010, mostrando con ello un compromiso hacia esta responsabilidad y el desarrollo sostenible¹.

El presente trabajo comienza estudiando el estado de la RSC en la Administración Pública española, identificando sus principios aplicados a dicha administración y su relación con un estándar internacional. A continuación el análisis se centra en las FFAA, a través del estudio de las memorias publicadas por el Ministerio de Defensa y su vinculación con las dimensiones de la RSC.

2. RSC Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA.

En la actualidad, no existe una definición universalmente aceptada para la RSC, tal como puede comprobarse en el estudio de Dahlsrud (2008) . Sin embargo, sí que puede afirmarse que la Responsabilidad Social es, la asunción voluntaria por parte de las organizaciones, de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre la sociedad, así como sobre el medioambiente y las condiciones de desarrollo humano (Marin y Ruiz, 2007).

¹ El concepto de desarrollo sostenible, introducido por primera vez por la Comisión Brundtland en 1987, se basa en la idea de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Este concepto fue introducido progresivamente en gestión estratégica (Moneva y Ortas, 2010) con la incorporación de tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental.

En la última década, un número creciente de organizaciones de todo el mundo han comenzado a informar sobre cuestiones relativas a su comportamiento económico, social y ambiental. Sin embargo, las Administraciones Públicas muestran un retraso en este aspecto, aunque se ha detectado un creciente interés por parte de los ciudadanos en materia de transparencia y sostenibilidad (Frias-Aceituno *et al.*, 2013).

Esa satisfacción hacia los diferentes interlocutores sociales gira principalmente en torno a la demanda de una mayor información y participación en la vida pública, lo que hace necesaria una mayor divulgación de información y una manera de funcionar más transparente. De esta forma, el ámbito público ha dado un importante giro, tomando como eje fundamental la prestación del buen servicio a los ciudadanos, impulsando la realización de buenas prácticas en el sector público (Flórez-Parra *et al.*, 2014) aumentando con ello la Responsabilidad Social, ya que se le requiere un mayor grado de sostenibilidad, rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos públicos (García-Sánchez *et al.*, 2013).

El rol de la Administración Pública en materia de RSC no debe consistir únicamente en la promoción de la misma, sino que debe de tratar que las acciones llevadas a cabo por las entidades públicas sean socialmente responsables (Navarro *et al.*, 2010).

Así, las Administraciones Públicas, han ido integrando cada vez en mayor medida, los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros (Melle, 2007), puesto que la RSC se convierte en una herramienta para el planteamiento estratégico, a través de la cual desarrollar en un plano táctico los diferentes sistemas de gestión (Merlin *et al.*, 2012 y Hoivik y Shankar, 2011).

Melle (2007), define como principios de implantación de la RSC en la Administración Pública, los siguientes: (1) Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social, (2) Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas,(3) Que la organización, dirección y gestión sean participativas,(4) Transparencia y rendición de cuentas,(5) Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades,(6) Adopción de códigos formales de responsabilidad social.

Estos principios se pueden relacionar con los recogidos por la Guía ISO 26000 ² en su apartado 4. Principios de Responsabilidad Social: (a) Transparencia, (b) Comportamiento ético, (c) Respeto a los intereses de las partes interesadas, (d) Respeto al principio de legalidad (e) Respeto a la normativa internacional de comportamiento (f) Respeto a los derechos humanos. Como puede observarse, tres de ellos son de carácter genérico (rendición de cuentas, transparencia y comportamiento ético) mientras que los cuatro restantes implican consideración y/o respeto a: los derechos humanos, la norma internacional del comportamiento y la legalidad vigente, así como a las expectativas de los grupos de interés o “*stakeholders*” ³, siendo la satisfacción de estos últimos uno de los objetivos de la Responsabilidad Social (Valcárcel y Lucena, 2012).

En la tabla siguiente se realiza una correlación entre los principios propuestos por Melle y los recogidos en la Guía ISO 26000.

² El proceso de elaboración de la norma, en la que participaron expertos de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones públicas y privadas, con objeto de armonizar definiciones y materias fundamentales (Gilbert et al., 2011), finalizó en septiembre de 2010 (Merlin et al., 2012) con la publicación de la Guía de Responsabilidad Social, ISO 26000.

³ Individuo o grupo que pueda afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de una organización (Cuervo et al., 2008).

Principios de RSC recogidos en la ISO 26000 en su apartado 4.(2010)	Principios generales aplicables a la Administración pública propuestos por Melle Hernández (2007)
	Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social
Expectativas de las partes interesadas	Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas,
	Que la organización, dirección y gestión sean participativas.
Rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas.
Transparencia	
Legalidad Derechos humanos Comportamiento ético	Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades.
Comportamiento ético	Adopción de códigos formales de responsabilidad social
Norma internacional del comportamiento	

Tabla 1. Principios de RSC. Relación entre la ISO 26000 y los aplicables a la Administración Pública. Fuente: Elaboración propia a partir de Melle (2007) y AENOR, (2012).

Partiendo del carácter global de la RSC, y entendiendo la misma como una contribución y una oportunidad para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la cohesión social (dimensiones de la RSC, reflejados en la figura 1), conformando las dimensiones de la RSC (Arcas y Briones, 2009) y dando lugar al concepto conocido como *Triple Bottom Line*(TBL)⁴, el cual considera de forma simultánea los resultados económicos, las cuestiones sociales y medioambientales (Miralles Marcelo *et al.*, 2012 y Gimenez *et al.*, 2012), hasta el punto que algunos autores consideran que a través de la RSC, las organizaciones intentan equilibrar el *TBL* (Lo, 2010) para su propio desarrollo y crecimiento.

