

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



“Propuesta de una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción”

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos

Realizado por:

Natalia Godínez Salazar

Profesor Tutor:

Ing. Miguel Ángel Vallejo Solís M.Sc.

Cartago, Mayo 2015

Dedicatoria

El presente trabajo de graduación se lo dedicó a la mujer más maravillosa del mundo, la que tiene la fortaleza de acero y es mi inspiración: mi madre.

Agradecimientos

Muchas gracias a mi familia, que ha sido siempre mi centro de apoyo y mis dos mejores amigas, a mi profesor tutor don Miguel Vallejo y a un gran amigo y colega Michael Quesada y sobre todo a DIOS por toda la colaboración brindada para que este proyecto fuera realidad.

Epígrafe

“La humildad significa conocer y usar tus fortalezas en beneficio de los demás, en pos de un propósito superior”.

Allan Ross

Índice General

I.	Capítulo: Generalidades de la Investigación	3
1.1.	Antecedentes	3
1.2.	Justificación del Estudio	5
1.3.	Planteamiento del Problema	7
1.4.	Objetivos	8
1.4.1.	Objetivo General	8
1.4.2.	Objetivos Específicos	8
1.5.	Alcance y Limitación	9
1.6.	Limitaciones	9
II.	Capítulo: Marco Teórico	11
2.1.	Problemas que Enfrentan los Proyectos de Construcción	11
2.2.	Guía del Project Management Institute	12
2.3.	Extensión de Construcción	17
2.4.	Responsabilidad Social Empresarial	20
2.5.	ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social	22
2.6.	Herramientas para Gestionar Materias Fundamentales de Responsabilidad Social	25
2.7.	Sistemas de Gestión	26
III.	Capítulo: Marco Metodológico	28
3.1.	Tipo de Investigación	28
3.2.	Fuentes y Sujetos de Información	29
3.3.	Técnicas de Investigación	31
3.4.	Procesamiento de los Datos	35
3.4.1.	Objetivo 1	35
3.4.2.	Objetivo 2	35
3.4.3.	Objetivo 3	36
3.4.4.	Objetivo 4	36
3.4.5.	Objetivo 5	39
IV.	Capítulo: Resultados	40
4.1.	Propuesta de Macroprocesos y Procesos de RSE	40
4.2.	Entradas y Salidas de los Macroprocesos de RSE	55
4.3.	Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos Establecidos por el PMI	61
4.4.	Herramientas y Técnicas para gestionar los procesos de RSE	65

4.5. Validación de la Herramienta	79
V. Capítulo: Conclusiones y Recomendaciones	80
5.1. Conclusiones	80
5.2. Recomendaciones	82
6. Referencias bibliográficas	84
7. Anexos	88
Anexo 1: Carta de acreditación de la revisión y lista de verificación de validación de la “Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción”.	88
8. Apéndice	90
Apéndice 1: Entrevista	90
Apéndice 2: Lista de verificación para validación de la Herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.	91
Apéndice 3: Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción”.	92

Índice de Cuadros

Cuadro II.1 Correspondencia entre los Grupos de Proceso y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	16
Cuadro II.2 Mapeo de los procesos de gestión de proyectos y procesos de gestión de la construcción para los grupos de procesos y Áreas de Conocimiento.	19
Cuadro II.3 Principios del Pacto Mundial establecido por las Naciones Unidas.....	22
Cuadro II.4 Herramientas que pueden contribuir a la gestión de la responsabilidad social.	25
Cuadro III.1 Variables establecidas en los objetivos específicos.....	32
Cuadro III.2 Características de las personas entrevistadas para recopilar herramientas y técnicas para los procesos de RSE propuestos.....	38
Cuadro IV.1 Macroprocesos establecidos de RSE, con los respectivos códigos.	40
Cuadro IV.2 Requisitos normativos abarcados en los macroprocesos de RSE propuestos.	47
Cuadro IV.3 Relación de los procesos con las materias fundamentales.	48
Cuadro IV.4 Resumen de las materias fundamentales aplicables a cada proceso de RSE.	52
Cuadro IV.5 Relación de los principios con los procesos de RSE.....	54
Cuadro IV.6 Indicadores sugeridos y su tipología para los macroprocesos de RSE.	60
Cuadro IV.7 Matriz de interacción de los procesos de Establecer Contexto de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).	62
Cuadro IV.8 Matriz de interacción de los procesos de Planificación de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).	63
Cuadro IV.9 Matriz de interacción de los procesos de Control Operacional de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).	64
Cuadro IV.10 Matriz de interacción de los procesos de Revisión de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007 2013).	64
Cuadro IV.11 Herramientas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.	66
Cuadro IV.12 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.....	68
Cuadro IV.13. Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Control Operacional.	71
Cuadro IV.14 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Revisión.....	72
Cuadro IV.15 Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.	74

Índice de Figuras

Figura II.1. Interacciones entre los Procesos de la Dirección de Proyectos.....	14
Figura II.2. Visión esquemática de la Norma ISO 26000.	24
Figura IV.1. Diagrama del Macroproceso RSE de Establecer Contexto.	41
Figura IV.2. Diagrama del macroproceso de Planificación.	43
Figura IV.3 Diagrama del macroproceso de Control Operacional.....	44
Figura IV.4. Diagrama del macroproceso de Revisión.	46
Figura IV.5. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso de Establecer el Contexto.	55
Figura IV.6 Diagramas de entradas y salidas del macroproceso de Planificación.	56
Figura IV.7. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso de Control Operacional.....	57
Figura IV.8. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso Revisión.	58

Glosario

Asuntos pertinentes: Contenidos que se incluyen en las materias fundamentales, los cuales la organización debería identificar y abordar, si son relevantes para sus decisiones y actividades (ISO, 2010).

Debida diligencia: “Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o actividad de la organización, con el fin de evitar y mitigar dichos impactos negativos” (ISO, 2010).

Impacto: “Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, economía o el medio ambiente como consecuencia de las decisiones y actividades de una organización” (ISO, 2010).

Macroprocesos: Conjunto de procesos, que se realizan de manera sistémica para cumplir con un objetivo.

Materias fundamentales: Temas principales que aborda la *Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, siendo 7 en total: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, asuntos de los consumidores y la participación comunitaria y su desarrollo (ISO, 2010).

Principios de Responsabilidad Social: “Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento” (ISO, 2010).

Procesos: Conjunto de actividades en secuencia lógica para lograr un resultado específico.

Responsabilidad Social Empresarial: “Compromiso consiente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes (p.4)” (Cajica Calderón, sf).

Abreviaturas

CO: Control Operacional.

EC: Establecer el Contexto.

EMAS: Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental.

Guía PMBOK®: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

ISO: International Organization for Standardization.

MH: Ministerio de Hacienda.

MIIA: Matriz de Importancia de Impactos Ambientales.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

PHVA: Planificar, hacer, verificar y actuar.

PL: Planificación

PMI: Project Management Institute.

SGE21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.

SETENA: Secretaría Técnica Nacional Ambiental.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

RE: Revisión.

Resumen

Los contextos que pueden estar presentes en los proyectos de construcción, son: áreas con presencia de biodiversidad, variedad de grupos interesados (desde comunidades hasta entidades del Estado), condiciones laborales difíciles, regulaciones legales y conjuntos de proveedores de diferentes índoles, como subcontrataciones para obras, servicios y materiales. Esto hace relevante incorporar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los proyectos constructivos de una manera metódica, para obtener los resultados esperados durante el desarrollo del proyecto que beneficien la competitividad de la organización e integren aspectos que involucren el desarrollo humano sostenible.

El objetivo general del presente proyecto fue diseñar una propuesta de una herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de RSE en proyectos de construcción.

Para esto se propuso una herramienta basada en la *Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, establecida por la International Organization for Standardization (ISO) y los procesos que establece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Extensión de Construcción*, propuesta por Project Management Institute (PMI).

Esto dio como resultado cuatro macroprocesos: Establecer el Contexto, Planificación, Control Operacional y Revisión. Se obtuvieron en total 29 procesos entre los cuatro macroprocesos; a cada uno de los procesos se asignaron entradas, salidas y herramientas y técnicas, estas se obtuvieron por medio de la literatura y la entrevista a tres expertos, además tienen un alcance genérico, por lo que será pericia del usuario buscar la particularidad para el tipo de proyecto que requiera construir.

Los 29 procesos propuestos se asociaron a los procesos que establece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Extensión de Construcción*, aproximadamente el 76% se relacionaron con el Área de Conocimiento de Gestión Ambiental con los diferentes Grupos de Procesos, de acuerdo a la particularidad de cada proyecto se podrían identificar más interacciones, estas se deben integrar en los programas de RSE que se propongan para unificar los esfuerzos entre la administración de proyectos y la gestión de RSE.

Las materias fundamentales y asuntos pertinentes se propusieron dentro de cada macroproceso, pero se recomienda una revisión más detallada para profundizar sobre otros asuntos de RSE que podrían ser relevantes para la particularidad de cada proyecto de construcción.

La herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción, fue revisada por un experto en RSE, la revisión se acreditó por medio de una carta.

Palabras claves: Administración de Proyectos de Construcción, Gestión de Responsabilidad Social Empresarial

Abstract

The contexts that can be present on construction projects are: areas with presence of biodiversity, range of stakeholders (from communities to government entities), difficult working conditions, legal regulations and sets of different natures providers, such as subcontracting for construction services and materials. This makes important to incorporate Corporate Social Responsibility (CSR) practices in construction projects in a methodical way, to obtain the expected results for the project that will benefit the competitiveness of the organization and integrate issues involving sustainable human development.

The overall objective of this project was to design a proposal for a management tool to integrate best practices of CSR in construction projects

This tool is based on standard *ISO 26000 Guide on Social Responsibility*, established by the International Organization for Standardization (ISO) and the processes established by the *Guide to the Project Management Body of Knowledge* and the *Construction Extension*, proposed by Project Management Institute (PMI).

This resulted in four macroprocesses: Setting the Context, Planning, Operational Control and Review. Were obtained in total 29 among the four processes macroprocesses; each of the processes inputs, outputs and tools are assigned; the tools and techniques were obtained through literature and interviews three experts. so user expertise will find the characteristic for the type of project that requires building.

The 29 proposed process are associated to *Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Construction Extension*, approximately 76 % were related to the Area of Knowledge Project Environmental Management with the different Process Groups, according to the particularity of project could identify more interactions, these are must integrate CSR programs to unify the efforts of project management and management of CSR.

The core subjects and relevant issues were proposed within each macro process, but a more detailed review to elaborate on other CSR issues may be relevant to the particularity construction projects types. The proposed tool was validated by an expert on CSR.

The management tool to integrate best practices of social responsibility in construction projects, was reviewed by an expert in CSR, the review was proven by a written letter.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Management, Construction Project Management.

Introducción

Los proyectos de construcción se realizan en diferentes ambientes que influyen de manera directa e indirecta en estos; no se puede considerar que la ejecución de un proyecto sea independiente de su entorno. Es relevante la comprensión de este contexto bajo tres dimensiones: económica, social y medio ambiental. Es importante por esto realizar una gestión de la administración de proyectos que también integre buenas prácticas de RSE, durante las diferentes fases de un proyecto constructivo.

El presente trabajo está conformado por diferentes capítulos donde se desarrolla la propuesta de la herramienta para integrar buenas prácticas de RSE en proyectos de construcción.

El capítulo de las generalidades de la investigación establece los antecedentes de la RSE, la justificación del por qué realizar la propuesta de la herramienta, la definición del problema, los objetivos bajo los cuales está enmarcado el presente proyecto y el alcance que está circunscrito a proyectos de construcción en general.

El capítulo del marco teórico desarrolla los dos estándares base bajo los cuales se basó la propuesta de la herramienta, estos son: la *Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, establecida por la International Organization for Standardization (ISO) y la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Extensión de Construcción*, propuesta por Project Management Institute (PMI).

El capítulo de la metodología refleja cómo se generó la herramienta, y el capítulo de resultados desarrolla el marco metodológico para obtener el objetivo general: Diseñar una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción, para integrar buenas prácticas de RSE.

El capítulo V se exponen diferentes conclusiones sobre los resultados obtenidos para la formulación de la herramienta y una serie de recomendaciones sobre mejoras para la implementación de RSE aunado a la administración de proyectos.

En los anexos se encuentra la carta y la lista de verificación que evidencia la validación y la acreditación de la herramienta de RSE.

En el apéndice tres, se encuentra la “Propuesta de una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción.” Este es el producto que se obtiene de la presente investigación.

I. Capítulo: Generalidades de la Investigación

1.1. Antecedentes

Desde hace ya algunas décadas el concepto de desarrollo se ha venido ampliando. La medición del crecimiento por indicadores macroeconómicos, como lo es el producto interno bruto, ha dejado de ser único y se ha integrado un enfoque donde se considera la atención prioritaria de necesidades básicas. Dentro de las necesidades esenciales se encuentra la alimentación, vivienda, sanidad, la educación y el empleo. Dicha inclusión origina que la noción de desarrollo deba contemplar aspectos que contribuyen en el desarrollo humano (Suarez, M et al., 2011).

El enfoque mencionado anteriormente brinda las bases para una nueva visión, más completa y social del progreso, en el que se da lugar al bienestar de las personas (Suarez, M et al., 2011).

En la Declaración del Milenio, aprobada por las Naciones Unidas en la Cumbre del Milenio del año 2000, se establecen objetivos que se basan en la concepción de desarrollo humano, los cuales están orientados a la erradicación de la pobreza, el hambre, las desigualdades, el analfabetismo y la degradación del medio ambiente (Suarez, M et al., 2011).

Los objetivos y los indicadores que se han incorporado para evaluar el desarrollo de un país, se podrían integrar al tema de RSE; dado que se ha tomado conciencia del valor que tiene para las organizaciones mantener relaciones positivas con los grupos interesados, que se puedan ver impactados de manera positiva y negativa con las actividades que realiza la empresa.

Estos procesos benefician la competitividad y sostenibilidad de la empresa, además de la promoción del desarrollo sostenible de la sociedad en general, concibiendo dentro de los

elementos fundamentales el cumplimiento de la ley, decisiones éticas y competitividad empresarial (Red Centroamericana de RSE, 2009).

Actualmente, cada uno de los países centroamericanos cuenta con las siguientes asociaciones que promueven la RSE en la región: Centro para la Acción de la RSE en Guatemala, Fundación Hondureña de RSE, Fundación Empresarial para la Acción Social en El Salvador, Unión Nicaragüense para la RSE, Asociación Empresarial para el Desarrollo en Costa Rica y Asociación sin fines de lucro SumaRSE en Panamá.

Estas organizaciones han unificado esfuerzos y recursos para generar una *Guía de Sistema de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial* para la región Centroamericana, con el objetivo de promover un sector productivo más responsable con un desarrollo integral empresarial y social (Red Centroamericana de RSE, 2009).

El resultado del esfuerzo de estas organizaciones se puede implementar en los proyectos de construcción para promover la integración del concepto de RSE para un desarrollo responsable y social, en los entornos donde se ejecutan los proyectos. El objetivo es garantizar un desarrollo sostenible y equilibrado, con las actividades que se realizan.

El Project Management Institute, recomienda integrar en los proyectos de construcción las buenas prácticas que se encuentran en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*; sin embargo, se requiere que las empresas además de estas buenas prácticas, integren prácticas de RSE, alineadas con lo sugerido por la Asociación para el Desarrollo Empresarial y lo regulado a nivel internacional.

Es relevante que se valoren las particularidades que presentan los proyectos de construcción, como por ejemplo la cantidad de interesados que se ven involucrados, los impactos

socioambientales que generan, los riesgos a los que se ven expuestos, las condiciones laborales y la legislación aplicable; tomando en consideración que muchos de estos son importantes, para lograr la integración de las buenas prácticas de administración de proyectos y las de RSE.

1.2. Justificación del Estudio

En los antecedentes se mencionó, como se han conceptualizado las variables del desarrollo integral de los países y como ha tomado relevancia la gestión de los fundamentos de la responsabilidad social en las organizaciones, de acuerdo con el entorno en donde se va construir un proyecto.

Además, considerando que los proyectos se realizan en diferentes ambientes que influyen de manera directa e indirecta en los proyectos; no se puede considerar que la ejecución de un proyecto sea independiente de su entorno. Es trascendente la comprensión de este contexto con el fin de establecer los métodos requeridos de acuerdo con los grupos interesados que se ven involucrados (PMI, 2013).

Lo establecido con anterioridad, recalca la importancia de realizar una gestión de la administración de proyectos que también integre buenas prácticas de RSE, durante las diferentes fases de un proyecto constructivo.

En un estudio exploratorio publicado en el 2005, sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México, realizado por medio de una encuesta aplicada en 52 firmas ubicadas en diferentes Estados, se encontró que las empresas participan de diferentes maneras en programas sociales, sin embargo, pocas tienen un enfoque estratégico. También, se identificó en forma preliminar como resultado relevante que dichas empresas tienen un vínculo entre su misión y sus proyectos comunitarios, su programa de protección ambiental y sus intenciones de

colaboración en la solución de problemas sociales. Además se estableció que las motivaciones de participación de programas sociales era proactiva, logrando beneficios económicos en los programas de RSE (Husted Correga, 2006).

El estudio antes mencionado, evidencia la relevancia de gestionar la RSE, de una manera ligada a la misión de la empresa, con indicadores específicos, tomando en cuenta los impactos que genera la organización.

Aunado a esto se debe considerar lo citado por Monroy Estrada (2014), sobre la justificación de realizar una metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético, en donde los conflictos sociales van a tender a crecer y las relaciones sociales van a ser más complejas. Esto también se ve intensificado debido a que muchos proyectos constructivos se realizan en zonas rurales donde existen grandes áreas con diversidad biológica y recursos naturales, ligado a altos índices de pobreza. Los impactos negativos que se generan por los proyectos constructivos que se realizan en estas zonas se ven maximizados debido a la debilidad de cooperación, comunicación y diálogo entre el Estado, la empresa y los grupos interesados. Esta condición se puede extrapolar a otros proyectos de construcción.

Es relevante que la gestión de RSE sea parte de las diferentes fases de los proyectos de construcción, con el objetivo de minimizar los impactos negativos de sus actividades y adecuar mejores prácticas manteniendo una comunicación abierta y constante con sus interesados (Cajica,s.f).

Se debe involucrar en la implementación un enfoque metódico que permita gestionar los impactos y las medidas específicas que se deben adoptar para minimizar los aspectos negativos y

maximizar los aspectos positivos, respetando el marco legal y los valores mundialmente reconocidos (Cajica,s.f).

Para la gestión integrada de la administración de proyectos y la RSE con un enfoque sistémico es requerido contar con una serie de estrategias. Hay diversas metodologías de gestión ambiental, seguridad y salud, calidad, interesados, riesgos, contratistas, comunicaciones que podrían implementarse, sin embargo, en muchos de los proyectos constructivos las gestiones se realizan de manera aislada, sin observar interacciones entre sus áreas, donde muchas veces se duplican esfuerzos y no se obtienen los resultados esperados, afectando las operaciones y la viabilidad del proyecto.

Es por eso que es necesaria una integración de herramientas e identificar interacciones con diferentes áreas de conocimiento que propone la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013), con el objetivo de gestionar de manera unificada la RSE, adicionando buenas prácticas.

Además como se ha mencionado en párrafos anteriores, el gestionar la RSE integrada en los planes del proyecto favorecería la competitividad y sostenibilidad de la empresa, debido a que se mejoraría la imagen, al estar alineado con los requisitos legales y requerimientos de los interesados.

1.3. Planteamiento del Problema

Existen diversas metodologías para la gestión de proyectos constructivos; sin embargo muchas de las prácticas en la administración de proyectos no se realiza una gestión integrada que reúna todas las diferentes variables que se puedan presentar. Dentro de estas variables se encuentra la RSE, que si no se gestionan de manera sistémica e integrada a la administración de

los proyectos, se podría generar impactos negativos en los contextos donde se desarrollan, por ello la necesidad de contar con una herramienta que facilite la integración de buenas prácticas de RSE en los proyectos constructivos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Diseñar una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción, para integrar buenas prácticas de RSE.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los macroprocesos que debe tener la gestión de la responsabilidad social.
- Definir las entradas y las salidas de cada proceso establecido para la gestión de la responsabilidad social.
- Identificar las interacciones de los procesos de responsabilidad social establecidos, con lo que propone la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge propuesta* por el Project Management Institute.
- Determinar las herramientas y técnicas para gestionar cada uno de los procesos de la responsabilidad social.
- Validar la herramienta con un experto gestor de responsabilidad social en proyectos de construcción.

1.5. Alcance y Limitación

El alcance del proyecto es la elaboración de una herramienta metodológica que permita gestionar la RSE en concordancia con la *ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, establecida por la International Organization for Standardization (ISO) y los procesos que establece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013) y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI,2007) propuesta por Project Management Institute. La herramienta está circunscrita a proyectos de construcción en general.

La validación, se basa en la revisión de un experto de RSE, no abarca la implementación de la propuesta en un proyecto constructivo, para verificar la funcionalidad y realizar los ajustes requeridos.

1.6. Limitaciones

La herramienta está circunscrita a proyectos de construcción en general, categorizado para cualquier tipo; por lo tanto la identificación de las materias fundamentales, asuntos pertinentes y principios que establece la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000* aplicables a cada proceso se hace de manera genérica, por lo que en cada proyecto se deban hacer las asociaciones acorde con los requerimientos particulares.

Debido a la extensión que tiene la *Guía ISO 26000* para establecer la macroprocesos y procesos se realizó acorde a la *Norma INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social*.

Para establecer las herramientas y técnicas solamente se entrevistaron a tres expertos de Responsabilidad Social, que cumplieron con los requisitos plantearon en apartado de metodología. Las herramientas y técnicas mencionadas se mencionan como sugerencia para su

uso, pero la particularidad de aplicación de cada una debe ser indagada por el usuario de la propuesta

II. Capítulo: Marco Teórico

2.1. Problemas que Enfrentan los Proyectos de Construcción

Los proyectos de construcción, se ven envueltos en diferentes circunstancias, las cuales pueden presentar diversas situaciones, que pueden agilizar o más bien generar dificultades durante su ejecución. Dentro de estos contextos se pueden señalar el hecho de que sean desarrollados en áreas con presencia de biodiversidad, diversidad de grupos interesados (desde comunidades hasta entidades del Estado), condiciones laborales difíciles, regulaciones legales y conjunto de proveedores de diferentes índoles, como subcontrataciones para obras a de servicios y materiales.

