

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

Propuesta para la Implementación de la Responsabilidad Social en una empresa para el sector salud.

Yorleny Clarke Martínez

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Yorleny Clarke Martínez

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios que me permite decir “gracias a la vida que me ha dado tanto...”

A mi familia quienes siempre me han apoyado en todos los aspectos y momentos de mi vida.

A los ángeles que Dios ha puesto en la tierra para cuidarme y guiarme.

A todos aquellos que alzan la voz para hacer valer sus valores éticos y espirituales.

INDICE DE ILUSTRACIONES

- Figura N°1 Elementos que de toma en cuenta la organización para la Responsabilidad social según la AED y el INCAE.
- Figura N° 2 Elementos comunes de la Responsabilidad social según la AED y el INCAE
- Figura Nª 3 Principios de la Responsabilidad Social
- Figura N° 4 Algunos grupos involucrados
- Figura N° 5 Procesos de Dirección de Proyectos
- Figura N° 6 Procesos de Inicio del Proyecto
- Figura N° 7 Procesos de Dirección para la propuesta de Implementación
- Figura N° 8 Descripción general de los proceso de ejecución, seguimiento y control
- Figura N° 9 Descripción general de las plantillas que desarrollará el PFG
- Figura N°10 Marco Teórico y Marco Metodológico
- Figura N° 11 Etapas de la propuesta de implementación
- Figura N° 12 Mapa Funcional
- Figura N° 13 Organización del Proyecto
- Figura N° 14 Estructura Detallada de Trabajo del Plan de Implementación de la Responsabilidad Social
- Figura N° 15 Cronograma del Proyecto de implementación

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Cuadro comparativo de elementos de la RSE

Cuadro N° 2 Gestión del Tiempo del Proyecto

Cuadro N° 3 Plantilla para entrevista guiada

Cuadro N° 4 Aplicación de plantilla para entrevista guiada.

Cuadro N° 5 Ejemplos de Objetivos Estratégicos

Cuadro N° 6 Identificación del Riesgo

Cuadro N° 7 Probabilidad de ocurrencia

Cuadro N° 8 Impacto del riesgo

Cuadro N° 9 Riesgo Residual.

Cuadro N° 10 Plantilla de inicio del proyecto

Cuadro N° 11 Diagnóstico de Responsabilidad Social

Cuadro N° 12 Plantilla de control de reuniones

Cuadro N° 13 Diagnóstico estratégico entrevista guiada

Cuadro N° 14 Elementos de la Visión.

Cuadro N° 15 Elementos de la Misión.

Cuadro N° 16 Plantilla de seguimiento de los objetivos.

Cuadro N° 17 Plantilla para seguimiento de riesgos.

Cuadro N° 18 Plantilla para seguimiento de riesgos.

Cuadro N° 19 Plantilla para seguimiento de riesgos.

Cuadro N° 20 Plantilla para control y seguimientos de la documentación del proyecto.

INDICE DE ABREVIACIONES

AED	Asociación para el Desarrollo
CIDH	Corte Interamericana de Derechos Humanos.
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
INCAE	Instituto Nacional Centroamericano de enseñanza
ISO 26000:	Normas de Estandarización para la Responsabilidad Social, (norma no certificable).
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge.
PMI	Projet Managemente Institute
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
WBCSD	Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	I
Dedicatoria	II
Índice de contenido	III
Índice de ilustraciones	IV
Índice de cuadros	V
Índice de abreviaciones.	VI
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del Proyecto	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
2. Marco teórico de la responsabilidad social	4
2.1 Marco referencial	4
2.2 Marco Teórico	4
2.2.1 Definición de Responsabilidad Social	4
2.2.2 Principios de la Responsabilidad Social:	6
2.2.2.1 Principio 1.Rendición de cuentas	6
2.2.2.2 Principio 2 Transparencia	7
2.2.2.3 Principio 3 Comportamiento ético	7
2.2.2.4 Principio 4 Respeto de las parte interesadas	7
2.2.2.5 Principio 5 Respeto al principio de legalidad	7
2.2.2.6 Principio 6 Respeto a la norma internacional	7
2.2.2.7 Principio 7 Respeto a los derechos humanos	8
2.2.3 Marco legislativo	8
2.2.4 Sector Ambiental	9
2.2.5 Sector social	11
2.2.6 Sector económico.	13