⁴ Concepto desarrollado por Jonh Elkington en 1998, en su libro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd

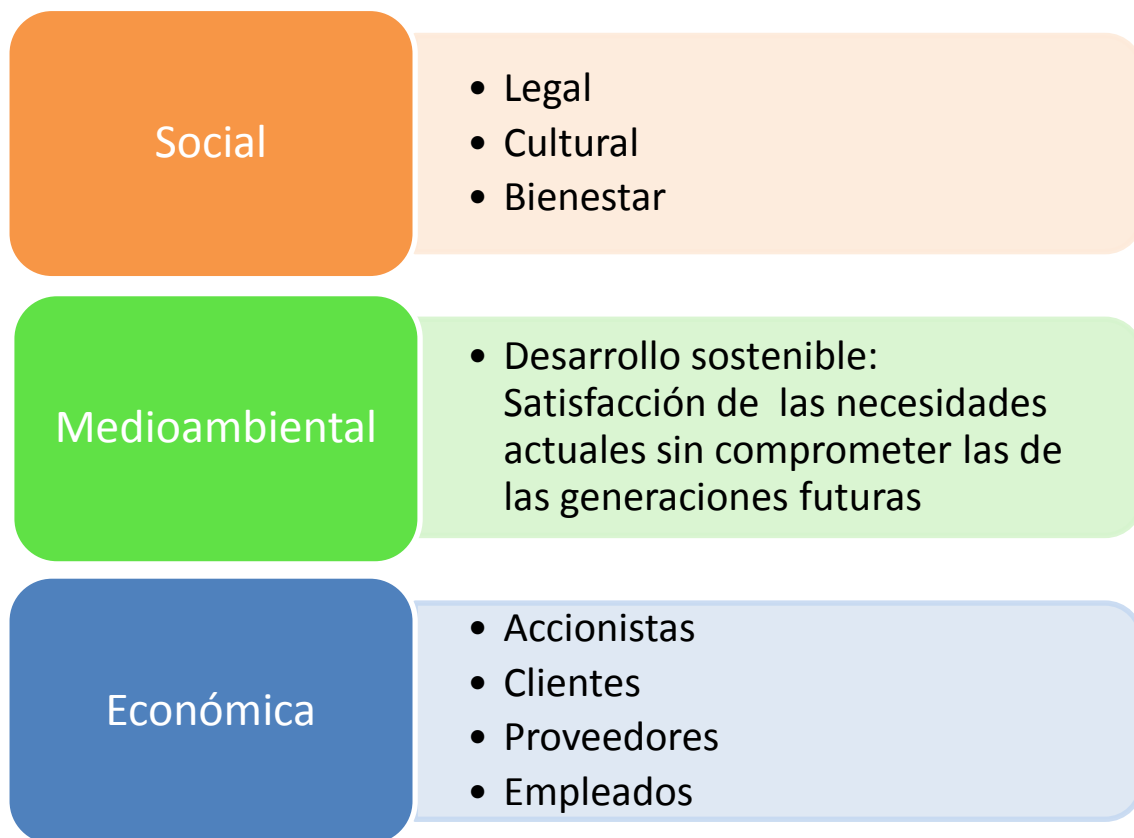


Figura 1. Dimensiones de la RSC. Fuente: Elaboración propia a partir de Arcas y Briones, (2009).

Pese a la voluntariedad de la RSC, tras la aprobación de la Ley de Economía Sostenible (Ley 2/2011), se ha obligado al sector público a una rendición de cuentas mediante la publicación de una memoria anual de RSC o Sostenibilidad, prestando especial atención a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, a la plena integración de personas con discapacidad, además de obligar a revisar los procesos de producción de bienes y servicios aplicando criterios de gestión medioambiental, optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones, favorecer la adopción de principios y prácticas de RSC por los proveedores, entre otras cosas (Villar, 2012).

Tras presentar los principios aplicables en la Administración Pública y su relación con la ISO 26000, en el siguiente apartado -a través del análisis de las memorias publicadas

por el Ministerio de Defensa- se identificarán las acciones llevadas a cabo por las FFAA, detectando las dimensiones en las que se encuadrarían en materia de RSC, y por tanto justificando la verificación de los principios de RSC en las FFAA como Administración Pública que es. Este proceso queda modelado en la siguiente figura.

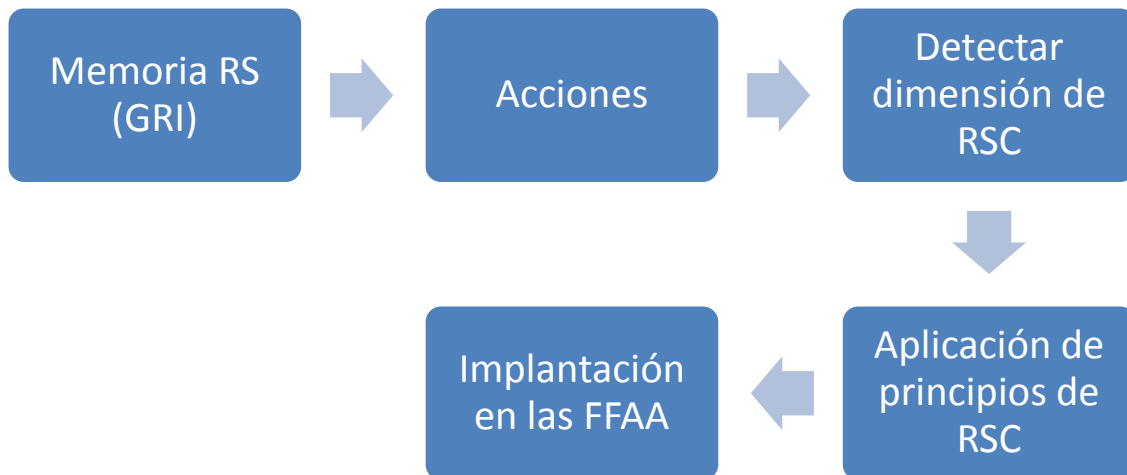


Figura 2. Modelo de análisis seguido. Fuente: Elaboración propia.

3. LA RSC EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS.

La organización institucional de la defensa y de las Fuerzas Armadas en los países es compleja por su responsabilidad y amplio campo de acción; en Europa la tendencia actual es limitar su actuación al campo de la defensa, en el apoyo internacional o en actividades humanitarias (Pérez Martínez y Zurutuza Muñoz, 2011), por lo que la RSC en las FFAA debe tener un papel relevante y ejemplarizante para la sociedad a la que sirve y protege.

