

Grupos de interés y desarrollo local

Los Grupos de Interés

Las organizaciones de todo tipo tienen que estar muy relacionadas con su entorno para poder adaptarse a los cambios que se presentan y dar respuesta a las necesidades que surgen y deben ser satisfechas por ellas. Los grupos de interés o *stakeholders* externos (Mellahi y Wood, 2003; Jonker y Foster, 2002; Terje, 2002; Schilling, 2000; Windsor, 1998) permiten un contacto integral con el entorno. Sin embargo, para poder cumplir con sus objetivos más eficientemente, las organizaciones también tienen que tener en cuenta a sus grupos de interés internos (Aguilera y Jackson, 2003; Lizcano, 2002, González, 1999).

La concepción de R. Edward Freeman en 1984 (Windsor, 1998) fue que los grupos de interés o *stakeholders* incluían a todos los grupos que afectaban y eran afectados por las políticas y actividades de la corporación. Esta definición complementó la aportada en 1963 por el Stanford Research Institute, la cual solo incluía el efecto de los grupos de interés sobre la organización cuando los definía como “aquellos grupos de apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de existir”. Lo cual se repite en la siguiente definición, “las organizaciones cuentan con multitud de *stakeholders*, es decir, grupos de personas que se verán afectadas tanto por el éxito como por el fracaso de la empresa” (Hodge, et al, 1997, p. 52).

Langtry (1994) incorpora a la definición el componente moral al proponer que los grupos de interés o individuos, que estando o no relacionados con las decisiones de la empresa que afectan o puedan afectar su bienestar, tengan algún reclamo moral o legal contra una firma que viole con sus acciones la consideración, la confianza y el respeto.

En la actualidad es importante resaltar el grupo de interés comunidad, como representante de los intereses de la sociedad en general, y del grupo cliente, con unas exigencias más amplias desde el punto de vista social y ambiental, ya que ahora “la responsabilidad social corporativa es la obligación que tiene la gerencia de ejecutar acciones que pro-

Alejandro Martucci
Director de Estudios de
Postgrado de la Facultad de
Ciencias Económicas y
Sociales

tejan y mejoren tanto el bienestar de la sociedad como un todo así como los intereses de la organización” (Certo, 2001, p. 48) El interés de la gerencia tradicional se ha concentrado en generar ganancias y su principal interés es la rentabilidad de los negocios que dirige, sin embargo, esta realidad está cambiando, hasta el punto que ya se habla del rendimiento de cuentas sociales, se han hecho significativas nuevas responsabilidades que imponen las expectativas sociales crecientes sobre las organizaciones empresariales que no son las mismas que se afrontaban antes (Calster, 2003; Philpott, 2003; Wilson, 2003; Harrison y Freeman, 1999), inclusive a nivel local, “muchas empresas se comprometen con la sociedad local a través de, por ejemplo: colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinio de actividades deportivas o culturales en el ámbito local, y realización de donaciones para acciones de interés general” (Vidal, 2003, p. 73) Si esta necesidad ya está presente en las empresas, con más razón debe estar considerada en las otras organizaciones, como las organizaciones gubernamentales.

Se habla de buenas corporaciones ciudadanas, en las cuales se entiende y gerencia las influencias de la organización sobre y relacionadas con el resto de la sociedad en la búsqueda de minimizar lo negativo y maximizar lo positivo (Marsden y Andriof, 1998)

En el modelo actual de desarrollo deben estar presentes la sustentabilidad, la gobernabilidad y la cooperatividad (Guédez, 2003), la vinculación entre Estado, Empresa y Sociedad tiene que ser muy estrecha. En este modelo se hace necesario: una pertinente relación beneficio y costo, donde la productiva colaboración entre los miembros involucrados permita conseguir las metas, que sea duradera, que haya reconocimiento de las ganancias y responda a las necesidades; satisfacción, que facilite una mayor cohesión y efectiva organización, que a su vez favorezca un incremento en la colaboración; sentido de pertenencia, la cual necesita de efectivas alianzas

donde este presente la mutualidad y toma de decisiones compartida; representación, para que todos los intereses de los participantes sean tomados en cuenta; así como compromiso y contribuciones, con inversión de tiempo y recursos (Ansari y Phillips, 2001)

El desempeño de las buenas corporaciones ciudadanas (como antes se definieron) es el resultado de tres fuerzas: primero, los gerentes necesitan entender y trabajar con su medio ambiente externo; segundo, las presiones de la sociedad mejoran el desempeño social y ambiental de la compañía, y tercero, la importancia de la dirección de los valores éticos, los cuales apoyan los buenos negocios. (Marsden y Andriof, 1998)

En relación con la tercera fuerza, Etkins (2002) afirma: “es que en toda organización vivible deben respetarse y aplicarse los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y la dignidad del trabajo”. Guédez (2003) establece, por su parte, que la ética empieza donde terminan las normas y está para hacer más humano al ser humano, conquistar una mejor vida, elevar e integrar la autoestima y conseguir la solidaridad y la participación.