2.2.7	Análisis de Involucrados	14
2.2.8	Marco de Derechos Humanos:	16
2.2.9	Análisis ético, Transparencia y Rendición de cuentas.	17
2.3	La administración del proyecto	18
2.3.1	Conceptos generales	18
2.3.1.1	Grupos de procesos de dirección de proyectos.	18
2.3.1.2	Grupos de procesos de gestión del alcance.	21
2.3.1.2.1	Productos y Actividades entregables en éste PFG	21
2.3.1.2.2	Descripción del producto:	21
2.3.1.2.3	Limites y restricciones del Proyecto:	22
2.3.1.3	La Gestión del Tiempo del Proyecto	22
2.3.2	Ciclo de vida de los proyectos e interesados	24
2.3.2.1	Grupos de interés	24
2.3.2.2	Ciclo de vida del proyecto	24
3.	Marco metodológico	25
3.1	Herramientas	25
3.1.1	Herramienta número uno: Investigación Teórica	25
3.1.2	Herramienta número dos: Comparación	25
3.1.3	Herramienta número tres: Juicio experto	25
3.1.4	Herramientas de apoyo:	26
3.2	Métodos	26
3.2.1	Planificación Estratégica:	26
3.2.2	Plan de gestión de la implementación:	26
3.2.3	Métricas o Indicadores:	26
3.3	Herramientas para las plantillas	26
3.1.1	Herramienta de Descomposición	26
3.1.2	La Metodología de Dirección de Proyectos	27
3.1.3	Juicio de Expertos	27
3.1.4	Estudios Comparativos	27
3.1.5	Organigramas y Descripciones de Cargos	27

3.1.6	Métodos de Distribución de la Información	27
4.	Análisis comparativo	49
4.1	Caso Banco Cuscatlán del Salvador	49
4.1.1	Procesos realizados	50
4.1.2	Respuestas a los grupos Interesados.	51
4.1.3	Medición o Indicadores	51
4.2	Caso BATCCA-Costa Rica	52
4.2.1	Procesos Realizados:	52
4.2.1.1	Dialogo Social y Metodología de Verificación:	52
4.2.2	Medición o Indicadores	53
4.3	Análisis comparativo.	54
5.	Entrevista sobre Responsabilidad Social	67
5.1	Herramienta de entrevista Guiada	67
5.2	Aplicación de entrevistas.	67
5.3	Análisis de datos de la entrevista guiada	69
6.	Propuesta de implementación de responsabilidad social	29
6.1	Introducción	29
6.2	Documentos de referencia.	29
6.3	Descripción de la Implantación del proyecto	30
6.3.1	Objetivo.	30
6.3.2	Acuerdos de Alcance.	30
6.3.3	Puntos no incluidos en el Alcance	30
6.3.4	Requisitos y condicionantes del proyecto.	30
6.3.4.1	Limitaciones	30
6.3.4.2	Requisitos	31
6.3.4.3	Factores de Éxito.	31
6.3.5	Ciclo de vida del proyecto	31
6.4	Fase O: Manejo de la documentación	32
6.5	Fase I: Plan Estratégico para la Implementación .	33