En el caso de la Administración Pública Española, ha sido el Ministerio de Defensa el pionero en la elaboración de memorias de Responsabilidad Social Corporativa, debido a que ningún otro ministerio español la ha elaborado con anterioridad. Cabe destacar que países de nuestro entorno, si han venido confeccionando informes similares en el ámbito de la Defensa, como demuestran los ejemplos de Reino Unido, Francia y Estados Unidos (Ministerio de Defensa, 2009).

La publicación de estas memorias (basadas en el *Global Reporting Initiative (GRI)*⁵ de RS por parte del Ministerio de Defensa, no sólo facilita a los ciudadanos el conocer con mayor profundidad el papel que desarrollan las FFAA, sino que, al mismo tiempo, tratan de incrementar el nivel de la cultura de Defensa de la sociedad española (Villar, 2012), así como la apreciación/valoración social de dicha entidad. Recientemente se ha publicado un estudio sobre el impacto económico, cultural y social derivado de las políticas propias del Ministerio de Defensa (Suriñach *et al.*, 2014), en el que se demuestra la existencia de efectos derivados de la actividad de dicho ministerio con implicación directa en la sociedad, facilitados por diferentes políticas y actuaciones (ver figura 3) las cuales se analizan en los apartados siguientes de este trabajo para relacionarlos con los principios de RSC.

⁵ Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro, cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones (Marimon *et al.*, 2012). Actualmente es el estándar mas reconocido para informes no financieros (Gilbert *et al.*, 2011).

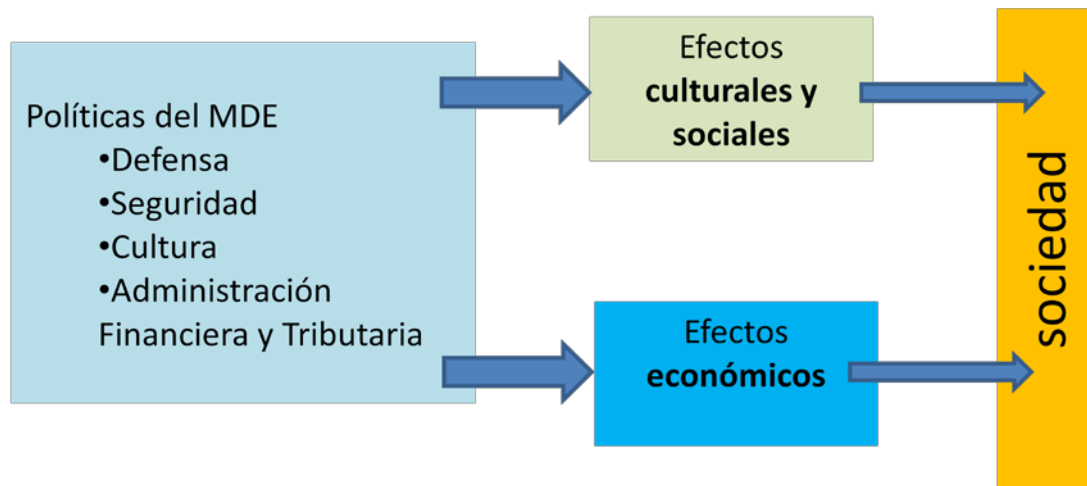


Figura 3. Efectos derivados de la actividad del MDE .

Fuente: Adaptado de Suriñach *et al.*, (2014)

La aplicación de los principios de responsabilidad social y sostenibilidad en las Fuerzas Armadas (FFAA) no es un hecho reciente y asociado únicamente a la publicación de las memorias. Ejemplo de ello son las medidas que, tradicionalmente, se han venido aplicando por los Ejércitos y la Armada en las principales áreas que cubre la RSC: medidas de ahorro energético, conservación del medio ambiente, protección del patrimonio histórico artístico, responsabilidad en la contratación, conciliación de la vida familiar y laboral e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Villar, 2012).

Uno de los primeros pasos que ha dado el Ministerio de Defensa en cuanto al interés de implantar una adecuada política de RSC ha consistido en la definición de sus *stakeholders* (Ministerio de Defensa, 2010a), entre los que cabe destacar: la sociedad española, S.M. el Rey; el Presidente del Gobierno de España; el Ministro de Defensa y Altos Cargos del Ministerio; la Comisión de Defensa del Congreso de los Diputados; los grupos políticos representantes de la sociedad en las Cámaras; el personal civil y

militar; las familias de los militares; las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado; el Sistema Nacional de Protección Civil; otros departamentos ministeriales y Administraciones Públicas; organismos internacionales de seguridad y defensa; las comunidades en las que las FFAA están presentes; las empresas del sector defensa y seguridad; la universidad y los medios de comunicación.

Una vez identificados los grupos de interés con los que el Ministerio de Defensa tiene establecidos sus compromisos sociales, a continuación se realiza una descripción de las acciones que en materia de RSC se han llevado a cabo, para posteriormente realizar un análisis de dichas acciones y su relación tanto con los principios aplicables a las Administraciones Públicas establecidos por Melle Hernández (2007), como con los principios recogidos en la ISO 26000 y las dimensiones propuestas en el TBL, para fomentar dichas acciones y detectar posibles opciones de mejora.

5.1. Dimensión social.

La dimensión social en el entorno de las FFAA involucra desde las Políticas de Defensa españolas, a la valoración social y cultural, hasta aquellas acciones que tienen que ver con la integración e igualdad en materia de Recursos Humanos (RRHH).

Para garantizar la defensa de España, colaborar en la seguridad de los españoles y contribuir a preservar la paz, las FFAA han buscado optimizar y racionalizar sus recursos para alcanzar la máxima eficiencia sin que ello disminuya el cumplimiento de su misión en el contexto actual. La Política de Defensa pasa por el cumplimiento de las normas internacionales e cumplimiento, prueba de ello es la inclusión en la Política Europea de Seguridad y Defensa, la carta de Naciones Unidas o la participación en operaciones internacionales en el exterior (Bosnia, Somalia, Líbano y Afganistan)

garantizando el derecho internación humanitario. Todo ello, debe llevarse a cabo mediante el mantenimiento de una capacidad de disuasión y reacción adecuada a las posibles amenazas y la contribución a la acción conjunta del Estado para garantizar la seguridad de los ciudadanos.

