



**ARTÍCULO ORIGINAL
DIRECCIÓN**

Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria

Conceptual model for the strategic planning with the inclusion of the university social responsibility

Jorge Viteri-Moya^I, María Belén Jácome-Villacres^I, Alberto Medina-León^{II}

^I Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

E-mail: jviteri@ute.edu.ec, jvmb2304@ute.edu.ec

^{II} Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

E-mail: alberto.medina@umcc.cu

Recibido: 20/02/2012

Aprobado: 20/11/2012

RESUMEN

El objetivo fundamental del presente trabajo es desarrollar un modelo de planificación estratégica, que incorpora la Responsabilidad Social Universitaria con enfoque de procesos, e integra a los procesos sustantivos de las instituciones de educación superior, el respeto al ambiente, el ejercicio de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés. Este modelo considera 4 etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación; exponiéndose en este trabajo los resultados alcanzados en la etapa de planificación. Como principales resultados de su aplicación son esperados, además de los impactos directos generados por la Responsabilidad Social Universitaria en la sociedad, la formación de capacidades y valores en los estudiantes que le permitan responder a las necesidades de la sociedad y, sobre todo, establecer esta cultura de Responsabilidad Social en el ejercicio de su profesión.

Palabras clave: planificación estratégica, Responsabilidad Social Universitaria, grupos de interés.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to develop a strategic planning model that incorporates the university social responsibility with a focus on processes and integrates to the universities' essential processes: the respect to the environment, the observance of the human rights, the workers' rights and the commitment to stakeholders. This model considers 4 stages implemented in the following order: planning, implementation of measures, monitoring and evaluation. This work presents the results achieved on the planning stage. The main results expected of its implementation are, in addition to direct impacts generated by the social responsibility of universities on the society, the formation of capacities and values on students that allow them to response to the needs of the society and, above all, to establish this social responsibility culture in the exercise of their profession.

Key words: strategic planning, university social responsibility, stakeholders.

I. INTRODUCCIÓN

En el actual escenario mundial, los principales desafíos para las organizaciones provienen de los vertiginosos cambios del entorno: la globalización, la competencia, la tecnología y el conocimiento; que demandan modificaciones en sus estructuras y estrategias, para construir un modelo de desarrollo que permita satisfacer la calidad de vida de la población y conservar el medio ambiente, de forma que las futuras generaciones dispongan de las mismas oportunidades. La implementación de este modelo insta a las organizaciones a trabajar en una administración integrada de los impactos: sociales -justos-, económicos -viables y ambientales-, de manera equilibrada.

Para asumir esta responsabilidad es necesaria la transformación de la Educación Superior, la cual requiere de la formación de ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con la sociedad. En consecuencia, resulta una necesidad la incorporación de la Responsabilidad Social a las instituciones de Educación Superior, entendida ésta como la búsqueda de soluciones viables a las demandas de la sociedad mediante el trabajo de equipos interdisciplinarios, en los que participen activamente docentes, estudiantes, administrativos, autoridades académicas y comunidad; en la formación de los futuros profesionales como una fuerza promotora y gestora del cambio, como ciudadanos íntegros, conscientes y capaces de generar el desarrollo sustentable del país. La Responsabilidad Social debe ser afrontada como un modelo de gestión que permita a las universidades involucrarse con la sociedad y contribuir al desarrollo humano para la construcción de un entorno inclusivo, equitativo y sustentable, capaz de promover el bienestar de la sociedad. Este modelo de gestión ha de ser aplicado en los procesos sustantivos de la universidad, con capacidad de mejora continua y adaptado a las condiciones y exigencias del entorno, capaz de ser un instrumento integrador, sistémico, que considere los diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización, para: la identificación de necesidades, la determinación de estrategias, así como la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos.

En el diagnóstico inicial realizado, la situación presentada en cuanto a la incorporación de la Responsabilidad Social a los procesos sustantivos universitarios es la siguiente:

- Proceso de Gestión: no contempla elementos relacionados con la Responsabilidad Social.
- Proceso de Docencia: las mallas curriculares apenas abordan temas relacionados con la Responsabilidad Social.
- Proceso de Investigación: las líneas de investigación no están articuladas con las necesidades sociales, la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir, la Ley Orgánica de Educación Superior, y el marco legal regulatorio, en sentido general; la participación en eventos y publicaciones es muy limitada, y el desarrollo de proyectos de investigación es muy bajo, con poca participación de docentes y no abordan temas relacionados con la Responsabilidad Social.
- Proceso de Vinculación: no existen programas de vinculación con la colectividad.