Según Monroy Estrada (2014), en un Estudio de Estado de Arte en el sector de energía renovable y electricidad de Centroamerica se encontraron retos y oportunidades para el desarrollo de proyectos constructivos de energía. Dentro de los conflictos que se predicen que se van a generar se citan los siguientes:

- Los conflictos sociales van a aumentar en los próximos 5 años, convirtiendo las relaciones sociales en relaciones más complejas.
- Los proyectos de energías renovables se ven amenazados por los conflictos sociales, esto debido a que muchos están ubicados en zonas rurales, donde hay presencia de biodiversidad y altos índices de pobreza.
- Evidente debilidad de la colaboración, comunicación y diálogo entre las organizaciones, el Estado y los interesados involucrados en el proyecto.
- Hay carencia de información sobre los proyectos.

Estas situaciones no son ajenas a la realidad de Costa Rica, y la mayoría de los problemas citados aplican también a otros tipos de proyectos de construcción diferente a los energéticos.

Adicionalmente, hay otras variables fundamentales que se deben gestionar dentro de los proyectos, según varios autores (Awad, H., Thomas, G., y Swanson, J., 2013, Hallowell, M., Hinze, J., Baud, K., y Wehle, A., 2013) las organizaciones que realizan proyectos constructivos se dan cuenta de que los riesgos que manejan son altos, una vez que son cuantificados, debido a la participación de contratistas, condiciones laborales complejas y la variable de aspectos ambientales. Además, señalan que la gestión de los riesgos, aspectos ambientales y condiciones laborales, pueden ser administradas con liderazgo y proactividad, y pueden controlarse por medio de indicadores a lo largo de la ejecución del proyecto constructivo.

Es recomendable que todas las variables a las que se ven expuestos los proyectos de construcción, se gestionen de una forma integrada, con el fin de obtener los resultados esperados en el proyecto y mantener el desarrollo sostenible en el entorno donde se realiza.

2.2. Guía del Project Management Institute

El Project Management Institute propone una *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía PMBOK®). “La Guía es un estándar que sugiere buenas prácticas para la administración de proyectos, indica que la dirección de los proyectos de manera profesional con la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito del proyecto.” (PMI, 2013).

Para la dirección eficaz de los proyectos se requiere cumplir con la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, donde se evidencie una gestión eficaz de

cada uno de los procesos para la dirección del proyecto que conforman las fases y el ciclo de vida del proyecto. Según la Guía PMBOK® (PMI, 2013) un proceso se define de la siguiente manera:

“Un proceso es un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio definido”. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen” (p.47).

La Guía PMBOK® (PMI, 2013) establece cinco categorías llamadas grupos de procesos de la dirección de proyectos, las cuales se detallan a continuación:

- Grupo de Procesos de Inicio.
- Grupo de Procesos de Planificación.
- Grupo de Procesos de Ejecución.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.
- Grupo de Procesos de Cierre.

Es importante considerar que las acciones ejecutadas en cada uno de estos procesos, pueden influir en los otros grupos de procesos, las cuales deben ser gestionadas por la dirección del proyecto en forma proactiva con el objetivo de cumplir los requerimientos del patrocinador, clientes e interesados. El PMI (2013), propone una gestión integrada de las interacciones entre los procesos que tiene el proyecto. En la figura II.1 se demuestran las posibles interacciones de los grupos de procesos, tomado del PMI (2013).

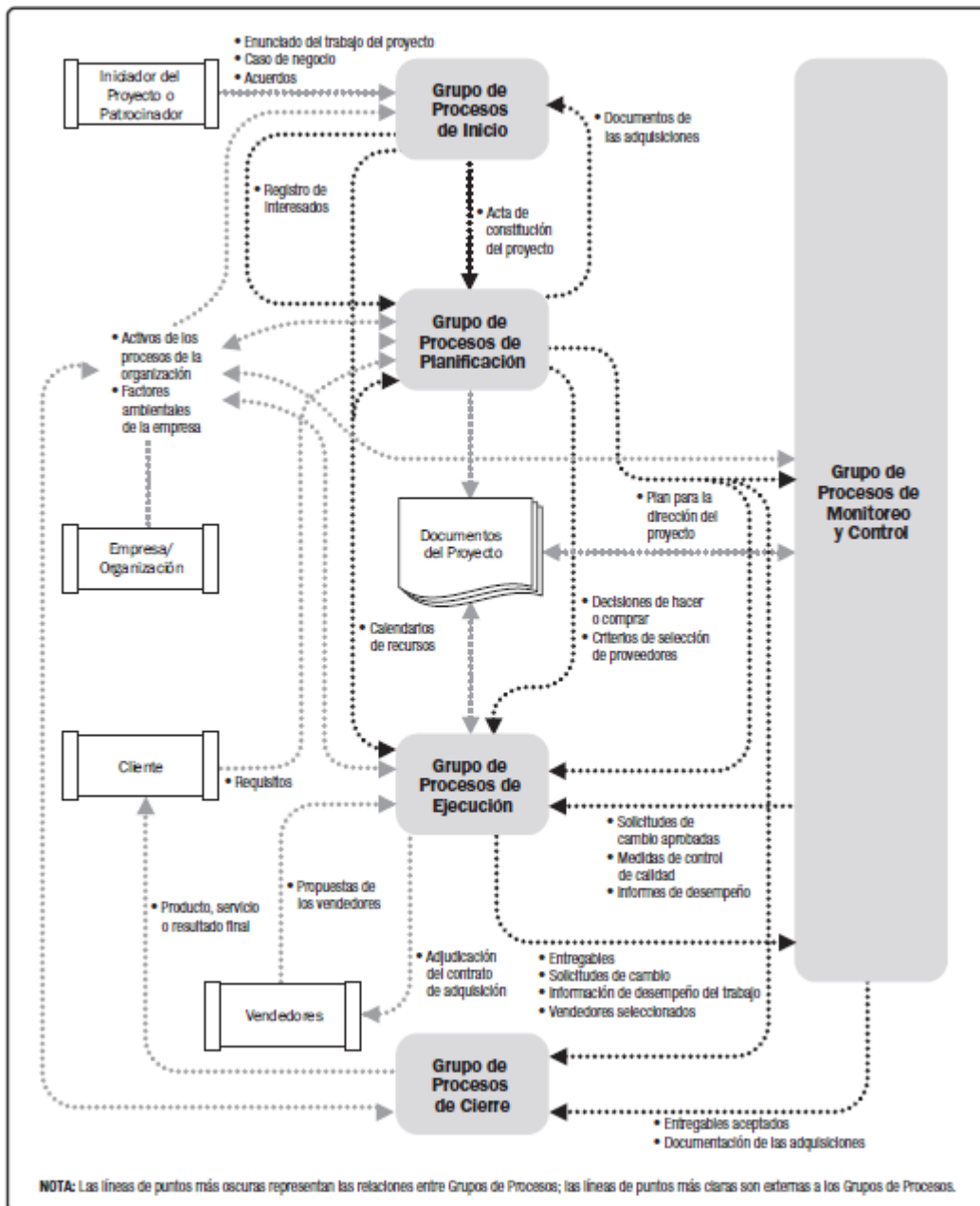


Figura II.1. Interacciones entre los Procesos de la Dirección de Proyectos.

Fuente: Guía PMBOK® (PMI, 2013) (p. 53).

En la figura II.1, la línea puntuada oscura representa las relaciones entre los Grupos de Procesos de la administración de proyectos. Es importante visualizar como existe una relación en los diferentes grupos, por lo que si alguno se ve afectado, puede generar impactos en otros, esto es una visión integral de la gestión. (PMI, 2013).

Los procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK® (PMI, 2013), son 47 en total; estos procesos son agrupados en Áreas de Conocimiento. Según la Guía: “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60). Las Áreas de Conocimiento son las siguientes:

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Tiempo del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto.

La Guía define elementos importantes dentro de las Áreas de Conocimiento y establece cómo éstas son parte del Grupo de Procesos.

El cuadro II.1, plasma la correspondencia de los 47 procesos de la dirección de proyectos dentro del Grupo de Procesos y las Áreas de Conocimiento.

Cuadro II.1 Correspondencia entre los Grupos de Proceso y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.					
Grupo de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance Recopilar Requisitos Definir el Alcance Crear la EDT/WBS		Validar el Alcance Controlar el Alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma Definir las Actividades Secuenciar las Actividades Estimar los Recursos de las Actividades Estimar la duración de las Actividades Desarrollar Cronograma		Controlar el cronograma	
Gestión de los Costes del Proyecto		Planificar la Gestión de los Costos Determinar el Presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de la Calidad	Realizar el Aseguramiento de la Calidad	Controlar la Calidad	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	Adquirir el Equipo del Proyecto Desarrollar el Equipo del Proyecto Dirigir el Equipo del Proyecto		

Cuadro II.1 Correspondencia entre los Grupos de Proceso y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.					
Grupo de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificar la Gestión de los Riesgos Identificar los Riesgos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos Planificar la Respuesta a los Riesgos		Controlar los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los Interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los Interesados	Gestionar la Participación de los Interesados	Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: Adaptado Guía PMBOK® (PMI, 2013)

El cuadro anterior representa el enfoque de la Guía del PMBOK® (PMI, 2013) orientada a procesos, integrando áreas de especialidad (Áreas de Conocimiento) con los Grupos de Procesos. Es relevante que cada proyecto constructivo establezca cuáles de estos procesos aplican según el tipo de proyecto, además que se identifiquen las interacciones, para poder gestionar de manera más eficaz.

2.3. Extensión de Construcción

La Guía del PMBOK® (PMI, 2013), también contiene algunas extensiones para algunos tipos de proyecto, existe una extensión para proyectos de construcción denominada *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2000). La Extensión tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de proyectos de

construcción, con herramientas particulares que no están incluidas en la Guía PMBOK® (PMI, 2013).

Dentro de las particularidades que establece la Extensión de los Proyectos de Construcción no solo genera viviendas como un producto, sino que también facilita servicios, como la construcción de carreteras, presas, parques, entre otros. También los proyectos constructivos se enfrentan a diferentes eventos naturales y geográficos, tienen un significativo efecto en el ambiente, tienen muchos interesados, dentro de los cuales se encuentran: grupos contratados, instituciones del Gobierno, agencias bancarias, grupos comunitarios, que son particulares para los proyectos constructivos (PMI, 2000).

La Extensión de Construcción (PMI, 2000) establece, además de las Áreas de Conocimiento antes citadas, cuatro adicionales, las cuales son las siguientes:

- **Gestión de Seguridad:** Se enfoca a los procesos necesarios para garantizar que se evite accidentes, enfermedades al personal y daños a la propiedad.
- **Gestión Ambiental:** Señala las prácticas requeridas para garantizar que el proyecto siga todas las leyes y reglamentos relacionados con el medio ambiente impactado por el proyecto.
- **Gestión Financiera:** Describe los pasos necesarios para adquirir y administrar los recursos financieros para el proyecto.
- **Gestión de Reclamos:** Se refiere a los procesos necesarios para prevenir y tramitar de manera expedita los reclamos cuando estos ocurren.

El cuadro II.2 establece la correspondencia de las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos de la Extensión de Construcción (PMI, 2007).

Cuadro II.2 Mapeo de los procesos de gestión de proyectos y procesos de gestión de la construcción para los grupos de procesos y Áreas de Conocimiento.

Grupo de Procesos						
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre	
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Ejecutar el plan del proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Cerrar el Proyecto o Fase	
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance Definir el Alcance		Verificar el Alcance Controlar el Alcance		
Gestión del Tiempo del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma Definir actividades Secuenciar actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Control del cronograma		
Gestión de los Costes del Proyecto		Planificar recursos Estimar costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos		
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de la Calidad	Realizar el Aseguramiento de Calidad	Controlar la Calidad		
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	Adquirir el Equipo del Proyecto Desarrollar el Equipo del Proyecto Dirigir el Equipo del Proyecto			
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones		
Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificar la Gestión de los Riesgos Identificar los Riesgos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos Planificar la Respuesta a los Riesgos		Controlar los Riesgos		
Gestión de las		Planificar la	Ejecutar las	Controlar las	Cerrar las	

Cuadro II.2 *Mapeo de los procesos de gestión de proyectos y procesos de gestión de la construcción para los grupos de procesos y Áreas de Conocimiento.*

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Adquisiciones del Proyecto		Gestión de las Adquisiciones	Adquisiciones	Adquisiciones	Adquisiciones
Gestión de la Seguridad		Planificar la Salud Ocupacional	Desarrollar el Aseguramiento de la Seguridad	Controlar la Seguridad	
Gestión Ambiental		Planificar la Gestión Ambiental	Desarrollar el Aseguramiento Ambiental	Controlar la Gestión Ambiental	
Gestión Financiera		Planificar la gestión financiera		Control las finanzas	Realizar la Administración de las Finanzas y sus Registros
Gestión de los Reclamos del Proyecto		Identificación de Reclamos Clasificación de los Reclamos		Prevención de Reclamos	Cierre de los Reclamos

Fuente: Adaptado Guía PMBOK® Extensión de Construcción (PMI, 2007).

En el cuadro anterior se evidencia que los proyectos de construcción requieren incorporar otros procesos y Áreas de Conocimiento, con el fin de realizar una gestión que reúna buenas prácticas y gestione las peculiaridades que se presentan en este tipo de proyectos.

Existen similitudes entre los procesos nuevos que integran a la administración de proyectos de construcción y las temáticas que considera la RSE, como lo es gestión ambiental, salud ocupacional, manejo de interesados, gestión de quejas.

2.4. Responsabilidad Social Empresarial

Según Cajica Calderón (s.f), el concepto de RSE se establece de la siguiente manera: “Como un compromiso consiente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes (p.4)”

El concepto de responsabilidad social señala que esta no es una función ajena a las ocupaciones que realiza la organización, establece que la empresa debe responder a los desafíos que se presenten con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, realizando las mejores negociaciones, para atender las expectativas (Cajica Calderón, sf).

Existen lineamientos que pueden servir de guía para gestionar la responsabilidad social, para lograr considerar todas la expectativas que se mencionaron anteriormente. Dentro de estas guías se cuenta la *ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, establecida por la International Organization for Standardization (ISO), que recomienda lineamientos para gestionar la RSE.

La *ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, incluye 7 principios, los se describen a continuación:

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas.
- Respeto al principio de legalidad.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos.

Es posible entonces decir que los principios que establece la norma la RSE están alineados con los 10 principios del Pacto Mundial que establece las Naciones Unidas (Red Pacto Mundial España, 2013), los cuales se presentan en el cuadro II.3.

Cuadro II.3 <i>Principios del Pacto Mundial establecido por las Naciones Unidas.</i>	
Número de principio	Descripción
Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2	Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Principio 7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Principio 10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Red Pacto Mundial España, 2013

Similarmente, estos principios están muy ligados con los que se establecen en *ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social*.

Las empresas deben gestionar su RSE bajo estos principios, con el propósito de incrementar el desarrollo humano en los entornos donde se desarrollan (ISO, 2010).

2.5. ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social

La *ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social* (ISO, 2010), proporciona a los usuarios una orientación de los principios, involucramiento de las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos pertinentes que contribuyen a la gestión de RSE. La norma también

explica cómo integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización y hace especial énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la RSE (ISO, 2010).

La ISO 26000 está conformada por varios capítulos, materias fundamentales, asuntos pertinentes y las prácticas para integrar la RSE. En la siguiente figura II.2 se muestra un esquema de lo que establece la norma.

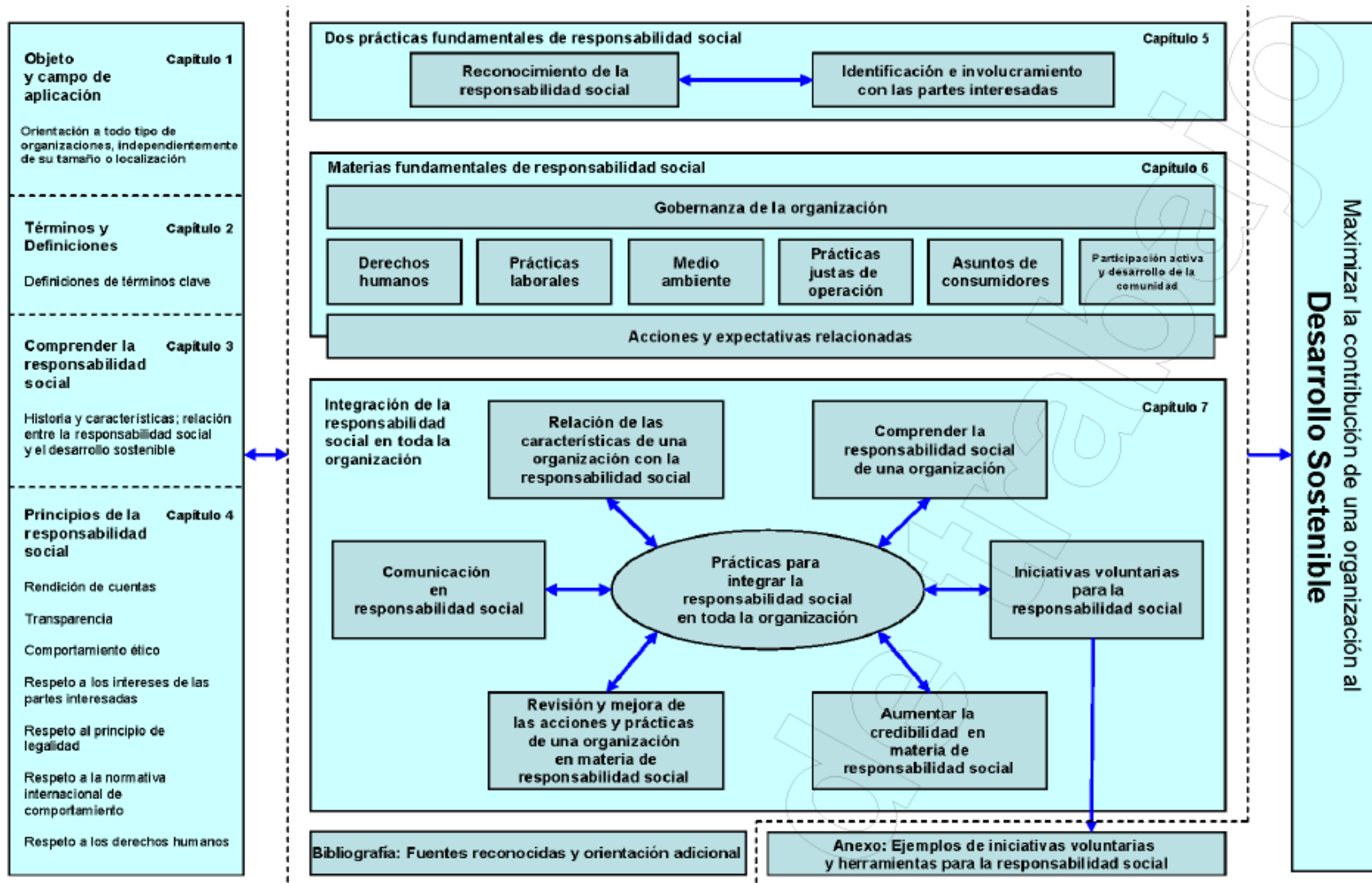


Figura II.2. Visión esquemática de la Norma ISO 26000.

Fuente: Norma ISO 26000 (ISO, 2010)

La figura anterior, presenta una visión esquemática de la ISO 26000 (ISO, 2010), con el fin de comprender los procesos que se consideran, los siguientes puntos establecen un resumen de la guía para el uso de la norma:

- Se deben revisar los principios de responsabilidad social, además de los principios específicos de cada materia fundamental.
- Se debe realizar un reconocimiento de la RSE dentro de su área de influencia y la identificación del involucramiento de su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas.
- Una vez que se hayan comprendido los principios fundamentales y se hayan identificado las materias fundamentales y los asuntos pertinentes y significativos de RSE, la organización debería integrarlos en todas sus decisiones y actividades.

2.6. Herramientas para Gestionar Materias Fundamentales de Responsabilidad Social

El cuadro II.4 se resume algunas herramientas que podrían contribuir a la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones, además de las ya mencionadas en los apartados anteriores aquí se citan algunas que podrían ser aplicables para los proyectos de construcción.

Herramienta	Descripción
Norma ISO 9000	Conjunto de normas sobre la gestión de la calidad y la mejora continua en organizaciones con actividades de producción de bienes o servicios. *
Norma ISO 14000	Conjunto de normas sobre la gestión ambiental. Establece la manera en que se desarrolla un sistema de gestión ambiental efectivo, basándose en un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos sobre el medioambiente. * También esta categoría la ISO 14064 sobre gestión de emisiones de gases de efecto invernadero, y la 14046 sobre huella de agua.

Cuadro II.4 <i>Herramientas que pueden contribuir a la gestión de la responsabilidad social.</i>	
Herramienta	Descripción
SA8000 (Social Accountability 8000)	Norma que se centra en la responsabilidad de la empresa de cara a los empleados, tanto de los suyos directos como los trabajadores que forman parte de sus proveedores, subcontratistas, alquileres directos, entre otros. Se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales y en los derechos humanos. *
INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social	Norma publicada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). Establece los requisitos para implementar la RSE basada en <i>la Norma ISO 26000</i> **
Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo OSHAS 18001	Norma que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional efectivo.***

Fuente: * Guía de Responsabilidad para Pymes, 2011. INTECO, 2012**OSHAS 18001:2007***

El cuadro anterior, menciona algunas normas que se pueden utilizar para gestionar la RSE, estas normas permiten una gestión sistemática, contienen una serie de requisitos que se deberían contemplar, según la materias fundamentales que propone la *Norma ISO 26000* .

También deben incorporarse las Áreas de Conocimiento y los Grupos de Procesos que se mencionaron del estándar de la Guía PMBOK® (PMI, 2013) y en la respectiva Extensión Construcción (PMI, 2007), donde muchas de las materias fundamentales que establece la Norma ISO 26000, son parte de los procesos de la administración de proyectos.

2.7. Sistemas de Gestión

Según se ha mencionado de manera reiterada sobre guías para la gestión, tenemos la Guía PMBOK® (PMI, 2013), Extensión de Construcción (PMI, 2000, 2007) y la ISO 26000, por lo que es relevante aclarar el concepto de sistema de gestión:

“Un sistema de Gestión es un grupo de elementos interrelacionados usados para establecer la política y los objetivos y para cumplir estos objetivos. Un sistema de gestión incluye la estructura

de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, procedimientos, los procesos y los recursos” (ISO, 2007)(p.5).

El concepto establecido en el párrafo anterior, establece que los sistemas de gestión están constituidos por elementos que tienen interacciones, como también lo establece la Guía PMBOK® y la Norma ISO 26000.