Esta seguridad de los ciudadanos, en el ámbito nacional , se materializa en las FFAA a través del apoyo prestado por la Unidad Militar de Emergencias (UME⁶), la participación en las actividades de Seguridad Marítima, la contribución en la modernización y actualización del Sistema Nacional de Gestión de Crisis, la colaboración con el Ministerio de Fomento y AENA en materia de aviación civil, la colaboración con las fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (lucha contra el terrorismo, tráfico ilícito de drogas, inmigración ilegal) y la colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID) y Cruz Roja Española(Villar, 2012).

Estas actuaciones conllevan a que las FFAA tengan un alto prestigio en nuestra sociedad. Según los datos del barómetro de abril de 2013 , una de las instituciones mejor valoradas por los españoles son las FFAA y a las que mayor apoyo dan, puesto que un 85% de la sociedad apoya la participación de las FFAA en misiones de y ayuda humanitaria en el extranjero (Ministerio de Defensa, 2010a y Suriñach *et al.*, 2014).

Pero para que la labor del personal militar sea entendida y asimilada por la sociedad civil, las FFAA deben desarrollar una importante política de comunicación, abierta y transparente, y dirigida a todos los públicos y medios de comunicación, en este sentido hay que destacar que son múltiples las actividades desarrolladas y dirigidas a

⁶ En España se creó en 2005 ante el elevado número de situaciones que requerían de la intervención de las FFAA, aunque otros países cuentan con unidades similares como Francia y Estados Unidos (Suriñach *et al.*, 2014)

colectivos específicos para promover un mayor acercamiento de la sociedad a las FFAA (Villar, 2012) como la información sobre visitas del ministro, de Casa Real a unidades militares, reportajes, entrevistas, notas de prensa, web, ferias y exposiciones lo que conforma la política de comunicación del MDE.

Para ello es importante la difusión de la cultura de Defensa, lo que se consigue a través del acceso de los ciudadanos al patrimonio cultural de la Defensa. Prueba de ello es la puesta en valor de dicho patrimonio a través de la digitalización, inventariado y difusión de los fondos custodiados en los ocho archivos históricos y 17 intermedios de que dispone el Ministerio de Defensa, así como de los museos y las colecciones museográficas militares que constituyen un referente no solo a nivel nacional, sino también internacional (Villar, 2012).

Con respecto a los RRHH, el compromiso de las FFAA con los «profesionales» que las forman, atiende a cinco prioridades: el reclutamiento de «los mejores», la formación continua, el desarrollo de una carrera profesional atractiva y motivadora, la promoción del bienestar de los militares y sus familias y la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Entre las medidas llevadas a cabo cabe destacar el Plan de Prevención de Riesgos (PPR) para las actividades de instrucción, adiestramiento y operativas a pesar de que la Ley 32/95 de Prevención de Riesgos Laborales excluían de dicha prevención a las FFAA y los Cuerpos de Seguridad del Estado, con la elaboración de dicho plan el Ministerio de Defensa muestra así la preocupación permanente por sus recursos humanos.

Así mismo, se han desarrollado políticas de igualdad y de integración de la mujer en las FFAA (ellas representan un 12, 5% del personal militar, según datos del Ministerio de

Defensa) que han conseguido una integración efectiva, pudiendo acceder a cualquier empleo, unidad y destino. Así en 2009, una mujer accedía por primera vez al empleo de Teniente Coronel (Ministerio de Defensa, 2009), evidencia ésta de la plena y progresiva integración de la mujer en las FFAA. Para tener un punto de comparación, podemos decir que, en el total de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos (que iniciaron mucho antes que las españolas el camino hacia la integración femenina), el porcentaje de mujeres es del 14,4% (Suriñach *et al.*, 2014).

El avance de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres requiere de medidas que faciliten la conciliación de su vida profesional y familiar, ámbito en el que ya se ha avanzado con nuevos desarrollos normativos y con inversiones en el desarrollo de infraestructura en apoyo de políticas familiares. Prueba de ello son los 22 centros de educación existentes en 2009 en establecimientos militares en funcionamiento.

Otra de las actuaciones que cabe reseñar en el entorno de los RRHH ha sido la creación de una estructura de apoyo permanente a los heridos y a las familias de los fallecidos en misiones.

La integración de las FFAA con la sociedad civil ha recibido un fuerte impulso a través de formación de sus profesionales, pues se han equiparado las titulaciones obtenidas en los centros militares con las civiles. En este sentido se ha incorporado la formación universitaria y titulaciones del sistema educativo en general a la formación del personal de las FFAA (Villar, 2012) a través de la implantación de títulos de grado universitario y de formación profesional, recogidos en la Ley 39/2007.

Dicha ley incluye, al igual que las Reales Ordenanzas (RD 96/2009), los aspectos relacionados con la adopción de códigos formales de RSC y comportamiento ético debido a que establecen un código de Conducta para el personal militar.

La tabla 2 recoge la relación de principios de RSC (ISO 26000-Melle recogidos en la tabla 1) y las actuaciones que ha desarrollado el MDE en cada uno de ellos, en lo que respecta a la dimensión social.

PRINCIPIOS DE RSC		DIMENSIÓN SOCIAL
ISO 26000	Propuestos por Melle	
Norma Internacional de comportamiento		Política de Defensa: Carta de Naciones Unidas Operaciones en el exterior: Bosnia, Somalia, Líbano, Afganistán Derecho Internacional Humanitario
Expectativa de partes interesadas	Identificación objetiva de partes interesadas	Identificación de <i>stakeholders</i> en las memorias de Responsabilidad Social
	Dirección y gestión Participativa	-
Rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas	Memorias de Responsabilidad Social Política de Comunicación: Transparencia informativa, visitas del Ministro, visitas de Casa Real a unidades militares, notas de prensa, reportajes, entrevistas, web, ferias y exposiciones
Transparencia		
Legalidad Derechos humanos Comportamiento ético	Compromiso ético Respeto a la diversidad Igualdad de oportunidades	Política de Recursos Humanos: Integración, igualdad, conciliación y formación. Política de defensa en Derechos Humanos: Carta de Naciones Unidas
Comportamiento ético	Adopción de códigos formales de RS	Reales ordenanzas para las FFAA (RD 96/2009 de 6 de febrero), Ley de la Carrera Militar 39/2007, de 19 de noviembre. Código de conducta a los contratistas y proveedores Derecho Internacional Humanitario
	Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social	Política de Defensa: colaboración con Cruz roja, AECID, UME, Política de Comunicación Política de Recursos Humanos

Tabla 2. Relación entre actuaciones en la dimensión social y los principios de RSC.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Dimensión Ambiental.