En la actualidad, las universidades ecuatorianas realizan esfuerzos por incluir la Responsabilidad Social dentro de sus procesos y accionar diario, y una de las estrategias adoptadas es la adhesión a redes mundiales. Dentro de esta práctica, se puede citar el estudio realizado por la Universidad Técnica Particular de Loja, para evaluar el grado de Responsabilidad Social de las universidades del área Andina, de América Latina, donde se concluye que algunas universidades ejecutan programas socialmente responsables; sin embargo, no han asumido la Responsabilidad Social como un modelo de gestión. En consecuencia, es necesario establecer un modelo de gestión que permita medir, evaluar, mejorar y comunicar, de manera transparente, sus resultados e impactos para lograr la excelencia académica y ésta, a su vez, reflejada en los profesionales formados; capaces de dominar los conocimientos necesarios para su desempeño profesional y adquirir los valores que le permitan ser ciudadanos íntegros y responsables con el desarrollo de la sociedad.

El objetivo de este estudio es el desarrollo de un modelo para la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a la planificación estratégica. El mismo aplica el ciclo de Deming¹, una metodología estándar y universalmente aceptada en las normas de gestión de la

1 El Ciclo de Deming es una metodología estándar y universalmente aceptada en las normas de gestión de la calidad [5], la cual describe la planificación de la calidad como la actividad de determinar las necesidades y desarrollo de productos y procesos para satisfacer las demandas identificadas [6]. El círculo de la calidad de Deming considera 4 etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación de medidas, control y seguimiento y evaluación de la calidad.

MODELO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

calidad para la mejora continua; integra los valores éticos a la planificación estratégica de una institución de Educación Superior y considera los impactos de los procesos sustantivos. Además, adopta el enfoque sistémico como instrumento integrador, que considera elementos y relaciones de la estructura de una organización para la identificación de necesidades, determinación de estrategias, la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos [1; 2; 3; 4]; y permite dar soluciones viables a las demandas de la sociedad para alcanzar el desarrollo sustentable del país.

II. MÉTODOS

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

Métodos teóricos: El análisis y síntesis, para detallar los procesos de diseño, integración, implementación y operación de los criterios y herramientas utilizadas; manifiesto en la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes; la inducción-deducción, la cual se aprecia al definir una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de las características e invariantes de modelos precedentes a un conocimiento más general; y, por último, el enfoque en sistema, contemplado en la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

Métodos empíricos: La observación, reflejada en las aplicaciones prácticas de las herramientas, método más elemental y base de los restantes; y los métodos estadísticos, utilizados en mostrar herramientas de apoyo a la propuesta metodológica planteada, con el objetivo de lograr el valor científico de los resultados y, sobre todo, la reducción del tiempo de ejecución.

III. RESULTADOS

En la figura 1 se expone el modelo resultado de esta investigación. En su formulación, en lo fundamental, se consideraron los componentes del modelo de gestión basado en valores y principios [7], el modelo de gestión de impactos [8] y las etapas del ciclo de Deming.

El modelo considera 4 etapas aplicadas en orden: planificación, implementación de medidas, monitoreo y evaluación; igualmente aplicadas a cada uno de los procesos sustantivos del quehacer general de la universidad: gestión, docencia, investigación y extensión o vinculación con la colectividad. Las etapas constituyentes del modelo propuesto se describen a continuación.

La Planificación tiene como resultado la orientación estratégica para alcanzar la excelencia académica. En este proceso se integran los principios y valores a los procesos sustantivos de la universidad.