Estando dentro de la comunidad y viendo la comunidad como un gran grupo de interés (Greenwood, 2001), es importante resaltar la importancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) ya que el desarrollo de las relaciones entre estas organizaciones y las compañías y el efecto que estas han tenido sobre la conducta de las compañías y la distribución del desempeño ambiental y social (Marsden y Andriof, 1998)

Indudablemente que el Estado y sus diferentes organizaciones gubernamentales, dado el interés que debe tener en la eficacia y la efectividad, que se centran principalmente en el funcionamiento del propio gobierno y en el modo en que sus bienes y servicios se distribuyen y prestan, en los derechos y la capacidad del sistema de gobierno en relación con sus ciudadanos, y en la representación y en el ejercicio de la discrecionalidad, que dirige la atención

al control que la ciudadanía tiene sobre el funcionamiento del gobierno y sus agentes. (Harmon y Mayer, 1999).

En este orden de ideas, los grupos de interés en el campo político comienzan denominándose grupos de presión, mas relacionados con el Estado de Bienestar, "los cuales no participan directamente en la conquista del poder y en su ejercicio, sino que actúan sobre el poder, pero permaneciendo fuera de él, es decir, haciendo "presión" sobre él"... "Toda asociación, todo grupo, toda organización, incluso aquellos cuya acción se encuentra alejada de la política, puede actuar en tanto que grupo de presión, en ciertos terrenos y en ciertas circunstancias." (Duverger, 1970, p. 376) Almond y Powell (1972) entienden por grupo de interés como " un conjunto de individuos ligados por lazos de intereses o ventajas particulares , que tienen cierta conciencia de estos vínculos" (Almond y Powell, 1972, p. 71

En términos mas amplios y más actuales: "Los miembros de la sociedad se agrupan dentro de ella de acuerdo a sus intereses. Para promoverlos y para defenderlos. Las organizaciones que crean a tal fin, llamados cuerpo intermedios, grupos de presión, grupos de interés, organismos de la sociedad civil u organismos no gubernamentales, reflejan el pluralismo social." (Aveledo, 2002)

Esta definición es muy útil para considerar la participación de todos en la generación de políticas públicas locales y en la toma de decisiones en la municipalidades, fundamentales para el desarrollo local.

La Teoría de los Grupos de Interés.

Luego de la aparición de la definición de grupos de interés de la Stanford Research Institute en 1963 (ya citada), comienza a surgir en la década de los setenta en la literatura de la planificación estratégica, cuando Taylor, 1971), (citado por Elias, et al, 2002) predice la disminución de la importancia de los accionistas dado que los negocios podrían ser llevados adelante para otros grupos de interés también. Además, autores de la misma disciplina, desa-

rollaron métodos de análisis con los grupos de interés para incorporarlos a la gerencia de proyectos y al proceso de planificación corporativo.

Pensadores de la Teoría de Sistemas manifestaron que la participación de los grupos de interés era esencial para el diseño de sistemas que solucionaran muchos problemas sociales (Elias, et al, 2002), inclusive, mas adelante, se ha llegado a afirmar que la Teoría de Grupos de Interés puede ser vista como un subgrupo de la Teoría de Sistemas (Schilling, 2000). La organización es parte de un gran sistema de interdependencias y los grupos de interés pueden ser visualizados como redes de intercambio, cadena de relaciones o sistema de partes interconectadas.

