

La responsabilidad social, más allá de la gestión de la calidad en los gobiernos locales de Colombia*

Social responsibility beyond quality management department
in the local governments of Colombia

Francisco de Paula Santander Benavides**

Convenio Universidad Santo Tomás e ICONTEC

Recibido: 27 de junio de 2012
Revisado: 3 de agosto de 2012
Aceptado: 12 de septiembre de 2012

RESUMEN

La implementación de un modelo de gestión de la calidad como ISO 9001 o NTCGP 1000 desarrolla capacidades institucionales para entender y responder en forma consistente a las expectativas de un grupo de interés clave para las organizaciones, como lo son sus clientes. Se plantea la posibilidad entonces de que esas capacidades ya desarrolladas se puedan utilizar para

gestionar las relaciones de una organización con otras de sus partes interesadas, como las que se plantean en la *Guía sobre responsabilidad Social GTC 180*, desde un punto de vista que considera a la responsabilidad social como una frontera ampliada de la gestión de la calidad.

La presente investigación explora las posibilidades de articulación entre el sistema de gestión de la calidad implementado en municipios colombianos del

* Artículo de investigación.

** Correspondencia: Francisco de Paula Santander Benavides. Gobernación del departamento del Valle del Cauca, Colombia. Ingeniero agrónomo. Especialista en Planificación Industrial en Áreas Rurales. Correo electrónico: fpaulas@valledelcauca.gov.co; fpaulas17@gmail.com
Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral dirigido por Mg. Guillermo Peña Guarín

departamento del Valle del Cauca bajo el modelo NTCGP 1000 y el modelo de responsabilidad social colombiano GTC 180, a partir de las capacidades desarrolladas en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Para ello se utilizó el método de investigación descriptiva determinando los principios, los elementos y las prácticas que puedan contribuir a la articulación y facilitar la implementación de la responsabilidad social en los municipios, a partir de la identificación de los elementos de convergencia, divergencia y complementariedad en los planteamientos de estas dos normas.

Se determinó la percepción de la población interna y externa de los municipios incluidos en el estudio, para obtener información sobre la forma como opera el sistema de gestión de la calidad y sobre su conocimiento de diversos aspectos de la responsabilidad social.

Finalmente, se elaboró una propuesta metodológica para la implementación de la responsabilidad social, con base en la guía GCT 180, en los municipios que tengan implementado un sistema de gestión de la calidad con base en la NTCGP 1000.

Palabras clave: Gobierno local, gestión pública, sistema de gestión de la calidad, responsabilidad social, partes interesadas.

ABSTRACT

Implementing a model of quality management whether ISO 9001 or NTCGP 1000, develops the institutional capacity to understand and respond consistently to the expectations of an interested party such as customers, very important for any organization. It raises the possibility that these capabilities can be used to manage an organization's relationships with its other interested parties, such as those arising in the Guide to Social Responsibility GTC 180, under

a perspective which views social responsibility as an extended frontier of quality management.

This research explores the possibilities for linking the quality management system implemented in Colombian municipalities of Valle del Cauca under the NTCGP 1000 model and the Colombian GTP 180 model for social responsibility, based on skills developed in the implementation of the quality management system.

We used the descriptive research method of determining the principles, elements, and practices that may contribute to the articulation and can facilitate the implementation of social responsibility in the municipalities, based on the identification of the elements of convergence, divergence and complementarities in the approaches of these two standards.

We determined the perception of the internal and external population of the municipalities included in the study, for information on how the quality management system operates and on their knowledge of various aspects of social responsibility.

Finally we developed a methodology for the implementation of social responsibility based on the GCT 180 guide in municipalities that have implemented a quality management system based on NTCGP 1000.

Keywords: local government, public management, quality management system, social responsibility, interested parties

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación exploró la articulación entre el sistema de gestión de la calidad (SGC) implementado en las entidades territoriales (es decir los municipios colombianos) con la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000 y el modelo de responsabilidad social

(RS) – GTC 180, así como con la normatividad relacionada con la función de los municipios del Valle del Cauca – Colombia.

Día a día, los medios de comunicación evidencian problemas de corrupción en los entes territoriales, falta de transparencia en las actuaciones públicas, burocracia desmedida, carencia de espacios de participación y diálogo entre las administraciones locales y la comunidad, débil cultura por el cuidado y protección del medio ambiente. Estas, apenas, son algunas situaciones que ameritan en los servidores públicos y sus instituciones el diseño y fortalecimiento de comportamientos socialmente responsables.

La responsabilidad social proporciona beneficios y oportunidades interesantes para los entes territoriales, puesto que generan desarrollo y sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental, mejorando la capacidad de generar confianza pública e incremento de la reputación de la organización.

Por ello, se planteó como objetivo de esta investigación determinar los principios, los elementos y las prácticas que puedan contribuir a la articulación de la RS, según la guía GTC 180¹, con el sistema de gestión de la calidad basado en la NTCGP 1000² en los municipios del Valle del Cauca que ya tienen implementado este sistema de gestión, con el fin de generar un conocimiento que facilite la implementación de la RS en estos entes territoriales.

Para identificar qué elementos del sistema de gestión de la calidad contenidos en el modelo NTCGP 1000 y en la normatividad aplicable a la función de los municipios son compatibles, complementarios o divergentes con respecto a los planteamientos de la Guía colombiana sobre RS – GTC 180, se usaron como metodologías el análisis de textos, que forma el marco teórico conceptual, y encuestas a los servidores públicos de cuatro municipios y comunidad (presidentes de las juntas administradoras locales [JAL], funcionarios de las personerías y concejales) con el fin de observar la percepción que tienen sobre la aplicabilidad y/o existencia de los diversos elementos de la RS.

La investigación se desarrolló en los municipios del Valle del Cauca en su nivel central: Palmira, Buga, Tuluá y Yumbo, que por mandato del Consejo Municipal tienen implementado el sistema de gestión de la calidad con la NTCGP 1000.

II. METODOLOGÍA

Se utilizó un método de investigación descriptiva, enmarcada en la perspectiva interpretativa, histórico–hermenéutica.

En la primera parte de la investigación se utilizó el análisis documental, aplicándolo a los documentos normativos que se tomaron como referentes: las normas sobre gestión de la calidad, sobre responsabilidad social, así como la regulación normativa aplicable a los entes municipales. Para ello se realizó un cuadro comparativo de la NTCGP 1000:2009, GTC 180 y la normatividad aplicable al ente territorial relacionada con las normas antes mencionadas.