La Implementación se realiza en los procesos sustantivos de la universidad y genera los impactos que se detallan a continuación:

1. Impacto Educativo: relacionado con la docencia; tiene una influencia directa sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de que los profesionales sean socialmente responsables.
2. Impacto Organizacional: busca una comunidad universitaria socialmente responsable, a través de cursos sobre RSU, y la socialización de la misión, visión y valores corporativos a los grupos de interés. Este impacto es generado por el proceso de gestión.
3. Impacto Cognoscitivo: es el resultado del proceso de investigación, que generará soluciones viables y sustentables, se alcanzará con el desarrollo de investigaciones ejecutadas mediante proyectos de investigación, que se encontrarán enmarcados en las líneas de investigación de la universidad.
4. Impacto Social: generado por el proceso de vinculación con la colectividad, mediante la ejecución de proyectos que propendan al desarrollo sustentable de la sociedad.
5. Impacto ambiental: es generado por las actividades diarias del quehacer universitario.
6. Impacto comunicacional: es transversal a los procesos sustantivos de la universidad; mediante éste se transparentan las actividades desarrolladas por las instituciones para rendir cuentas a los grupos de interés, manifiesto reflejado en una memoria de sostenibilidad.

El Monitoreo se deberá realizar por carreras o unidades académicas, en los 4 procesos sustantivos de las instituciones de Educación Superior. Éste asegura que los resultados respondan a los objetivos fijados en la planificación y se alcancen las metas propuestas mediante la generación de indicadores.

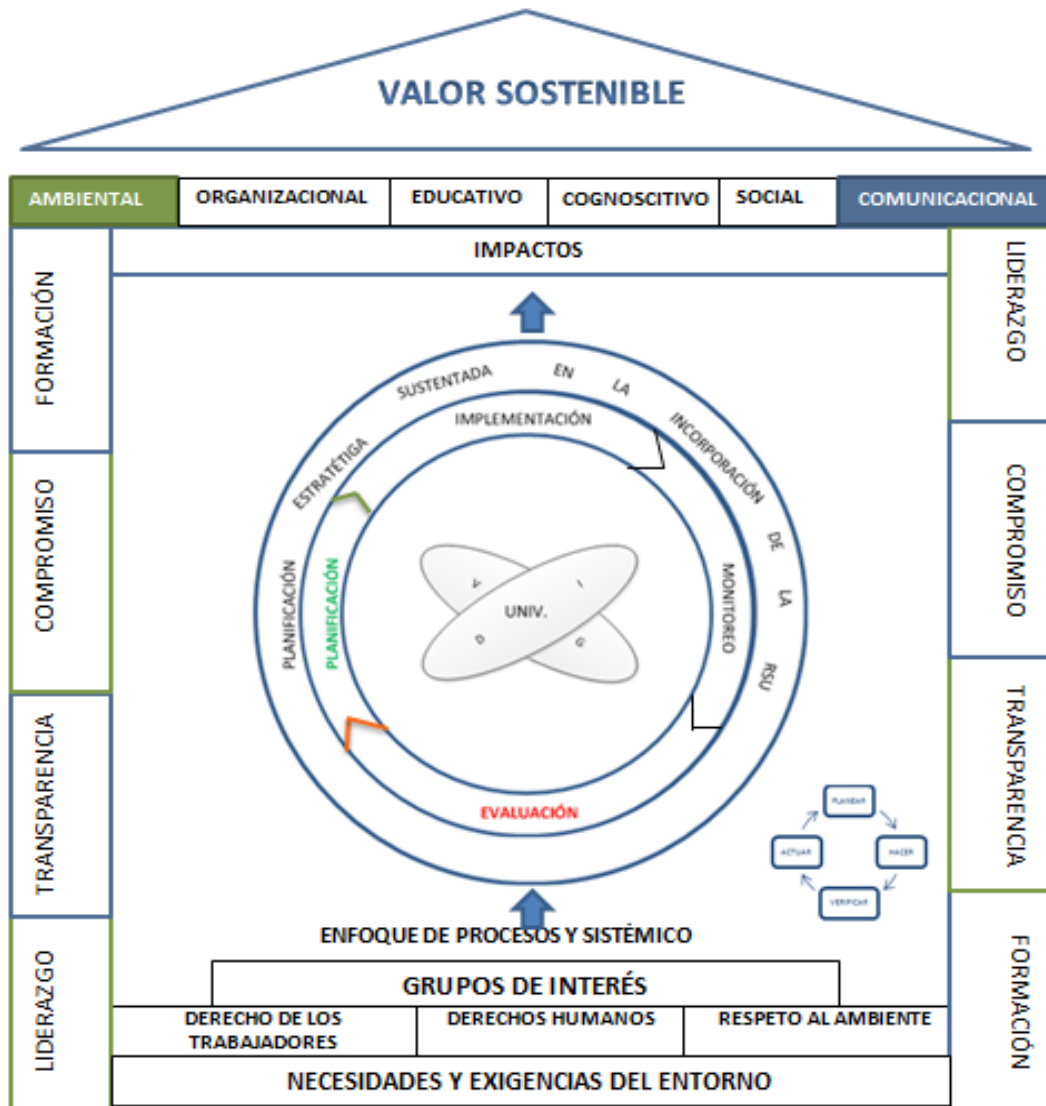


Figura 1. Modelo conceptual para la incorporación de la Responsabilidad Social a la gestión universitaria desde el propio proceso de planificación estratégica.