Para el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa fue muy útil la Teoría de los Grupos de Interés ya que permitía la inclusión en el análisis nuevos grupos de interés. Por otra parte, a la literatura relacionada con la Teoría de la Organización también le sirvió la nueva teoría para visualizar el intercambio de la organización con el medio ambiente, revisar las demandas originadas por grupos de interés externos (Elias, et al, 2002)

La Teoría de los Grupos de Interés plantea tres perspectivas de análisis (Donaldson y Preston, 1995):

- La perspectiva descriptiva / empírica, que determina la naturaleza de los grupos de interés de una organización, sus valores, su relativa influencia sobre las decisiones y el carácter de su situación, son todas informaciones relevantes para la conducta de la organización (Mellahi y Wood, 2003) En este sentido, es necesario identificar los grupos de interés relevantes, los objetivos y fines de esos grupos de interés, así como analizar las estrategias de influencia que utilizan (Rod y Paliwoda, 2003).
- La perspectiva instrumental, la cual vincula medios y fines y argumenta que el desempeño de la corporación es más idóneo si los gerentes

estratégicos tienen en cuenta a los grupos de interés (Mellahi y Wood 2003). La teoría es utilizada para identificar la conexión (o la falta de relación) entre la dirección de los grupos de interés y el cumplimiento de los objetivos tradicionales de la corporación, el desempeño positivo y la obtención de resultados (Rod y Paliwoda, 2003). Una teoría comprensiva de la firma requiere no solo una explicación de cómo los grupos de interés influyen las organizaciones, sino también como las firmas responden a estas influencias (Rowley, 1997).

- La perspectiva normativa prescribe como todo grupo de interés debería ser tratado sobre la base de los principios morales y filosóficos fundamentales (Mellahi y Wood, 2003), en otras palabras, la teoría se emplea para interpretar la función de la corporación, incluyendo la identificación de las guías morales o filosóficas que la dirigen. En este sentido, la planificación estratégica debería ser tanto analítica como ética para la consecución de la confianza, el compromiso y el esfuerzo de los grupos de interés, pudiendo inclusive afirmarse que “la Teoría de los Grupos de Interés es una teoría de gerencia organizativa y ética” (Phillips, et al, 2003, p. 480).

Esta última perspectiva resulta de gran interés si se relaciona con la importancia que tiene el valor que la organización debe dar a las demandas de todos sus grupos de interés, internos y externos, y el derecho que tienen estos grupos de participar en las decisiones que sustancialmente afectan su bienestar (Dentchev y Heene, 2004; Bobby, 2002; Langtry, 1994), teniendo también derecho a igual trato (Phillips, et al, 2003, p. 480), más aun si se hace referencia a una organización pública.

Atributos de los grupos de interés.

Desde la perspectiva descriptiva / empírica o el nivel racional, existen elementos o atributos de los grupos de interés que permiten seleccionarlos, los

cuales deben ser considerados como tales en cada proceso. Hay autores (Mellahi y Wood 2003; Greenwood 2001; Mitchell, et al, 1997) que los resumen en tres atributos claves:

- **Poder:** las organizaciones responden a las presiones externas por el poder de los grupos de interés. Los grupos de interés pueden ejercer poder por medio del voto, por recursos económicos, por influencias políticas o por influencias sociales. Las organizaciones han desarrollado experticia y experiencia en tratar con los diferentes tipos de poder. Los grupos de interés tienen poder porque controlan información y recursos, afectando la planificación, organización y dirección de las organizaciones (Terje, 2002)
- **Legitimidad:** determinada por los sistemas económicos, el gobierno y las instituciones. La existencia de los grupos de interés es necesaria por ser útiles a las organizaciones para cumplir con su responsabilidad social, ser pertinentes y agregar valor.
- **Urgencia:** considerado como un atributo en términos situacionales. El sentido de urgencia o la capacidad de determinar cual es la jerarquía u orden de atención de los problemas o casos por atender.

Principios para la participación de los grupos de interés.

Desde el punto de vista de Wakefield y Barney (2001), los grupos de interés como segmentos del mercado, establece cinco virtudes en el medio ambiente competitivo, que si bien los autores las aplican a las empresas, pueden ser adaptadas como principios para que los grupos de interés participen mejor en la toma de decisiones en general, siendo las siguientes:

- **Productividad:** niveles de eficiencia en el logro de los objetivos



- Visión: estrategia a largo plazo para mantener la viabilidad de los cambios
- Seguridad: necesidad de garantizar la creación de productos y servicios que logren y excedan los márgenes de seguridad de los consumidores.
- Estabilidad: económica e institucionalmente rectos, eliminando giros no establecidos en la capacidad y el desempeño.
- Credibilidad: reputación de integridad relacionada con las actividades realizadas.

A estos primeros cinco principios podremos incorporar otros propuestos por Rod y Paliwoda (2003):

- Concordancia, armonía y priorización en el análisis, colaboración entre las partes.
- Conciencia y respeto entre grupos.
- Defensa de la posición por parte de cada grupo involucrado.
- Cohesión, coordinación y consenso en la toma de decisiones.
- Expectativas realistas y evaluación de eventos.