La Política Ambiental Europea hace cada día más hincapié en la necesidad de integrar el medio ambiente en el conjunto de las políticas públicas, para avanzar en la integración ambiental en el seno de la Administración deben considerarse diversos instrumentos: normativos, económicos, tecnológicos y sociales.

De hecho, la inquietud del MDE en materia de medio ambiente data de la década de los 80, mediante la firma de diversos acuerdos y actuaciones con el extinguido Instituto para la Conservación de la Naturaleza (ICONA). Estos primeros contactos con el entorno del medio ambiente sirvieron de base para elaborar, de forma pionera en el sector público, una política ambiental sólida y eficaz, plasmada en la Directiva 107/1997 del Ministerio, que ha permitido que germine en el ámbito de nuestras FFAA un compromiso firme y decidido de respeto y cuidado del medio ambiente (Ministerio de Defensa).

La exigencia de mejorar la integración ambiental y de impulsar la participación del personal del Ministerio en estos temas, ha sido uno de los ejes significativos de la cultura ambiental del citado Ministerio. La política medioambiental del mismo, está basada en el concepto de desarrollo sostenible, y ha de ser compatible con la misión de las FFAA. De este modo, y para cumplir con el desarrollo de esta Política, el Ministerio elaboró en el año 2003 el primer Plan General de Medio Ambiente.

Asimismo, y con la finalidad de asegurar el desarrollo del Plan, se estableció la necesidad de implementar Sistemas de Gestión Medioambiental (SGM) en todos los niveles del Ministerio. Estos Sistemas están basados en los principios de la Norma ISO

14001⁷ y aseguran de una forma simple, clara y efectiva la continua revisión y control de los efectos que las actividades desarrolladas pudieran tener sobre el medio ambiente, lo que refleja un comportamiento y compromiso ético.

Este compromiso queda plasmado con el hecho de que España sea el país de la Unión Europea (UE) que tiene una mayor número de instalaciones militares certificadas con la norma ISO 14001, lo que implica que el 92% de las bases, acuartelamientos y establecimientos del Ministerio de Defensa disponen de un Sistema de Gestión Medioambiental (SGM) certificado. Dicha certificación cumple con los principios de transparencia y rendición de cuentas, pues esta se renueva año a año por parte de organismo independiente.

El compromiso medio ambiental, no sólo queda evidenciado en las certificaciones, sino en acciones concretas como los más de 2 millones de árboles plantados en 2009 en 2.500 hectáreas (Ministerio de Defensa, 2009). Estas repoblaciones, además de los beneficios directos que conlleva, suponen la creación de sumideros de CO₂. Asimismo durante el año 2010 se contribuyó a la mitigación de los efectos de las emisiones de los Gases de Efecto Invernadero en los terrenos del Ministerio de Defensa, mediante la plantación de 398.975 árboles (Ministerio de Defensa, 2010a). El Ministerio de Defensa dispone de 140.000 hectáreas, en las que viven 275 especies amenazadas, de las cuales 20 están en peligro de extinción, cinco son sensibles a la alteración de su hábitat, 22 son vulnerables y 228 de especial interés (Ministerio de Defensa, 2010a).

⁷ La propia norma (AENOR, 2004) ISO 14001, define el Sistema de Gestión Medioambiental (SGM) como *“parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implantar su política ambiental y gestionar sus aspectos medioambientales”*.

Este hecho permite que el 27% del patrimonio natural adscrito al Ministerio de Defensa pertenezca a la Red Natura 2000⁸, la mayor red ecológica para la protección de la biodiversidad de la UE, (Ministerio de Defensa, 2012 y San Hipólito Bernardos, 2009) confirmado así que se cumple el principio de norma internacional de comportamiento, legalidad y compromiso ético .

Con el desarrollo de su política medioambiental, la implementación y certificación de sistemas de gestión ambiental, o la implantación de tecnologías alternativas en sus instalaciones y la concienciación ambiental a través de diferentes cursos, se demuestra cómo las FFAA españolas hacen compatible su operatividad con la función de conservación de las fuentes de vida.

La tabla 3 recoge la relación de principios de RSC (ISO 26000-Melle recogidos en la tabla 1) y las actuaciones que ha desarrollado el MDE en cada uno de ellos, en lo que respecta a la dimensión ambiental.

PRINCIPIOS DE RSC		DIMENSIÓN AMBIENTAL
ISO 26000	Propuestos por Melle	
Norma Internacional de comportamiento		Red Natura 2000. Reducción y mitigación de los efectos de emisiones de gases de efectos invernadero: repoblación de arboles
Expectativa de partes interesadas	Identificación objetiva de partes interesadas	Identificación de <i>stakeholders</i> en las memorias de Responsabilidad Social
	Dirección y gestión Participativa	Concienciación ambiental a través de diferentes cursos: Curso de eficiencia energética, curso de medioambiente para oficiales, curso de auditor de SGMA, curso gestión de residuos
Rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas	Memorias de Responsabilidad Social Política y gestión medioambiental: Certificados ISO 14001
Transparencia		
Legalidad	Compromiso ético	Protección Red Natura 2000. Biodiversidad

⁸ La Red Natura 2000 se crea en el año 1992, como consecuencia de la directiva 92/43/CEE sobre la conservación de los hábitats naturales y de la fauna y flora silvestre, que responde al compromiso de una serie de países de tratar de preservar la biodiversidad existente en el territorio de la Unión Europea que, por su variedad orográfica, sus diferentes mares y su ubicación alberga una gran singularidad de especies y hábitats marinos y terrestres.