Posteriormente, se diseñó una encuesta, estructurada en 44 temas y con 91 preguntas, para determinar la percepción de la población interna y externa de los entes territoriales (municipios), en relación con la forma como opera el sistema de gestión de la calidad

1 INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Responsabilidad social. Guía Técnica Colombiana. GTC-180. Sexta actualización. 23, julio, 2008. p. 53.

2 INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Gestión de la calidad en el sector público. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2009. 132 p.

implementado y su conocimiento sobre diversos aspectos de la responsabilidad social.

Paralelamente, se visitaron los cuatro municipios seleccionados (Palmira, Buga, Yumbo y Tuluá) por contar con un sistema de gestión de la calidad que se implementó bajo el modelo NTCGP 1000 y a puertas de ser certificados por una entidad externa e independiente. De igual forma, se enviaron comunicados oficiales desde la Gobernación del Valle del Cauca y por parte del Convenio Universidad Santo Tomás e ICONTEC, que se dirigieron a los alcaldes y coordinadores del SGC para solicitar los respectivos permisos y así poder formalizar las convocatorias tanto desde el investigador como del mismo alcalde.

La información se verificó por medio de encuestas a los servidores públicos de los entes municipales seleccionados, tales como el nivel directivo y funcionarios de base; igualmente, se encuestó a los representantes de los usuarios y/o beneficiarios, personas objeto de acciones de RS (presidentes de juntas administradoras locales y juntas de acción comunal, servidores públicos de las personerías municipales y concejales municipales). Se utilizó la técnica de la encuesta para describir la implementación del modelo SGC con la NTCGP 1000:2009, de la Guía Técnica Colombiana GTC 180, la cual tiene directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar la gestión de una entidad con enfoque de RS, y también de la normatividad legal aplicable al ente municipal para el análisis de la información, mas no para la encuesta.

La identificación de las categorías y variables de RS en las que pueden participar los entes territoriales se desarrolló a través de la lectura y análisis de textos específicos sobre los aspectos teóricos de cada una de las variables analizadas.

Para el diseño de la encuesta se siguió el siguiente trayecto conceptual: dada la pregunta de la investigación: ¿Cómo podría articularse la implementación de la RS

con base en la GCT 180 en los municipios del Valle del Cauca, con la aplicación del modelo actual GP1000 y la normatividad vigente relacionada con la función de los municipios, para mejorar la credibilidad, la confianza, la eficiencia y la eficacia de estos entes territoriales?

Una vez establecido el concepto principal de la pregunta de investigación, se determinaron las categorías relacionadas con dicho concepto, de acuerdo con el marco referencial del capítulo anterior, así:

- a) Beneficios del sistema de gestión de la calidad
- b) Dificultades del sistema de gestión de la calidad
- c) Gobierno de la organización y/o buen gobierno corporativo
- d) Medio ambiente y/o cumplimiento de las normas de protección y mejoramiento del medio ambiente
- e) Derechos humanos y/o respeto por los derechos humanos
- f) Prácticas laborales y/o respeto a los derechos de los empleados y funcionarios
- g) Prácticas de negocios
- h) Consumidores y/o respeto y protección al usuario
- i) Relación con la comunidad y/o protección de la organización y de sus partes interesadas frente a prácticas asociadas a la corrupción
- j) Desarrollo económico y/o contribución al desarrollo económico
- k) Desarrollo social y/o contribución al desarrollo social

Durante la fase inicial de la investigación se identificaron once (11) categorías y cuarenta y cuatro (44)

variables de RS, que hacen parte del contexto cognitivo en el que esta se encuentra planteada.

La determinación del tamaño de la muestra se hizo teniendo en cuenta la planta de personal existente en el nivel central en cada uno de los cuatro entes territoriales, concejos municipales, personerías municipales y presidentes de juntas administradoras locales, dando un universo poblacional de 652 personas y un tamaño de muestra de 191 servidores públicos.

Para ello se utilizó el diseño de muestreo aleatorio simple, se determinó una población finita de doscientos setenta y una (271) personas que trabajan en los cuatro municipios y se tuvo en cuenta la siguiente información, con un error de estimación del 10%, una desviación estándar de 1,0 y un nivel de confianza del 90%.

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}} \quad n_1 = \frac{Z^2 S^2}{e^2} \quad n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

Z = equivale a un margen de confiabilidad del 90% (que corresponde a 1645 desviaciones estándar)

$$1 - \alpha = 90\%$$

$$S^2 = \text{desviación estándar} = 1,0$$

$$e^2 = \text{error de estimación} = 10\%$$

$$N = \text{población} = 652 \text{ personas}$$

n = tamaño de la muestra

$$n_1 = \frac{(1.645)^2 (1.0)^2}{(0.1)^2} = \frac{2.706025}{0.01} = \frac{2.706025 \times 1}{0.01} = \frac{2.706025}{0.01} = 271$$

$n_1 = 271$ muestra población infinita

$$n_2 = \frac{271}{1 + \frac{271}{652}} = \frac{271}{1,4156} = 191$$

n = 191 (servidores públicos para encuestar)

Se recolectó la información, se tabuló y se interpretó para verificar el nivel de logro de los objetivos y la respuesta a las preguntas que originaron la investigación; finalmente, se establecieron las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta para la implementación.

Se utilizó una escala de Likert³, en la cual las variables se presentaron como proposiciones afirmativas que el encuestado debe responder seleccionando una de las siguientes posibilidades:

TA = totalmente de acuerdo, PA = parcialmente de acuerdo, D = en desacuerdo, TD = totalmente en desacuerdo, NA/NS = no aplica o no sabe

Esta escala permite decidir acuerdo parcial o desacuerdo con la afirmación, para facilitar la determinación de brecha entre la condición de la norma y la realidad observada en las respuestas consolidadas.

Los datos provenientes de las encuestas se consignaron en una matriz electrónica, identificando en las filas a los individuos encuestados, mientras que en las columnas se registraron una a una las respuestas a cada pregunta.

Para el procesamiento e interpretación se recurrió a criterios que sintetizan en una calificación cualitativa, la cual indica la presencia o no de una brecha entre la situación de la empresa y la norma de referencia, de acuerdo con el siguiente código de colores⁴ (Peña y Martínez):

3 La escala Likert, creada en 1932 por el psicólogo norteamericano Rensis Likert (1903-1981), es el instrumento más usado para medir actitudes. Es un conjunto de aseveraciones (ítems) ante las cuales la persona expresa su grado de acuerdo, desacuerdo o indecisión. Cada ítem tiene habitualmente cinco opciones de respuesta: muy de acuerdo (MA), de acuerdo (A), indeciso (I), en desacuerdo (D) y muy en desacuerdo (MD). No hay respuestas correctas o incorrectas. J. Rodríguez Cano, Universidad de Viña del Mar, julianrc@uvm.cl

4 PEÑA GUARÍN, Guillermo y MARTÍNEZ DÍAZ, Gerardo. Integración de la responsabilidad social con el modelo ISO 9001 en pymes colombianas certificadas. Tesis de Magíster en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, 2008. 53 p.