- Planteamiento de opciones.
- Relevancia y significado de las decisiones tomadas para todos los grupos.

Además, Doods (2004) incorpora otros principios para la participación de los grupos de interés:

- Rendición de cuentas: hacer que los convenios, posiciones, toma de decisiones, implementación de decisiones, monitoreo y evaluación, sean transparente para los grupos de Interés que no participan y el público en general
- Equidad, participación en igualdad de condiciones
- Flexibilidad, dar la posibilidad de acuerdos.
- Aprendizaje, aprender unos de otros.
- Pertenencia, admitir las decisiones e incrementar la posibilidad de implementación.
- Ganancia social, que las ganancias contribuyan al enriquecimiento de la sociedad.
- Fortalecer las instituciones gubernamentales por medio de la toma de decisiones compartida.

Definición del desarrollo local.

“El concepto de desarrollo económico local se refiere a los procesos en los cuales los gobiernos o comunidades logran mantener y estimular la actividad productiva y el empleo en su propia comunidad. La principal meta del desarrollo económico local es promover las oportunidades de empleo en sectores que desarrolla la comunidad para usar los recursos humanos, naturales e institucionales existentes (Blakely, 1994), mejorando, al mismo tiempo, la calidad de vida de la población.” (Precedo, 2000, p.124) En este concepto se incluye la mejora de la calidad de vida como un logro del desarrollo económico, siendo esta una característica fundamental para poder hablar de desarrollo sustentable ya que se debe balancear la necesidad del desarrollo económico con la protección ambiental y la equidad social (Wilson, 2003)

El término desarrollo sustentable fue popularizado por primera vez en 1987, en el libro *Our Common Future*, publicado por la World Comisión for Environment and Development (WCEC). Esta comisión describe desarrollo sustentable como “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus necesidades” (Wilson, 2003, p. 1) Sin embargo, existen barreras para conseguir el desarrollo sustentable, Rordan (2004) establece seis: no hay un derecho universal a un medio ambiente saludable y sustentable; no hay una democracia ecológica, solamente una democracia electoral; no hay una ciencia que haya logrado establecer una co-responsabilidad entre recursos usados, justicia social, monitoreo participativo para la supervivencia y democracias ecológicas; no hay conexión entre el sector público, privado y la sociedad civil para la innovación; se ignora al que esta por venir y las instituciones gubernamentales promueven la no sustentabilidad.

Martínez (2002) utiliza el término desarrollo sustentable, determinando que “debe ser: socialmente justo, ecológicamente sano, tecnológicamente autónomo y no agresivo, y económicamente rentable.”

(Martínez, 2002, p. 29). Socialmente justo porque los recursos naturales deben ser utilizados para generar satisfacciones materiales y distribuidas equitativamente. Ecológicamente sano ya que no debe ir en contra de las características de los ecosistemas y de sus componentes, que son esenciales para su existencia. Tecnológicamente Autónomo y no Agresivo, “debe sustentarse en técnicas, ciencias, conocimientos, saberes, etc., que permitan la combinación y optimización de recursos, tendentes a la satisfacción de necesidades. Pero en éste, dichas técnicas deben ser asequibles a todos los sujetos del desarrollo y no solo a aquellos quienes por su poder económico tienen acceso a ellas. Para que así sea, estas técnicas deberán ser autóctonas, lo que de hecho asegura, a los sujetos del desarrollo, su consecución, su bajo costo y, lo que es más importante, su acción menos degradante del ambiente” (Martínez, 2002, p. 32). Y, finalmente, Económicamente Rentable, ya que debe conducir a la satisfacción de necesidades materiales, es un componente que no puede dejar de estar presente, siempre y cuando no se plantee como el único objetivo.

Cualquier estrategia para conseguir el desarrollo sostenible debe adoptar el marco conceptual antes descrito, tener una visión a largo plazo, presentar una perspectiva integral donde se contemplen aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en la toma de decisiones, coordinar una orientación estratégica definitiva e identificar objetivos concretos y políticas para lograrlos (Meadowcroft, 2003)

Factibilidad del desarrollo local.