Derechos humanos Comportamiento ético	Respeto a la diversidad Igualdad de oportunidades	
Comportamiento ético	Adopción de códigos formales de RS	Política y gestión medioambiental Certificación ISO 14001
	Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social	Política Medioambiental Plan de prevención y recuperación de suelos contaminados Plan general de Medioambiente

Tabla 3. Relación entre actuaciones en la dimensión ambiental y los principios de

RSC. Fuente: Elaboración propia.

5.3. Dimensión Económica.

El Ministerio de Defensa ha definido una política industrial alineada con el planeamiento de capacidades y recursos militares. Para ello, se ha empleado un enfoque multidisciplinar, que pone especial énfasis sobre las decisiones para la adquisición de sistemas de armas y servicios que doten adecuadamente a las FFAA (Ministerio de Defensa, 2010a).

La adquisición de tecnología por parte de las FFAA busca, además del correcto suministro de bienes para su modernización, potenciar y desarrollar una base industrial y tecnológica nacional moderna y competitiva que sirva de motor para el crecimiento de la base industrial tecnológica general en España (Villar, 2012).

Pero además, el Ministerio dispone de tres Entidades Públicas de Investigación de primer nivel: el Instituto de Técnica Aeroespacial “Esteban Terradas” (INTA), el Instituto Tecnológico “La Marañosa” (ITM), y el Canal de Experiencias Hidrodinámicas del Pardo (CEHIPAR). Estos suman una plantilla superior a 2.000 personas, dedicados a diversas áreas de investigación y desarrollo, entre las que destacan: electrónica, optróica, láser, mecánica de precisión y la protección ante riesgos nucleares, biológicos y químicos (Ministerio de Defensa, 2010a).

Las FFAA han conseguido aunar los esfuerzos y coordinar al máximo las actividades de los principales actores españoles en el mundo de la investigación civil y militar. Por ello, uno de los ejes en torno a los que se articula la Estrategia Tecnología e Innovación para la Defensa(ETID) es el de cooperación, en el que se destaca el establecimiento de convenios de colaboración con organismos públicos vinculados al I+D civil.

Como consecuencia de la colaboración entre la I+D militar y la civil, se ha desarrollado una innovación tecnológica propia del sector, que a su vez facilita el desarrollo para el sistema en el conjunto de la economía (Briones, 2013), por lo que en los últimos años el sector industrial de defensa de nuestro país ha ganado en peso y capacidades industriales y tecnológicas. Desde el lado de la demanda, las FFAA cuentan con un proceso de definición de necesidades y de obtención de recursos que se ha ido perfeccionando. A la vez que se ha adquirido experiencia internacional y potencia exportadora, se goza de una posición de nicho importante en algunas áreas tecnológicas e industriales, existiendo, a su vez, un conocimiento tecnológico de gran valor económico y social en las actividades de I+D de la Defensa hacia aplicaciones civiles (Briones, 2013), en parte debido a los procesos de transferencia de la industria española a consecuencia de las políticas industriales de la UE en materia de defensa (Méndez, 2013), cumpliendo con ello normas internacionales de comportamiento.

Las empresas con facturación en el sector de Defensa, ya sea como facturación directa al Ministerio, a otras empresas de Defensa o en exportación de productos de Defensa, producen un empleo de más de 280.000 puestos de trabajo (es decir un 1.53% de ocupados del país). Esta cifra es la suma de los empleos directos generados por sus

actividades tanto en el sector civil como en el sector de defensa. La contribución al PIB del país por parte de las FFAA se sitúa en un 0,99% (Suriñach *et al.*, 2014)

En lo que al Sector de Defensa se refiere, las empresas declaran 24.000 empleos directos generados únicamente en actividades de Defensa. Además, se calcula que se generan adicionalmente otros 55.000 puestos de trabajo inducidos, por lo que la cifra de empleo global, asociado a la actividad industrial de Defensa, se puede estimar en unos 79.000 puestos de trabajo (Ministerio de Defensa, 2010b).

Pero no es únicamente en su actuación, sino que el Ministerio de Defensa es además exigente con sus proveedores, exigiendo mejores políticas sociales a aquellas empresas que quieran trabajar con las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa, 2010a), materializándose en la publicación e implantación en 2010 del Código de Conducta del Contratista Principal.

Entre otras medidas debe reseñarse todas las acciones encaminadas al reconocimiento de los derechos de las personas con discapacidad, como el compromiso con la Ley de Contratos del Sector Público, y por la cual no se contratarán empresas que no efectúen una reserva de empleos del 2 % para personas con discapacidad; o las actuaciones que se están llevando a cabo para asegurar las condiciones de accesibilidad e integración de las personas con discapacidad a los edificios, museos, bibliotecas y otras instalaciones militares abiertas al público (Villar, 2012 y Ministerio de Defensa, 2010a).

La tabla 4 recoge la relación de principios de RSC (ISO 26000-Melle recogidos en la tabla 1) y las actuaciones que ha desarrollado el MDE en cada uno de ellos, en lo que respecta a la dimensión económica.

PRINCIPIOS DE RSC		DIMENSIÓN ECONÓMICA
ISO 26000	Propuestos por Melle	
Norma Internacional de comportamiento		Políticas industriales de la UE
Expectativa de partes interesadas	Identificación objetiva de partes interesadas	Identificación de <i>Stakeholders</i> en las memorias de Responsabilidad Social Política de I+D. Vivero empresas (Tecnopolis) en las instalaciones del Instituto Tecnológico “La Marañosa” (ITM)
	Dirección y gestión Participativa	
Rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas	Memorias de Responsabilidad Social
Transparencia		
Legalidad Derechos humanos Comportamiento ético	Compromiso ético Respeto a la diversidad Igualdad de oportunidades	Código conducta contratista principal Ley de Contratos del Sector Público
Comportamiento ético	Adopción de códigos formales de RS	Código conducta contratista principal
	Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social	Política Industrial y Tecnología

Tabla 4. Relación entre actuaciones en la dimensión económica y los principios de

RSC. Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa está cobrando auge en España, no sólo en el ámbito privado, sino también en el público, haciendo frente a las crecientes exigencias por parte de la sociedad actual de un comportamiento responsable, lo que ha provocado la necesidad de mejorar la eficiencia y la transparencia de las entidades públicas (Navarro *et al.*, 2010).