Verde: 2/3 o más de las respuestas se localizan en las casillas de “totalmente de acuerdo” o “parcialmente de acuerdo”; al analizarlas no implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados, que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando coincidencia entre el “ser” y el “deber ser” (es decir, no existe brecha entre el estado de la organización y los planteamientos de la norma de referencia).

Rojo: 2/3 o más de las respuestas se localizan en las casillas de “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”; al analizarlas sí implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados, que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando que no hay coincidencia entre el “ser” y el “deber ser” (rojo: hay una brecha que se debe solucionar).

Amarillo: cuando la mayoría de las respuestas corresponde a la calificación “no aplica” o “no sabe” o cuando 2/3 o más de los encuestados no respondieron la pregunta. Esto significa que no es posible determinar con un nivel adecuado de confianza la existencia de brecha y por lo tanto se debe profundizar en el tema para definir si se toma o no una acción. Otra posibilidad es que los encuestados no hayan comprendido la pregunta, por lo que se requiere profundizar con otro método en ese tema (amarillo: la información es insuficiente).

La interpretación de los resultados se reportó en términos de la existencia o no de brecha, lo que conlleva la necesidad de intervenir a través de planes de implementación, pues al cotejarse con las preguntas en las cuales se sustenta la investigación permite consolidar el aprendizaje sobre cómo implementar la RS en los entes territoriales.

Se realizó un análisis de correspondencia múltiple, tomando como referencia las variables comunes a los grupos tanto internos como externos. Se define como

una técnica estadística multivariada de alta aplicabilidad en el análisis exploratorio de datos, los cuales pueden provenir de encuestas. Esta metodología de análisis permite encontrar relaciones entre las variables medidas, que pueden representarse en un plano bidimensional o tridimensional, lo que facilita su interpretación (Quaglino, 1998⁵). Dicho de otra forma, se busca la caracterización de un conjunto de individuos a partir de la información que suministran algunas de las variables estudiadas, facilitando de esta forma su interpretación (Peña, 1987⁶).

En este sentido, la agrupación de variables comunes afines a los grupos externos e internos conlleva la conformación de dimensiones o factores que en número son inferiores a las variables estudiadas. Teóricamente se espera que la primera dimensión explique en relación con la variación o inercia (también en términos de un coeficiente de Chi-cuadrado) la mayor fracción de la asociación entre individuos (perfiles fila) o entre variables (perfiles columna). Consecuentemente, las siguientes dimensiones deberán explicar la mayor parte del residuo de la asociación no explicada por la primera o anteriores (Peña, 1987⁷).

Posteriormente, se realizó un análisis de correspondencia para variables comunes a los grupos internos y externos, el cual procede a obtener un pequeño número de dimensiones (factores), de tal forma que la primera dimensión explique la mayor parte de la asociación total entre filas y columnas (medidas con un coeficiente χ^2). La segunda dimensión explica la mayor parte del residuo de la asociación no

5 QUAGLINO, M.B. y PAGURA, J.A. Una propuesta para algunas aplicaciones de análisis de correspondencias múltiples. Rosario, Argentina: Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad de Rosario, octubre de 1998, p. 249.

6 PEÑA, S.D. Estadística. modelos y método. Madrid: Alianza Editorial. Vol. 2. ISBN 84-206 - 8110-5.

7 *Ibíd.*, p. 12.

aclarada por la primera, y así sucesivamente con el resto de las dimensiones. El número máximo de estas es igual al menor número de categorías de cualquiera de las dos variables (filas o columnas) menos uno, pero por lo común dos o tres dimensiones son suficientes para representar con rigor la asociación entre las dos variables (Peña, 1987)⁸.

El término *correspondencia* significa una técnica que busca las filas (o columnas) que se correspondan en información; es decir que algunas filas (o columnas) pueden suministrar información equivalente respecto a un conjunto de individuos. La tarea consiste en encontrar tales filas (o columnas) e interpretar la información allí consignada (Peña, 1987)⁹.

El análisis de correspondencia múltiple es una técnica multivariada, de difundida aplicación en el análisis exploratorio de datos multidimensionales, donde frecuentemente las encuestas son el instrumento de medición de los datos relevantes para una investigación. El uso de este método ayuda a descubrir relaciones entre las características medidas, poniéndolas de manifiesto en una gráfica tridimensional para su interpretación (Quaglino y Pagura, 1998)¹⁰.

El análisis de la muestra se realiza incluyendo las técnicas de análisis multivariado con énfasis en análisis de correspondencias múltiples, para la reducción del universo. Se refiere a aquellas variables de peso que presentaron mayor correlación con cada variable sintética del modelo, con el objeto de conocer si algunas de las modalidades de las diferentes variables se correspondían. La tabla de Burt se presenta como una salida del modelo e indica una relación de correspondencia entre pares de modalidades; por lo tanto, se obtienen los valores propios de la inercia (varianza) principal, el

índice Chi-cuadrado y el porcentaje acumulado de la varianza total explicada.

Se elaboró una propuesta de principios, elementos y prácticas que pueden contribuir a la implementación de la RS con base en la GTC 180 en aquellos entes territoriales que han implementado la NTCGP 1000. Se utilizó el análisis documental, aplicándolo a los documentos normativos que se tomaron como referentes: las normas sobre gestión de la calidad, sobre responsabilidad social, así como a la regulación normativa aplicable a los entes municipales.

Enseguida, se asumieron como principios las categorías y como elementos las variables de la investigación. Para ello se realizó un cuadro comparativo de la GTC 180, NTCGP 1000:2009 y la normatividad aplicable al ente territorial, indicando la convergencia, la divergencia y la complementariedad respecto a los principios y elementos de la investigación.

Posteriormente, se tomó cada elemento y se analizó en qué punto de la GTC 180 y de la NTCGP 1000 se hace alusión o mención o referencia; de igual forma, se revisó si este elemento se indica o se relaciona en una norma aplicable al municipio.

Para ello, primero se definieron los conceptos de convergencia, de divergencia y de complementariedad en relación con los principios y los elementos de estudio.