6.6	FASE II: Planes de Gestión	36
6.6.1	Recurso Humano por parte de la organización	36
6.6.1.1	Equipo de proyecto	38
6.6.1.2	Roles y funciones del Recurso Humano.	38
6.6.1.2.1	Dirección del proyecto.	38
6.6.1.2.2	Equipo de asesores legales	39
6.6.1.2.3	Equipo de trabajo funcional.	40
6.6.2	Plan de comunicación del proyecto	40
6.6.2.1	Beneficios Esperados	40
6.6.2.2	Estrategia	40
6.6.3	Gestión del tiempo	41
6.6.4	Gestión de riesgos	43
6.6.4.1	Entradas	43
6.6.4.2	Herramientas	43
6.6.4.3	Categorías de riesgos que se utilizarán	44
6.6.4.4	Identificación de Riesgos del proyecto	44
6.6.4.5	Cuantificación del Riesgo	45
6.6.5	Mecanismos Seguimiento y Control.	47
6.6.5.1	Comité de Seguimiento.	47
6.6.5.2	Comunicación y distribución del plan de proyecto.	47
6.6.5.3	Seguimiento y control del plan de trabajo.	48
6.6.5.4	Gestión de los cambios de alcance.	48
6.6.5.5	Resolución de conflictos.	49
7.	Plantillas para la implementación de la responsabilidad social	55
7.1	Plantilla número 1 Inicio del Proyecto	55
7.2	Plantilla número 2 diagnóstico de responsabilidad	56
7.3	Plantilla número 3: control de reuniones	61
7.4	Plantilla número 4: Plantillas para planificación estratégica	61
7.5	Plantilla número 5: Plantillas para administrar riesgos	63

7.6	Plantilla número 6 : seguimiento y control de la documentación.	66
8.	Conclusiones.	70
9.	Recomendaciones	72
10.	Bibliografía	73
11.	Anexos	75

RESUMEN EJECUTIVO

Algunas personas dicen “quiero un planeta mejor” otras lo hacen realidad. Esa brecha existente entre la realidad del deber ser y lo que realmente se hace por mejorar a la sociedad es el objeto de estudio. La buena voluntad y la posibilidad del crecimiento económico de una empresa de la mano con la diferencia social y la armonía con el ambiente.

Calentamiento global, no discriminación en razón de su género u opción sexual, nacionalidad, respeto de las minorías que dentro del marco técnico legal es conocido como “derechos sociales económicos y culturales”, son tomados cada vez más por las organizaciones, necesidad que surge de la presión social de mantenerse en el mercado o posicionarse dentro de él, no siendo solamente un elemento de marketing, sino una forma de contribuir con la sociedad civil.

Lo que nació para algunos pioneros en el tema con lemas como “amigable con el ambiente”.. “reciclaje”, entre otros, se han venido regulando de una forma atomizada en diversas normas de la legislación costarricense, que pone en evidencia como la sociedad civil hace que nazca y exija un mayor control de las organizaciones en la implementación de sus procesos u otras en función del ambiente o grupos minoritarios como por ejemplo aquellos que tienen algún problema de discapacidad.

Pero esa buena voluntad de querer un mejor planeta y contribuir para que esto sea realmente un planeta mejor, y que el legado que dejemos a nuestros hijos no sea peor que el que nos entregaron nuestros abuelos, es lo que justifica el proyecto.

El objetivo general es elaborar una propuesta de implementación de la Responsabilidad Social aplicando la administración de proyectos a través de una investigación y comparación de éstos.

Los objetivos específicos analizaron al menos dos sistemas de implementación de Responsabilidad Social, de acuerdo con la administración de proyectos, se examinaron la opinión de implementadores de Responsabilidad Social, mediante una entrevista guiada, se propuso una forma de Implementación de Responsabilidad Social de conformidad con una Administración efectiva de proyectos, y se identificaron y realizaron plantillas para implementar el proyecto.

Por ello el trabajo de graduación elaboró una propuesta de implementación de la Responsabilidad Social aplicando la administración de proyectos, esto como una forma de que aquellas empresas que tengan el deseo de ser socialmente responsable lo puedan hacer, implementando dentro de sus sistemas aquellos procesos y pautas legales y administrativas para lograrlo.