Para los proyectos de construcción es significativo revisar la aplicación de la RSE, acorde con las guías y la norma antes citada. Esto con el objetivo de gestionar de manera integral los proyectos constructivos a través de diversas herramientas con el propósito de lograr la mejora continua en el monitoreo de los procesos por medio de indicadores específicos.

III. Capítulo: Marco Metodológico

En el siguiente capítulo se explica la metodología que se estableció para lograr los objetivos del proyecto, para su conformación se consultó el libro de Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri, Fernández Callado y Baptista Lucío, 2010) .

3.1. Tipo de Investigación

Se estableció el tipo de investigación acorde al objeto de estudio del proyecto, la tipología en la que se clasificó es la siguiente:

- Enfoque cualitativo: dado que brinda profundidad de los datos según establece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013), *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2000), la *Norma ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social* (ISO, 2010) y la *Norma INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social* (INTECO, 2012), además se presenta una contextualización del entorno de los proyectos de construcción. Paralelamente, se pretende dar un enfoque integral de los procesos para la gestión de la responsabilidad social.
- Estudio descriptivo: debido a que busca realizar una descripción de lo establecido en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013), *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2000) y la *Norma ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social* (ISO, 2010) y la *INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social* (INTECO, 2012) para someterlo a análisis y establecer los procesos aplicables a los proyectos de construcción.

- Estudio correlacional: puesto que se realizó una comparación entre los procesos que se establecieron y los que sugiere la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013) y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI,2007).
- Estudio transversal: para la clasificación del estudio en el tiempo se determina que es de tipo transversal, debido a que se va realizar en un determinado tiempo.
- Estudio aplicado: debido a que busca generar una herramienta para gestionar la responsabilidad social en proyectos constructivos, extrayendo buenas prácticas que plantean la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* y la *Norma ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social* y la *INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social*.

3.2. Fuentes y Sujetos de Información

Para realizar la investigación fue necesario realizar una revisión de la literatura, útil para el propósito del estudio. Cuando las fuentes se localizan de manera directa y se enfocan al campo de estudio se les denomina fuentes primarias (Hernández Sampieri et al.,2010). Para el presente estudio se consultaron las siguientes:

- *La Norma ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social.*
- *INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.*
- *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.*
- *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge.*
- Entrevista a expertos.

También se utilizaron fuentes secundarias que hacían referencia a algunas de las fuentes primarias utilizadas, son las siguientes:

- Bases de datos de la Biblioteca del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
Biblioteca, Recursos electrónicos Palabras claves: Gestión de la construcción, administración de la construcción, gestión de la responsabilidad social.
Biblioteca virtual: Proyectos de graduación de Gerencia de Proyectos
- Google Académico: Palabras claves: Gestión de la Responsabilidad Social, Gestión de proyectos Constructivos, Gestión Sostenible.

Para establecer los sujetos de información, se buscaron personas que podrían aportar información para establecer la herramientas de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción, estas personas debían cumplir con alguna de las siguientes características:

- Personal especialista en Responsabilidad Social Empresarial, con experiencia por medio de consultorías o parte del equipo del proyecto.
- Personal con experiencia en implementación de sistemas de gestión en proyectos.

Además dentro de los sujetos de información están las siguientes fuentes bibliográficas:

- *La Norma ISO 26000 Guía de la Responsabilidad Social.*
- *INTE 35-01-01:2012 para el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.*
- *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.*
- *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge.*

El estudio se enfocó en generar una herramienta de gestión de buenas prácticas de RSE en proyectos constructivos en general, para esto se utilizaron como base las fuentes de información

mencionadas anteriormente y los expertos entrevistados, para generar uno de los objetivos específicos, que era determinar las herramientas y técnicas para gestionar la RSE.

3.3. Técnicas de Investigación

Para establecer las técnicas de investigación, se planteó el cuadro III.1, donde se conceptualizaron las variables, los indicadores las herramientas y métodos que se utilizaron.

Cuadro III.1 Variables establecidas en los objetivos específicos.

Objetivo	Variables	Conceptualización	Métodos y Herramientas	Indicador
<p>Establecer los macroprocesos y procesos que debe tener la gestión de la responsabilidad social.</p>	<p>Macroproceso que debe tener la gestión de la responsabilidad social</p>	<p>Secuencia de procesos relacionados entre sí que se realizan para generar la gestión de responsabilidad social.</p>	<p>Selección de macroprocesos y procesos, que brinden una orientación sobre la integración de la responsabilidad social en las empresas, enfocadas a las que realizan proyectos constructivos por medio de la revisión de la <i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 2010</i> y <i>INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de responsabilidad Social. Requisitos.</i></p> <p>Herramienta: Diagramas de flujo para definir los procesos y la secuencia.</p> <p>Identificación de las materias fundamentales y principios que rigen cada proceso requerido para la gestión de la responsabilidad social por medio de la revisión de la <i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 2010</i> (ISO, 2010) y <i>INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de responsabilidad Social. Requisitos</i> (INTECO, 2012).</p> <p>Herramienta: Matriz de interacción de los procesos con las materias fundamentales y clasificación por colores la relevancia de las materias en cada macroproceso.</p>	<p>Requisitos de la Norma <i>INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de responsabilidad Social. Requisitos</i>, cubiertos en los macroprocesos.</p> <p>Materias fundamentales asociadas a los procesos de RSE propuestos.</p> <p>Cuadro con la clasificación por color de la relevancia de las materias fundamentales en cada macroproceso.</p>
<p>Definir las entradas y las salidas de cada proceso establecido para la gestión de la responsabilidad social.</p>	<p>Entradas y las salidas de cada proceso</p>	<p>Entradas de los procesos: Insumos que se requieren transformar, para que como resultado un producto final. Pueden ser</p>	<p>Revisión de lo sugerido por <i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000</i> y la <i>INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de responsabilidad Social</i>, requisitos.</p> <p>Herramienta: Diagrama de entradas y salidas de los procesos de RSE.</p>	<p>Entradas y salidas planteadas, acorde con los procesos propuestos.</p> <p>Indicadores de desempeño asociados a cada</p>

Cuadro III.1 Variables establecidas en los objetivos específicos.

Objetivo	Variables	Conceptualización	Métodos y Herramientas	Indicador
		<p>materiales, equipos, información, condiciones ambientales.</p> <p>Salidas de los procesos: Producto o servicio que se crea en el proceso el cual es un entregable.</p>	<p>Identificación de los indicadores de desempeño a los macroprocesos, clasificándolos en indicadores de gestión y de resultados.</p> <p>Herramienta: Matriz de proceso, con los parámetros de desempeño.</p>	macroproceso.
<p>Identificar las interacciones de los procesos de responsabilidad social establecidos, con lo propone la <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>.</p>	<p>Interacciones de los procesos de RSE con la Guía PMBOK®</p>	<p>Interacciones de los procesos de RSE con la Guía PMBOK®: relación entre los procesos establecidos de RSE y las Áreas de Conocimiento y los grupos de procesos de la <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>,</p>	<p>Búsqueda de palabras claves entre los procesos de RSE y lo establecidos en la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción.</p> <p>Herramienta: Matriz de asociación de procesos de RSE, Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción.</p>	<p>Procesos asociados a los procesos planteados por el PMI (2000, 2007, 2013)</p>
<p>Determinar las técnicas y herramientas para gestionar cada uno de los procesos de la responsabilidad social.</p>	<p>Técnicas y herramientas para gestionar los procesos de RSE</p>	<p>Técnicas y Herramientas: aplicación práctica de métodos, guías, normas, estándares que se pueden utilizar</p>	<p>Revisión de literatura y entrevista a expertos.</p>	<p>Herramienta y técnicas asociadas a los macroprocesos.</p>

Cuadro III.1 Variables establecidas en los objetivos específicos.

Objetivo	Variables	Conceptualización	Métodos y Herramientas	Indicador
		para gestionar los procesos de RSE, para incorporar mejores prácticas en los proyectos constructivos.		
Validar la herramienta con un experto gestor de responsabilidad social en proyectos.	Validar de la herramienta	Verificar que la herramienta que se propone para la gestión de RSE en proyectos de construcción, sea aplicable, por medio de un experto en responsabilidad social.	Herramienta: Juicio de experto y lista de verificación.	Carta de acreditación de revisión de la herramienta del experto de RSE. Lista de verificación con aspectos aprobados (100%).

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Procesamiento de los Datos

Esta sección es una descripción del proceso que se siguió para obtener cada uno de los objetivos específicos y cómo los métodos y herramientas mencionados en cuadro III.1 se utilizaron para lograr el entregable final.

3.4.1. Objetivo 1

Los macroprocesos se definieron e identificaron mediante lo establecido en Capítulo 7 de la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (ISO 2010)*.

Para cada macroproceso se realizó un diagrama de flujo con una serie de procesos que se establecieron por medio de una indagación de la *INTE 35-01-01:2012 Norma Sistema de Gestión de Responsabilidad Social. Requisitos*, también se realizó una revisión sobre los principios y materias fundamentales y asuntos pertinentes aplicables según cada uno los procesos establecidos.

Las interacciones obtenidas de la revisión de las materias fundamentales, asuntos pertinentes aplicables a cada proceso se integro por medio de matrices.

Además, por medio de un cuadro se clasificó por colores: Rojo: importancia alta, Verde: importancia intermedia y Amarillo: importancia baja, la intensidad de la relevancia de la revisión de las materias fundamentales en cada macroproceso.

3.4.2. Objetivo 2

Para establecer las entradas y salidas de los procesos, se realizó una recopilación de información que recomienda la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000* y la *Norma INTE 35-*

01-01:2012 *Sistema de Gestión de responsabilidad Social. Requisitos*. La información resultante se reportó por medio de un diagrama de entrada y salidas.

Los indicadores se plantearon, con base en salidas de los procesos y basados en gestión y resultados, según lo planteado en el documento de *Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación Estratégica Sectorial y Evaluación Sectorial* (2011), del Ministerio de Hacienda (MH) y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica.

3.4.3. Objetivo 3

El análisis de interacciones se realizó por medio de búsqueda de palabras claves y la conceptualización de los procesos planteados por la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* y los procesos propuestos. El resultado final fue una matriz donde se cita los procesos de la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* del (PMI, 2000,2007) se pueden integrar los procesos de RSE.

3.4.4. Objetivo 4

Se realizó una revisión de cinco investigaciones sobre la RSE y donde se hacía referencia a herramientas y técnicas que fueran recomendadas. Los artículos se utilizaron de referencia para realizar una búsqueda de cada herramienta.

Los artículos consultados fueron los siguientes:

- Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS. (Jiménez Montañés, 2009).

- Responsabilidad Social y Política Ambiental: complementariedades y retos. (Pulgar, 2010).
- La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. (Giménez Gaspar et al., 2007)
- Responsabilidad Social Empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. (Duque Orozco et al., 2013)
- Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social. (Gaete Quezada, 2010).

Además de la búsqueda en la literatura de las herramientas y técnicas, también se utilizó una entrevista a expertos. La muestra no fue probabilística, que es un tipo de muestra para estudios cualitativos, este tipo de muestra “no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández Sampieri et al., 2011).

Las personas que fueron entrevistadas, cumplieron con los siguientes requisitos:

- Personal especialista en Responsabilidad Social Empresarial, con experiencia por medio de consultorías o parte del equipo del proyecto.
- Personal con experiencia en implementación de sistemas de gestión en proyectos.

Las características de las personas entrevistadas se resumen en el siguiente cuadro.

<i>Cuadro III.2 Características de las personas entrevistadas para recopilar herramientas y técnicas para los procesos de RSE propuestos.</i>			
Nombre	Elías Alfaro Zamora	Michael Quesada González	Miguel Vallejo Solís
Formación	Ing. Forestal	Msc. Gestión Integrada, Lic. Salud Ocupacional y Doctor en Psicología	Ingeniero Agrónomo, Msc. en Ciencias de Producción Agropecuaria Sostenible
Años de experiencia	14	15	26
Tipos de proyecto donde ha laborado	Transmisión y Generación	Transmisión eléctrica, generación eléctrica, subestación y proyectos de infraestructura vial	Proyectos de producción sostenible, recursos naturales, emisiones, emprendimiento en creación de empresas de inversión social y ordenamiento territorial
Medio por el cual se entrevistó	Vía telefónica	Video llamada por Skype	Entrevista personal

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de entrevista que se realizó fue una entrevista estructurada que se contempló lo siguiente:

- Tipos de proyectos constructivos en los que han laborado.
- Formación base del entrevistado.
- Años de experiencia.
- Herramientas que han utilizado para gestionar los macroprocesos de RSE propuestos.

En el apéndice 1, se encuentra el formulario que se aplicó para la entrevista.

La información obtenida en la entrevista de expertos y revisión de la literatura se compiló en un cuadro con cada proceso y las entradas y salidas aplicables. Se realizó un cuadro de referencia con cada herramienta, con el objetivo de brindar una breve descripción.

3.4.5. Objetivo 5

La validación de la propuesta se realizó por medio de un de un experto que hubiera realizado gestión de RSE en proyectos constructivos y que tuviera, al menos 5 años de experiencia en gestión de algunas materias fundamentales, la técnica utilizada fue una revisión detallada y juicio de experto, se usó una carta de acreditación de la revisión y una lista de verificación, ambas se encuentran en el apéndice 2.

La persona que hizo validación fue: PhD. Michael Quesada González, Gerente de Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social de la Directoría de Centroamérica de la Constructora OAS.

El PhD. Michael Quesada, realizó una revisión detallada de la propuesta, durante las diferentes etapas de ejecución (elaboración de cada uno de los objetivos específicos) y al final validó el producto obtenido.

IV. Capítulo: Resultados

4.1. Propuesta de Macroprocesos y Procesos de RSE

Para establecer los macroprocesos, se analizaron los apartados establecidos en la Norma INTE 35-01-01:2012, además de los establecido en Capítulo 7 de la Norma ISO 26000: 2010. Estos macroprocesos se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro IV.1 <i>Macroprocesos establecidos de RSE, con los respectivos códigos.</i>	
Proceso	Código asignado
Establecer contexto	EC
Planificación	PL
Control operacional	CO
Revisión	RE

Fuente: Elaboración propia.

En los cuatros macroprocesos se enlistaron una serie de procesos, con fin de cumplir los requisitos aplicables a los proyectos de construcción, para esto se utilizó las normas mencionadas. A continuación se muestran los diagramas de flujo para cada uno de los cuatro macroprocesos y los procesos planteados.

El propósito del macroproceso de “Establecer el Contexto” es: Identificar las características sociales, ambientales, económicas y los grupos interesados donde se desarrollará el proyecto constructivo. Para lograr este objetivo se requiere el desarrollo de los nueve procesos que se citan en el siguiente diagrama.

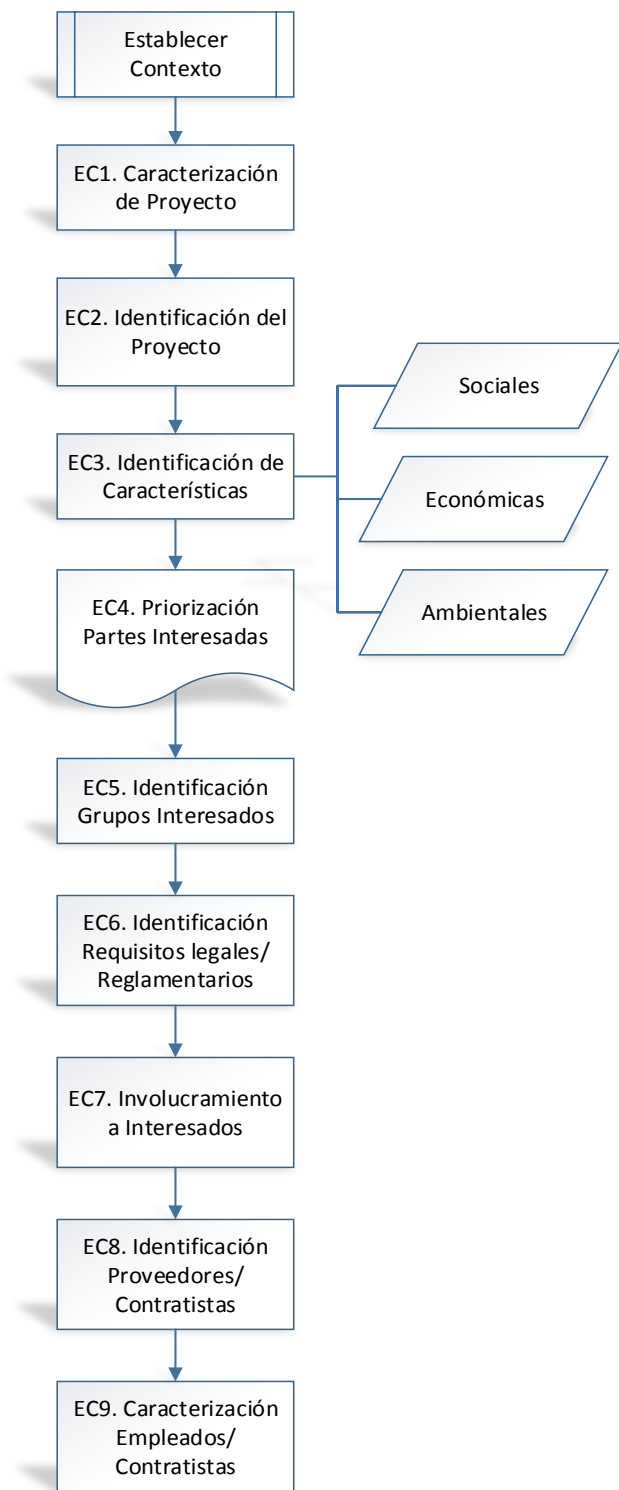


Figura IV.1. Diagrama del Macroproceso RSE de Establecer Contexto.

Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de “Planificación”, busca establecer los planes bajo los cuales se van a gestionar la RSE del proyecto, para realizar esto, se deberá contar con la información generada en el macroproceso de Establecer el Contexto. A continuación se presenta el diagrama.

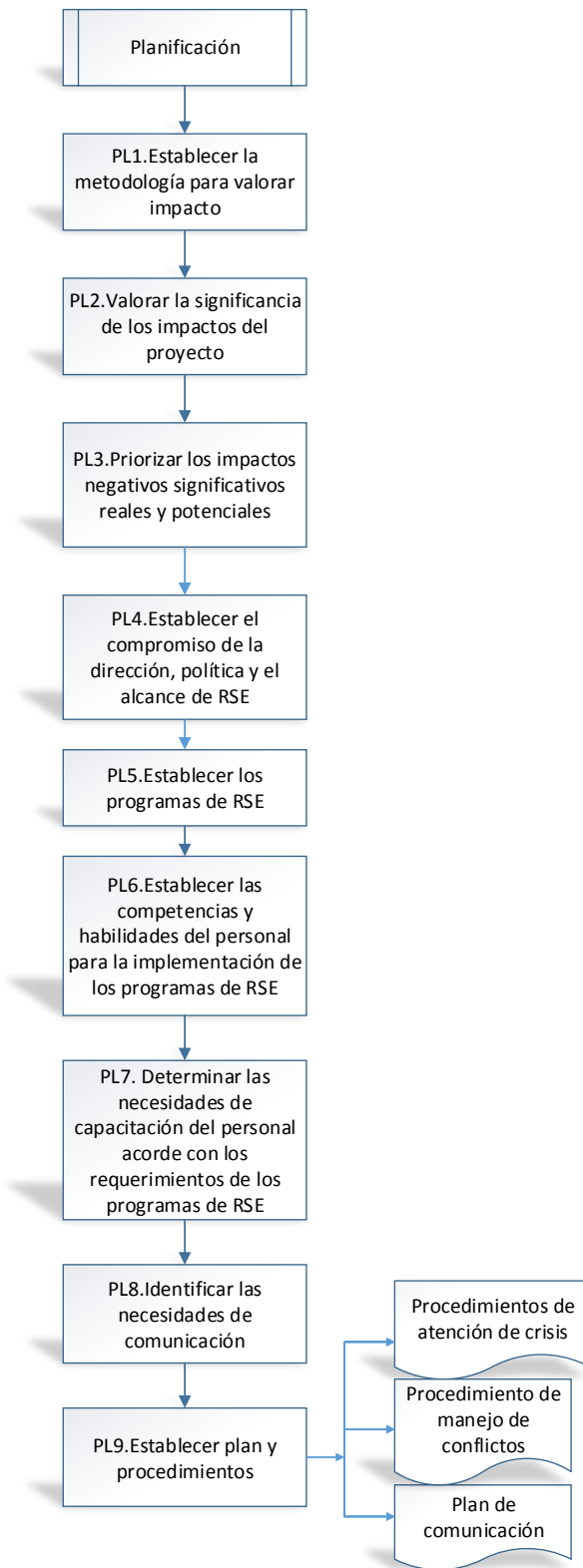


Figura IV.2. Diagrama del macroproceso de Planificación.

Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de “Control Operacional”, tiene como objetivo implementar lo propuesto en el macroproceso de Planificación, en las actividades del proyecto que correspondan. El macroproceso contiene un proceso que busca asegurar la implementación de los programas de RSE y los procedimientos y planes presentados.

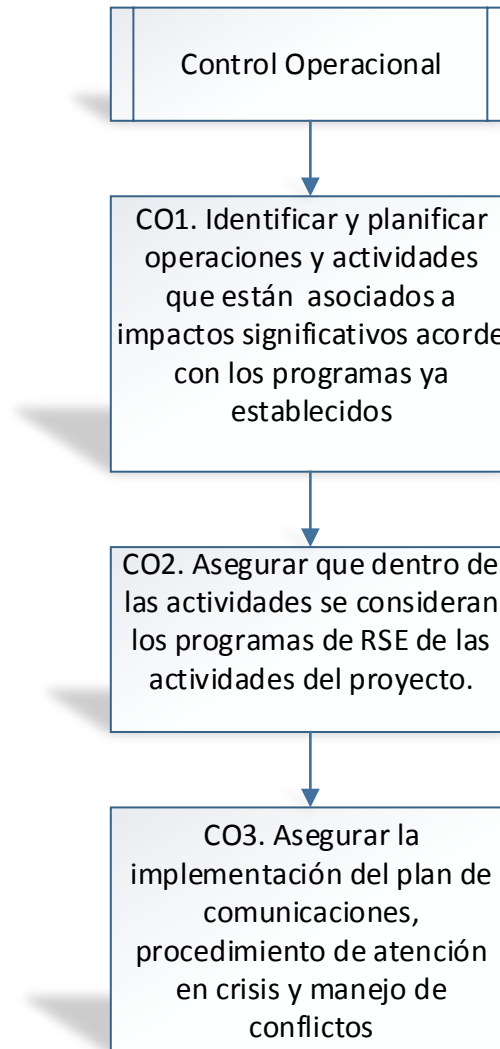


Figura IV.3 Diagrama del macroproceso de Control Operacional.