Convergencia. Se entiende como aquellos elementos, conceptos, instrumentos y prácticas que apoyarían la implementación de la RS en el municipio; coinciden y están de acuerdo en llegar al mismo punto.

Complementariedad. Se entiende como aquellos elementos, conceptos, instrumentos y prácticas que sirven para complementar, potencializar o mejorar la implementación de la RS en el municipio. Cada uno puede servir a un propósito en común aunque tenga

8 Ibid., p. 13.

9 Ibid., p. 14.

10 Quaglino. Op. cit., p. 249.

aplicaciones diferentes, pero que se deben aprovechar al máximo.

Divergencia. Se entiende como aquellos elementos, conceptos, instrumentos y prácticas que generan conflicto a la hora de implementación de la RS en el municipio; no generan puntos de acuerdo.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta la normatividad existente aplicable al municipio y la revisión y análisis de documentos, se definió que entre la NTCGP 1000 y la GTC 180 no existen divergencias; sí se encontraron convergencias y complementariedades.

III. RESULTADOS

La evaluación arrojó que hay brechas entre la situación actual de la organización y los lineamientos de GTC 180 en las siguientes categorías investigadas: medio ambiente, prácticas laborales y prácticas de negocios. Las brechas en estas categorías señalan la necesidad de iniciar con ellas la implementación de la RS.

Aplicando el análisis de correspondencia múltiple, se tiene que la primera dimensión explica el 16,28% de la variación total, mientras que las dimensiones dos y tres aportan respectivamente el 13,58% y el 8,44% de la variabilidad.

Tabla 1. Análisis de correspondencia múltiple partes internas – descomposición de la variabilidad total

Dimensión	Inercia principal	Chi-cuadrado	Procentaje	
			Parcial	Acumulado
1	0,00076	22,518	16,28	16,28
2	0,00063	18,790	13,58	29,86
3	0,00039	11,678	8,44	38,31
4	0,00036	10,684	7,72	46,03
5	0,00031	9,141	6,61	52,64
6	0,00024	7,005	5,06	57,70
7	0,00021	6,297	4,55	62,26
8	0,00020	5,802	4,19	66,45
9	0,00018	5,195	3,76	70,21
10	0,00015	4,448	3,22	73,42
11	0,00014	4,288	3,10	76,52
12	0,00013	3,733	2,70	79,22
Tótal	0,00467	138,326		

Fuente: El autor.

Estas tres dimensiones en total representan el 38,31% de la variabilidad, valor de por sí bajo, que se explica por el alto rango de las opiniones expresadas por las partes internas, dada la heterogeneidad de pensamiento, nivel de estudios, vivencias propias e intereses particulares. Incluso dadas sus dinámicas propias de desempeño

totalmente diversas, tanto en el que hacer del empleado público, los asesores, el nivel directivo, para la implementación del sistema de gestión de la calidad por municipio, como en la apropiación de los recursos tecnológicos para implantarla, el grado de dificultad para la implementación de esta y el tiempo dedicado.

Tabla 2. Análisis de correspondencia múltiple partes externas – descomposición de la variabilidad total

Dimensión	Inercia principal	Chi-cuadrado	Procentaje	
			Parcial	Acumulado
1	0,00061	12,111	14,30	14,30
2	0,00049	9,649	11,39	25,69
3	0,00043	8,515	10,05	35,75
4	0,00035	6,851	8,09	43,84
5	0,00030	6,014	7,10	50,94
6	0,00024	4,766	5,63	56,57
7	0,00021	4,185	4,94	61,51
8	0,00019	3,778	4,46	65,97
9	0,00017	3,289	3,88	69,85
10	0,00016	3,144	3,71	73,56
11	0,00015	2,919	3,45	77,01
12	0,00011	2,274	2,69	79,70
Total	0,00427	84,689		

Fuente: El autor.

En el caso de las partes externas, las tres primeras dimensiones retienen el 35,75% de la variabilidad, donde la primera dimensión explica el 14,30%, la segunda aporta el 11,39% y la tercera explica el 10,05%. Estos valores se asocian a diversas opiniones expresadas por los encuestados, dados sus intereses particulares y el contexto político, técnico, económico y sociocultural en el que se desempeñan y el rol que cumplen.

La tabla de contribuciones parciales partes internas (tabla 1) muestra que las modalidades eficacia SGC, mejora continua – prevención e innovación – diseño – desarrollo, explican el 46,17% de la variabilidad dentro de la primera dimensión; para la segunda dimensión las modalidades impacto desarrollo (P74) y contribución desarrollo social (P86, P87) explican el 40,76%

de la variación; finalmente, la modalidad contribución al desarrollo económico (P82) en la tercera dimensión explica el 24,45% de la variabilidad.

En lo concerniente a las partes externas (tabla 2), en la tabla de contribuciones parciales se muestra que las modalidades innovación – diseño – desarrollo y lucha contra la corrupción (P67) explican el 21,25% de la variabilidad dentro de la primera dimensión; para la segunda dimensión las modalidades definición – comunicación aplicación valores, eficiencia y usos sostenible recursos, prácticas éticas suministros y contribución desarrollo social (P88) explican el 45,02% de la variación; finalmente, la modalidad impactos desarrollo (P73, P74) en la tercera dimensión explica el 35,19% de la variabilidad.

Tabla 3. Análisis de correspondencia múltiple partes internas – contribuciones parciales a la variación total

Preguntas	Dimensiones		
	1	2	3
Orientación organización cliente: P3	0,23	0,06	2,23
Eficacia SGC: P4	10,21	0,01	1,23
Enfoque mejora continua – prevención: P18	15,89	0,07	0,00
Innovación diseño – desarrollo: P21	20,07	0,44	0,34
Definición – comunicación – aplicación valores: P24	0,75	0,20	2,16
Asegurar Respeto Ley: P25	0,06	1,66	1,51
Asegurar Respeto Ley: P26	0,13	2,14	0,53
Eficiencia y uso sostenible de recursos: P27	0,04	0,42	1,76
Rendición cuentas: P28	1,68	0,17	0,22
Rendición cuentas: P29	0,86	0,33	0,50
Rendición cuentas: P30	0,67	0,04	0,99
Rendición cuentas: P31	1,81	0,53	0,21
Prevención contaminación y efectos: P32	0,44	0,04	0,04
Prevención calentamiento global: P36	1,49	1,12	1,58
Discriminación: P41	0,21	0,31	3,64
Promoción competencia abierta: P64	7,56	2,58	2,90
Promoción competencia abierta: P65	2,95	8,90	0,46
Practicas éticas suministros: P66	6,77	2,10	1,19
Lucha corrupción: P67	5,36	1,40	0,59
Lucha corrupción: P68	0,00	2,09	4,71
Lucha corrupción: P69	1,09	1,47	8,93
Impactos desarrollo: P73	0,29	5,45	6,44
Impactos desarrollo: P74	0,05	10,87	3,02
Impactos desarrollo: P75	1,11	9,42	2,22
Involucramiento sociedad: P76	0,25	1,49	1,74
Involucramiento sociedad: P77	0,03	0,93	0,53
Contribución desarrollo económico: P80	1,28	3,34	5,24
Contribución desarrollo económico: P81	1,33	0,00	4,10
Contribución desarrollo económico: P82	1,81	0,05	24,45
Contribución desarrollo social: p85	0,32	8,18	0,35
Contribución desarrollo social: p86	5,77	11,75	0,77
Contribución desarrollo social: P87	3,65	18,14	1,64
Contribución desarrollo social: P88	2,75	0,83	10,59
Contribución desarrollo social: P91	3,10	3,47	3,23
Total (%)	100	100	100