Por último, la Mejora genera planes en base a los resultados obtenidos de la etapa de monitoreo y, de igual manera que todas las etapas anteriores, debe realizarse en las 4 funciones sustantivas del quehacer diario de la universidad.

Como resultado de la aplicación del Modelo para la incorporación de la Responsabilidad Social a la gestión universitaria, se genera el valor sostenible de la institución.

Los principios del modelo propuesto son:

1. Aplicación de valores y principios de la Responsabilidad Social.
2. Enfoque de generación de impactos de los procesos sustantivos de la universidad.
3. La mejora continua como un proceso para alcanzar la excelencia.
4. Diálogo con los grupos de interés.

El objetivo del modelo es incorporar los principios y valores de la Responsabilidad Social a los procesos sustantivos de la universidad, a través de la aplicación del enfoque sistémico. Los objetivos específicos son:

1. Evaluar la situación actual de la universidad para estructurar la orientación estratégica.
2. Transmitir a todos los grupos de interés internos los principios y valores de la Responsabilidad Social.
3. Aplicar los principios y valores de la Responsabilidad Social en los procesos sustantivos de la universidad.
4. Evaluar los impactos generados en los procesos sustantivos de la universidad.

MODELO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

5. Realizar planes de mejora continua.
6. Informar con transparencia a los grupos de interés sobre las actividades desarrolladas por la institución educativa.

Las premisas del modelo y los criterios para su evaluación son:

1. Orientación estratégica de la institución de Educación superior, alineada a la formación integral² de sus estudiantes y que busca la excelencia académica. La orientación estratégica a través de la misión y visión define el rumbo que la institución debe seguir para la formación integral y la excelencia académica. De no existir este enfoque, la estructuración se constituye en el primer paso para la aplicación del modelo.
2. Autoridades académicas comprometidas con la aplicación de los principios de la Responsabilidad Social Universitaria a los procesos sustantivos de la universidad, lo cual queda manifiesto en la filosofía de trabajo.
3. Existencia de un plan de capacitación en Responsabilidad Social dirigido al personal de la institución.

Las características más relevantes del modelo desarrollado son:

1. Sistémico: Dado que la Responsabilidad Social aplicada a la universidad es un sistema que demanda el involucramiento de los procesos sustantivos que constituyen a las instituciones de Educación Superior y busca un objetivo en común: la transformación social y el desarrollo.
2. Transparente: Los resultados alcanzados en la incorporación de este modelo deben ser de conocimiento de todas las partes interesadas a través de la memoria de sostenibilidad.
3. Creativo e innovador: Propicia la participación activa de los grupos de interés para el desarrollo de soluciones innovadoras a los problemas.
4. Pertinente: Aplicable a los procesos sustantivos de la universidad para dar cumplimiento a los requerimientos de la sociedad.
5. Flexible: Con la capacidad de adecuarse a los cambios del entorno y a las particularidades de las instituciones de Educación Superior de Ecuador.

Para la implementación del modelo propuesto es necesario reunir ciertas condiciones básicas de la Responsabilidad Social Universitaria, las que se citan a continuación:

1. Poseer la capacidad de respuesta ante los problemas sociales del entorno donde la institución realiza sus actividades.
2. Emplear estrategias para involucrar a los grupos de interés en la toma de decisiones.
3. Establecer en la orientación estratégica de la universidad, objetivos que le permitan ir más allá de las responsabilidades legales.
4. Generar con su aplicación un valor sostenible.
5. Estar basado en principios, valores éticos y ser transparente.
6. Tener indicadores que permitan la evaluación de los impactos generados con su aplicación.
7. Ser entendible para todas las instancias de las instituciones de Educación Superior.

Para la materialización del modelo presentado en la figura 1, se propone el procedimiento general para la incorporación de la RSU a la gestión universitaria, como se expone en la figura 2.