Fuente: Elaboración propia.

La “Revisión”, tiene como propósito monitorear la ejecución y actualizar los programas de RSE. El monitoreo tiene como meta asegurar que los programas y procedimientos de RSE se implementen, a partir de la información que se obtenga del macroproceso de Control Operacional.

La actualización permitirá ajustar los planes, de acuerdo con los resultados obtenidos y lo reportado en las evaluaciones que se realicen por medio de las auditorías.



Figura IV.4. Diagrama del macroproceso de Revisión.

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de los macroprocesos se establecieron mediante una revisión detallada de la *Norma INTE 35-01-01:2012*, de ésta se extrajeron los requisitos aplicables a los proyectos de construcción. En el siguiente cuadro se especifican los requisitos normativos.

<i>Cuadro IV.2 Requisitos normativos abarcados en los macroprocesos de RSE propuestos.</i>	
Proceso	Requisitos normativos
Establecer contexto	5.2 Revisión Inicial, 7.1 Identificación de las Partes Interesadas 7.3 Debida Diligencia 7.4 Requisitos Legales 8.2 Involucramiento de las partes Interesadas
Planificación	5.2 Revisión inicial 7.3 Debida Diligencia 7.5 Objetivos, metas, programas de RSE. 6. Revisión de la dirección, 6.2 Política de RSE 8. Implementación y operación 8.4 Manejo de conflicto y desacuerdos 8.3 Comunicaciones
Control Operacional	8.5. Control Operacional
Revisión	9. Evaluación del desempeño, todo el apartado

Fuente: Elaboración propia.

Una vez propuestos los procesos acorde con los requisitos normativos, se elaboró una matriz de relación con las materias fundamentales y los procesos de RSE. Para verificar la relación se revisaron los asuntos pertinentes de cada materia, con fin de determinar asociaciones con los procesos. Sin embargo, es importante que se haga una revisión detallada, una vez que se realice cada proceso para detectar otros asuntos aplicables acorde con el proyecto constructivo. Para realizar las asociaciones se utilizaron los códigos de cada proceso, establecidos en los diagramas de flujo.

Cuadro IV.3 *Relación de los procesos con las materias fundamentales.*

Materias fundamentales /Asuntos	Procesos de RSE			
	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Materia fundamental: Gobernanza				
Asunto 1: Procesos y estructura de la toma de decisiones	EC3, EC4, EC5, EC7, EC8, EC9	PL4, PL6, PL7	CO1,CO2, CO3	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia fundamental: Derechos humanos		PL4	CO2	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1: Debida Diligencia	EC1, EC2, EC3	PL1,PL2, PL3		
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	EC3			
Asunto 3: Evitar la complicidad				
Asunto 4: Resolución de reclamaciones		PL8, PL9		
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	EC9			

Cuadro IV.3 *Relación de los procesos con las materias fundamentales.*

Materias fundamentales /Asuntos	Procesos de RSE			
	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Asunto 6: Derechos civiles y políticos	EC6			
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	EC6			
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo				
Materia Fundamental: Prácticas laborales		PL4,PL5	CO2	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	EC9			
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	EC9			
Asunto 3: Diálogo social		PL8, PL9		
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	EC9			
Asunto 5: Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	EC9			
Materia Fundamental: Medio Ambiente	EC3, EC6	PL1,PL2,PL3,PL4,PL5	CO2	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1: Prevención de la contaminación		PL5		
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos		PL5		
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático		PL5		
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales		PL5		

Cuadro IV.3 *Relación de los procesos con las materias fundamentales.*

Materias fundamentales /Asuntos	Procesos de RSE			
	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Materia fundamental: Prácticas justas de operación		PL4,PL5	CO2	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1 :Anti-corrupción				
Asunto 2: Participación política responsable		PL8		
Asunto 3: Competencia justa	EC9	PL8		
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor				
Asunto 5: Respeto a los derechos a la propiedad	EC6	PL8		
Materia fundamental: Asuntos de consumidores		PL4,PL5		RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación		PL9		
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	EC6			
Asunto 3: Consumo sostenible				
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias		PL8 y PL9		
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores				
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales				

Cuadro IV.3 *Relación de los procesos con las materias fundamentales.*

Materias fundamentales /Asuntos	Procesos de RSE			
	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Asunto 7: Educación y toma de conciencia				
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	EC5 y EC7	PL4,PL9	CO2, CO3	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	EC7	PL5 y PL9		
Asunto 2: Educación y cultura				
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	EC9	PL6		
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología				
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	EC8, EC9			
Asunto 6: Salud				
Asunto 7: Inversión inicial				

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior, varios de los procesos se reiteran en más de una materia fundamental, esto refiere que se debe profundizar sobre la pertinencia de los asuntos aplicables. El proceso del macroproceso de Planificación, llamada PL5 “Establecer Programas” de RSE, es un ejemplo, porque se deben evaluar los asuntos de las materias fundamentales que aplican, para conformar los programas.

También se mencionan otros procesos, que se deben de considerar para su ejecución, varios asuntos en una o varias materias fundamentales. Esto es una guía para revisar a profundidad el contenido de cada materia y los asuntos correspondientes.

El cuadro IV.4 se encuentra el resumen de las materias fundamentales aplicables, se colocó un color acorde a la intensidad de la relevancia de su revisión en cada macroproceso, el Rojo: importancia alta, Verde: importancia intermedia y Amarillo: importancia baja.

Cuadro IV.4 Resumen de las materias fundamentales aplicables a cada proceso de RSE.				
Materias fundamentales	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Gobernanza de la organización	Red	Red	Red	Red
Derechos Humanos	Verde	Red	Verde	Verde
Prácticas Laborales	Verde	Red	Verde	Verde
Medio Ambiente	Verde	Red	Verde	Verde
Prácticas de Justa Operación	Amarillo	Red	Verde	Verde
Asuntos de consumidores	Amarillo	Red	Verde	Verde
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Red	Red	Verde	Verde

Fuente: Cuadro IV.3.

En el cuadro IV.4, el rojo está presente en todos los macroprocesos con la materia fundamental de gobernanza. La *Norma INTE 35-01-01:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social* establece sobre la gobernanza lo siguiente:

“La gobernanza eficaz de la organización debería basarse en la incorporación de los principios de la responsabilidad social en la toma de decisiones y en la implementación. La organización debería considerar las prácticas, las materias fundamentales y los asuntos fundamentales y los asuntos de responsabilidad social al establecer y revisar su sistema de gobernanza”.

La gobernanza debe estar presente en cada macroproceso para garantizar la conexión de la organización con la ejecución de los planes resultantes de RSE.

El macroproceso de Establecer el Contexto, contiene las materias sobre asuntos de los consumidores y prácticas de operación en amarillo, por que estas se enfocan en la durante la ejecución del proyecto y este macroproceso se orienta a la caracterización del proyecto, por lo tanto se identificó que había solamente un asunto pertinente aplicable en estas materias. Las materias fundamentales que se encuentran en verde, contienen varios asuntos pertinentes que se deben revisar. El macroproceso de Establecer Contexto requiere una participación activa de los interesados, por lo tanto se coloca en rojo.

El macroproceso de Planificación tiene todas las materias en rojo, porque es muy importante que se considere cada una a la hora realizar la valoración de los impactos sociales, económicos y ambientales para establecer los programas correspondientes de RSE.

Los macroprocesos de Control Operacional y Revisión tienen solamente la gobernanza en rojo, esto debido a que todos los programas de RSE establecidos, deben tener el compromiso de

la organización para su implementación; los demás asuntos se colocan el verde, porque estos son los que alimentan los programas de RSE.

Los principios de RSE que establece la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000*, son siete, estos se asociaron a las actividades de los procesos de RSE . El cuadro 4.5 contiene la relación.

Cuadro IV.5 <i>Relación de los principios con los procesos de RSE.</i>				
Principios de RSE	Establecer contexto	Planificación	Control operacional	Revisión
Rendición de cuentas		PL1,PL2,PL3	CO1,CO2	RE1, RE2
Transparencia	EC5	PL5,	CO2	RE6, RE8
Compromiso ético		PL4	CO2	RE4, RE5, RE7
Respeto a los intereses de las partes	EC4,EC5	PL4, PL9	CO3	RE3
Respeto al principio de legalidad	EC6	PL4	CO2	RE4
Respeto a la normativa internacional de comportamiento			CO2	RE4
Respeto a los derechos humanos	EC9,EC5	PL5	CO2	

Fuente: Elaboración propia.

Los principios establecidos en cada proceso, se deben considerar para ejecutarlos, además de la revisión de las materias fundamentales aplicables, según como se estableció en el cuadro IV.3.

4.2. Entradas y Salidas de los Macroprocesos de RSE

Una vez establecidos los principios y las materias fundamentales aplicables a cada macroproceso, se establecieron las entradas y salidas para cada uno; estas se representan en las siguientes figuras.

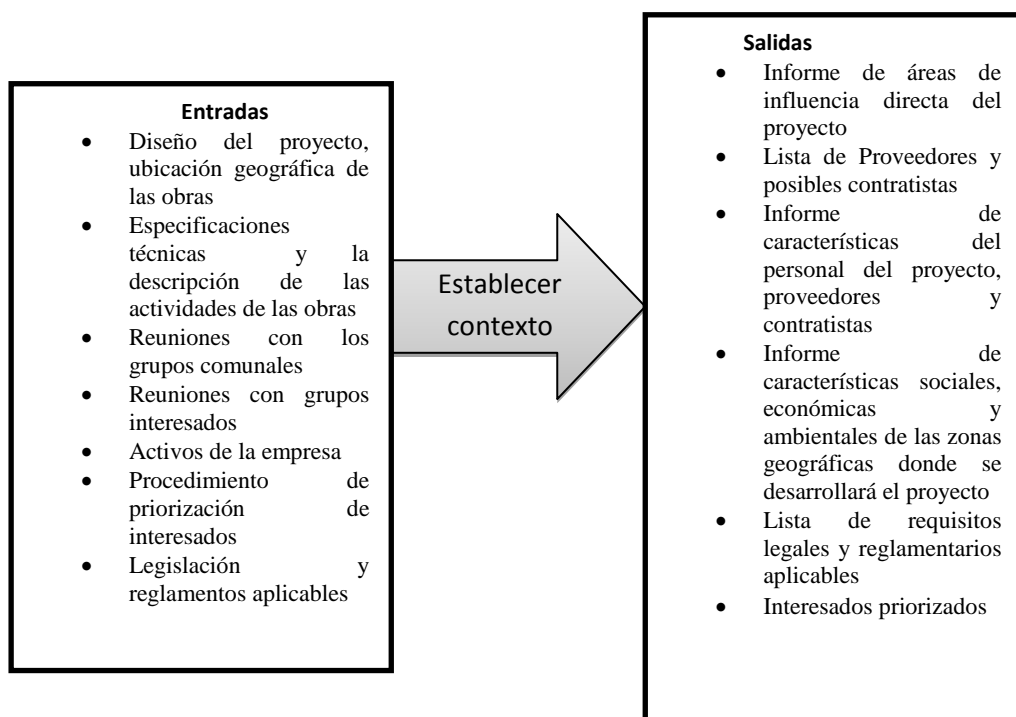


Figura IV.5. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso de Establecer el Contexto.

Fuente: Elaboración propia

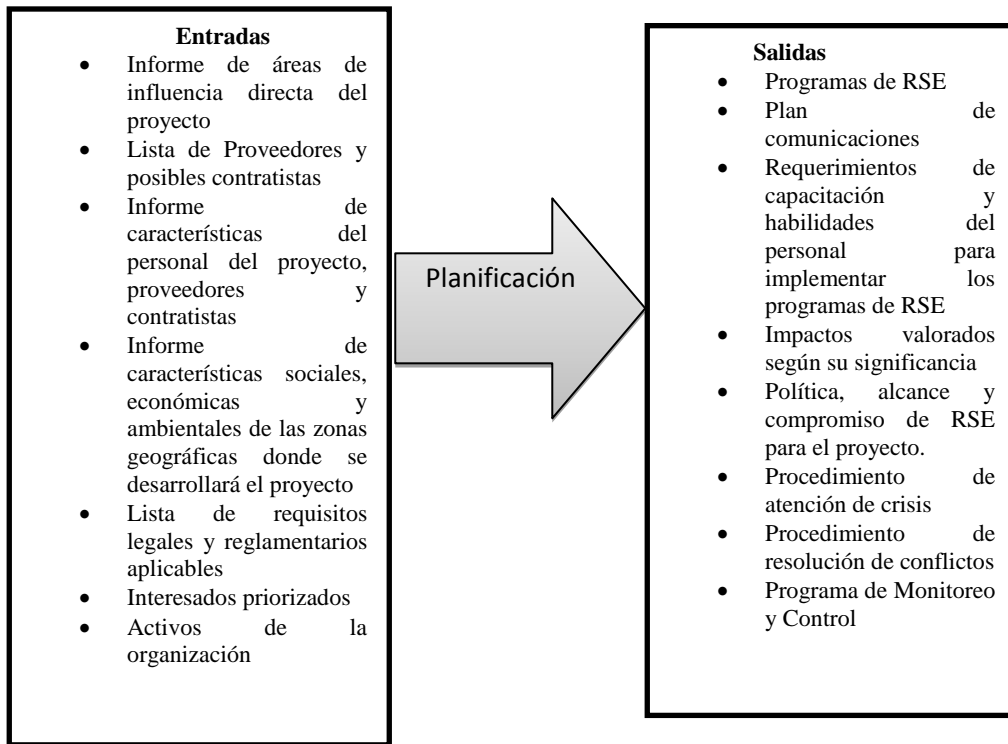


Figura IV.6 Diagramas de entradas y salidas del macroproceso de Planificación.

Fuente: Elaboración propia.

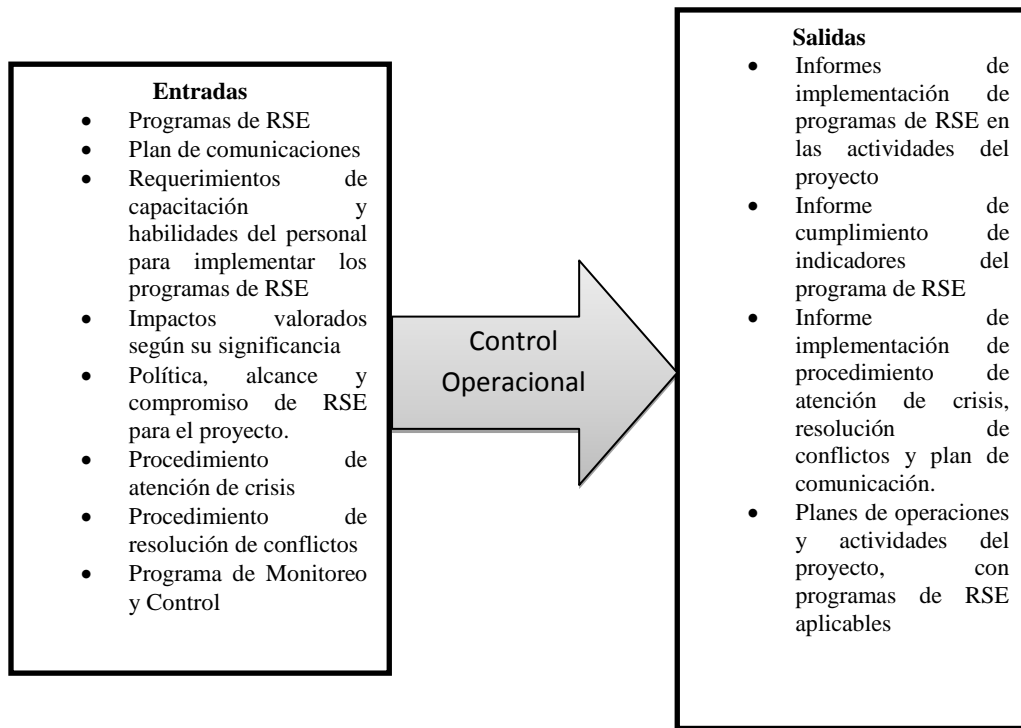


Figura IV.7. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso de Control Operacional.

Fuente: Elaboración propia.

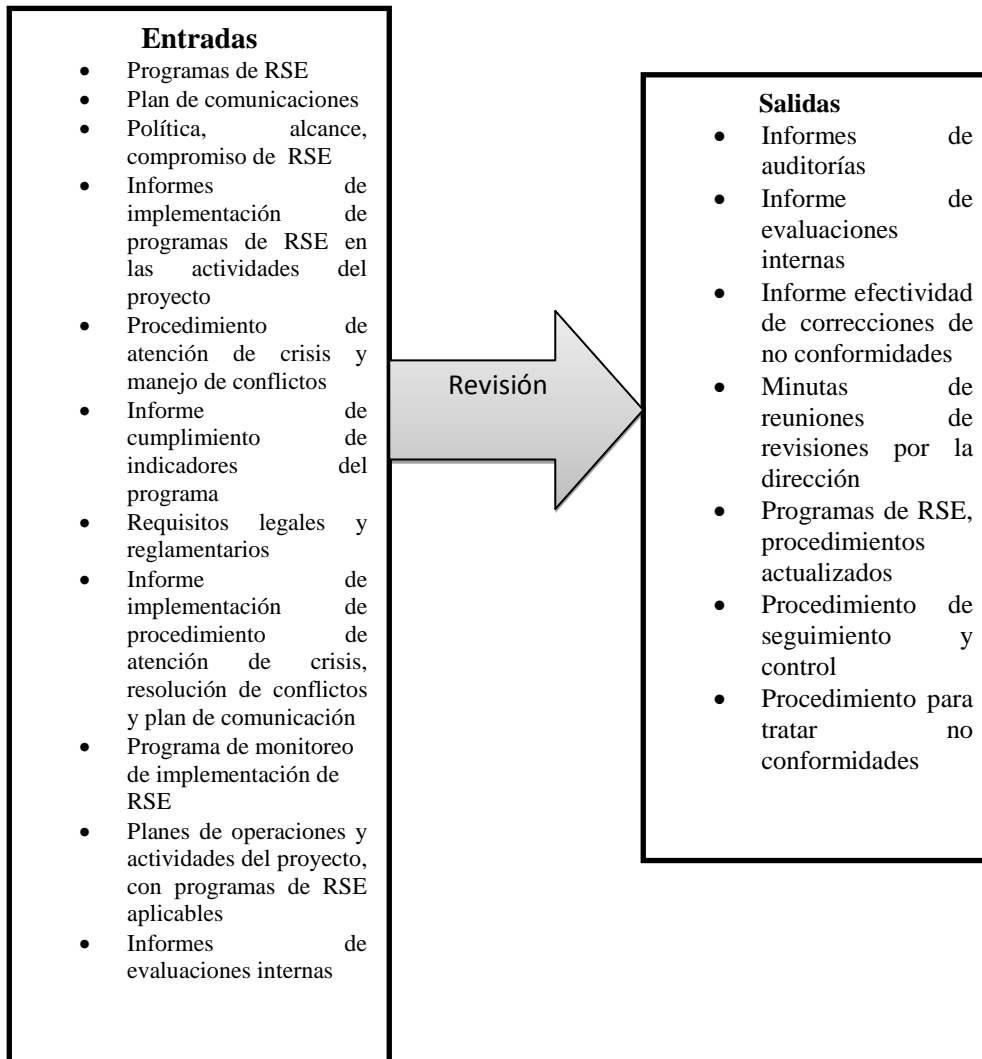


Figura IV.8. Diagrama de entradas y salidas del macroproceso Revisión.

Fuente: Elaboración propia.

Los diagramas expuestos en las figuras anteriores son resultado de una revisión de los requisitos normativos aplicables a los procesos establecidos para cada macroproceso. Es relevante mencionar que se puede evidenciar que las salidas de un macroproceso, forma parte de la entrada de otros, lo que evidencia interacciones entre ellos.

Los indicadores para los procesos que se proponen están orientados a cumplir los entregables especificados en las salidas. La tipología de los indicadores se estableció acorde a los *Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación Estratégica Sectorial e Institucional y Seguimiento y Evaluación Sectorial* (2011), del Ministerio de Hacienda (MH) y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), de Costa Rica. Los tipos de indicadores que se utilizaron fueron los siguientes:

- Indicadores de gestión: Permiten medir la cantidad bienes (productos), servicios generados.
- Indicadores de resultados: Se dirige a los efectos logrados, hay dos tipos:
 - Resultado efecto: Refiere a cambios en la población meta, una vez que se han generado los productos o servicios.
 - Indicadores de resultado final o de impacto: indica los resultados obtenidos de los bienes o servicios que generan un mejoramiento en las condiciones de la población objeto, que sean atribuibles a los programas de RSE.

También se encuentran los indicadores de efectividad, que involucra la eficiencia y eficacia, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles, por lo se recomienda considerarlos para la especificidad de los programas de RSE.

Los tipos de indicadores se asignaron a cada macroproceso, en el siguiente cuadro se encuentra el resultado de la asignación.

Cuadro IV.6 *Indicadores sugeridos y su tipología para los macroprocesos de RSE.*

Macroproceso	Tipo de indicador	Indicadores sugeridos
Establecer el contexto	Gestión*	Salidas del macroproceso
Planificación	Gestión*	Salidas del macroproceso
Control Operacional	Gestión* y de Resultado de efecto y de Impacto	Salidas del macroproceso, Indicadores de efecto e impacto establecidos en los programas de RSE
Revisión	Gestión* y de Resultado de efecto y de Impacto	Salidas del macroproceso, indicadores de cumplimiento de los requisitos evaluados

*El tipo de indicador de Gestión, según MIDEPLAN y MH 2011, como los que permiten medir la cantidad bienes (productos), servicios generados.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores para los macroprocesos de Establecer el Contexto y de Planificación se centran en gestión, porque el fin es construir los programas de RSE acorde a los requerimientos del proyecto, según la caracterización realizada en Establecer el Contexto. Los indicadores se orientan al cumplimiento de los entregables establecidos en las salidas, que estos se podrían ver como productos generados en estos macroprocesos.

En caso del Control Operacional, se busca el cumplimiento de los entregables propuestos en las salidas. También se deben de cumplir los indicadores de efecto y de impacto que se planteen dentro de los programas de RSE. Para establecer los indicadores de impacto, es relevante la revisión de macroproceso donde se encuentra la caracterización del contexto del

proyecto, porque esto va constituir la línea base, contra esto se deberá comprar los cambios en el medio por el proyecto y los resultados logrados con los programas RSE.