Fuente: El autor.

Tabla 4. Análisis de correspondencia múltiple partes externas – contribuciones parciales a la variación total

Preguntas	Dimensiones		
	1	2	3
Orientación organización cliente: P3	1,29	3,32	3,33
Eficacia SGC: P4	0,04	2,58	4,00
Enfoque mejora continua – prevención: P18	7,92	2,65	0,10
Innovación diseño – desarrollo: P21	11,06	3,22	0,65
Definición – comunicación – aplicación valores: P24	0,70	10,70	0,72
Asegurar Respeto Ley: P25	1,07	7,39	0,96
Asegurar Respeto Ley: P26	0,94	2,08	0,47
Eficiencia y uso sostenible de recursos: P27	0,04	12,65	3,96
Rendición cuentas: P28	6,67	0,56	0,07
Rendición cuentas: P29	0,58	0,01	6,34
Rendición cuentas: P30	2,62	0,47	5,22
Rendición cuentas: P31	0,85	0,12	1,22
Prevención contaminación y efectos: P32	4,16	1,58	2,87
Prevención calentamiento global: P36	1,92	0,02	4,25
Discriminación: P41	0,36	0,17	0,01
Promoción competencia abierta: P64	1,92	1,50	2,77
Promoción competencia abierta: P65	6,29	8,84	4,95
Prácticas éticas suministros: P66	8,07	11,41	0,00
Lucha corrupción: P67	10,19	2,82	0,05
Lucha corrupción: P68	0,72	3,55	3,02
Lucha corrupción: P69	5,08	2,87	4,05
Impactos desarrollo: P73	0,92	1,61	16,10
Impactos desarrollo: P74	1,30	3,46	19,09
Impactos desarrollo: P75	6,45	0,23	0,03
Involucramiento sociedad: P76	0,35	0,00	0,01
Involucramiento sociedad: P77	3,48	0,75	0,08
Contribución desarrollo económico: P80	0,63	0,36	0,46
Contribución desarrollo económico: P81	2,31	0,05	0,07
Contribución desarrollo económico: P82	0,50	0,10	1,79
Contribución desarrollo social: P85	1,92	0,24	3,57
Contribución desarrollo social: P86	0,69	0,03	2,02
Contribución desarrollo social: P87	2,47	0,03	0,16
Contribución desarrollo social: P88	5,38	10,26	2,94
Contribución desarrollo social: P91	1,16	4,37	4,67
Total (%)	100	100	100

Fuente: El autor.

Tanto para las partes internas como externas se observa que existen intereses particulares, pues cada uno cumple una función y desarrolla unos intereses en el rol que desempeña, encontrándose divergencia de opiniones. En este caso, se hace referencia al nivel

profesional (partes internas) y a las juntas administradoras locales (nivel externo), donde el conjunto de variables es por naturaleza decisorio a nivel de la alta esfera, lo que constituye una invariancia para cualquiera de los dos grupos de encuestados.

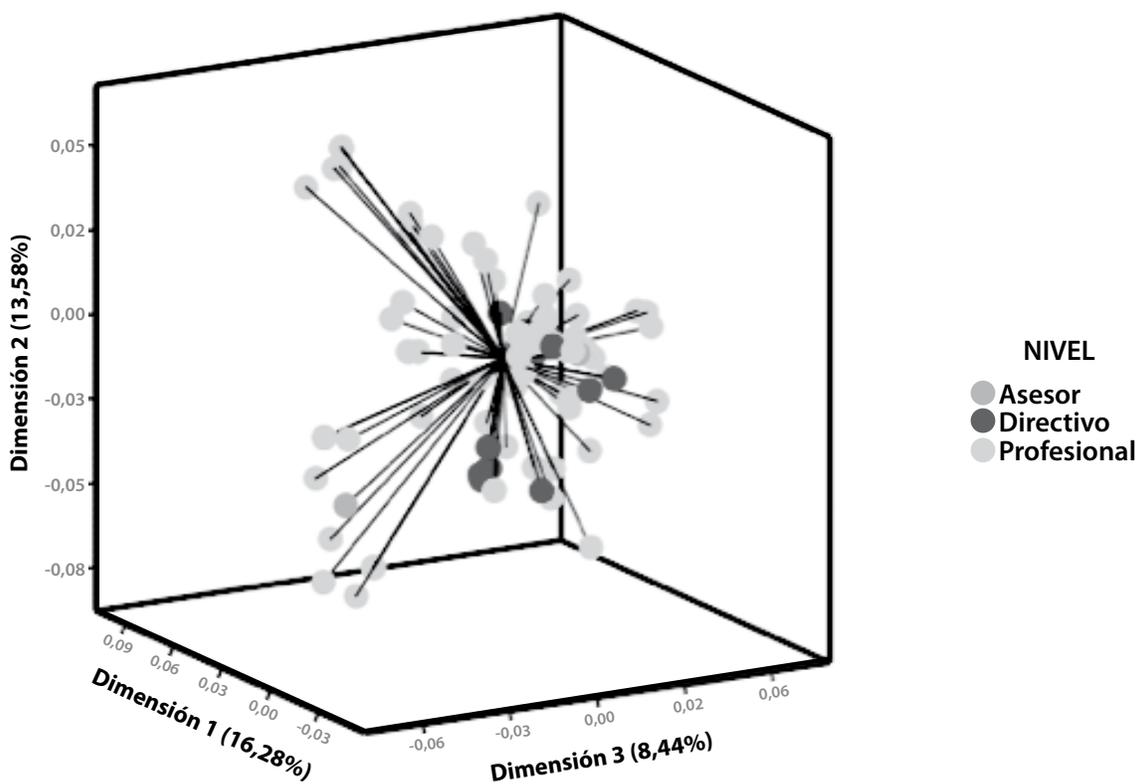


Figura 1. Análisis de correspondencia múltiple – partes internas

Fuente: El autor.