Para conseguir un desarrollo local sostenible es necesario entonces una estrategia definida y, como precisa Brito (2002, p. 2): “ El éxito de las estrategias de desarrollo dependerá de su contexto político: de su carácter democrático y descentralizado y de la capacidad de la sociedad de construir un marco institucional sólido y confiable para los agentes económicos y sociales, que minimice el costo de las transacciones, estimule la eficiencia adaptativa y el

aprendizaje colectivo – tanto del sector público como del privado -, consolide y extienda los derechos de los ciudadanos y fortalezca su capacidad de control sobre los gobernantes, y garantice la responsabilidad del sector público”

Como se desprende de la cita anterior, el Estado es fundamental para el logro de un desarrollo local sostenible, más aun si analizamos lo “local construido” o lo local como construcción social permanente, donde son básicas las políticas públicas como una forma de revisar la administración de lo público; una política pública con una lógica territorial: la descentralización, con políticas públicas locales, y las redes de políticas públicas como nueva definición de las relaciones Estado – Sociedad (Jolly, 2002)

El gobierno local, con la reforma del Estado, debe pasar a ser el garante de un conjunto de reglas que permitan la convivencia social, estimulando la generación de riqueza, la cooperación, la confianza, las oportunidades para la transferencia tecnológica y la sostenibilidad ambiental del desarrollo local. La reforma del Estado debe incorporar aspectos institucionales, políticos y gerenciales para que la coordinación, la flexibilidad, la descentralización, la información, la comunicación y la participación sean constituidas como prácticas comunes de interacción en las organizaciones públicas y la sociedad civil, con ejercicios de consulta pública general y negociaciones más intensas con los principales grupos de interés (Meadowcroft, 2003) buscando la innovación y el pluralismo, la apertura al aprendizaje social, a las múltiples opciones de solución de problemas que surgen de la sociedad; mejorando el diseño de las políticas públicas y aumentando su impacto económico y social, principalmente en la educación y la salud, por medio de un desempeño superior en el cumplimiento de sus funciones, credibilidad en las autoridades y gobernabilidad social (Brito, 2002). La municipalidad, como ente gubernamental local, pasa a desempeñar roles fundamentales, tales como el ser el rector de la economía local; ser el vínculo más cercano del Estado con la sociedad civil, estableciendo la relación entre la democracia a nivel local y la



democracia a gran escala, y movilizar e integrar los diferentes tipos de recursos dentro del sector público y entre las instituciones públicas y privadas (Montin, 2000)

El desarrollo local necesita de las cinco categorías de capital que establece el Banco Mundial: “el capital natural, que está constituido por los recursos naturales y biológicos que pueden ser aprovechados en los procesos económicos; el capital físico, que es el construido por el hombre en la sociedad para facilitar el proceso de desarrollo, como es el caso de las obras de infraestructura, las maquinarias, herramientas y equipos y servicios fundamentales como el sistema financiero; el capital humano, representado por el nivel de entrenamiento y educación de un conglomerado humano que determina la capacidad de producción de cada individuo en términos similares al capital físico y para agregar valor económico y mejorar el ingreso personal; el capital cultural, identificado con el perfil cultural de un conglomerado humano, en términos de normas, valores, creencias populares y religiosas, lengua, instituciones, modas y costumbres, y el capital social, vinculado a los valores de la asociatividad, la conciencia cívica, el consenso moral y los valores éticos que, en conjunto, generan en una sociedad el clima de confianza y el tejido social apropiado para que los miembros de la misma estén en capacidad de trabajar

juntos en grupos y organizaciones, a fin de lograr objetivos comunes” (Moreno, 2004, p. 39 y 40) Esta última categoría de capital es de particular interés para la búsqueda de una red de relaciones que facilite la comunicación, participación y vinculación de la comunidad, que permita lograr el clima de confianza donde las personas tengan credibilidad mutua, se puedan generar formas de cooperación y asociación, haya preocupación por el interés colectivo y el interés público, conciencia cívica, y valores éticos en la dinámica diaria de la actividad económica y política de una sociedad (Kliksberg, 2001)

El capital social se convierte en capital político ya que mediante la actividad de los actores políticos (entre los cuales se puede considerar a cualquier actor interesado en el desarrollo local) en el proceso de formación e implementación de las políticas públicas locales que lograrán coordinar e impulsar el desarrollo local (Birner y Wittmer, 2000).

Factores que influyen.