El procedimiento metodológico consta de 4 etapas principales: planificación, implementación, seguimiento y evaluación; y 11 pasos. Éstos son:

Planificación

En la planificación se recolecta información e ideas para la toma de decisiones, con el objetivo de estructurar el camino a seguir, en consideración al estado actual de la organización y al estado que se pretende alcanzar posterior a la implementación. Los pasos a seguir resultan:

1. Análisis de la situación interna y externa.
2. Estructuración de la misión, visión y la definición de objetivos estratégicos.
3. Establecimiento de planes de acción.
4. Asignación de recursos.

Por las particularidades que posee la forma de ejecución del proceso de planificación estratégica con la incorporación de la RSU, en el presente trabajo se desarrolla solamente la primera de las etapas.

² Entendida en Ecuador como: la formación del ser humano en las dimensiones: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política; para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social [9].

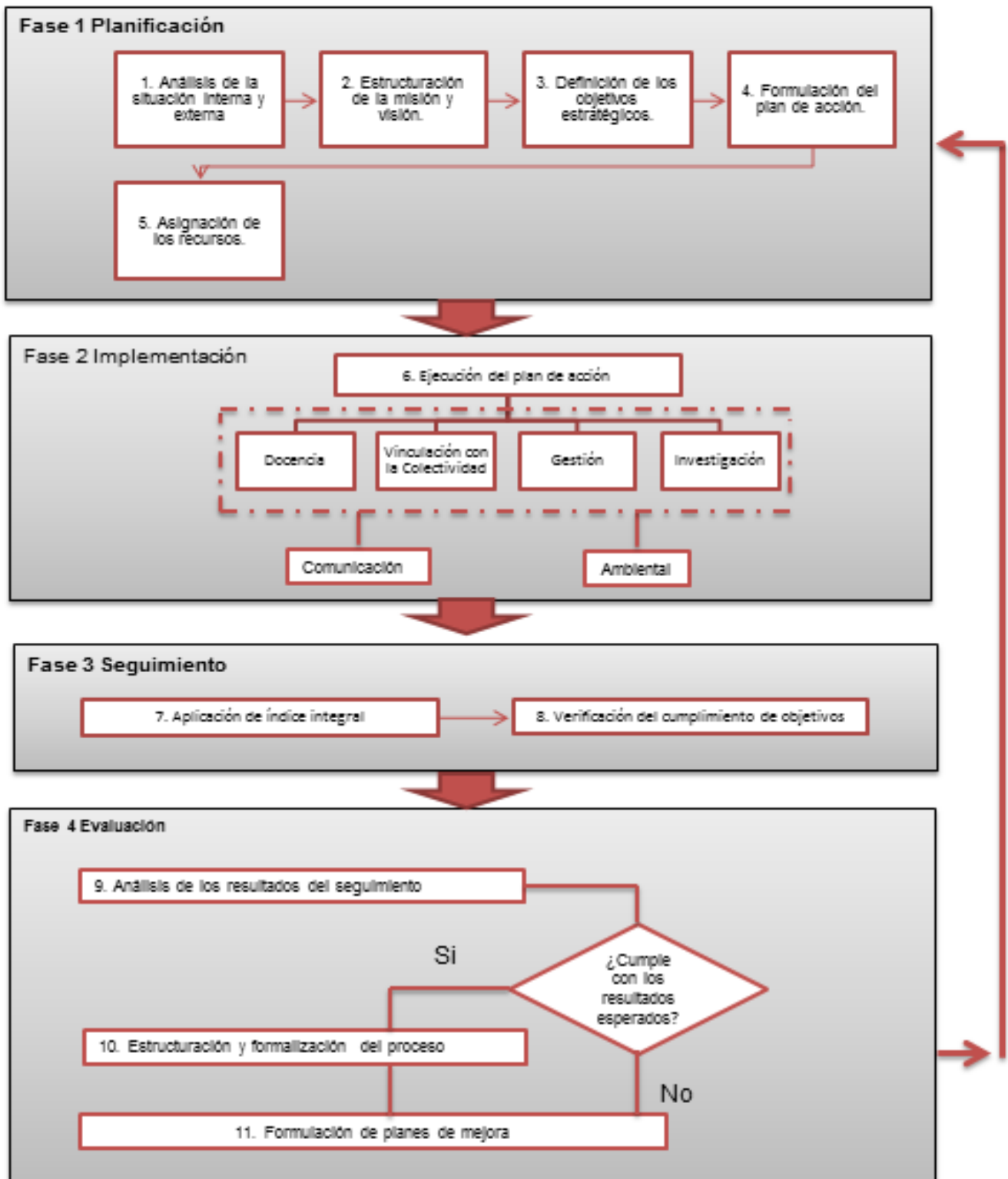


Figura 2. Procedimiento general para la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria a la gestión universitaria.