De la información procesada en la primera dimensión se puede deducir que los nuevos productos o servicios desarrollados por la alcaldía no se ajustan a las necesidades del municipio y la región, si se promueve la libre competencia, respectivamente. La segunda dimensión

hace referencia directamente a si las decisiones clave que toma la alcaldía son coherentes con los valores éticos que promueve, si los recursos de la alcaldía se emplean de forma eficiente sin desperdicios y excesos y se involucra y se trata con respeto a los proveedores.

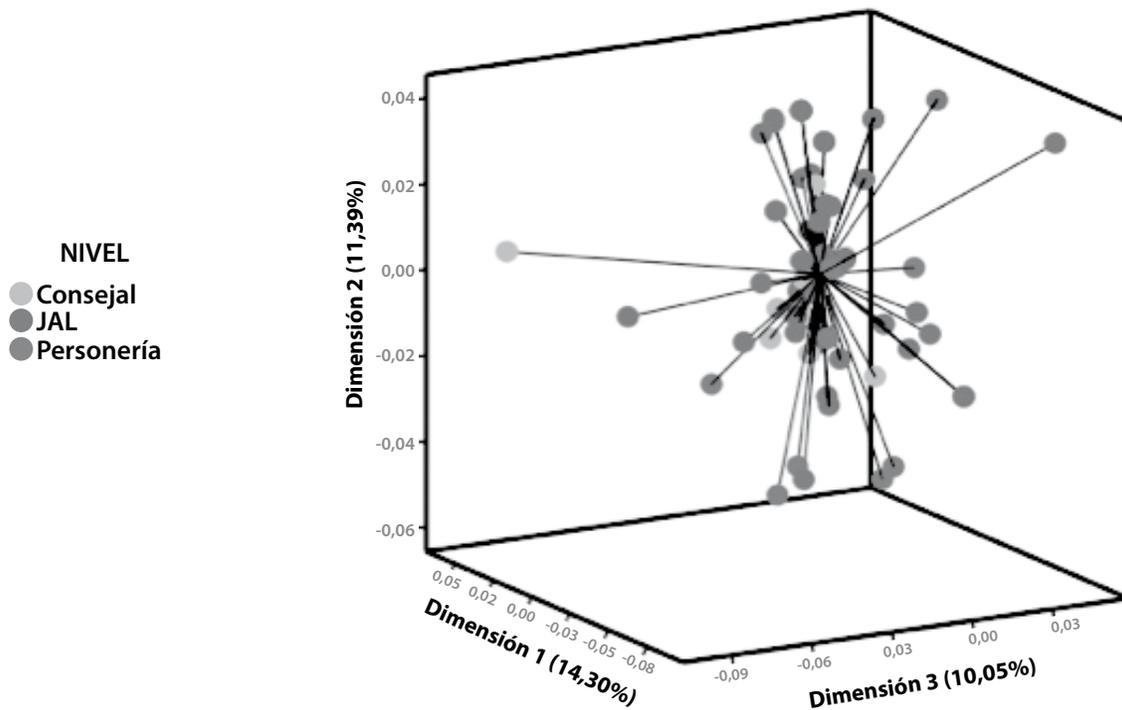


Figura 2. Análisis de correspondencia múltiple – partes externas

Fuente: El autor.

En la dimensión 3 se identifican los impactos de la alcaldía sobre la comunidad local y si se han tomado medidas para mitigar, eliminar o compensar dichos efectos.

IV. CONCLUSIONES

La investigación permitió determinar los principios, elementos y prácticas de los dos modelos, generando un conocimiento que facilita la implementación de la

responsabilidad social en los entes municipales que hayan implementado el modelo NTCGP 1000.

Frente al primer objetivo de la investigación, se identificaron los elementos convergentes entre el modelo del sistema de gestión de la calidad NTCGP 1000 y la Guía sobre responsabilidad social GTC 180, a partir de un análisis documental que arrojó la siguiente conclusión:

Tabla 5. Elementos convergentes entre el sistema de gestión de la calidad y la Guía sobre responsabilidad social

Principios de RS	Elementos del Sistema de Gestión de la Calidad
Beneficios del SGC	Orientación de la organización hacia el cliente (5.2 Enfoque al cliente)
	Enfoque sistémico de la organización (4.2.1 Generalidades, 5.1 Compromiso de la dirección, 5.5.3 Comunicación interna, 5.6 Revisión por la dirección)
	Enfoque hacia la mejora continua y la prevención (8. Medición análisis y mejora, 8.5.1 Mejora continua)
	Concientización o gestión del cambio (5.3 Política de calidad, 5.5.2 Representante de la dirección)
	Hábitos de documentación (4.1 Requisitos generales, 4.2.3 Control de documentos, 4.2.4 Control de registros)
	Recursos suministrados (6.1 Provisión de recursos, 6.3 Infraestructura)
Respeto y protección al usuario (4.1.1 f) (5.2.2.3 Usuarios, 5.2.2.4 Comunidad, 5.1.3 Líder del enfoque socialmente responsable de la gestión)	Información adecuada y exacta (7.2.3 Comunicación con el cliente)
	Suministro de productos seguros y fiables (7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio)
	Protección de la información del consumidor (7.5.4 Propiedad del cliente)

Fuente: El autor.

Luego de realizar el análisis documental, también encontramos complementarios los siguientes elementos:

Tabla 6. Elementos complementarios entre SGC y RS

Principios de RS	Elementos del sistema de gestión de la calidad
Buen gobierno corporativo (4.1.1 a) (4.4.1.3 De la transparencia en el manejo de los recursos económicos, 5.1 Política y componentes de una gestión socialmente responsable, 5.1.2 Compromiso y responsabilidad de la alta dirección)	Derecho de participar en las decisiones de la empresa que afecten su vida (5.5.3 Comunicación interna)
	Eficiencia y uso sostenible de los recursos (7.2.3 Comunicación con el cliente)
	Rendición de cuentas (7.2.3 Comunicación con el cliente)
Respeto a los derechos de los empleados y funcionarios (5.2.2.2 Trabajadores)	Condiciones dignas de trabajo (6.3 Infraestructura)
	Desarrollo de las personas (6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia)
Prácticas de negocios	Promoción de actividades éticas y transparentes (7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio)
Protección de la organización y de sus partes interesadas frente a prácticas asociadas a la corrupción (4.1.1 d)	Impactos del desarrollo (7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio)
	Derechos de propiedad (7.5.4 Propiedad del cliente)
	Involucramiento de la sociedad (8.2.1 Satisfacción del cliente)

Fuente, El autor.