Un factor que influye en el desarrollo local es la participación de la comunidad, este aspecto incorpora una nueva dimensión al concepto de desarrollo local. Las iniciativas gubernamentales necesitan de interlocutores locales que adapten y mejoren el planteamiento de políticas públicas y su ejecución, tanto las emanadas por el gobierno local como las vinculadas con entes regionales y nacionales. Tiene que haber participación en el “liderazgo de eventos locales, en la gerencia de los negocios locales, en los servicios a los residentes de la comunidad, en la coordinación entre grupos locales, en la vinculación entre el gobierno y la población, en la guía del desarrollo social local, y en el monitoreo de la salud y seguridad local” (Zhang, 2002, p. 313) Es conveniente fortalecer las organizaciones locales de base y, de esta forma, enriquecer el tejido socio – institucional e incorporar y resaltar la potencialidad de lo local, como una dimensión desde la cual es posible actuar con eficacia y eficiencia para resolver los problemas prioritarios de la población, eliminar el monopolio que tiene el Estado en el campo de la

inversión para el desarrollo, multiplicando las instituciones que puedan ofrecer obras y servicios de apoyo, contribuir a movilizar nuevos recursos y ensayar metodologías, y democratizar a la sociedad con el componente de la participación ciudadana como un aspecto central de la democracia (Rodríguez y Cummings, 1980)

Ahora bien, con la efectiva y eficiente participación debe conseguirse la cooperación y concertación entre los sectores públicos y privados, es decir, entre el gobierno local y la comunidad interesada en desarrollar localmente ciertas actividades, como ha sido el caso del turismo (Binns y Nel, 2002) o de desarrollos industriales (Dei Ottati, 2002; Pichierri, 2002). La concertación local puede estimular a una gran colaboración entre grupos de interés y el establecimiento de un clima de cooperación y confianza que es necesario para promocionar acciones que lleven al desarrollo económico (Dei Ottati, 2002), existen sectores en los cuales gobierno, empresas y comunidad pueden enfocarse seriamente (Binns y Nel, 2002), estableciéndose e implementándose redes de actores que incluyan al gobierno regional y autoridades locales, asociaciones interesadas, institutos de investigación y empresarios, con la participación, inclusive, de actores globales (Pichierri, 2002)

La participación de actores globales hace pensar en otro factor que influye en el desarrollo local, el cual es la globalización, los gobiernos, empresarios y grupos de interés no pueden excluir a las corporaciones transnacionales con presencia local o inversionistas extranjeros directos, así como las posibilidades de préstamos de multilaterales como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), estas representaciones locales de lo global deben estar incluidas también en la concertación y como potenciales colaboradores del desarrollo local (Ettlinger, 1999). En este mismo orden de ideas, el desarrollo local, bien sea en la responsabilidad del Estado (el gobierno local, más específicamente), el sector empresarial público y privado, las organizaciones sin fines de lucro, las universida-

des y fundaciones, no puede perder de vista la necesidad de que sus actores locales puedan seguir siendo competitivos en términos globales, construyendo la infraestructura tecnológica local; fomentando la innovación, el desarrollo del capital humano, los servicios de apoyo a los negocios y empresas locales, la búsqueda de crear centros de excelencia en áreas de proceso o de producción; facilitando el acceso al capital necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, elemento de gran importancia en el desarrollo local (Taylor, 2003), y todo lo que permita crear patrones creativos para competir en un medio ambiente global (Felbinger y Robey, 2001)

Actores que participan.

En la implementación de las políticas públicas locales se analizó la necesidad de la intervención de los tres niveles de gobiernos (nacional, regional y local), involucrando a ejecutores directos, tales como organismos adscritos al sector público en estos tres niveles, el sector privado y el sector comunitario; incorporando también las instituciones y organismos locales, como ONG's, academia, consultores, comisiones y juntas especiales y la opinión pública en general.

Por otra parte, la participación del ciudadano, individualmente o en grupos, como factor fundamental en la toma de decisiones y en la ejecución y supervisión de proyectos, buscándose una sociedad civil activa, donde, como en el caso de Venezuela, se sustituya la democracia de partidos políticos por una democracia de ciudadanos (Lander, 2000)

Por último, al analizar los factores que influyen en el desarrollo local, además de la necesidad de la participación de la comunidad y el fortalecimiento de las organizaciones locales de base, se mencionaron actores globales, como las corporaciones transnacionales con presencia local, a los cuales se pueden sumar los inversionistas externos directos y las multilaterales para el financiamiento internacional del desarrollo local. Por otra parte, también se incluyó, como factor que influye, la responsabilidad

del Estado (el gobierno local, más específicamente), el sector empresarial público y privado, las organizaciones sin fines de lucro, las universidades y fundaciones, como entes actuantes, en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, otro actor relevante en el desarrollo local.

Todos los actores antes mencionados pueden estudiarse como Grupos de Interés y dentro de los parámetros que establece la Teoría de los Grupos de Interés.