En el macroproceso de Revisión, se establece indicadores de gestión para lograr los entregables, y de efecto e impacto, que van ligadas a cumplir los requisitos evaluados y lograr el impacto planificado con la ejecución de los programas de RSE.

Los indicadores de efectividad para todos los macroprocesos, se deben establecer, para monitorear que los resultados esperados se cumplan en tiempo y con los recursos establecidos.

Los indicadores específicos para los programas de RSE, se podrían plantear realizando una revisión de la *Guía de Acompañamiento de RSE* (Red Centroamericana de RSE, 2009), también se pueden utilizar otras guías, en el apartado de herramientas y técnicas se nombran algunas.

4.3. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos Establecidos por el PMI

Los procesos de RSE se asociaron a los procesos de PMI, que se encuentran en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.

Una vez realizada la revisión y detectada la afinidad, se obtuvieron cuatro matrices que contiene a que proceso del la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* se puede introducir los procesos de los macroprocesos de RSE propuestos. Además en la matriz se especifica donde fue identificada la interacción. Las matrices se encuentran en los siguientes cuadros.

Cuadro IV.7 Matriz de interacción de los procesos de Establecer Contexto de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).		
Nombre del proceso RSE		
Establecer Contexto		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
EC1	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC2	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC3	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC4	Grupo de Proceso Iniciación /Gestión Interesados	Herramientas y técnicas
EC5	Grupo de Proceso Iniciación /Gestión Interesados	Entradas y salidas del proceso
EC6	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC7	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC8	Grupo de Proceso de Planificación / Gestión de Adquisiciones	Descripción del proceso de planificación de las adquisiciones
EC9	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso

Fuente: Elaboración propia

En el macroproceso de Establecer el Contexto, la mayoría de los procesos se pueden asociar al Grupo de Proceso de Planificación y Área de Conocimiento de Gestión Ambiental. Durante el ejercicio de la asociación, al revisar los procesos propuestos por los estándares del PMI (2000, 2007 2013), se encontró en varias ocasiones que la descripción se adaptaba al proceso de RSE, aunque las palabras no fueran las mismas. Los procesos de RSE que están asociados al Grupo de Proceso de Planificación/Gestión de Interesados, se identificó que su interacción era explícita, debido a que la palabra clave era la misma y la descripción también coincidía.

En caso de Planificación /Gestión de Adquisiciones, la interacción se identifica por la descripción del proceso.

Cuadro IV.8 <i>Matriz de interacción de los procesos de Planificación de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).</i>		
Planificación		
Nombre del proceso RSE		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
PL1	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL2	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL3	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL4	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL5	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL6	Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos	Proceso de Planificar / Recursos Humanos
PL7	Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos	Proceso de Planificar / Recursos Humanos
PL8	Grupos de Proceso de Planificación/Gestión de Comunicación	Proceso de Planificación /Comunicaciones
PL9	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión de Reglamos	Proceso de Identificación de Reglamos

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del macroproceso de Planificación, sucede una situación similar a la descrita en el macroproceso de Establecer Contexto, la mayoría de actividades están ligadas a la Planificación/Gestión Ambiental. Las excepciones se encuentran en el Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos, porque se enlaza a dos actividades, que tienen como fin, desarrollar las habilidades y competencias del personal que va a realizar los procesos de RSE, otra interacción que se identificó fue con el Grupo de Procesos de Planificación/Gestión de Reglamos con el manejo de conflictos.

Cuadro IV.9 *Matriz de interacción de los procesos de Control Operacional de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).*

Control Operacional		
Nombre del proceso RSE		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
CO1	Grupo de Proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
CO2	Grupo de Proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Concepto de Proceso de Ejecución, entradas y salidas
CO3	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso

Fuente: Elaboración propia

Para el macroproceso de Control Operacional, la mayor parte de los procesos pertenecen al Grupo de Proceso de Ejecución/Gestión Ambiental, ya que se debe de garantizar que los planes realizados se ejecuten en las obras constructivas, según una previa valoración de lo aplicable.

Cuadro IV.10 *Matriz de interacción de los procesos de Revisión de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007 2013).*

Revisión		
Nombre del proceso RSE		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
RE1	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Entrada y Salidas del proceso
RE2	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE3	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE4	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE5	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE6	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Entradas y Salidas
RE7	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control, Entradas y Salidas.

Cuadro IV.10 *Matriz de interacción de los procesos de Revisión de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007 2013).*

Nombre del proceso RSE	Revisión	
RE8	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de Revisión, las actividades se enfocan al 100% al Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental, porque todas las actividades tienen cabida en lo que establecen las Guías del PMI.

La mayor parte de los procesos de RSE, se centran en Área de Conocimiento de Gestión Ambiental; sin embargo, se debe de considerar que una vez establecida los procesos de Planificación, se pueden identificar otras Áreas de Conocimiento que se vean afectadas por la gestión de RSE.

La génesis de la gestión de RSE se centra en el entorno, desde tres dimensiones: social, económico y ambiental. Para poder adaptar la gestión con lo planteado por el PMI (2000, 2007, 2013), se toma como punto de partida el Área de Gestión Ambiental, esto quiere decir que de acuerdo con los programas que se planteen se podrían ver otras áreas involucradas.

4.4. Herramientas y Técnicas para gestionar los procesos de RSE

Las herramientas y técnicas se conceptualizan como: aplicación práctica de métodos, guías, normas, estándares que se pueden utilizar para gestionar los procesos de RSE. Estas se compilaron en cuadros, donde se encuentran los procesos, entradas y salidas correspondientes a cada uno.

En los siguientes cuadros, se resaltan algunas entradas en negrita, para identificar que los procesos que son la entrada de otros, esto indica interdependencia.

Las herramientas sugeridas, pueden ser normas de gestión, herramientas o métodos.

Cuadro IV.11 *Herramientas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.*

Proceso	Entrada	Salidas	Herramienta y Técnicas
Caracterización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de áreas de influencia directa del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños constructivos
Identificación de las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras • Caracterización del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura establecida para cada país de para Estudios de Impacto Ambiental, Metodología de la SETENA para Costa Rica
Identificación de Características Sociales, Económicas y Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del proyecto • Identificación de las áreas de influencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas sociales Grupos focales. • Juicio de expertos ambientales • Reuniones con grupos comunales
Realización del procedimiento para priorización de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de la empresa • Identificación de Características. Sociales, Económicas y Ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados priorizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales • Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo de Interesados • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Identificación e involucramiento de los interesados • Reuniones con grupos comunales
Identificación de Grupos Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de áreas de influencia directa del proyecto • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto 		
Identificación de los Requisitos legales/Reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras • Reuniones con los grupos comunales • Legislación y reglamentos aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de legalidad establecido para cada país. • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Derechos fundamentales. • Responsabilidad Social SA8000:2008, revisión de los requisitos normativos en tema de derechos humanos, sugeridos por la Norma

Cuadro IV.11 *Herramientas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.*

Proceso	Entrada	Salidas	Herramienta y Técnicas
Involucramiento a interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los Grupos Interesados • Interesados priorizados • Informe de áreas de influencia directa del proyecto • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales • Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo de Gestión de Interesados • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Identificación e involucramiento de los interesados
Identificación Proveedores/Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños constructivo • Encuestas sociales • Grupos focales
Caracterización Empleados y Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los Proveedores/Contratista 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de características del personal del proyecto, proveedores y contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños constructivos • Encuestas sociales • Grupos focales

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas de los procesos de Establecer el Contexto se enfocan en realizar la caracterización del entorno, para ello se podría utilizar los diseños constructivos, reuniones con la comunidad, lo sugerido por la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000*, la *Norma de Responsabilidad Social SA8000:2008* se sugiere una revisión en su totalidad sobre los aspectos que contemplan el respeto de los derechos humanos, en los apartados de las materias fundamental de los derechos humanos y el apartado “5.3 Identificación e involucramiento con las partes Interesadas” y la *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, en el “Capítulo de Gestión de Interesados”, además del marco de legalidad aplicable a cada lugar.

El proceso de “Identificación Proveedores/Contratistas”, dentro de las herramientas se refieren a encuestas sociales, para identificar las características sociales y económicas de los potenciales empleados y contratistas, una vez establecido esto se sugiere como realizar técnica de

grupos focales, para realizar una recopilación de la información encontrada en las encuestas y los medios de los diseños constructivos, establecer los potenciales empleados y proveedores.

En siguiente cuadro se encuentra la propuesta de las herramientas para los procesos de Planificación.

Cuadro IV.12 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.			
Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
Establecer la metodología para valorar impactos	<ul style="list-style-type: none"> Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> Impactos valorados según su significancia 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, en el apartado de la Evaluación del Ciclo de Vida Matriz de Lepold Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA) Legislación aplicable a cada país
Valorar la significancia de los impactos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Informe de áreas de influencia directa del proyecto, Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto Lista de Proveedores y posibles contratistas. Informe de características del personal del proyecto, proveedores y contratistas Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables 		<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, apartado de la Evaluación del Ciclo de Vida Matriz de Lepold Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA) Juicio de experto, escenarios comparados Experiencias de proyectos homólogos Grupos focales, para establecer discusión sobre la valoración de los impactos, con expertos y la recopilación de las experiencias de los escenarios comparados
Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales	<ul style="list-style-type: none"> Valorar la significancia de los impactos del proyecto 		<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA). Grupos focales. Juicio de experto.
Establecer el compromiso de la dirección, política y el alcance de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Activos de la organización Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Política, alcance y Compromiso de RSE para el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Reuniones directivas Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado 5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las

Cuadro IV.12 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.

Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
			partes interesadas y el 4. Principios de la responsabilidad social
Establecer los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales. • Política, alcance y Compromiso de RSE para el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de RSE. • Programa de Monitoreo y Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de responsabilidad social ISO 26000, materias fundamentales y los asuntos pertinentes • Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, obtenido en la valoración • Matriz de Lepold Metodología de la MIIA • Juicio de experto • Escenarios comparados • Experiencias de proyectos homólogos, grupos focales • Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21 • Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. • Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS) • Estructura de división de trabajo
Establecer las competencias y habilidades del personal para la implementación de los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de RSE. • Programa de Monitoreo y Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de capacitación y habilidades del personal para implementar los programas de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Codesarrollo • Metodología de gestión por competencias de Martha Alles
Determinar las necesidades de capacitación del personal acorde con los requerimientos de los programas de RSE			

Cuadro IV.12 <i>Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.</i>			
Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
Identificar las necesidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados priorizados. • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto • Lista de Proveedores y posibles contratistas • Informe de características del personal del proyecto, proveedores y contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de atención de crisis. • Procedimiento de resolución de conflictos. • Procedimiento de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo de Gestión de las Comunicaciones • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de cada una de las materias fundamentales y de la identificación e involucramiento de las partes interesadas • Reuniones con la participación de grupos interesados • Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)
Establecer el plan de comunicaciones, procedimientos de atención de crisis y manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de Comunicación 		<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación colectiva • Técnicas de reducción de conflictos • Juicio de experto Grupos focales • Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo del Plan de Comunicaciones y Gestión de Reclamos de la Extensión de Construcción • Activos de la organización. • Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas que se mencionan para la Planificación, hay algunas que exponen indicadores que podrían utilizar para los programas de RSE, así como metodologías para el desarrollo de competencias, además en varios procesos se proponen grupos focales, como técnica para poder reunir criterios de diferentes expertos, que oriente a obtener las valoraciones, procedimientos y medidas de control acorde con los requerimientos del proyecto.

En el siguiente cuadro se especifican las herramientas del macroproceso de Control Operacional.

Cuadro IV.13. Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Control Operacional.			
Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Identificar y planificar operaciones y actividades que están asociados a impactos significativos acorde con los programas ya establecidos	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Requerimientos de capacitación y habilidades del personal para implementar los programas de RSE Impactos valorados según su significancia 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de operaciones y actividades del proyecto con programas de RSE aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de valoración de impactos, Priorización de impactos Planes de planificación de las obras
Asegurar que dentro de las actividades se consideran los programas de RSE de las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Política, alcance y compromiso de RSE para el proyecto Programas de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto Informe de cumplimiento de indicadores del programa de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Inspecciones programadas. Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar) Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)
Asegurar la implementación del plan de comunicaciones, procedimiento de atención en crisis y manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de atención de crisis y de manejo de conflictos y plan de comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis resolución de conflictos y plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS)

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas del macroproceso de Control Operacional, buscan facilitar el monitoreo de la implementación de los programas y procedimientos de RSE propuestos. Se puede tomar de cada herramienta las diferentes prácticas sugeridas para realizar la verificación de manera sistemática.

Los procesos del macroproceso de Revisión se mencionan en el siguiente cuadro.

Cuadro IV.14 <i>Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Revisión.</i>			
Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Establecer un procedimiento de seguimiento y control. Acorde con los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de seguimiento y control 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Asegurar que dentro de las actividades del proyecto se consideran los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables, Informe de cumplimiento de indicadores del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluaciones internas 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Establecer un procedimiento para tratar no conformidades	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para tratar no conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Evaluar el cumplimiento de requisitos legales aplicables	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos legales y reglamentarios 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Realizar auditorías	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE Plan de comunicaciones, Política, alcance, compromiso de RSE. Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto Procedimiento de atención de crisis y manejo de conflictos Requisitos legales y reglamentarios Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Realizar evaluaciones de efectividad de las acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> Informes de las evaluaciones internas 	<ul style="list-style-type: none"> Informe efectividad de correcciones de no conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de efectividad
Realizar actualizaciones de los planes	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE. Informes de implementación de programas de RSE en las 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE, procedimientos actualizados 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones gerenciales Planes de manejo adaptativos Método PHVA

Cuadro IV.14 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Revisión.			
Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
	actividades del proyecto <ul style="list-style-type: none"> • Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación • Informes de auditorías. • Informe efectividad de correcciones de no conformidades 		(Planificar, hacer, verificar y actuar)
Realizar revisión por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de cumplimiento de indicadores del programa. • Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación. • Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto. • Informes de auditorías. • Informe efectividad de correcciones de no conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones de revisiones por la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones gerenciales

Fuente: Elaboración propia

La Revisión se centra en realizar una verificación formal de la implementación del programa de RSE por medio de auditorías; para ello se proponen diferentes normas que sugieren cómo realizar los procesos de auditoría y seguimiento de no conformidades.

Las herramientas y técnicas mencionadas en los cuadros anteriores, se describen de forma breve a continuación.

Cuadro IV.15 Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.

Herramientas y técnicas	Descripción
Diseños constructivos	Planos, ubicación geográfica, especificaciones técnicas.
Estructura para cada país para Estudios de impacto ambiental	Metodología sugerida para cada país para realizar la identificación de las áreas de influencia, estimación de la significancia en las interacciones de las actividades del proyecto y los aspectos ambientales del entorno del proyecto. ¹
Encuestas sociales	Herramientas empleadas por personal del área social, para identificar características sociales y económicas de grupos específicos. ²
Juicio de experto	Especialistas que aportan su criterio técnico de diferentes áreas (biología, sociales, geólogos, geotecnistas, antropólogos, hidrológicos, forestales, entre otros)
Grupos focales	Técnica para recopilar información, que considera una discusión cuidadosa para obtener percepciones sobre áreas de interés. ³
<i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Extensión de Construcción del PMI</i>	Estándar que sugiere buenas prácticas para la administración de proyectos, indica que la dirección de los proyectos de manera profesional con la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito del proyecto (PMI,2000, 2007, 2013).
<i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000</i>	Es una norma que tiene como la finalidad de definir las características que debe poseer una organización responsable socialmente, brinda una orientación sobre los principios que involucran la RSE (ISO, 2010).
Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida.	La norma trata los aspectos e impactos ambientales potenciales a lo largo del ciclo de vida de un producto, desde la compra de la materia prima hasta su

¹ Entrevista a expertos, PhD. Michael Quesada, Ing. Elías Alfaro

² Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

³ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro IV.15 Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.

Herramientas y técnicas	Descripción
	disposición final (ICONTEC, 2009).
Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA):	Es una herramienta que se utiliza una vez identificadas los posibles impactos, plantea una metodología de valoración cualitativa, se efectúa a partir de los impactos identificados (SETENA, 1997).
Matriz de Lepold	Es una matriz compuesta por filas y columnas, en donde se presentan las principales actividades o acciones que componen la obra analizada y los componentes o elementos del sistema ambiental, con la finalidad de identificar acciones posibles entre los componentes del proyecto y los elementos de medio (Leopold, B et al., 1971).
Escenarios comparados	Técnica que busca evidenciar mejores prácticas en procesos de áreas de interés. ⁴
Experiencias de proyectos homólogos	Lecciones aprendidas en proyectos similares al que se está analizando. ⁵
Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21:2008	Es una norma que desarrolla los parámetros que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, propuesto por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2008).
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	Se trata de un documento desarrollado por la organización no gubernamental Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil (2011), con el objetivo de plantear indicadores Ethos que permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la RSE.

⁴ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

⁵ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro IV.15 Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.

Herramientas y técnicas	Descripción
Sistema Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS):	La norma es una regulación Europea que tiene como objetivo promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de todas las organizaciones y la divulgación de la información pertinente al público y otras partes interesadas (Jiménez, 2009).
Método de Codesarrollo	Método desarrollado por Martha Alles (2009), que consiste en diversas acciones concretas que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por instructor, para el desarrollo de sus competencias y o conocimientos.
Metodología de gestión por competencias de Martha Alles	Metodología para puesta en marcha de modelos de competencias basadas en dos grandes pilares teoría: preexistente y la experiencia personal. (Alles, M. 2010)
Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS	Es una metodología desarrollada por AccountAbility (2008), aplicable en procesos de evaluación, auditoría y mejora de la credibilidad y calidad de los informes de sostenibilidad.
Técnicas de comunicación colectiva	Comunicación por medios colectivos (radio, cine, televisión, publicaciones periódicas. ⁶
Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad	La guía es desarrollada por Global Reporting Initiative (2013), se centra en el reporte del desempeño ambiental, económico y social de la empresa; incorpora en su construcción y revisiones bianuales la participación activa de los interesados. La implementación de la guía tiene como objetivo sistematizar la información concerniente a las tres dimensiones de reporte de sostenibilidad, con el fin de proporcionar una imagen lo más fiel posible del impacto social y ambiental de la actividad de la organización, de manera que los interesados puedan adoptar decisiones debidamente informados.

⁶ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

Cuadro IV.15 Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.

Herramientas y técnicas	Descripción
Matriz de valoración de impactos	Matriz de impactos valorados y priorizados.
Inspecciones programadas	Revisión del cumplimiento de estándares establecidos. ⁷
Técnicas de resolución de conflictos	Técnicas utilizadas para solucionar diferencias, entre el proyectista y los grupos interesados. ⁸
Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar),	Es un instrumento para la administración de los procesos y para realizar un mantenimiento y mejora continua de la calidad (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012).
Norma ISO 19011:2011	La norma tiene como alcance establecer directrices de auditoría y de realización de auditorías a sistemas de gestión, también proporcional las competencias de las personas que conforman el proceso de auditoría (ISO, 2011).
Planes de manejo adaptativos	Planes realizados cuando una medida ambiental, en la práctica no demostró ser eficiente en logro de las metas, por lo que replantea otra para cubrir el impacto. ⁹
Reuniones gerenciales	Reuniones por la dirección para revisar la implementación de los programas de RSE.
Norma de Responsabilidad Social SA8000	Es una norma certificable desarrollada por Social Accountability International. (2008), que está basada en criterios mínimos superados por las normativas legales y laborales de muchos de los países desarrollados.
Estructura detallada de trabajo	Es un proceso de subdividir los entregables que se deberán hacer durante la realización de un proyecto, para lograr un objetivo, con el fin de hacer estructuras de trabajo más manejables y brindar una visión más sencilla de lo

⁷ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

⁸ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

⁹ Entrevista de experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro IV.15 *Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.*

Herramientas y técnicas	Descripción
	que hay entregar (PMI, 2013).
Indicadores de efectividad	Indicadores que involucran la eficiencia y eficacia, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. ¹⁰

Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Entrevista de experto PhD.Michael Quesada

Las herramientas y técnicas, son una guía de cómo realizar los diferentes entregables de los macroprocesos de RSE propuestos. Es criterio del usuario cuál de las herramientas y técnicas se adapta a su proyecto.

4.5. Validación de la Herramienta

La herramienta fue revisada por el PhD. Michael Quesada González, Gerente de Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social de la Directoría de Centroamérica de la Constructora OAS.

La acreditación de la revisión se realizó mediante una carta; el anexo 1 contiene la carta y el registro de lista de verificación completado.

En el apéndice 2, se encuentra la herramienta que se utilizó para la validación por medio de juicio de experto; sin embargo, se podría utilizar esa misma herramienta para la certificación de aplicabilidad durante la implementación en un proyecto constructivo.

En el apéndice 3, se encuentra la herramienta, para integrar buenas prácticas de RSE, en proyectos de construcción, es una compilación de lo expuesto en el Capítulo de Resultados.

V. Capítulo: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La gestión sistémica de la responsabilidad social empresarial, colaboraría con la sostenibilidad de los proyectos constructivos, así como a generar relaciones positivas con los contextos en los que se desarrollan. Para ello se propusieron cuatro macroprocesos: Establecer el Contexto, Planificación, Control Operacional y Revisión. A estos macroprocesos se lograron asociar 29 procesos de RSE, que son aplicables a proyectos de construcción.
- El diseño de la herramienta para la gestión de la responsabilidad social en proyectos constructivos, es genérica para cualquier tipo de proyecto, se debe buscar el detalle de lo aplicable a cada proyecto constructivo y profundizar sobre las materias fundamentales y asuntos pertinentes correspondientes.
- Es fundamental que se realice una caracterización social, económica, ambiental, legal y de grupos interesados donde se va realizar el proyecto, esto va constituir la línea base para realizar la planificación del proyecto constructivo.
- Para que la gestión de RSE genere los resultados esperados, es indispensable que lo planificado se implemente en las actividades y obras del proyecto, de acuerdo a los requerimientos, además que se genere una revisión que incluya auditorías formales y actualización de los programas de RSE, como lo establece el macroproceso de revisión.