Los anteriores elementos complementarios se convierten en los cimientos para la implementación de la RS, porque a partir de ellos se puede realizar un diagnóstico de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del ente municipal frente a la RS.

En el análisis comparativo de los documentos no se encontraron elementos divergentes.

De acuerdo con el análisis comparativo, el sistema de gestión de la calidad no tiene en número ni en significancia elementos comunes con la RS, debido principalmente a que el campo de aplicación y los métodos corresponden a propósitos muy diferentes. Es decir que la RS contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental (mejora la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto); el sistema de gestión de la calidad permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social.

La GTC 180 sí tiene elementos de complementariedad con la normatividad aplicable a los municipios, tales como el buen gobierno corporativo (Ley 87 de 1993, Ley 489 de 1998, Ley 152 de 1994, Ley 617 de 2000, Decreto 1677 de 2000, Decreto 2740 de 2001, Ley 1474 de 2011), el respeto a los derechos humanos (Ley 975 de 2001, Ley 1098 de 2006), el cumplimiento de la normatividad ambiental (Ley 99 de 2003), la protección de la organización frente a prácticas corruptas (Ley 1474 de 2011), la contribución al desarrollo económico y social y el respeto al usuario.

Los resultados del diagnóstico en cuatro municipios del departamento del Valle del Cauca, para conocer el estado actual del sistema de gestión de la calidad, así como su relación con la normatividad aplicable a la función de los municipios y preparado a partir

de los principios tomados de la GTC 180 permiten concluir que:

- Las encuestas de percepción indican que no existe brecha frente a la eficacia del sistema de gestión de la calidad del municipio; sin embargo, preocupa que un 10,53% de los encuestados no tenga conocimiento o no sabe en qué consiste la eficacia del SGC, no sabe para qué son las reuniones de revisión de la dirección, desconoce los resultados de auditorías internas y las soluciones que se les da a las quejas de los usuarios.
- A partir de los datos de la investigación, los grupos de interés externos aún no evidencian beneficios sustanciales del SGC implementado en las alcaldías (se presenta una brecha: 65,97% acuerdo), lo cual es un punto de inicio para trabajar en la implementación de la RS. Los grupos de interés externos se basan en hechos y/o acciones reales demostradas de calidad, oportunidad y cobertura.
- La investigación indica que existe compromiso en el nivel directivo para la implementación y el sostenimiento del SGC, situación favorable para la implementación de la RS, ya que es necesario que el nivel directivo inspire, en aquellos servidores públicos, credibilidad, respeto y confiabilidad. También, asegura la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados.
- Para que el SGC sea realmente eficaz, eficiente y efectivo en los entes municipales, es necesario contar con los medios de infraestructura y tecnología adecuadas que le permitan desarrollarse y lograr la conformidad de los requisitos del servicio; igualmente para llevar a cabo su trabajo y cumplir con los requisitos de calidad esperados debería asignarse en los presupuestos anuales y plurianuales una partida mediante un proyecto de inversión para atender este propósito.

- Respecto al enfoque por procesos, existe una mejor apreciación y entendimiento de la operación por procesos, están de acuerdo el 82,46% de los encuestados en darle sentido a la optimización de tareas y procesos en forma conjunta e integrada entre las dependencias para hacer bien los trabajos y mejorar el servicio a la comunidad. Ello ha permitido que las relaciones de trabajo entre los compañeros mejoren respecto a los años pasados, al igual que se mejora la conciencia sobre la importancia de satisfacer al cliente interno.
 - Enfoque hacia la mejora continua y la prevención. Se siguen presentando hoy los mismos problemas que hace un año y no se toman medidas eficaces antes de que se reciba una queja del usuario/beneficiario. Las quejas son continuas.
 - El propósito de la implementación de norma NTCGP 1000 es mejorar la satisfacción del cliente/usuario/beneficiario y el desempeño de la entidad, esto en cumplimiento de lo establecido en la normatividad existente. Pero la RS busca favorecer el desarrollo sostenible en la dimensión económica, social y ambiental, con acciones por parte de las organizaciones que vayan más allá del cumplimiento de las obligaciones que establece la ley.
 - La Guía GCT 180 facilita la comprensión y la aplicación de la RS por parte de los entes municipales, y además no excluye el uso de otras herramientas que la complementen.
 - Los entes territoriales por su competencia deben desarrollar en sus planes de desarrollo una política general de RS, igualmente programas, subprogramas y proyectos en las diferentes dimensiones o sectores (económico, social, ambiental, administrativo y de ordenamiento territorial). Esto está normado, es decir que los entes municipales deben cumplir las leyes, ordenanzas, decretos, resoluciones y acuerdos, los cuales tienen coherencia con lo expuesto por esta norma.
 - La incorporación de las prácticas de RS, como parte de la planeación estratégica y del quehacer del ente municipal, es un fenómeno relativamente nuevo. Las distintas iniciativas existentes significan desafíos importantes para los entes municipales en cuanto a la forma de enfrentar las nuevas realidades de lo político, económico, social y ambiental del municipio, con un mayor énfasis en el buen gobierno transparente y eficiente.
 - La evaluación también reveló que el SGC opera y sirve de base para la implementación de la RS, pero hay que fortalecer aspectos relacionados con la interacción de los procesos, la comunicación interna-organizacional y el manejo de los costos de la no calidad.
 - Es posible implementar una estrategia local y departamental de RS que pretenda lograr una agenda compartida entre diversos sectores y actores del desarrollo participantes de la vida municipal y departamental en RS, como también diseñar en los nuevos planes de desarrollo un proceso de construcción público-privado con un enfoque de competitividad y desarrollo sostenible en un marco de competitividad, buen gobierno, recuperación de la confianza institucional, respeto a la persona humana, protección de nuestra diversidad y medio ambiente y cooperación intersectorial e interinstitucional.
 - A partir de los resultados del diagnóstico y del conocimiento obtenido a través del análisis documental, se formuló una propuesta para articular la RS al SGC.
- Finalmente, se elaboró una propuesta para articular la implementación de la RS con base en la GCT 180 en

los municipios del Valle del Cauca, que al ponerse en práctica y con un proceso de mejora continua contribuirá a mejorar la credibilidad, la confianza, la eficiencia y la eficacia de estos entes municipales.