Todas las organizaciones en sus diferentes tipos: privadas o públicas; con fines o sin fines de lucro; económicas, políticas, culturales o educacionales; gubernamentales de nivel nacional, regional o local o no gubernamentales (ONG's), tienen que tomar en cuenta la opinión de los grupos de interés que están vinculados a su funcionamiento. Los grupos de interés proporcionan información clave ya que los proyectos que llevan adelante las organizaciones necesitan conocer los roles involucrados y los puntos de vista de los grupos de interés en cada uno de esos roles (Alexander, 2003)

BIBLIOGRAFÍA:

- AGUILERA, R. y JACKSON, G. (2003): The cross – national diversity of corporate governance: dimensions and determinants "Academy of Management Review", Vol. 28, N° 3
- ALEXANDER, I. (2003): Stakeholders: who is your system for? "Computing & control engineering" April 2003
- ALMOND, G. y POWELL, G. (1972): "Política Comparada. Una Concepción Evolutiva" Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- ANSARI, W. y PHILLIPS, c. (2001): Interprofessional collaboration: a stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships "Journal of Interprofessional care", Vol. 15, N° 4
- AVELEDO, R. (2002): "¿Qué es la política?" Editorial Pana-po. Caracas, Venezuela.
- BINNS, T. y NEL, E. (2002): "Tourism as a local development strategy in South Africa" The Geographical Journal, Vol. 168. N°3, September 2002
- BIRNER, R. y WITTMER, H. (2000): "Converting Social into Political Capital" Paper Submitted to the 8 th Biennial Conference of the International Association for the Study of Common Property (IASCP) "Constituting the Commons: Crafting Sustainable Commons I the New Millenium" Disponible en : <http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00000221/00/birnerr041300.pdf>
- BRITO, M. (2002): " "Buen gobierno local" y calidad de la democracia" Instituciones y Desarrollo 12-13 Institut Internacio-

nal de Governabilitat de Catalunya 17 Diciembre 2002 Disponible en: http://www.iigov.org/revista/?p=12_10