- Para la formulación y ejecución de los programas de RSE, debe estar presente la gobernanza eficaz, que genere que las toma de decisiones en las obras y actividades estén alineadas a las políticas y el alcance de RSE.
- Las salidas de algunos procesos son las entradas de otros procesos, lo que refiere una interacción de macroprocesos y procesos. Es relevante considerar las interacciones debido a que el desarrollo de un macroproceso o proceso puede generar impactos en los demás.
- Los indicadores planteados se centran en gestión y resultado, asociados a los entregables de los macroprocesos, debido a que se abarcan aspectos generales. Sin embargo, se deberán establecer indicadores más específicos, alineados a los programas de RSE, para medir y verificar la efectividad y el impacto de la gestión de RSE que se realice.
- De los 29 procesos propuestos, aproximadamente el 76% se asocia al Área de Conocimiento de Gestión Ambiental, en sus diferentes Grupos de Procesos, siendo ésta la génesis de la RSE. Sin embargo, cuando se ejecuten los diferentes macroprocesos propuestos, se podrían asociar otras áreas, acorde a lo que se señale en los programas de RSE, esta profundización es fundamental para lograr mejores resultados en la gestión de RSE.
- Las herramientas y técnicas establecidas se sugieren con el objetivo de generar las salidas de cada proceso, estas son diversas guías, normas, estándares y técnicas que se podría implementar y profundizar para obtener los resultados requeridos e integrar buenas prácticas de RSE.

- La validación de la herramienta se generó por medio de revisión detallada por un experto en responsabilidad social en proyectos constructivos, por medio esto se indica que la herramienta es aplicable, sin embargo se requiere una implementación en proyectos constructivos para plantear mejoras en fase de implementación.

5.2. Recomendaciones

- Los macroprocesos se asociaron a materias fundamentales y asuntos pertinentes que posiblemente podrían ser aplicables, pero se recomienda realizar una revisión detallada para profundizar otros asuntos de responsabilidad social que propone la Norma ISO 26000, para detectar qué otros serán relevantes para un proyecto de construcción particular.
- La gestión de RSE se debe realizar con equipos multidisciplinarios, donde se haga una alineación de experiencias, competencias y habilidades del personal que participe de los cuatro macroprocesos propuestos.
- Se podrían dar otras interacciones con otros procesos de la Guía PMBOK® (PMI, 2013) y la Extensión de Construcción, acorde con los programas de RSE establecidos, específicos a las necesidades de cada proyecto, por lo tanto se deben de integrar en la planificación, para unificar los esfuerzos que se realicen en la administración de los proyectos y la gestión de RSE.
- Las herramientas y técnicas sugeridas brindan una guía para realizar cada proceso y generar la salida planteada, sin embargo se debe hacer una revisión detallada para determinar los aspectos aplicables a las especificaciones del proyecto y no se debe descartar la búsqueda de otras herramientas que no se mencionan en el presente trabajo.

- Para realizar una gestión con buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción, se recomienda tener un alto compromiso gerencial, para poder planificar, ejecutar, revisar y actualizar los programas de RSE.
- Para establecer los indicadores específicos los programas de RSE se recomienda la revisión de diferentes herramientas como la sugerida por la Red Centroamericana de RSE que es la Guía de acompañamiento de RSE (2009) e Indicadores Ethos de Responsabilidad Social desarrollado por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, de Brasil (2011).
- Además de los diferentes procesos propuestos de RSE, se recomienda generar un control documental de la gestión de RSE y un control presupuestario de los programas de RSE establecidos, alineado a lo planificado y el logro de objetivos y metas del proyecto.
- Las herramientas propuestas para cada proceso, tienen un alcance genérico, por lo que será pericia del usuario buscar la particularidad para el tipo de proyecto requiera construir.
- Se recomienda que para la validación de la herramienta se aplique en un proyecto de construcción, además la revisión debe incluir otros expertos u organizaciones, con el objetivo de someter la propuesta a un proceso de mejora continua, que permita pulir la efectividad de esta.
- La RSE, es aplicable a otros tipos de proyectos, por lo tanto se recomienda desarrollar la gestión correspondiente para incorporar buenas prácticas integradas a los planes de los proyectos.

6. Referencias bibliográficas

- AccountAbility. (2008). *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA10000 AS*. Consultado en: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- Alles, M.(2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Consultado en: https://books.google.co.cr/books?id=6YkAeSfIwF0C&pg=PA143&lpg=PA143&dq=metodo+de+codesarrollo&source=bl&ots=cB5SO35rv&sig=GEXPVxGBDKXG5_d6K26nyGX6Vo&hl=es&sa=X&ei=A5fNVK3zGMqVNtXygNgH&redir_esc=y#v=onepage&q=metodo%20de%20codesarrollo&f=false
- Alles, M.(2010). *Diccionario de preguntas la trilogía las preguntas más utilizadas sobre la evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Consultado en: <https://books.google.co.cr/books?id=fZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+por+competencias+de+Martha++Alles&hl=es&sa=X&ei=ZJ7NVKjGHsvfsATfioLwDg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Ambiente y Energía Secretaria Técnica Nacional Ambiental [SETENA]. (1997). Resolución. Número 588-97 SETENA: *Manual de instrumentos técnicos del proceso de evaluación de Impacto Ambiental*. San José, Costa Rica: SETENA. Consultado en: <http://meic.go.cr/tramites/english/legislacion/588-97.PDF>
- Awad, H., Thomas, G., y Swanson, J. (2013). Construction risk identification and allocation: Cooperative Approach. *Journal of construction engineering and management* , 9364/(10), 1098-1107. doi:10.1061/ (ASCE)CO.1943-7862.0000703.
- Cajica Calderón, F. (s.f.). *El concepto de la responsabilidad social empresarial*. Consultado en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Duque Orozco, Y., Cardona Acevedo, Marleny., Rendón Acevedo J.(2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 26 (43), 23-32. Consultado en: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/2235/2350>
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética [FORÉDICA]. (2008). *Sistema de gestión ética y socialmente responsable SG21:2008* . Madrid, España: FORÉDICA. Consultado en: http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf

- Gaete Quezada, R.(2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social. *Gaceta Laboral 16(1)*, 22- 41. Consultado en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972010000100003&script=sci_arttext
- Giménez Gaspar, B., Reyes Gómez, J., Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innvoar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 27-48. Consultado en: <http://www.revistas.unal.edu.co/ojs/index.php/innovar/article/view/19584/20630>
- Global Reporting Initiative. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Consultada en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>
- Hallowell, M., Hinze, J., Baud, K., y Wehle, A.(2013). Proactive Construction Safety Control: Measuring, Monitoring, and Responding to Safety Leading Indicators. *Journal of Construction Engineering and Management*, 04013010(8), 1-8. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000730
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P (2010). Metodología de la Investigación (quinta edición). México: McGrawHill
- Husted Correga, W., y Salazar Cantú, J. (2006). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 1(215), 9-23. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/395/39521502.pdf>
- International Organization for Standardization. (2010). Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 . Suiza: ISO Copyright.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2011). ISO 19011:2011 Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión. Consultado en: <http://es.slideshare.net/whitelup/norma-iso-19011-2011>
- Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Consultado en: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO]. (2012). INTE 35-01-01:2012 Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social. San José, Costa Rica: INTECO.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2009). *Gestión ambiental: Análisis de ciclo de vida. Requisitos y directrices. Requisitos del ciclo de vida.* Bogotá Colombia: ICONTEC. Consultado en: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO14044.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2000). NTP 687: *Responsabilidad Social de las empresas: Modelo de Balance Social de ANDI-OIT (I).* España: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales de España. Consultado en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_687.pdf

Jiménez Montañés, A.(2009). Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León*, 9(2009), 111-128. Consultado en: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/664/582>

Leopold, B.,Clarke, E., Hanshaw, B y Balsley, R.(1971). *A Procedure for Evaluating Environmental Impact.* Washington, USA: United States Department of the Interior ROGERS C. B. MORTON, Secretary. Consultado en: <http://eps.berkeley.edu/people/lunaleopold/%28118%29%20A%20Procedure%20for%20Evaluating%20Environmental%20Impact.pdf>

Ministerio de Hacienda y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MH, MIDEPLAN]. (2011). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la programación estratégica sectorial e institucional y seguimiento y evaluación sectorial.* Costa Rica: MH y MIDEPLAN. Consultado en <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/ad604342-70a2-417e-814c-9f42f2430f2d/lineamientos-tec-metod-prog-estrategica-seguimiento-evaluacion-2011.pdf>

Monroy Estrada, G. (Febrero de 2014). *Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético.* Consultado en <http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Metodologia%20Replicable.pdf>

Red Centroamericana de RSE. (2009). Guía de acompañamiento de RSE. Guatemala.

Red Pacto Mundial España. (2013). *Los diez principios del Pacto Mundial.* Consultado en <http://www.pactomundial.org/los-diez-principios-de-pacto-mundial/>

Social Accountability International [SAI].(2008). *Responsabilidad social 8000 SA 8000*. Nueva York, USA: SAI. Consultado en: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>.

Suarez, M., Inmaculada, B., Lemonche, P., Matínez, R., Mataix, C., y Sánchez, E. (2011). *Guía de Responsabilidad para Pymes*. Consultado en <http://www.ongawa.org/compromiso-y-desarrollo/files/2011/11/Final-Gu%C3%ADa-RSC3.pdf>

Project Management Institute. (2000). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Project Management Institute. (2007). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (3 ed). Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (5 ed.). Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Pulgar, M. (2010). Responsabilidad Social y Política Ambiental: complementariedades y retos. *Revista Derecho PUCP*, 64(2010), 217-229. Consultado en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3026/2884>

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey . (2012). *El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar*. Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Consultado en: ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.pdf

7. Anexos

Anexo 1: Carta de acreditación de la revisión y lista de verificación de validación de la “Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción”.



Lista de verificación para validación de la herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.	
Proyecto	Corredor Logístico, Canal Seco Fase II, Honduras
Tipo de Proyecto	Infraestructura vial
Nombre del especialista	Michael Quesada

ÍTEM	VALIDADO		RECOMENDACIONES
	SI	NO	
Macroproceso de Establecer el Contexto.			
Los procesos establecidos abarcan el propósito.	X		
Los requisitos normativos de la INTE 35-01-01:2012 sugerido para cada macroproceso están contemplados.	X		A nivel de Costa Rica aplica perfectamente, a nivel de CA se homologó con la normativa correspondiente y pudo aplicarse.
Los indicadores están acorde para cada macroproceso.	X		
Los principios sugeridos son los aplicables para el macroproceso.	X		
Las herramientas sugeridas son aplicables para cada proceso.	X		
Las materias fundamentales y los asuntos pertinentes sugeridos para cada macroproceso son aplicables.	X		
Se valida las interacciones realizadas entre los procesos del PMI y los de RSE propuestos.	X		
Las entradas y salidas establecidas están completas para cada macroproceso.	X		

Lista de verificación validada por:

PhD. Michael Quesada González

Firma _____




8. Apéndice

Apéndice 1: Entrevista

Proyecto: Propuesta de una herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción”		
Objetivo de la entrevista: Establecer las herramientas para gestionar cada uno de los procesos de la responsabilidad social.		
Datos del entrevistado		
Nombre Completo		
Profesión		
Tipos de proyectos constructivos donde ha laborado		
Años de experiencia		
	Proceso	Herramientas
	Identificación del contexto	
	Planificación	
	Control Operacional	
	Revisión	

Apéndice 2: Lista de verificación para validación de la Herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.

Lista de verificación para validación de la herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.			
Proyecto			
Tipo de Proyecto			
Nombre del especialista			
ÍTEM	VALIDADO		RECOMENDACIONES
	SI	NO	
Macroproceso de Establecer el Contexto.			
Los procesos establecidos abarcan el propósito.			
Los requisitos normativos de la INTE 35-01-01:2012 sugerido para cada macroproceso están contemplados.			
Los indicadores están a corde para cada macroproceso.			
Los principios sugeridos son los aplicables para el macroproceso.			
Las herramientas sugeridas son aplicables para cada proceso.			
Las materias fundamentales y los asuntos pertinentes sugeridos para cada macroproceso son aplicables.			
Se valida las interacciones realizadas entre los procesos del PMI y los de RSE propuestos.			
Las entradas y salidas establecidas están completas para cada macroproceso.			

Apéndice 3: Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción”.

Contenido

1. Propósito.....	95
2. Alcance.....	95
3. Documentos de referencia.....	95
4. Definiciones	96
5. Contenido	97
5.1. Macroprocesos de RSE	97
5.2. Macroproceso de Establecer el Contexto.....	97
5.2.1. Propósito.....	99
5.2.2. Principios.....	99
5.2.3. Indicadores	99
5.2.4. Materias fundamentales.....	100
5.2.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos Establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).....	102
5.2.6. Herramientas y Técnicas	103
5.3. Macroproceso de Planificación	106
5.3.1. Propósito.....	108
5.3.2. Principios.....	108
5.3.3. Indicadores	108
5.3.4. Materias fundamentales.....	109
5.3.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2007, 2013)	110
5.3.6. Herramientas y Técnicas	111
5.4. Macroproceso de Control Operacional	114
5.4.1. Propósito.....	116
5.4.2. Principios.....	116
5.4.3. Indicadores	116
5.4.4. Materias fundamentales.....	117
5.4.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2007, 2013)	118
5.4.6. Herramientas y técnicas	118

5.5.	Macroproceso de Revisión.....	119
5.5.1.	Propósito.....	121
5.5.2.	Principios.....	121
5.5.3.	Indicadores	122
5.5.4.	Materias Fundamentales.....	122
5.5.5.	Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2013, 2013)	123
5.5.6.	Herramientas y Técnicas	124
6.	Control de Cambios.....	127
7.	Control de Elaboración, Revisión y Aprobación	127
8.	Apéndices	128
	Apéndice 1: Descripción de las herramientas y técnicas.	129
	Apéndice 2: Lista de verificación para validación de la Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción.	134
9.	Referencias Bibliográficas	135

1. Propósito

Diseñar una herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción, para integrar buenas prácticas de RSE.

2. Alcance

El alcance del proyecto es la elaboración de una herramienta metodológica que permita gestionar la RSE en concordancia con *Norma ISO 26000 Guía de responsabilidad Social*, establecida por la International Organization for Standardization (ISO) y los procesos que establece la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (PMI, 2013) y la *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2007) propuesta por Project Management Institute.

3. Documentos de referencia

Nombre	Autor
<i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i>	Project Management Institute.
<i>Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>	Project Management Institute.
<i>Norma ISO 26000 Guía de responsabilidad Social</i>	International Organization for Standardization
<i>INTE 35-01-01:2012 Sistemas de gestión de responsabilidad social.</i>	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

4. Definiciones

Asuntos pertinentes: Contenidos que se incluyen en las materias fundamentales, los cuales la organización debería identificar y abordar, si son relevantes para sus decisiones y actividades (ISO, 2010).

Debida diligencia: “Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o actividad de la organización, con el fin de evitar y mitigar dichos impactos negativos” (ISO, 2010).

Impacto: “Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, economía o el medio ambiente como consecuencia de las decisiones y actividades de una organización” (ISO, 2010).

Macroprocesos: Conjunto de procesos, que se realizan de manera sistémica para cumplir con un objetivo.

Materias fundamentales: Temas principales que aborda la norma de Responsabilidad social, siendo 7 en total: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, asuntos de los consumidores, y la participación comunitaria y su desarrollo (ISO, 2010).

Principios de Responsabilidad Social: “Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento” (ISO, 2010).

Procesos: Conjunto de actividades en secuencia lógica para lograr un resultado específico.

Responsabilidad Social Empresarial: “Compromiso consiente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, considerando

las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes (p.4)” (Cajica Calderón, sf).

5. Contenido

5.1. Macroprocesos de RSE

Se establecieron cuatro macroprocesos base para la gestión de RSE, estos reúnen los procesos esenciales para implementar la gestión. Estos macroprocesos se muestran en el siguiente cuadro.

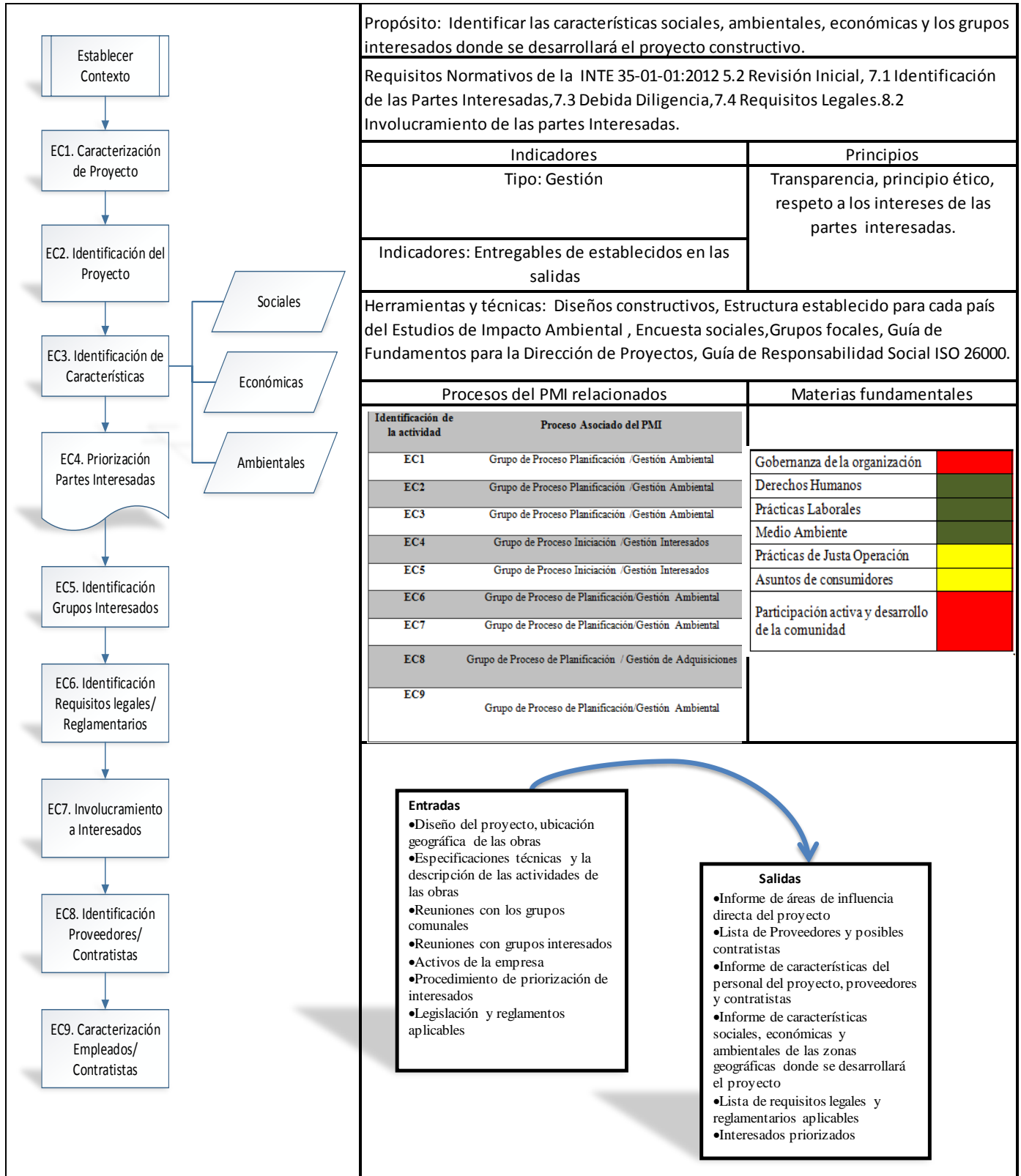
<i>Cuadro 5.1 Macroprocesos establecidos de RSE, con los respectivos códigos.</i>	
Macroproceso	Código asignado
Establecer contexto	EC
Planificación	PL
Control operacional	CO
Revisión	RE

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes matrices tienen acumulada la información que corresponde a cada macroproceso.

5.2. Macroproceso de Establecer el Contexto

En la siguiente matriz, se resume las consideraciones que se deben tomar para el macroproceso de Establecer el Contexto.



5.2.1. Propósito

El propósito del macroproceso de “Establecer el Contexto” es: Identificar las características sociales, ambientales, económicas y los grupos interesados donde se desarrollará el proyecto constructivo. Para lograr este objetivo se requiere el desarrollo de los nueve procesos que se citan en la matriz anterior. Los nuevos procesos se establecieron acorde a los requisitos normativos de la *INTE 35-01-01:2012 Sistemas de gestión de responsabilidad social*.

5.2.2. Principios

En el siguiente cuadro, están los principios aplicables a cada proceso de RSE.

Cuadro 5.2 .Principios de los procesos de Establecer el Contexto.	
Principios de RSE	Procesos
Transparencia	EC5
Respeto a los intereses de las partes	EC4,EC5
Respeto al principio de legalidad	EC6
Respeto a los derecho humanos	EC9,EC5

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Indicadores

Los indicadores para los macroprocesos de Establecer el Contexto se centra en indicadores de gestión que son aquellos que permiten medir los bienes o servicio generados, en este caso serían los entregables establecidos en las salidas.

5.2.4. Materias fundamentales

En el siguiente cuadro se encuentran las materias fundamentales con sus respectivos asuntos que se podrían emplear en cada proceso. Sin embargo si es importante que se revise a profundidad cada una en cada proyecto, para verificar si deben introducir otras. Esto es aplicable para todos los macroprocesos.

<i>Cuadro 5.3 Materias fundamentales aplicables a los procesos de Establecer el Contexto.</i>	
Materia Fundamental/Asunto	Proceso
Materia fundamental: Gobernanza	
Asunto 1: Procesos y estructura de la toma de decisiones	EC3, EC4, EC5, EC7, EC8, EC9
Materia fundamental: Derechos humanos	
Asunto 1: Debida Diligencia	EC1, EC2, EC3
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	EC3
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	EC9
Asunto 6: Derechos civiles y políticos	EC6
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	EC6
Materia Fundamental: Prácticas laborales	
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	EC9
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	EC9
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	EC9
Asunto 5: Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	EC9
Materia Fundamental: Medio Ambiente	
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	
Asunto 3: Competencia justa	EC9

<i>Cuadro 5.3 Materias fundamentales aplicables a los procesos de Establecer el Contexto.</i>	
Materia Fundamental/Asunto	Proceso
Asunto 5: Respeto a los derechos a la propiedad	EC6
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	EC6
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	EC5 y EC7
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	EC7
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	EC9
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	EC8, EC9

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de la importancia de cada materia fundamental, se colocó en la matriz de distintos colores. El significado de los colores es el siguiente: el Rojo: importancia alta, Verde: importancia intermedia y Amarillo: importancia baja.

El macroproceso de Establecer el Contexto, tiene las materias sobre asuntos de los consumidores y prácticas de operación en amarillo, por que estas se enfocan en la durante la ejecución del proyecto y este macroproceso se orienta a la caracterización del proyecto, por lo tanto se identificó que había solamente un asunto pertinente aplicable en estas materias. Las materias fundamentales que se encuentran en verde, contienen varios asuntos pertinentes que se deben revisar. El macroproceso de Establecer Contexto requiere una participación activa de los interesados, por lo tanto se coloca en rojo.