V. RECOMENDACIONES

Es importante que continúe el estudio y se tenga en cuenta lo siguiente:

- Documentar más el problema de desgobierno, ineficiencia administrativa, desconfianza, corrupción y falta de credibilidad de la comunidad hacia el ente municipal.
- Relacionar el modelo estándar de control interno (MECI) con el estudio, en el sentido de las buenas prácticas desarrolladas en ese modelo, puesto que es obligatorio y sus elementos están regulados con base en la normatividad aplicable.
- Aclarar en una próxima investigación lo respectivo a las percepciones de las personas encuestadas, pues tienen un comportamiento diferente; es decir, mientras que los servidores públicos están de acuerdo con una determinada pregunta con valores promedio superiores al 75% (no hay brecha entre el estado de la organización y los planteamientos de la norma de referencia), los grupos de interés externos, por lo general, no están de acuerdo en todas las preguntas, manifestando la existencia de brecha y asignando valores inferiores o iguales al 45%.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Victoria y BLANCO, Hernán. Chile frente a la elaboración de una norma ISO sobre responsabilidad social. En: Revista Ambiente y Desarrollo, CIPMA. Vol. 20, .No. 3 (marzo, 2005); pp. 98-105.

CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. 2ª. ed. Madrid: Editorial Trotta, S.A. Sagasta, 33, 28004, 1996. (Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía). ISBN: 84-8164-013-1.

DOUGNAC, Fernando. La moral es el fundamento de la responsabilidad social. En: Revista Ambiente y Desarrollo, CIPMA. Vol. 21, No 1 (marzo, 2005); pp. 108-110.

FRIEDMAN M., A. Friedman doctrine: the social responsibility of bussines si to increase its profits. En: New York Times Magazine. (13 de septiembre, 1970); p. 126.

FUENTES, J. et ál. Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. En: Universia Business Review. Actualidad Económica, tercer trimestre, 2005. ISSN 1698-5117.

GAETE Q., Ricardo. Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. En: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal; Vol. 8, Issue 11 (2008); pp. 35-61.

GARAVITO, C. Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. Economía. Vol. XXXI, No. 61 (enero-junio, 2008); pp. 81-104. ISSN 0254-4415.

HERRERA, Wilson. Régimen municipal en Colombia (continuación del tema sobre organización territorial). En: Revista de Derecho. Universidad del Norte. Vol. 18 (agosto, 2002); pp. 214-227.

HURTADO, Federico et ál. Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003. 1ª. ed. Editorial Universidad de Antioquia, Grupo Regional ISO, Facultad de Ingeniería, 2005. 240 p. ISBN 958-655-909-3.

- IBÁÑEZ, J. Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas. En: GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. 2 ed., 1 reimp., Madrid: Alianza Universidad Textos, 1996.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC) – Centro Nacional de Productividad. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas colombianas. Bogotá, 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Responsabilidad social. Guía técnica colombiana. GTC-180. 6ª. ed. p. 53. 23 de julio, 2008.
- Gestión de la calidad en el sector público. Norma técnica de calidad en la gestión pública (NTCGP 1000:2009). Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2009. p 7.
- LAFUENTE et ál. Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Documento de trabajo. En: Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES). Informe 2004 (marzo, 2003); 111 p. [Colección La Empresa del Mañana].
- MELÉ, Domènec. Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. En: *Ekonomiaz*. Vol. 2, No. 65 (2007). IESE Business School, Universidad de Navarra.
- MELLE HERNÁNDEZ, Mónica. La responsabilidad social dentro del sector público. En: *Ekonomiaz*, Revista Vasca de Economía. [en línea]. No. 65 (2007); 88 p. [consultado 15 de septiembre, 2008]. Disponible en http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_c.apl?REG=852
- MEZA, Alegría. (2007). La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. 63 p. Trabajo de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de Empresas.
- MONTUSCHI, L. Los códigos de ética como instrumentos de la responsabilidad social corporativa. En: *Revista Peruana de Derecho de la Empresa, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social*. Vol. XXII, No. 64 (2007); pp. 261-281.
- MOYADO ESTRADA, Francisco. Gobierno y gestión pública de calidad: una aproximación desde la experiencia mexicana en el periodo 1995-2006. México, marzo de 2010. pp 10-47.
- PEÑA GUARÍN, Guillermo y MARTÍNEZ DÍAZ, Gerardo. Integración de la responsabilidad social con el modelo ISO 9001 en pymes colombianas certificadas. Tesis de Magíster en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, 2008. pp. 50–129.
- PEÑA, S.D. Estadística. Modelos y método, 2. Madrid: Alianza Editorial, 1987.
- QUAGLINO, M.B. y PAGURA, J.A. Una propuesta para algunas aplicaciones de análisis de correspondencias múltiples. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, octubre de 1998. p. 249.
- ROMERO, Luis Miguel y YEPES. Análisis de la aplicabilidad de la GTC 180 sobre responsabilidad social en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. Tesis de Magíster en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, 2010. 152 p.

- SAIZARBITORIA, Iñaki et ál. La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la Capv1. En: Revista de Dirección y Administración de Empresas. No. 14 (diciembre, 2007); pp. 155-174.
- SCHULTZ, Christina y CASAS-FRANCO, Mauricio. Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico, p. 256. Bogotá: United States Agency for International Development (USAID), Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia, 2006. p. 256. ISBN 958-33-9228-6.
- SOLÍS GONZÁLEZ, J.L. México 2007-2008: Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. En: Análisis Económico. Vol. XXIII, No. 53 (2008); pp. 228-252. Segundo cuatrimestre de 2008. Universidad Autónoma de Nuevo León, Instituto de Investigaciones Sociales.
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). Modelo estándar de control interno para el Estado colombiano (MECI) 1000:2005. Manual de implementación. Modelo de control interno para las entidades del Estado – versión I. 1ª. ed., febrero de 2004. p. 31. ISBN 958-33-5943-2.
- VALENCIA, D. Sobre la reforma del Estado y de la administración pública: el sistema de control interno y su complementariedad con el sistema de gestión de la calidad. Santiago, Chile: Tello X, Congreso Internacional del CLAD, 18-21, octubre, 2005. p. 1.
- YEPES, Gustavo A., PEÑA, Wilmar y SÁNCHEZ, Luis F. Responsabilidad social empresarial: fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. 1 ed. Bogotá, D.C.: Digiprint Editores E.U., 2007. pp. 86-117. ISBN 978-958-710-174-4.