Análisis de la situación interna y externa

El análisis de la situación interna y externa en la que se desenvuelve la organización, permite determinar el punto de intersección entre lo que la organización quiere ser, cree ser, es y hace, y lo que la sociedad espera de ella. Esta etapa representa el auto diagnóstico de la institución de Educación Superior, en la que se determina la situación actual de cada uno de los 4 procesos sustantivos que desarrolla la universidad: gestión, docencia, investigación y extensión o

MODELO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

vinculación con la colectividad; además de desarrollar 2 ámbitos transversales a los procesos sustantivos, a saber, el ambiental y el comunicacional.

La literatura internacional recomienda, para realizar el análisis de la situación interna y externa, el uso de: la matriz DAFO³, la matriz de posición competitiva [10], la herramienta de análisis de los grupos de interés, entre otros; no obstante, por la importancia que representan los grupos de interés en el modelo propuesto, se recomienda la utilización del estudio de los grupos de interés, ya que identifica, prioriza y define a los agentes públicos y privados que son afectados por las actividades que desarrolla la organización.

Los pasos a seguir para el análisis de los grupos de interés se ilustran en la figura 3 y se resumen a continuación:

1. Determinación de los grupos de interés reconocidos por la literatura internacional (SA 8000 – 2008 [11], SGE21:2008 [12], ISO 26000 [13], AA1000 [14] y otras publicaciones al respecto).
 2. Reducción del listado.
 3. Aprobación y fertilización de la propuesta por un grupo de trabajo. Con la aplicación de aproximación al método Delphi⁴, los pasos a seguir resultan:
 - Identificación del grupo de expertos.
 - Entrega de cuestionario 1, expuesto en la tabla 1.
 - Análisis de las respuestas del cuestionario.
 - Tabulación de las respuestas y entrega de la información al grupo.
 - Diseño del cuestionario 2.
 - Entrega del cuestionario 2.
 - Informe final de consensos.
 4. Priorización de los grupos de interés, que consiste en:
 - A. Dividir a los grupos de interés por poder, que es la posibilidad real de ejercer presión sobre la universidad a favor de sus intereses o viceversa; legitimidad, que es el grado en que las partes interesadas y la universidad encuentran las acciones del otro deseables, correctas o adecuadas; y urgencia, que es el grado en el que los grupos de interés demandan atención inmediata.
 - B. Aplicar la matriz de poder/interés, que se observa en la figura 4, la cual identifica a los grupos de interés que potencialmente tendrán el mayor impacto y un potencial interés en el desarrollo de las actividades de la universidad. Esta matriz indica qué tipo de relación debe tener la universidad con cada uno de los grupos [16].
- En el segmento A se encuentran los grupos de interés que requieren esfuerzo y supervisión mínimos. El segmento B está constituido por los grupos de interés a los que se les debe mantener informados, ya que pueden influenciar a otros grupos de interés más poderosos. En el segmento C se encuentran los grupos de interés que son poderosos, pero su interés en el quehacer de la universidad es bajo; generalmente son pasivos, sin embargo pueden pasar súbitamente al segmento D, por lo que la universidad debe mantenerlos satisfechos. Por último, el segmento D está conformado por los grupos de interés poderosos y altamente interesados en el quehacer institucional; la universidad deberá procurar la aceptación de sus políticas y estrategias por parte de estos grupos.
5. Evaluación de los grupos de interés. Se realiza la determinación de: la demanda, el interés y la expectativa con respecto a la organización. De este análisis se derivan los tipos de relación con los grupos de interés: en alianza fuerte, alianza informal o intermitente, conexión rota, en conflicto o no existente.