El marco metodológico que se utilizó para el proyecto final de graduación (PFG), es deductivo, yendo de lo general a lo específico, parte de una investigación histórica para el entorno de la responsabilidad social, requerimientos normativos, principios, entre otros. Realizó un análisis comparativo de dos sistemas de implementación de responsabilidad social, y construyó una propuesta con base en el juicio experto, organigramas, formas de comunicación respuestas al riesgo partiendo para ello de los métodos de dirección de proyectos reconocidos dentro de la administración de proyectos.

El proyecto presenta un ciclo de vida tomando únicamente los procesos de inicio y de planificación, determinando cuatro entregables específicamente.

El producto entregable número uno, analizó dos procesos de responsabilidad social totalmente distintos, el caso del Banco Cuscatlán de El Salvador, y BATCCA Costa Rica, siendo éste último la realización de un diálogo social para la incursión en el tema de la responsabilidad social, de la comparación de ambos procesos se pudo establecer que en cuanto a metodología de implantación

partieron de ejercicios diferentes uno enfocado mayoritariamente al sector medio ambiente como es el caso del Banco Cuscatlán. Por su parte BATCCA se enfocó más hacia los elementos de la responsabilidad social, recursos humanos y legislación, derechos humanos, transparencia y anticorrupción, esto en razón también de ser un caso atípico como lo es una empresa Tabacalera.

El segundo entregable permite contar con el juicio experto sobre los elementos para implementar la responsabilidad social, llegándonos a la conclusión que éstos variarán de acuerdo a cada empresa, siendo que para ello hay que adecuarse al tamaño de la empresa y los involucrados con los que cuenta ésta, así como la proyección que pretende la misma.

El tercer producto contiene un plan de implementación para empresas que incursionan en la responsabilidad social, no visto como un sistema de donaciones sino como una estrategia empresarial.

Este plan de implementación propuso un recurso humano básico para realizar la implementación de la responsabilidad social siendo encabezado por un director de proyecto, asesores legales y un equipo funcional que permita realizar todo el trabajo planificado previamente.

La estructura detallada de trabajo, así como el cronograma que lo acompaña, está fijado para su realización en 13 meses, sin embargo, el mismo deberá modificarse hasta llegar al paquete de trabajo, es decir a las tareas, de ahí que a la hora de su aplicación deberá ajustarse los tiempos de una forma más detallada.

Para implementar responsabilidad social en una empresa de salud es necesario diagnosticar primero su grado de madurez o evolución en cuanto a los elementos que la deben integrar, estableciendo a través de ese diagnóstico cuales son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para incursionar en la responsabilidad social.

El cuarto producto presenta una serie de plantillas tanto identificadas en procesos de empresas consultoras como lo es el de diagnóstico, así como la elaboración de plantillas para implementar un proyecto y controlar el mismo y lograr implementar la responsabilidad social.

En él se incluyen cronogramas, estructuras detalladas de trabajo, formularios de control de minutas y de documentación, organigramas básicos para el proyecto, y plantillas de control de riesgos y de comunicación, con las cuáles se tiene un orden básico para el desarrollo del proyecto de implementación de la responsabilidad social.

Se recomienda para el proyecto la necesidad de contar con un diagnóstico claro y preciso de la compañía en la cual se va implementar la responsabilidad social, de modo que toda la planificación que se realice del proyecto se encuentre lo más cercana a la ejecución de la misma.

Previo a iniciar el proyecto el equipo de trabajo debe encontrarse debidamente capacitado sobre los ejes de la responsabilidad social y sobre la aplicación técnica que le corresponde realizar.

El trabajo más detallado en la implementación de la responsabilidad social se encuentra en el análisis de la normativa que regula el negocio, así como del análisis de involucrados del proyecto

1. Introducción

El presente proyecto final de graduación (en adelante PFG) se presenta como una propuesta de implementación de la Responsabilidad social (RS) a nivel nacional e internacional en cualquier tipo de organización para que se considere dentro de dichos parámetros

Es necesario hacer ver que cada día cobra mayor interés entre las organizaciones, empresas y población el tema de la responsabilidad social por parte de las organizaciones, debido a la conciencia y necesidad de mantener un comportamiento socialmente responsable que permita contribuir al Desarrollo Sostenible y que permita el derecho al reconocimiento pleno de las minorías.