5.2.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos Establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013)

La interacción de los procesos de RSE y los propuestos por el PMI (2000, 2013, 2013), tiene como fin, que los procesos de RSE se introduzca en los procesos de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción, para que queden implícitos en las actividades del proyecto. La propuesta se realiza a partir de los cuatro macroprocesos genéricos, sin embargo se puede identificar más interacciones, conforme a la especificidad de cada proceso y proyecto constructivo.

Cuadro 5.4 Matriz de interacción de los procesos Establecer Contexto de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).

Establecer Contexto		
Nombre del proceso RSE		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
EC1	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC2	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC3	Grupo de Proceso Planificación /Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC4	Grupo de Proceso Iniciación /Gestión Interesados	Herramientas y técnicas
EC5	Grupo de Proceso Iniciación /Gestión Interesados	Entradas y salidas del proceso
EC6	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC7	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso
EC8	Grupo de Proceso de Planificación / Gestión de Adquisiciones	Descripción del proceso de planificación de las adquisiciones
EC9	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas del proceso

Fuente: Elaboración propia

En el macroproceso de Establecer el Contexto, la mayoría de los procesos se pueden asociar al Grupo de Proceso de Planificación y Área de Conocimiento de Gestión Ambiental.

Durante el ejercicio de la asociación, al revisar los procesos propuestos por los estándares del PMI (2000, 2013, 2013), se encontró en varias ocasiones que la descripción se adaptaba al proceso de RSE, aunque las palabras no fueran la mismas. Los procesos de RSE que están asociados al Grupo de Proceso de Planificación/Gestión de Interesados, se identificó que su interacción era explícita, debido a que la palabra clave era la misma y la descripción también coincidía.

En caso de Planificación /Gestión de Adquisiciones, la interacción se identifica por la descripción del proceso.

5.2.6. Herramientas y Técnicas

Las herramientas y técnicas que citan en el siguiente cuadro, son una guía de que se puede utilizar para generar cada salida en cada proceso del macroproceso de Establecer el Contexto. Las herramientas y técnicas se conceptualizan como: aplicación práctica de métodos, guías, normas, estándares que se pueden utilizar para gestionar los procesos de RSE. Estas se compilaron en cuadros, donde se encuentran los procesos, entradas y salidas correspondientes a cada uno.

La descripción breve de cada una se centra en el apéndice 1, de este documento.

<i>Cuadro 5.5 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.</i>			
Proceso	Entrada	Salidas	Herramienta y Técnicas
Caracterización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras. • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de áreas de influencia directa del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños constructivos.

Cuadro 5.5 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.

Proceso	Entrada	Salidas	Herramienta y Técnicas
Identificación de las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras. • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras. • Caracterización del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura establecida para cada país para Estudios de Impacto Ambiental, Metodología de la SETENA para Costa Rica.
Identificación de Características Sociales, Económicas y Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del proyecto • Identificación de las áreas de influencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas sociales. Grupos focales, • Juicio de expertos ambientales • Reuniones con grupos comunales.
Realización del procedimiento para priorización de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de la empresa • Identificación de Características. Sociales, Económicas y Ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados priorizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales. • Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo de Interesado.
Identificación de Grupos Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de áreas de influencia directa del proyecto. • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Identificación e involucramiento de los interesados • Reuniones con grupos comunales.
Identificación de los Requisitos legales/Reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras. • Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras. • Reuniones con los grupos comunales. • Legislación y reglamentos aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de legalidad establecido para cada país. • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Derechos fundamentales. • Norma Responsabilidad Social SA8000:2008, revisión de los requisitos normativos en tema de derechos humanos, sugeridos por la Norma.
Involucramiento a interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los Grupos Interesados. • Interesados priorizados • Informe de áreas de influencia directa del proyecto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se

Cuadro 5.5 <i>Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Establecer el Contexto.</i>			
Proceso	Entrada	Salidas	Herramienta y Técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto. 	desarrollará el proyecto.	Interesados. <ul style="list-style-type: none"> Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de Identificación e involucramiento de los interesados
Identificación Proveedores/Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del proyecto, ubicación geográfica de las obras. Especificaciones técnicas y la descripción de las actividades de las obras 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Diseños constructivos. Encuestas sociales. Grupos focales.
Caracterización Empleados y Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los Proveedores/Contratista 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de características personal del proyecto, proveedores y contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseños constructivos. Encuestas sociales. Grupos focales.

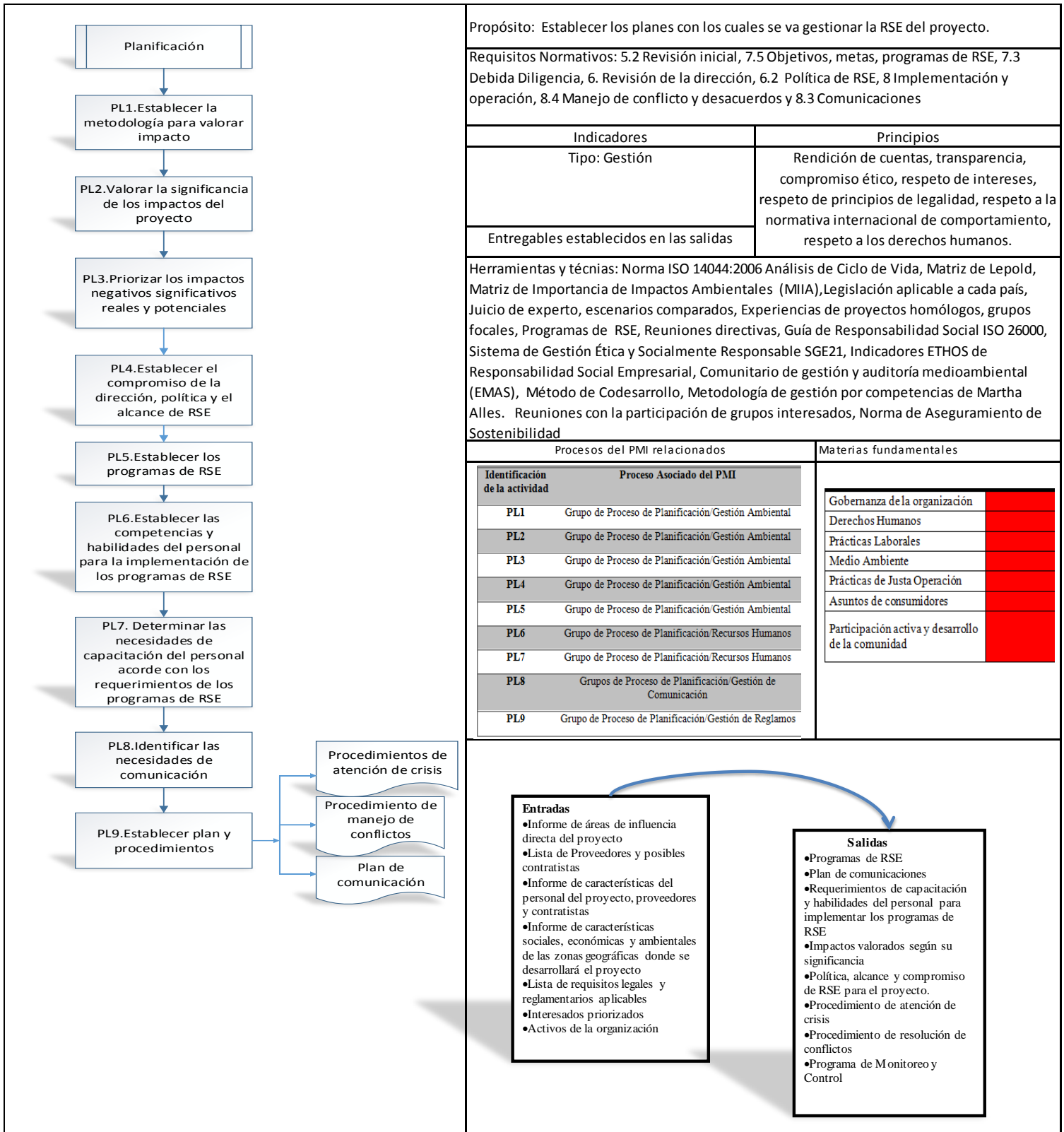
Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas de los procesos de Establecer el Contexto se enfocan en realizar la caracterización del entorno, para ello se podría utilizar los diseños constructivos, reuniones con la comunidad, lo sugerido por la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000*, la *Norma de Responsabilidad Social SA8000:2008* se sugiere una revisión en su totalidad sobre los aspectos que contemplan el respeto de los derechos humanos, en los apartados de las materias fundamental de los derechos humanos y el apartado “5.3 Identificación e involucramiento con las partes Interesadas” y la *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, en el “Capítulo de Gestión de Interesados” y además del marco de legalidad aplicable a cada lugar.

El proceso de “Identificación Proveedores/Contratistas”, dentro de las herramientas se refieren a encuestas sociales, para identificar las características sociales y económicas de los potenciales empleados y contratistas, una vez establecido esto se sugiere como realizar técnica de grupos focales, para realizar una recopilar de la información encontrada en las encuestas y los medio de los diseños constructivos, establecer los potenciales empleados y proveedores.

5.3. Macroproceso de Planificación

La siguiente es la matriz resumen del macroproceso de Planificación.



5.3.1. Propósito

El macroproceso de “Planificación”, busca establecer los planes bajo los cuales se va gestionar la RSE del proyecto, para realizar esto, se deberá contar con la información generada en el macroproceso de Establecer el Contexto.

5.3.2. Principios

En el siguiente cuadro, están los principios aplicables a cada proceso de RSE.

<i>Cuadro 5.6 Principios de los procesos de Establecer el Contexto.</i>	
Principios de RSE	Planificación
Rendición de cuentas	PL1,PL2,PL3
Transparencia	PL5
Compromiso ético	PL4
Respeto a los intereses de las partes	PL4, PL9
Respeto al principio de legalidad	PL4
Respeto a los derecho humanos	PL5

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Indicadores

Los indicadores para el macroproceso Planificación se centra en gestión, porque el fin es establecer los programas de RSE acorde a los requerimientos del proyecto, se enfoca al cumplimiento de los entregables establecidos en las salidas.

5.3.4. Materias fundamentales

En el siguiente cuadro, se especifican las materias fundamentales aplicables a los procesos de Planificación.

<i>Cuadro 5.7 Materias fundamentales aplicables a los procesos de Planificación.</i>	
Materia Fundamental/Asunto	Proceso
Materia fundamental: Gobernanza	
Asunto 1: Procesos y estructura de la toma de decisiones	PL4, PL6, PL7
Materia fundamental: Derechos humanos	PL4
Asunto 1: Debida Diligencia	PL1,PL2, PL3
Asunto 4: Resolución de reclamaciones	PL8, PL9
Materia Fundamental: Prácticas laborales	PL4,PL5
Asunto 3: Diálogo social	PL8, PL9
Materia Fundamental: Medio Ambiente	PL1,PL2,PL3,PL4,PL5
Asunto 1: Prevención de la contaminación	PL5
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	PL5
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	PL5
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	PL5
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	PL4,PL5
Asunto 2: Participación política responsable	PL8
Asunto 3: Competencia justa	PL8
Asunto 5: Respeto a los derechos a la propiedad	PL8
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	PL4,PL5
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	PL9

Cuadro 5.7 <i>Materias fundamentales aplicables a los procesos de Planificación.</i>	
Materia Fundamental/Asunto	Proceso
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	PL8 y PL9
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	PL4,PL9
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	PL5 Y PL9
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	PL6

Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de Planificación tiene todas las materias en rojo, porque es muy importante que se considere cada una a la hora realizar la valoración de los impactos sociales, económicos y ambientales para establecer los programas correspondientes de RSE.

5.3.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2007, 2013)

En la siguiente matriz, se establecen los procesos de RSE que pueden alinear con los procesos de los estándares del PMI (2000, 2007, 2013).

Cuadro 5.8 <i>Matriz de interacción del proceso de Planificación de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).</i>		
Nombre del proceso RSE		Planificación
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
PL1	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL2	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL3	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL4	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas
PL5	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y salidas

Cuadro 5.8 <i>Matriz de interacción del proceso de Planificación de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).</i>		
Nombre del proceso RSE	Planificación	
PL6	Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos	Proceso de Planificar / Recursos Humanos
PL7	Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos	Proceso de Planificar / Recursos Humanos
PL8	Grupos de Proceso de Planificación/Gestión de Comunicación	Proceso de Planificación /Comunicaciones
PL9	Grupo de Proceso de Planificación/Gestión de Reglamos	Proceso de Identificación de Reglamos

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del macroproceso de Planificación, sucede una situación similar a lo descrito en el macroproceso de Establecer Contexto, la mayoría de actividades están ligadas a la Planificación/Gestión Ambiental. Las excepciones se encuentran en el Grupo de Proceso de Planificación/Recursos Humanos, porque se enlaza a dos actividades, que tienen como fin desarrollar las habilidades y competencias del personal que va a realizar los procesos de RSE; otra interacción que se realizó fue con el Grupo de Procesos de Planificación/Gestión de Reglamos, con el manejo de conflictos.

5.3.6. Herramientas y Técnicas

Las siguientes herramientas y técnicas, son las sugeridas para los procesos de Planificación, se puede realizar una revisión más exhaustiva, de cada una para compilar la información que sea aplicable a cada proyecto en específico.

Cuadro 5.9 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.

Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
Establecer la metodología para valorar impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos valorados según su significancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, en el apartado de la Evaluación del Ciclo de Vida. • Matriz de Lepold. • Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA). • Legislación aplicable a cada país.
Valorar la significancia de los impactos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de áreas de influencia directa del proyecto, Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto. • Lista de Proveedores y posibles contratistas. • Informe de características del personal del proyecto, proveedores y contratistas. • Lista de requisitos legales y reglamentarios aplicables. 		<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, apartado de la Evaluación del Ciclo de Vida. • Matriz de Lepold. • Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA). • Juicio de experto, escenarios comparados. • Experiencias de proyectos homólogos, • Grupos focales, para establecer discusión sobre la valoración de los impactos, con expertos y la recopilación de las experiencias de los escenarios comparados.
Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la significancia de los impactos del proyecto 		<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA). • Grupos focales. • Juicio de experto.
Establecer el compromiso de la dirección, política y el alcance de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de la organización. • Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Política, alcance y Compromiso de RSE para el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de RSE. • Reuniones directivas. • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado 5.Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas y el 4. Principios de la responsabilidad social.
Establecer los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar los impactos negativos significativos, reales y potenciales. • Política, alcance y Compromiso de RSE para el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de RSE. • Programa de Monitoreo y Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de responsabilidad social ISO 26000, materias fundamentales y los asuntos pertinentes. • Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida, obtenido en la valoración. • Matriz de Lepold,

Cuadro 5.9 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.

Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
			Metodología de la MIIA. <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto. • Escenarios comparados. • Experiencias de proyectos homólogos, grupos focales. • Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21. • Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. • Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS). • Estructura de división de trabajo.
Establecer las competencias y habilidades del personal para la implementación de los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de RSE. • Programa de Monitoreo y Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de capacitación y habilidades del personal para implementar los programas de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Codesarrollo. • Metodología de gestión por competencias de Martha Alles.
Determinar las necesidades de capacitación del personal acorde con los requerimientos de los programas de RSE			
Identificar las necesidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados priorizados. • Informe de características sociales, económicas y ambientales de las zonas geográficas donde se desarrollará el proyecto • Lista de Proveedores y posibles contratistas. • Informe de características del personal del proyecto, proveedores y contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de atención de crisis. • Procedimiento de resolución de conflictos. • Procedimiento de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo de Gestión de las Comunicaciones • Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, apartado de cada una de las materias fundamentales y de la identificación e involucramiento de las partes interesadas. • Reuniones con la participación de grupos interesados. • Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008).

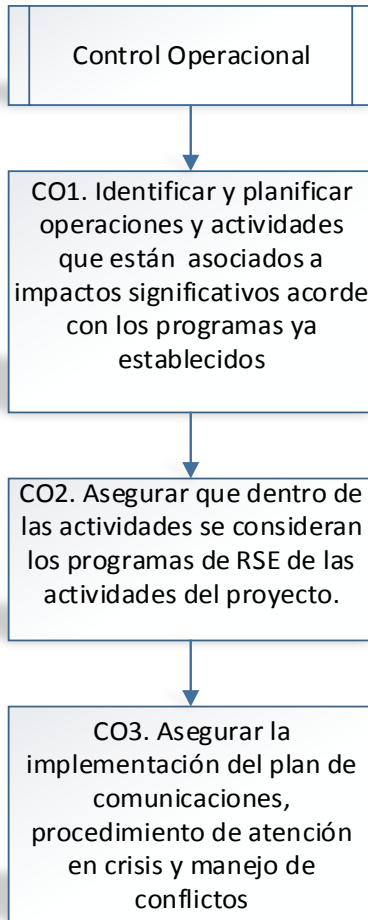
Cuadro 5.9 <i>Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Planificación.</i>			
Proceso	Entrada	Salida	Herramienta y Técnicas
Establecer el plan de comunicaciones, procedimientos de atención de crisis y manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de Comunicación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación colectiva. • Técnicas de reducción de conflictos. • Juicio de experto. Grupos focales. • Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Capítulo del Plan de Comunicaciones y Gestión de Reclamos de la Extensión de Construcción. • Activos de la organización. • Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008).

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas que se mencionan para la Planificación, hay algunas que exponen indicadores que podrían utilizar para los programas de RSE, así como metodologías para el desarrollo de competencias, además en varios procesos se proponen grupos focales, como técnica para poder reunir criterios de diferentes expertos, que oriente hacia la obtener las valoraciones, procedimientos y medidas de control acorde con los requerimientos del proyecto.

5.4. Macroproceso de Control Operacional

La siguiente es la matriz de Control Operacional.



Propósito: implementar lo propuesto en macroproceso de Planificación, en las actividades del proyecto que correspondan.

Requisitos Normativos: 8.5 Control Operacional

Indicadores	Principios
Tipo: Gestión y de Resultado de efecto y de Impacto	Rendición de cuentas, transparencia, compromiso ético, respeto de intereses, respeto de principios de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos.
Entregables de las salidas, Indicadores de efecto e impacto establecidos en los programas de RSE.	

Herramientas y técnicas: Matriz de valoración de impactos, Priorización de impactos, Planes de planificación de las obras, Inspecciones programadas, Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar), Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008), Sistema Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS)

Procesos del PMI relacionados		Materias fundamentales	
Identificación de la actividad	Proceso Asociado del PMI	Gobernanza de la organización	
CO1	Grupo de proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Derechos Humanos	
CO2	Grupo de proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Prácticas Laborales	
CO3	Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Medio Ambiente	
		Prácticas de Justa Operación	
		Asuntos de consumidores	
		Participación activa y desarrollo de la comunidad	

- Entradas**
- Programas de RSE
 - Plan de comunicaciones
 - Requerimientos de capacitación y habilidades del personal para implementar los programas de RSE
 - Impactos valorados según su significancia
 - Política, alcance y compromiso de RSE para el proyecto.
 - Procedimiento de atención de crisis
 - Procedimiento de resolución de conflictos
 - Programa de Monitoreo y Control

- Salidas**
- Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto
 - Informe de cumplimiento de indicadores del programa de RSE
 - Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación.
 - Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables

5.4.1. Propósito

El macroproceso de “Control Operacional”, busca implementar lo propuesto en macroproceso de Planificación, en las actividades del proyecto que corresponda. El macroproceso contiene un proceso que busca asegurar la implementación de los programas de RSE y los procedimientos y planes presentados.

5.4.2. Principios

En el siguiente cuadro, están los principios aplicables a cada proceso de RSE.

<i>Cuadro 5.10 Principios de los procesos de Establecer el Contexto.</i>	
Principios de RSE	Control operacional
Rendición de cuentas	CO1,CO2
Transparencia	CO2
Compromiso ético	CO2
Respeto a los intereses de las partes	CO3
Respeto al principio de legalidad	CO2
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	CO2
Respeto a los derecho humanos	CO2

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Indicadores

En caso del Control Operacional, se busca en cumplimiento de los entregables propuestos en las salidas. También se deben de cumplir los indicadores de efecto y de impacto que se planteen dentro de los programas de RSE. Para establecer los indicadores de impacto, es relevante la revisión del macroproceso donde se encuentra la caracterización del contexto del

proyecto, porque esto va constituir la línea base, contra esto se compararía los cambios en medio por el proyecto y los resultados logrados con los programas RSE.

5.4.4. Materias fundamentales

En el siguiente cuadro, se especifican las materia fundamentales aplicables a los procesos de Control Operacional.

<i>Cuadro 5.11 Materias fundamentales aplicables a los procesos de Control Operacional.</i>	
Materia fundamental/Asuntos	Procesos
Materia fundamental: Gobernanza	
Asunto 1: Procesos y estructura de la toma de decisiones	CO1,CO2, CO3
Materia fundamental: Derechos humanos	CO2
Materia Fundamental: Prácticas laborales	CO2
Materia Fundamental: Medio Ambiente	CO2
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	CO2, CO3

Fuente: Elaboración propia.

Los macroprocesos de Control Operacional (ver matriz), solamente la gobernanza se coloca en rojo, porque se debe centrar que todos los programas establecidos tengan el compromiso de la organización para su implementación; los demás asuntos se colocan el verde, porque estos son los que alimentan los programas de RSE, que se deben ejecutar con el alto compromiso de la gerencia, esto se evidenciaría con la revisión periódica gerencial.

5.4.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2007, 2013)

En la siguiente matriz, se establecen los procesos de RSE que pueden asociar con los procesos de los estándares del PMI (2000, 2007, 2013).

Cuadro 5.12 <i>Matriz de interacción de los procesos de Control Operacional de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007, 2013).</i>		
Control Operacional		
Nombre del proceso RSE		
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
CO1	Grupo de proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Entradas y Salidas del Proceso
CO2	Grupo de proceso de Ejecución/Gestión Ambiental	Concepto de Proceso de Ejecución, Entradas y Salidas
CO3	Proceso de Planificación/Gestión Ambiental	Entradas y Salidas del Proceso

Fuente: Elaboración propia

Para la actividad de Control Operacional, estas pertenecen en su mayoría al proceso de Ejecución/Gestión Ambiental, ya que se debe de garantizar que los planes planeados se ejecuten en las obras constructivas, según una previa valoración de lo aplicable.

5.4.6. Herramientas y técnicas

Las herramientas y técnicas para Control Operacional, se centran en aquellas que brinden apoyo para dar seguimiento a la implementación de los planes y programas de RSE.