IV. DISCUSIÓN

Se propone un modelo general que permite la integración al proceso de planificación estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria. El mismo está basado en el monitoreo y determinación de las necesidades del entorno y con premisas en el respeto del medio ambiente, los derechos humanos, de los trabajadores y sustentado en estrecha relación con las exigencias y compromisos de los grupos de interés. Éste es capaz de establecer una estrategia sistémica, con enfoque de procesos, de mejora continua y apoyada en el liderazgo, la transparencia, el compromiso y la formación continua; capaz de lograr impactos significativos en la sociedad y un desarrollo

3 Analiza las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

4 Técnica indirecta para conocer, estructurar y sintetizar la opinión de un grupo de expertos [15]

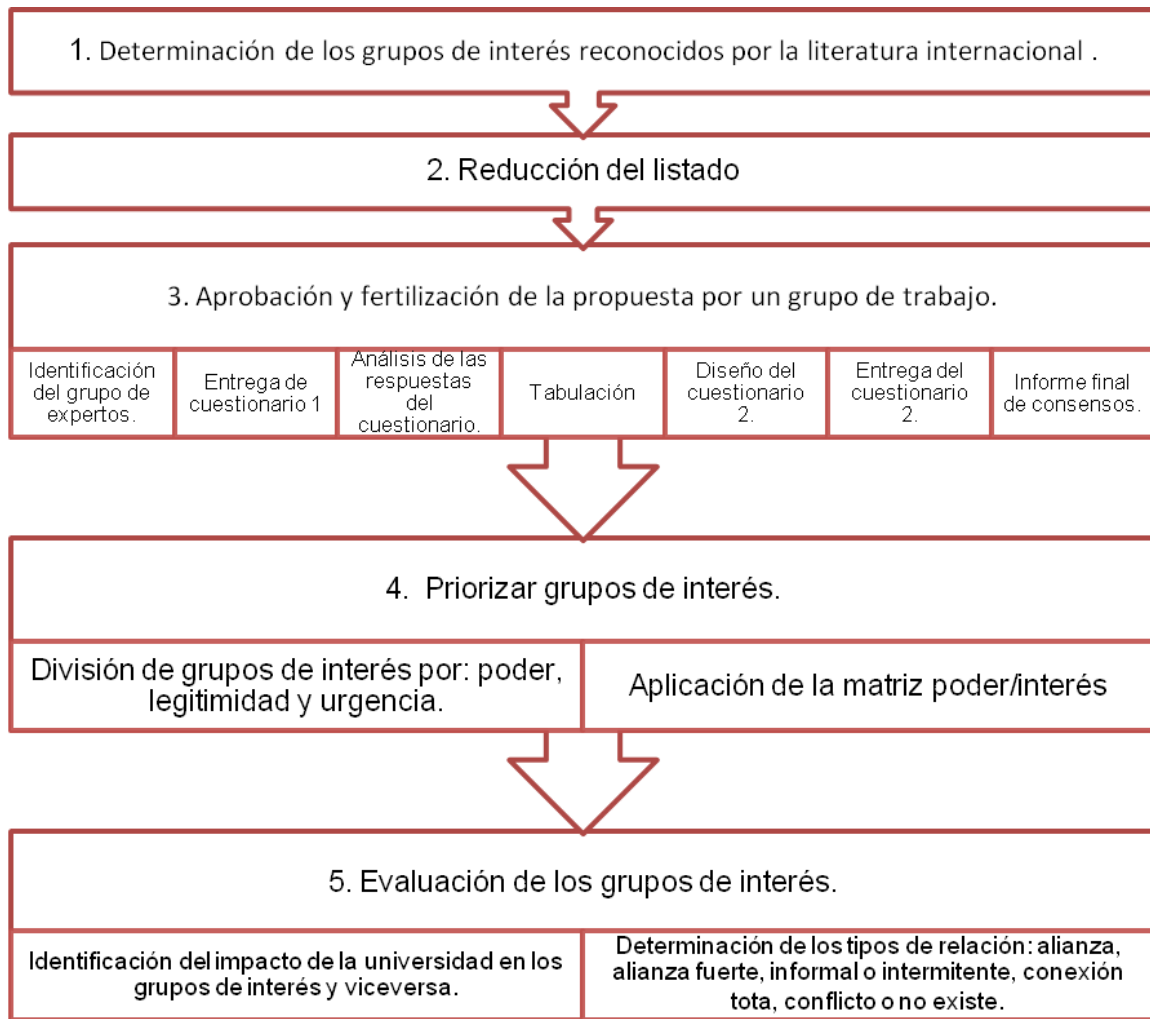


Figura 3. Procedimiento general para el análisis de los grupos de interés.