1.1 Antecedentes

Las primeras iniciativas se encuentran en el movimiento cooperativo, posteriormente en la industria se registran algunas iniciativas aisladas sobre RS, así por ejemplo en 1943 el credo de Johnson & Johnson, el cual introduce una nueva filosofía industrial que define la responsabilidad de la empresa hacia sus clientes, empleados, comunidad y públicos de interés.

En 1976 se registra otro hito que favoreció el nacimiento de la RS. En ese año la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés) lanza The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Estas guías buscan asegurar que las operaciones de las empresas estén en armonía con las políticas de los gobiernos, fortalecer la base de la confianza mutua entre el sector privado y las sociedades donde operan, así como mejorar la contribución de las multinacionales al desarrollo sostenible. (INCAE 2007)

Luego, en 1977 se da la declaración tripartita de principios concernientes a empresas multinacionales, por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual incluyó 28 recomendaciones.

Posteriormente, en 1986 se funda la "Caux Round Table", la cual la componen líderes Empresariales de Europa, Japón y Estados Unidos con la misión de impulsar un rol activo de las industrias y empresas como impulsoras de un movimiento innovador mundial.

En adelante, siguieron apareciendo iniciativas orientadas especialmente a la protección del ambiente y a la calidad.

1.2 Problemática

De acuerdo con el estudio de INCAE y la Asociación Empresarias para el desarrollo (INCAE/AED 2006), los siguientes son algunos de los factores que inciden en sector y que lleva hacia una Responsabilidad Social o empresarial

1. Creciente preocupación por los problemas ambientales y sociales por parte de los gobiernos y la sociedad civil. Esto les genera iguales o mejores niveles de retorno sobre la inversión.
2. Expectativas de la comunidad internacional. Iniciativas globales y regionales. Se da una creciente preferencia de los consumidores por productos y servicios elaborados por empresas socialmente responsables.
3. Regulación. Cada vez hay más requisitos para la escogencia de los proveedores por parte de las compañías multinacionales, que incluyen como condición la adopción de prácticas de Responsabilidad social.
4. Presiones de las fuentes de financiamiento respecto del desempeño ambiental y social. Existe un creciente costo por mala conducta frente a temas de RS, como pérdida de reputación, participación, fidelidad del cliente.

1.3 Justificación del Proyecto

El Proyecto Final de Graduación intenta aportar una forma de implementación para las empresas que deseen acercarse a los principios que determinan su compromiso con la sociedad a través de un comportamiento responsable de acuerdo con los procesos de administración de proyectos.

La transformación cultural que opera ha hecho que los Derechos de la Humanidad (en adelante DDHH) y de las minorías cobren importancia tanto en el sector público como privado, derecho a un ambiente sano, protección de tierra y costumbre indígena, el reconocimiento de derechos de personas con necesidades especiales, principios como la transparencia, entre otros han transformado las regulaciones y ahora incluso se ha creado normalización de calidad para verificar éste comportamiento, de modo que las organizaciones logren demostrar que el giro de su negocio no es solamente financiero sino que aporta a la globalidad del ser humano.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de implementación de la Responsabilidad Social aplicando la administración de proyectos a través de un plan de gestión de proyectos general que debe ser modificado de acuerdo con la actividad que se pretenda desarrollar.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar al menos dos sistemas de implementación de Responsabilidad Social, de acuerdo con la administración de proyectos.
2. Examinar la opinión de implementadores de Responsabilidad Social, mediante una entrevista guiada
3. Proponer una forma de Implementación de Responsabilidad Social de conformidad con una Administración efectiva de proyectos.
4. Elaborar plantillas de planificación del proyecto para un plan de gestión de implementación de Responsabilidad social.