El concepto de Responsabilidad Social está claramente vinculado a la contribución del desarrollo social por parte de las organizaciones, a través de tres dimensiones: social, ambiental y económica. La incorporación del Sector Público español en materia de RSC tiene su reflejo legal en la Ley 2/2011, de Economía Sostenible, recogándose que la

rendición de cuentas debe realizarse mediante la publicación de una memoria de RSC, siendo el Ministerio de Defensa, pionero en su elaboración en la Administración Central del Estado Español.

La importancia de dichas memorias en el sector público es ampliamente reconocida (Alcaraz-Quiles *et al.*, 2014 y Navarro *et al.*, 2010) en corporaciones locales, sin embargo, apenas existen estudios al respecto sobre este tema en la Administración Central. Es por ello, que el presente trabajo ha analizado las memorias GRI publicadas por el MDE en los años 2009 y 2010 con objeto de conocer a través de estos informes cómo ha evolucionado la RSC en la Administración Central y abrir con ello una línea de investigación poco explorada hasta el momento.

Por tanto, el presente trabajo relaciona en primer lugar los principios de RSC (según Melle e ISO 26000), las dimensiones del TBL y las acciones emprendidas por el MDE, concluyendo que las FFAA aplican los principios de RSC analizados, a excepción de la dirección y gestión participativa, el cual se cumple sólo en parte en la dimensión ambiental, debido este incumplimiento al carácter inherente a las FFAA.

Del mismo modo, se ha detectado que a partir de 2011 no se han publicado las correspondientes memorias anuales. Este hecho, podría estar motivado por el cambio de gobierno producido en diciembre de 2011, lo que entraría en contradicción con lo planteado por Navarro *et al.*, (2010), quienes afirman que el signo del partido gobernante no puede catalogarse como una variable explicativa del grado de publicación de información relativa a RSC. De este modo, se abriría un debate y línea de investigación sobre cómo las instituciones dependientes de la Administración Central abordan la transparencia y difusión de información en RSC.

Por tanto, se hace necesario destacar que las prácticas acometidas, y los esfuerzos de difusión y transparencia implementados han de ser constantes y, en modo alguno, puestos en marcha para posteriormente ser abandonados. Muy al contrario, dichas prácticas deben ser cada vez más y mejor desarrolladas (Nevado Gil *et al.*, 2013) con la intención de fomentar la buena imagen y la reputación de la institución (Melle, 2007), lo cual posiblemente lleve aparejado en la práctica un proceso de maduración y concienciación que se plasme en iniciativas legislativas como por ejemplo la Ley 19/2013, de 9 de diciembre (Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno) que afecta a la Administración Pública pues exige que ésta actúe desde la eficacia y la eficiencia (Álvarez, 2013).

Tras el análisis realizado a las memorias, es posible afirmar, que las FFAA, por el propio carácter de servicio que exige el ejercicio de su profesión, tienen la responsabilidad social integrada en su práctica profesional diaria e incluso en determinadas unidades, como el caso de la Unidad Militar de Emergencia (UME), lo asumen como su razón de ser.

Las FFAA han venido aplicando los principios y las dimensiones de la RSC constantemente. Así, desde la dimensión social se han puesto en marcha las políticas de defensa, cultura y valoración social, con actuaciones junto a protección civil (UME), Seguridad Marítima (COVAM) y aviación civil (AENA), adecuadas políticas de comunicación, transparencia y difusión del patrimonio militar y las actuaciones de conciliación, integración e igualdad en materia de recursos humanos.

Desde la dimensión medioambiental se ha abogado por implantar medidas de ahorro energético, calidad, protección y conservación. Finalmente, desde la dimensión

económica se ha impulsado la generación de empleo y el desarrollo tecnológico, tanto en el sector público como el privado, actuando como agente clave para el desarrollo de I+D, la generación de innovación y la transferencia de activos tecnológicos hacia las empresas con las que se relacionan (Briones, 2013).

Por tanto, se puede concluir que el Ministerio de Defensa - tanto a nivel central como en su gestión desde las unidades - lleva a cabo un comportamiento socialmente responsable, a través de sus múltiples actuaciones, marcando así el camino a seguir por otros ministerios, los cuales deberían asumir los principios de la RSC para dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Implantar este proceder público, abriría una línea de investigación, por la cual sería interesante contrastar (para el caso español) si existe una relación significativa entre el grado en que las empresas se involucran en contratos públicos y las orientaciones de Responsabilidad Social Empresarial de sus directivos, como demuestra el estudio publicado por Snider *et al.* (2013) , para el caso de la contratación en defensa en los Estados Unidos (Snider *et al.*, 2013). Los resultados de dicho estudio tienen aplicación tanto para la teoría de la responsabilidad social y de la política y la práctica de la contratación pública.

Por último, además se propone estudiar si la distribución del presupuesto del MDE sigue a su vez los principios de la RSC con la intención de lograr los objetivos del modelo de FFAA del siglo XXI.

Referencias bibliográficas

AENOR (2004). UNE-EN-ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

AENOR (2012). UNE- ISO 26000. Guía de responsabilidad social.

ALCARAZ-QUILES, F.J., NAVARRO-GALERA, A., and ORTIZ-RODRIGUEZ, D. (2014). "A Comparative Analysis of Transparency in Sustainability Reporting by Local and Regional Governments". *Lex Localis-J. Local Self-Gov.* 12, págs. 55–78.

ÁLVAREZ, E.A. (2013). "Una reflexión sobre transparencia y buen gobierno". *Cuadernos Manuel Giménez Abad*. 5, págs. 214-229

ARCAS, N., y BRIONES, A.J. (2009). "Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de la Economía Social". *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa* 65, págs. 143–161.