Tabla 1. Cuestionario 1–Aprobación de grupos de interés.

Posibles grupos de interés	De acuerdo		En caso de no, justifique respuesta.
	Si	No	
Otros nuevas propuestas			
Propuesta	Justificación		

sostenible. Como principal particularidad del modelo se encuentra la transformación en los valores y principios, no solo de los clientes internos del sistema, sino también en otros grupos de interés, dada la formación obtenida. Se presentan también procedimientos capaces de materializar el modelo propuesto y el tratamiento a los grupos de interés con una notable integración de herramientas tomadas y adaptadas de la literatura internacional.

MODELO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Nivel de interés			
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A ESFUERZO MÍNIMO	B MANTENER INFORMADOS
	Alto	C MANTENER SATISFECHO	D JUGADORES CLAVES

Figura 4. El mapa de los grupos de interés: la matriz de interés/poder.

Fuente: (8)

V. CONCLUSIONES

1. El desarrollo del modelo permite la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria a la planificación estratégica, con un enfoque de procesos, en este caso, los procesos o funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior.
2. Su construcción está basada en valores, en la evaluación de los impactos y la metodología del ciclo de mejora continua.
3. Como principal particularidad del modelo se encuentra la transformación y resultados esperados en los estudiantes, que a su vez serán los encargados de multiplicar esta cultura en otras organizaciones.
4. Se presentan un procedimiento capaz de materializar el modelo propuesto con destaque en su primera fase, en la que el papel de los grupos de interés en el compromiso con la estrategia posee un papel relevante y proactivo. 🏛️

VI. REFERENCIAS

1. LÉPIZ, C., *La administración y planificación como procesos*, San José (Costa Rica), Universidad Estatal a Distancia, 2003, ISBN 9977-64-285-0.
2. VALDÉS, L. A., *Planeación estratégica como enfoque sistémico*, México, D. F., Universidad Autónoma de México, 2005, ISBN 970-32-2733-3.
3. O`CONNOR, J.; MCDERMOTT, I., *Introducción al pensamiento sistémico*, Barcelona (España), Urano, 2007, ISBN 84-7953-250-5.
4. SERGE, P., *La revolución necesaria*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2009, ISBN 978-958-45-2093-7.
5. SEGARRA, O., *Los 15 círculos de autoliderazgo*, Barcelona (España), Gestión 2000, 2007, ISBN 84-96612-25-2.
6. IVANCEVICH, J. et al., *Gestión, calidad y competitividad*, México D. F., Clamades, 1996, ISBN 84-8086-199-1.
7. PROYECTO UNIVERSIDAD: CONSTRUYE PAÍS, *Responsabilidad Social Universitaria, Una manera de ser Universidad, Tería y práctica en la experiencia chilena*, Santiago de Chile, Proyecto Universidad: Construye País, 2006, ISBN 956-8140-08-5.
8. VALLAEYS, F.; DE LA CRUZ, C.; SASIA, P., *Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria*, México, D. F., McGraw-Hill Interamericana, 2009, ISBN 978-1-59782-082-0.
9. HURTADO, O., *Sistema de Educación Superior del Ecuador* [en línea], 2004 [consulta: 2012-04-02]. Disponible en: http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/ecuador_doc.pdf
10. SAINZ DE VICUÑA, J. M., *El plan de marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 2007, ISBN 9788473567329.
11. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *Social accountability 8000* [en línea], 2010 [consulta: 2011-05-09]. Disponible en: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

12. FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA, *Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones (SGE 21:2008)*, Madrid, Foroética, 2008, ISBN 978-84-612-4207-8.
13. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, *Guidance on social responsibility - ISO 26000*, Ginebra (Suiza), 2010.
14. INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY, *Accountability 1000 (AA1000)*, Londres, Institute of Social and Ethical Accountability, 1999, ISBN 1-9016930-11-2.
15. LIRA, L., *Revalorización de la planificación del desarrollo*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2006, ISBN 92-1-322940-2.
16. HILLEBRAND, J., *Stakeholder management in small and medium sized enterprises*, Berlin, GRIN Verlag, 2009, ISBN 978-3-640-61575-9.