2. Marco teórico de la responsabilidad social

2.1 Marco referencial

El presente proyecto se enmarca como base para una empresa consultora que pretenda implantar responsabilidad social en su empresa u organización.

Durante el transcurso del mismo se tomarán dos ejemplos para realizar una comparación de dichas implementaciones; sin embargo se pretende que sea un aporte a un consultor individual o empresa consultora que pretenda incursionar en ésta área.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Definición de Responsabilidad Social

Para desarrollar el tema de la Responsabilidad Social lo primero que se realiza es su definición y se establece las características.

La Responsabilidad Social o empresarial es definida de diversas maneras de acuerdo con cada interesado.

De acuerdo con el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). La Responsabilidad Empresarial para el desarrollo " Es el compromiso del negocio de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida."

Definida por la Asociación Empresarial para el Desarrollo "es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país."

Es la responsabilidad de toda empresa de trabajar en conjunto con sus empleados y sus familias, la comunidad y la sociedad civil, en el marco de un proceso de mejoramiento continuo, en aras de garantizar la sostenibilidad del desarrollo y el acceso a una calidad de vida digna. Es como lo define la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

La Norma ISO 26000 define Responsabilidad Social como la "Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que (ROMERO, 2010):

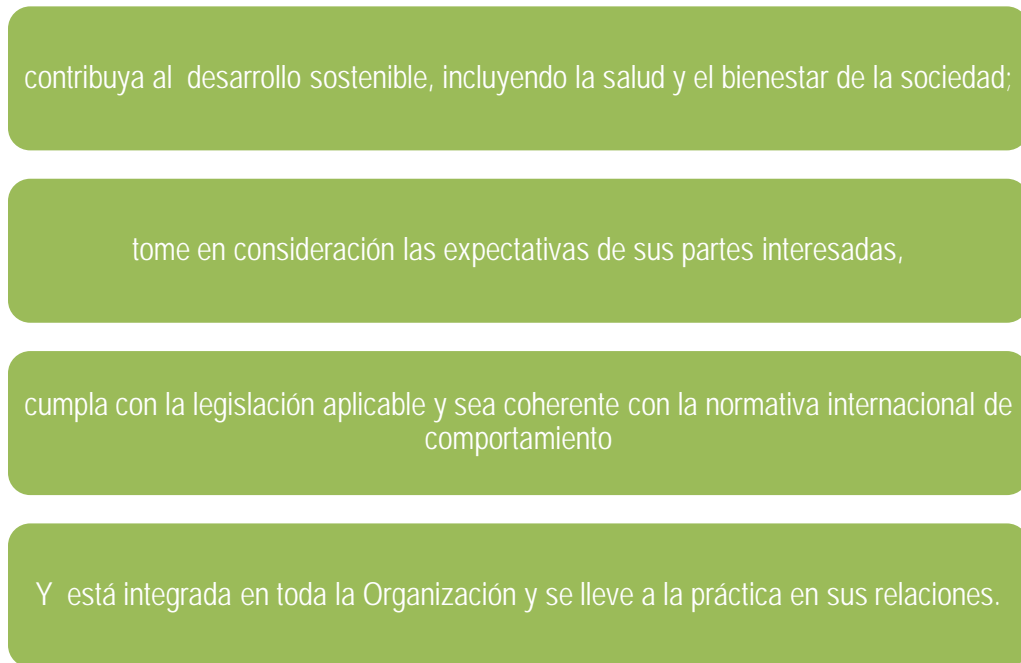


Figura N°1

Elementos que de toma en cuenta la organización para la Responsabilidad social según la AED (2006)

Un estudio de INCAE y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) indica la mayor parte de elementos comunes que tiene la Responsabilidad Social, como se muestra en la siguiente figura.