- CALSTER, G. (2003): "CSR initiatives en vogue" *International Report European Environmental Law Review* August/September
- CERTO, S. (2001): "Administración moderna" Editorial Prentice - Hall. Bogotá, Colombia
- DEI OTTATI, G. (2002): "Social Concertation and Local Development: The Case of Industrial Districts" *European Planning Studies*, Vol. 10, N° 4
- DENTCHEV, N. y HEENE, A. (2004): "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder" *Journal of Public Affairs* Vol.4, N° 1
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications" *Academy of Management Review* Vol.20, N° 1
- DODDS, F. (2004): "Stakeholder Democracy" *Barcelona Workshop 14 - 15 June 2004*. Disponible en: http://www.iigov.org/gds/pdf/Dodds_Keynote_Speak.pdf
- DUVERGER, M. (1970): "Sociología Política" Ediciones Ariel. Barcelona, España
- ELIAS, A.; CAVANA, R. y JACKSON, L. (2002): "Stakeholder analysis for R&D project management" *R&D Management* 32, 4
- ETKINS, J.(2002): "El potencial ético de las organizaciones", Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo - www.iadb.org/etica Sept 06, 2002
- ETTLINGER, n. (1999): "Local trajectories in the global economy" *Progress in Human Geography* 23, 3
- FELBINGER, C. y ROBEY, J. (2001): "Globalization's impact on state and local policy: The Rise of Regional Cluster - Based Economic Development Strategies" *Policy Studies Review*, Autumn 2001
- GONZÁLEZ, E. (1999): La empresa ante sus grupos de intereses: Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders. "Papeles de Ética, Economía y Dirección", n° 4, 1999
- GREENWOOD, M. (2001): Community as a Stakeholder "JCC 4" Winter 2001
- GUÉDEZ, V. (2003): Foro: "Gobernabilidad social, ética y políticas públicas". Seminario internacional: Capital Social, Ética y Desarrollo. Los Desafíos de la gobernabilidad democrática. 25 y 26 de Junio de 2003. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
- HARMON, M y MAYER, R. (1999): "Teoría de la organización para la administración pública" Fondo de Cultura Económica. México
- HARRISON, J. y FREEMAN, R. (1999): "Stakeholder, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives" *Academy of management Journal* Vol. 42, N° 5
- HODGE, B.; ANTHONY, W. y GALES, L. (1997): "Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico" Editorial Prentice Hall. Barcelona, España
- JOLLY, J. (2002): "Lo público y lo local: gobernanza y políticas públicas" Colección de Documentos Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya Disponible en: http://www.iigov.org/documentos/?p=2_0106
- JONKER, J. y FOSTER, D. (2002): Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 9
- KLIKSBERG, B. (2001): "El capital Social. Dimensión olvidada del desarrollo" Editorial Panapo. Caracas, Venezuela
- LANDER, E. (2000): "Neoliberalismo, sociedad civil y democracia. Ensayos sobre América Latina y Venezuela" Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- LIZCANO, J. (2002): Gobierno de las sociedades. Un enfoque desde la responsabilidad social. X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección (Eben - España) Responsabilidad social de las organizaciones. Madrid, 13 y 14 de junio de 2002
- MARSDEN, C. y ANDRIOF, J. (1998): Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It "Citizenship Studies", Vol. 2, N° 2
- MARTÍNEZ, N. (2002): "La Herencia Ambiental del Hombre" Comité de publicaciones del CDCHT de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) Barquisimeto, Venezuela
- MEADOWCROFT, J. (2003): "Participación y estrategias para el desarrollo sostenible". *Instituciones y Desarrollo* 14-15 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya 10 Diciembre 2003 Disponible en: http://www.iigov.org/revista/?p=14_04
- MELLAHI, K. y WOOD, G. (2003): "The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation": Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives" *Business and Society Review* Volume 108 Issue 2 Page 183 - June2003
- MITCHELL, R.; AGLE B. y Wood, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of What Really Counts", *Academy of Management Review* Vol. 22, Issue 4
- MONTIN, S. (2000): "Between fragmentation and co-ordination. The changing role of local government in Sweden" *Public Management Vol. 2* Issue 1
- MORENO, J. (2004): "El Capital Social: Nueva Visión del Desarrollo" Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. y WICKS, A. (2003): "What stakeholder theory is not" *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4
- PHILPOTT, J. (2003): "The great stakeholder debate" *People Management* Vol. 9, Issue 16
- PICHIERRI, A. (2002): "Concertation and Local Development" *International Journal of Urban and Regional Research* Volume 26.4 December 2002
- PRECEDO, A. (2000): "A Regionalization Strategy to Promote Integrated Local Development: The Comarcal Development Plan of Galicia" *European Planning Studies*, Vol. 8, N° 1
- RIORDAN, T. (2004): "Biting More Than Chewing. Transforming Institutions for Sustainability" *Barcelona Workshop 14 - 15 June 2004*. Disponible en: http://www.iigov.org/gds/pdf/ORiordan_Keynote_Speak.pdf
- ROD, M. y PALIWODA, S.(2003): "Multi - sector collaboration: a stakeholder perspective on a government, industry and university collaborative venture" *Science and Public Policy*, volumen 30, number 4, August

- RODRIGUEZ, M. y CUMMINGS, A. (1980): "De la acción al Desarrollo Local" Alternativas para el desarrollo # 51 Red de Investigación y Acción para el Desarrollo Local (RIADEL) Marzo, 1980 Disponible en : <http://www.riadel.cl/usuarios/javier/RODCUMM.DOC>

- ROWLEY, T. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences" Academy of Management Review , Vol. 22, N° 4

- SCHILLING, M. (2000): "Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett" Journal of Management History, Vol. 6 N° 5, 2000, pp 224 – 242

- TAYLOR, B. (2003): "Reflections of Key Stakeholders on the Experience of LED in South Africa" Urban Forum, Vol. 14, N° 2 – 3, April – September 20

- TERJE, J. (2002): "Project stakeholder management" Engineering Management Journal Vol. 14 N°4 December 2002

- VIDAL, I. (2003): "Responsabilidad Social Empresarial en las Américas" Capítulo: "Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y Balance Social" Alianza Social VenAmCham. Caracas, Venezuela.

- WAKEFIELD, R. y BARNEY, C. (2001): Communication in the Unfettered Marketplace: Ethical Interrelationships of Business, Government, and Stakeholders "Journal of Mass Media Ethics", 16 (2&3)

- WILLSON, M. (2003): "Corporate sustainability: What is it and where does it come from?" Ivey Business Journal March/ April 2003

- WINDSOR, D. (1998): "The Definition of Stakeholder Status" Presentado en el International Association for Business and Society (IABS) annual conference in Kona - Kailua, Hawaii (June 1998)

- ZHANG, T. (2002): "Decentralization, Localization, and Emergence of Quasi – participatory Decision – making Structure in Urban Development in Shanghai" International Planning Studies, Vol. 7, N° 4