ARCHEL, P., HUSILLOS, J., and SPENCE, C. (2011). "The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse". *Account. Organ. Soc.* 36, págs. 327–343.

BRIONES, A.J. (2013). "Economía de la Seguridad y la Defensa. Transferencia de conocimiento e innovación asociada a la industria de defensa". *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. 2 págs. 1-22

CUERVO, Á., FERNÁNDEZ, A.I., FERNÁNDEZ, Z., FERNÁNDEZ, E., DE LA FUENTE, J.M., HERNANGÓMEZ, J., MONTES-PEÓN, J.M., NIETO, M., SUÁREZ, I., VÁZQUEZ, R., et al. (2008). *Introducción a la administración de empresas* (Editorial Aranzadi S.A).

DAHLSTRUD, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, págs. 1–13.

FLÓREZ-PARRA, J., LÓPEZ-PÉREZ, M.V., y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, A.M. (2014). "Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI". *Innovar-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 24, págs. 79–97.

FRIAS-ACEITUNO, J.-V., RODRIGUEZ-ARIZA, L., and GONZALEZ-BRAVO, M.-I. (2013). "The Effect of Societal Values on Local Government Transparency: Applying Hofstede's Cultural Dimensions". *Lex Localis-J. Local Self-Gov.* 11, págs. 829–850.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M., FRÍAS-ACEITUNO, J.-V., and RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. (2013). "Determinants of corporate social disclosure in Spanish local governments". *Journal of Cleaner Production* 39, págs. 60–72.

GILBERT, D.U., RASCHE, A., and WADDOCK, S. (2011). "Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards". *Business Ethics Quarterly* 21, págs. 23–44.

GIMENEZ, C., SIERRA, V., and RODON, J. (2012). "Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line". *International Journal of Production Economics* 140, págs. 149–159.

- GJØLBERG, M. (2009). "Measuring the immeasurable?: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries". *Scandinavian Journal of Management* 25, págs.10–22.
- HOIVIK, H. VON W., and SHANKAR, D. (2011). "How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?" *Journal of Business Ethics* 101, págs.175–195.
- IZQUIERDO, R.M. (2008). "SICOM, la herramienta de comunicación del Ejército de Tierra español". *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico* 14, págs.527–541.
- LO, S.F. (2010). "Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, págs.311–319.
- MARIMON, F., ALONSO-ALMEIDA, M. del M., RODRÍGUEZ, M. del P., and CORTEZ ALEJANDRO, K.A. (2012). "The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?" *Journal of Cleaner Production* 33, págs.132–144.
- MARIN, L., and RUIZ, S. (2007). "'I need you too!' - Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility". *J. Bus. Ethics* 71, págs.245–260.
- MELLE, M. (2007). "La responsabilidad social dentro del sector público". *Ekonomiaz: Revista Vasca De Economía* 65, págs.84–107.
- MÉNDEZ, C. (2013). *La industria de defensa en España y sus capacidades tecnológicas* (Madrid: Fundación Alterativas- MDE).
- MENDOZA, S., DE NIEVES, C., y BRIONES, A.J. (2010). *Capacidades Empresariales en Responsabilidad Social y Cooperación en los Agronegocios de la Región de Murcia*. Ed. DM Librero Editor, Murcia.
- MERLIN, F.K., DUARTE DO VALLE PEREIRA, V.L., and PACHECO JUNIOR, W. (2012). "Sustainable development induction in organizations: a convergence analysis of ISO standards management tools' parameters". *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation* 41, págs.2736–2743.
- Ministerio de Defensa (2009). *Memoria Responsabilidad Social*.
- Ministerio de Defensa (2010a). *Memoria Responsabilidad Social*.
- Ministerio de Defensa (2010b). *Informe Industria Defensa-2010*.
- Ministerio de Defensa (2012). *Iniciativas Medioambientales de Defensa 2010-2011*.
- Ministerio de Defensa *Plan General de Medio Ambiente 2007-2021*.
- MIRALLES MARCELO, J.L., MIRALLES QUIRÓS, M. del M., Y MIRALLES QUIRÓS, J.L. (2012). "Performance bursátil de las empresas socialmente responsables". *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa* 15, 221–230.
- MONEVA, J.M., and ORTAS, E. (2010). "Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach". *Industrial Management & Data Systems* 110, págs.193–210.

NAVARRO, A., ALCARAZ, F.J., y ORTIZ, D. (2010). "La Divulgación de Información Sobre Responsabilidad Corporativa en Administraciones Públicas: Un Estudio Empírico en Gobiernos Locales". *Revista De Contabilidad* 13, págs.285–314.

NEVADO GIL, M.T., GALLARDO VÁZQUEZ, D., y SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I. (2013). "La administración local y su implicación en la creación de una cultura socialmente responsable". *Revista Prisma Social* 10 págs.64-118.

PÉREZ MARTÍNEZ, V.M., y ZURUTUZA MUÑOZ, C. (2011). "La comunicación organizacional de las instituciones militares en la web 2.0." *Temas De Comunicación* 22 págs. 95–109.

SAN HIPÓLITO BERNARDOS, M. (Coord.).(2009). *La red Natura 2000 en el Ministerio de Defensa*. (Ministerio de Defensa).

SNIDER, K.F., HALPERN, B.H., RENDON, R.G., and KIDALOV, M.V. (2013). "Corporate social responsibility and public procurement: How supplying government affects managerial orientations". *Journal of Purchasing and Supply Management* 19, págs.63–72.

SURIÑACH, J., GARCÍA, J.R., MURILLO, J., ROMANÍ, J., y VAYÁ, E. (2014). *Estudio del impacto económico, cultural y social derivado de las actividades propias del Ministerio de Defensa y sus organismos autónomos* (Universitat Barcelona-Ministerio de Defensa).

VALCÁRCEL, M., y LUCENA, R. (2012). "La responsabilidad social de la ciencia y tecnología". *Anales de La Real Sociedad Española de Química* 108, págs.156–159.

VILLAR, J.A.C. (2012). "La responsabilidad social corporativa en las FAS". *Revista General De Marina* 262, págs.37–50.

(2013). Barometro de Abril (Centro de Investigaciones Sociológicas).