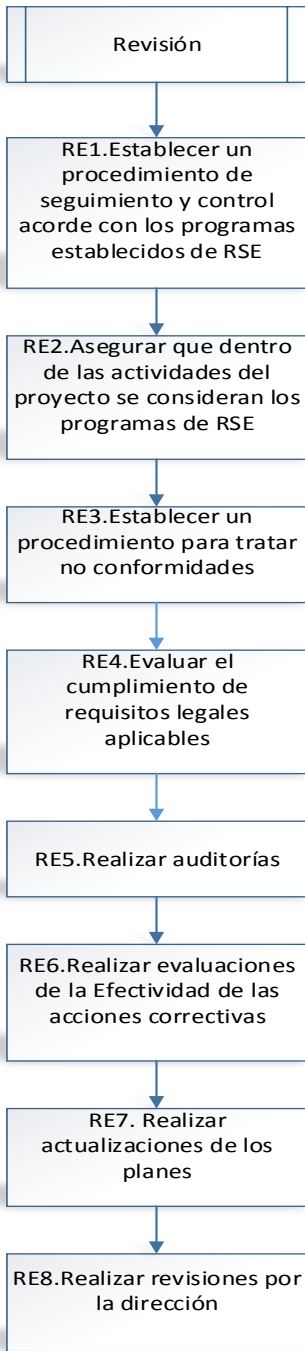
Cuadro 5.1. <i>Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Control Operacional.</i>			
Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Identificar y planificar operaciones y actividades que están asociados a impactos significativos acorde con los programas ya establecidos	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Requerimientos de capacitación y habilidades del personal para implementar los programas de RSE. Impactos valorados según su significancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de operaciones y actividades del proyecto con programas de RSE aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de valoración de impactos, Priorización de impactos. Planes de planificación de las obras.
Asegurar que dentro de las actividades se consideran los programas de RSE de las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Política, alcance y compromiso de RSE para el proyecto. Programas de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto. Informe de cumplimiento de indicadores del programa de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Inspecciones programadas. Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar) Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008). Sistema Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS).
Asegurar la implementación del plan de comunicaciones, procedimiento de atención en crisis y manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de atención de crisis y de manejo de conflictos y plan de comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis resolución de conflictos y plan de comunicación. 	

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas del macroproceso de Control Operacional, se busca facilitar el monitoreo de la implementación de los programas y procedimientos de RSE propuestos. Se puede tomar de cada herramienta las diferentes prácticas sugeridas para realizar la verificación de manera sistemática.

5.5. Macroproceso de Revisión

La siguiente es la matriz de Revisión.



Propósito: Monitorear y actualizar los programas de RSE																																	
Requisitos Normativos: 9. Evaluación del desempeño, todo el apartado																																	
Indicadores	Principios																																
Tipo de Indicador: Gestión y de Resultado de efecto y de Impacto	Rendición de cuentas, transparencia, compromiso ético, respeto de intereses, respeto de principios de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento,																																
Entregables de las salidas, indicadores de cumplimiento de los requisitos evaluados																																	
Herramientas y técnicas: Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoria de sistemas de gestión, Indicadores de efectividad , Revisiones gerenciales. Evaluaciones de la implementación de los programas de RSE y planes y procedimiento, Planes de manejo adaptativos.																																	
Procesos del PMI relacionados	Materias fundamentales																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificación de la actividad</th> <th>Proceso Asociado del PMI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RE1</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE2</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE3</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE4</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE5</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE6</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE7</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> <tr> <td>RE8</td> <td>Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental</td> </tr> </tbody> </table>	Identificación de la actividad	Proceso Asociado del PMI	RE1	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE2	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE3	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE4	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE5	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE6	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE7	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	RE8	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Gobernanza de la organización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Derechos Humanos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prácticas Laborales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Medio Ambiente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prácticas de Justa Operación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asuntos de consumidores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participación activa y desarrollo de la comunidad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Gobernanza de la organización		Derechos Humanos		Prácticas Laborales		Medio Ambiente		Prácticas de Justa Operación		Asuntos de consumidores		Participación activa y desarrollo de la comunidad	
Identificación de la actividad	Proceso Asociado del PMI																																
RE1	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE2	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE3	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE4	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE5	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE6	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE7	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
RE8	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental																																
Gobernanza de la organización																																	
Derechos Humanos																																	
Prácticas Laborales																																	
Medio Ambiente																																	
Prácticas de Justa Operación																																	
Asuntos de consumidores																																	
Participación activa y desarrollo de la comunidad																																	

- Entradas**
- Programas de RSE
 - Plan de comunicaciones
 - Política, alcance, compromiso de RSE
 - Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto
 - Procedimiento de atención de crisis y manejo de conflictos
 - Informe de cumplimiento de indicadores del programa
 - Requisitos legales y reglamentarios
 - Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación.
 - Programa de monitoreo de implementación de RSE
 - Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables
 - Informes de evaluaciones internas

- Salidas**
- Informes de auditorías
 - Informe de evaluaciones internas
 - Informe efectividad de correcciones de no conformidades
 - Minutas de reuniones de revisiones por la dirección
 - Programas de RSE, procedimientos actualizados
 - Procedimiento de seguimiento y control
 - Procedimiento para tratar no conformidades

5.5.1. Propósito

La “Revisión”, tiene como propósito monitorear la ejecución y actualizar los programas de RSE. El monitoreo tiene como fin asegurar que la implementación que los programas y procedimientos de RSE se estén realizando, a partir de la información que se obtenga del macroproceso de Control Operacional.

La actualización permitirá ajustar los planes, de acuerdo con los resultados obtenidos y lo reportado en las evaluaciones que se realicen por medio de las auditorías.

5.5.2. Principios

En el siguiente cuadro, están los principios aplicables a cada proceso de RSE.

Cuadro 5.14 <i>Relación de los principios con los procesos de Revisión.</i>	
Principios de RSE	Revisión
Rendición de cuentas	RE1, RE2
Transparencia	RE6, RE8
Compromiso ético	RE4, RE5, RE7
Respeto a los intereses de las partes	RE3
Respeto al principio de legalidad	RE4
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	RE4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3. Indicadores

El macroproceso de Revisión, se establecen indicadores de gestión para lograr los entregables, y de efecto e impacto, que van ligadas a cumplir los requisitos evaluados y lograr el impacto planificado con la ejecución de los programas de RSE.

5.5.4. Materias Fundamentales

En el siguiente cuadro, se especifican las materias fundamentales aplicables a los procesos de Revisión.

<i>Cuadro 5.15 Materias fundamentales aplicables a los procesos de Revisión.</i>	
Materia fundamental/Asunto	Proceso
Materia fundamental: Gobernanza	
Asunto 1: Procesos y estructura de la toma de decisiones	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia fundamental: Derechos humanos	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia Fundamental: Prácticas laborales	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia Fundamental: Medio Ambiente	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	RE1, RE2,RE3, RE4,RE5, RE6,RE7,RE8

Fuente: Elaboración propia

El macroproceso de Revisión al igual que el Control Operacional solamente la gobernanza se coloca en rojo, porque se debe centrar que todos los programas establecidos tengan el

compromiso de la organización para su implementación; los demás asuntos se colocan el verde, porque estos son los que alimentan los programas de RSE, que se deben ejecutar con el alto compromiso de la gerencia.

5.5.5. Interacciones entre los Procesos de RSE y los Procesos de Planificación por el PMI (2000, 2013, 2013)

En la siguiente matriz, se establecen los procesos de RSE que pueden asociar con los procesos de los estándares del PMI (2000, 2007, 2013).

Cuadro 5.16 <i>Matriz de interacción de los procesos de Revisión de RSE y los establecidos por el PMI (2000, 2007 2013).</i>		
Nombre del proceso RSE	Revisión	
Identificación del proceso	Proceso Asociado de la Guía PMBOK® y la Extensión de Construcción	Interacción Identificada
RE1	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Entrada y Salidas del proceso
RE2	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE3	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE4	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE5	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control
RE6	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Entradas y Salidas
RE7	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control, Entradas y Salidas.
RE8	Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental	Definición de Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de Revisión, las actividades se enfocan al 100% al Grupo de Proceso de Monitoreo y Control/Gestión Ambiental, porque todas las actividades tienen cabida en lo que establece el PMI (2000, 2013, 2013).

La mayor parte de los procesos de RSE, se centran en Área de Conocimiento de Gestión Ambiental, sin embargo se debe considerar, que una vez establecida los procesos de Planificación, se pueden identificar otras Áreas de Conocimiento que se vean afectadas por la gestión de RSE.

La génesis de la gestión de RSE se centra en el entorno, desde tres dimensiones: social, económico y medio ambiental. Para poder adaptar la gestión con lo planteado por el PMI (2000, 2007, 2013), se toma como punto de partida el Área de Gestión Ambiental.

5.5.6. Herramientas y Técnicas

Las herramientas para el macroproceso de Revisión, se enfocan en un monitoreo por medio de evaluaciones (auditoría) para verificar el estado de implementación de los programas de RSE.

Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Establecer un procedimiento de seguimiento y control. Acorde con los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de seguimiento y control 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión.
Asegurar que dentro de las actividades del proyecto se consideran los programas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE. Planes de operaciones y actividades del proyecto, con programas de RSE aplicables, Informe de cumplimiento de indicadores del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluaciones internas 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión.

Cuadro 5.17 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Revisión.

Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Establecer un procedimiento para tratar no conformidades	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para tratar no conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión.
Evaluar el cumplimiento de requisitos legales aplicables	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos legales y reglamentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión
Realizar auditorías	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE. Plan de comunicaciones, Política, alcance, compromiso de RSE. Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto. Procedimiento de atención de crisis y manejo de conflictos. Requisitos legales y reglamentarios. Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 19011:2011 Directrices de auditoría de sistemas de gestión.
Realizar evaluaciones de efectividad de las acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> Informes de las evaluaciones internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe efectividad de correcciones de no conformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de efectividad.
Realizar actualizaciones de los planes	<ul style="list-style-type: none"> Programa de monitoreo de implementación de RSE. Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto. Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación. Informes de auditorías. Informe efectividad de correcciones de no conformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de RSE, procedimientos actualizados 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones gerenciales. Planes de manejo adaptativos. Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar).

Cuadro 5.17 Herramientas y técnicas para los procesos del macroproceso de Revisión.

Proceso	Entradas	Salidas	Herramientas y Técnicas
Realizar revisión por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de cumplimiento de indicadores del programa. • Informe de implementación de procedimiento de atención de crisis, resolución de conflictos y plan de comunicación. • Informes de implementación de programas de RSE en las actividades del proyecto. • Informes de auditorías. • Informe efectividad de correcciones de no conformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de reuniones de revisiones por la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia.

La Revisión se centra en realizar una verificación formal de la implementación del programa de RSE por medio de auditorías; para ello se proponen diferentes normas que sugieren como realizar los procesos de auditoría y seguimiento de no conformidades.

6. Control de Cambios

Versión	Descripción del cambio	Fecha	Elaborado por	Aprobado por

7. Control de Elaboración, Revisión y Aprobación

Elaboró	Fecha
Natalia Godínez Salazar	12/02/2015

Revisó	Fecha
Michael González Quesada	13/02/2015

Aprobó	Fecha
Miguel Vallejo Solís	14/02/2015

En apéndice 2, se encuentra la lista de verificación que se utilizó para la validación.

8. Apéndices

El siguiente documento forma parte integral del documento de herramienta para gestionar buenas prácticas de RSE en proyectos de construcción.

Código	Nombre del documento o registro
Apéndice 1	Descripción de las herramientas.
Apéndice 2	Lista de verificación para validación de la <i>Herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.</i>

Apéndice 1: Descripción de las herramientas y técnicas.

Las herramientas mencionadas en los cuadros anteriores, se describen de forma breve a continuación.

Cuadro 10.1 <i>Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.</i>	
Herramienta y técnicas	Descripción
Diseños constructivos	Planos, ubicación geográfica, especificaciones técnicas.
Estructura para cada país para Estudios de impacto ambiental	Metodología sugerida para cada país para realizar la identificación de las áreas de influencia, estimación de la significancia en las interacciones de las actividades del proyecto y los aspectos ambientales del entorno del proyecto. ¹¹
Encuestas sociales	Herramientas empleadas por personal del área social, para identificar características sociales y económicas de grupos específicos. ¹²
Juicio de experto	Especialistas que aportan su criterio técnico de diferentes áreas (biología, sociales, geólogos, geotecnistas, antropólogos, hidrológicos, forestales, entre otros)
Grupos focales	Técnica para recopilar información, que considera una discusión cuidadosa para obtener percepciones sobre áreas de interés. ¹³
<i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y la Extensión de Construcción del PMI</i>	Estándar que sugiere buenas prácticas para la administración de proyectos, indica que la dirección de los proyectos de manera profesional con la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito del proyecto (PMI, 2013).
<i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000</i>	Es una norma que tiene como la finalidad de definir las características que debe poseer una organización responsable socialmente, brinda una orientación

¹¹ Entrevista a expertos, PhD. Michael Quesada, Ing. Elías Alfaro

¹² Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

¹³ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro 10.1 *Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.*

Herramienta y técnicas	Descripción
	sobre los principios que involucran la RSE (ISO, 2010).
Norma ISO 14044:2006 Análisis de Ciclo de Vida.	La norma trata los aspectos e impactos ambientales potenciales a lo largo del ciclo de vida de un producto, desde la compra de la materia prima hasta su disposición final (ICONTEC, 2009).
Matriz de Importancia de Impactos Ambientales (MIIA):	Es una herramienta que se utiliza una vez identificadas los posibles impactos, plantea una metodología de valoración cualitativa, se efectúa a partir de los impactos identificados (SETENA, 1997).
Matriz de Lepold	Es una matriz compuesta por filas y columnas, en donde se presentan las principales actividades o acciones que componen la obra analizada y los componentes o elementos del sistema ambiental, con la finalidad de identificar acciones posibles entre los componentes del proyecto y los elementos de medio (Leopold, B et al., 1971).
Escenarios comparados	Técnica que busca evidenciar mejores prácticas en procesos de áreas de interés. ¹⁴
Experiencias de proyectos homólogos	Lecciones aprendidas en proyectos similares al que se está analizando. ¹⁵
Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21:2008	Es una norma que desarrolla los parámetros que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, propuesto por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2008).
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	Se trata de un documento desarrollado por la organización no gubernamental Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil (2011), con el objetivo de plantear indicadores Ethos que permiten a las empresas evaluar el

¹⁴ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

¹⁵ Entrevista a experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro 10.1 *Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.*

Herramienta y técnicas	Descripción
	grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la RSE.
Sistema Comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS):	La norma es una regulación Europea que tiene como objetivo promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de todas las organizaciones y la divulgación de la información pertinente al público y otras partes interesadas (Jiménez, 2009).
Método de Codesarrollo	Método desarrollado por Martha Alles (2009), que consiste en diversas acciones concretas que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por instructor, para el desarrollo de sus competencias y o conocimientos.
Metodología de gestión por competencias de Martha Alles	Metodología para puesta en marcha de modelos de competencias basadas en dos grandes pilares teoría: preexistente y la experiencia personal (Alles, M. 2010)
Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS	Es una metodología desarrollada por AccountAbility (2008), aplicable en procesos de evaluación, auditoría y mejora de la credibilidad y calidad de los informes de sostenibilidad.
Técnicas de comunicación colectiva	Comunicación por medios colectivos (radio, cine, televisión, publicaciones periódicas. ¹⁶
Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad	La guía es desarrollada por Global Reporting Initiative (2013), se centra en el reporte del desempeño ambiental, económico y social de la empresa; incorpora en su construcción y revisiones bianuales la participación activa de los interesados. La implementación de la guía tiene como objetivo sistematizar la información concerniente a las tres dimensiones de reporte de sostenibilidad, con el fin de proporcionar una imagen lo más fiel posible del impacto social y ambiental de la actividad de la organización, de manera que

¹⁶ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

Cuadro 10.1 *Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.*

Herramienta y técnicas	Descripción
	los interesados puedan adoptar decisiones debidamente informados.
Matriz de valoración de impactos	Matriz de impactos valorados y priorizados.
Inspecciones programadas	Revisión del cumplimiento de estándares establecidos. ¹⁷
Técnicas de resolución de conflictos	Técnicas utilizadas para solucionar diferencias, entre el proyectista y los grupos interesados. ¹⁸
Método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar),	Es un instrumento para la administración de los procesos y para realizar un mantenimiento y mejora continua de la calidad (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012).
Norma ISO 19011:2011	La norma tiene como alcance establecer directrices de auditoría y de realización de auditorías a sistemas de gestión, también proporcional las competencias de las personas que conforman el proceso de auditoría (ISO, 2011).
Planes de manejo adaptativos	Planes realizados cuando una medida ambiental, en la práctica no demostró ser eficiente en logro de las metas, por lo que replantea otra para cubrir el impacto. ¹⁹
Reuniones gerenciales	Reuniones por la dirección para revisar la implementación de los programas de RSE.
Norma de Responsabilidad Social SA8000	Es una norma certificable desarrollada por Social Accountability International. (2008), que está basada en criterios mínimos superados por las normativas legales y laborales de muchos de los países desarrollados.

¹⁷ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

¹⁸ Entrevista de experto PhD. Michael Quesada

¹⁹ Entrevista de experto Ing. Elías Alfaro

Cuadro 10.1 *Descripción de las herramientas y técnicas para los procesos de RSE.*

Herramienta y técnicas	Descripción
Estructura detallada de trabajo	Es un proceso de subdividir los entregables que se deberán hacer durante la realización de un proyecto, para lograr un objetivo, con el fin de hacer estructuras de trabajo más manejables y brindar una visión más sencilla de lo que hay entregar (PMI, 2013).
Indicadores de efectividad	Indicadores que involucran la eficiencia y eficacia, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. ²⁰

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Entrevista de experto PhD.Michael Quesada

Apéndice 2: Lista de verificación para validación de la Herramienta de gestión de responsabilidad social en proyectos de construcción.

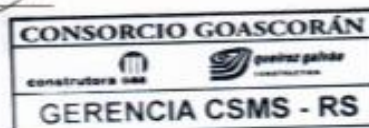
Lista de verificación para validación de la herramienta de gestión para integrar buenas prácticas de responsabilidad social en proyectos de construcción.	
Proyecto	Corredor Logístico, Canal Seco Fase II, Honduras
Tipo de Proyecto	Infraestructura vial
Nombre del especialista	Michael Quesada

ÍTEM	VALIDADO		RECOMENDACIONES
	SI	NO	
Macroproceso de Establecer el Contexto.			
Los procesos establecidos abarcan el propósito.	X		
Los requisitos normativos de la INTE 35-01-01:2012 sugerido para cada macroproceso están contemplados.	X		A nivel de Costa Rica aplica perfectamente, a nivel de CA se homologó con la normativa correspondiente y pudo aplicarse.
Los indicadores están acorde para cada macroproceso.	X		
Los principios sugeridos son los aplicables para el macroproceso.	X		
Las herramientas sugeridas son aplicables para cada proceso.	X		
Las materias fundamentales y los asuntos pertinentes sugeridos para cada macroproceso son aplicables.	X		
Se valida las interacciones realizadas entre los procesos del PMI y los de RSE propuestos.	X		
Las entradas y salidas establecidas están completas para cada macroproceso.	X		

Lista de verificación validada por:

PhD. Michael Quesada González

Firma

9. Referencias Bibliográficas

- AccountAbility. (2008). *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA10000 AS*. Consultado en: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- Alles, M.(2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Consultado en: https://books.google.co.cr/books?id=6YkAeSfIwF0C&pg=PA143&lpg=PA143&dq=metodo+de+codesarrollo&source=bl&ots=cB5SO35rv&sig=GEXPVxGBDKXG5_d6K26nyGX6Vo&hl=es&sa=X&ei=A5fNVK3zGMqVNtXygNgH&redir_esc=y#v=onepage&q=metodo%20de%20codesarrollo&f=false
- Alles, M.(2010). *Diccionario de preguntas la trilogía las preguntas más utilizadas sobre la evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Consultado en: <https://books.google.co.cr/books?id=fZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+por+competencias+de+Martha++Alles&hl=es&sa=X&ei=ZJ7NVKjGHsvfsATfioLwDg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Ambiente y Energía Secretaria Técnica Nacional Ambiental [SETENA]. (1997). Resolución. Número 588-97 SETENA: Manual de Instrumentos Técnicos del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental. San José, Costa Rica: SETENA. Consultado en: <http://meic.go.cr/tramites/english/legislacion/588-97.PDF>
- Cajica Calderón, F. (s.f.). *El concepto de la responsabilidad Social Empresarial..* Consultado en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética [FORÉDICA]. (2008). *Sistema de gestión ética y socialmente responsable SG21:2008* . Madrid, España: FORÉDICA. Consultado en: http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf
- Global Reporting Initiative. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Consultada en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>
- International Organization for Standardization. (2010). *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000* . Suiza: ISO copyright.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2011). *ISO 19011:2011 Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión*. Consultado en: <http://es.slideshare.net/whitelup/norma-iso-19011-2011>

Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Consultado en: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2009). *Gestión ambiental. Análisis de ciclo de vida. Requisitos y directrices. Requisitos del ciclo de vida*. Bogotá Colombia: ICONTEC. Consultado en: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO14044.pdf>

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO]. (2012). *INTE 35-01-01:2012 Sistemas de gestión de responsabilidad social*. Costa Rica: INTECO.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2000). *NTP 687: Responsabilidad Social de las empresas: Modelo de Balance Social de ANDI-OIT (I)*. España: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales de España. Consultado en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_687.pdf

Jiménez Montañés, A.(2009). Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León*, 9(2009), 111-128. Consultado en: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/664/582>

Leopold, B., Clarke, E., Hanshaw, B y Balsley, R.(1971). *A Procedure for Evaluating Environmental Impact*. Washington, USA: United States Department of the Interior ROGERS C. B. MORTON, Secretary. Consultado en: <http://eps.berkeley.edu/people/lunaleopold/%28118%29%20A%20Procedure%20for%20Evaluating%20Environmental%20Impact.pdf>

Social Accountability International [SAI].(2008). *Responsabilidad Social 8000 SA 8000*. Nueva York, USA: SAI. Consultado en: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>.

Project Management Institute. (2000). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Project Management Institute. (2007). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (3 ed). Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5 ed.). Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Pulgar, M. (2010). Responsabilidad Social y Política Ambiental: complementariedades y retos. *Revista Derecho PUCP*, 64(2010), 217-229. Consultado en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3026/2884>

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey . (2012). *El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar*. Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de M. Consultado en: ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.