Figura N° 2

Elementos comunes de la Responsabilidad social según INCAE/AED (2006)

2.2.2 Principios de la Responsabilidad Social:

De acuerdo con la reciente Norma ISO 26000, la Responsabilidad Social debe estar basada o fundada en siete principios, que son los que debe hacer valer la organización para indicar que ésta cumple con dicho presupuesto. (ISO 26000, 2010)

Éstos son:

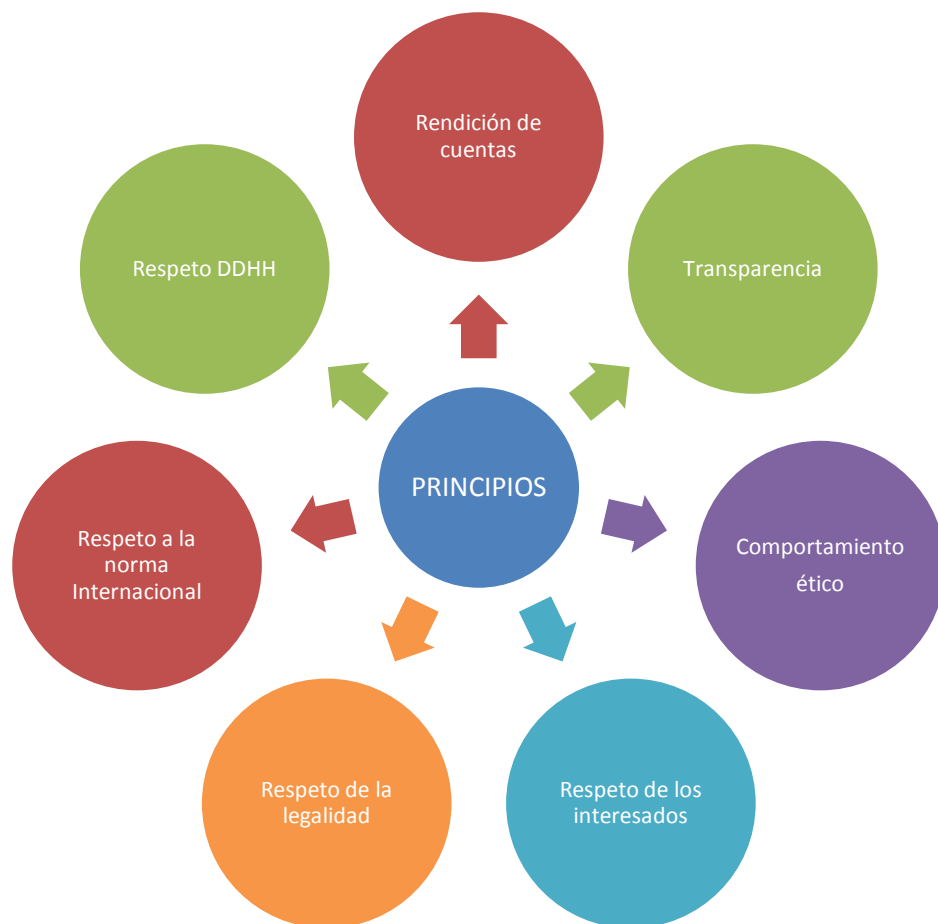


Figura N° 3

Principios de la Responsabilidad Social INCAE/AED (2006)

2.2.2.1 Principio 1. Rendición de cuentas

Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

2.2.2.2 Principio 2 Transparencia

Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

2.2.2.3 Principio 3 Comportamiento ético

Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.

2.2.2.4 Principio 4 Respeto de las parte interesadas

Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización

2.2.2.5 Principio 5 Respeto al principio de legalidad

Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio. El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

2.2.2.6 Principio 6 Respeto a la norma internacional de comportamiento

Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad. La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

2.2.2.7 Principio 7 Respeto a los derechos humanos

Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

Si se hace una comparación entre lo que se determina como ejes centrales por el INCAE/AED y se confronta con la norma ISO 26000 se encuentra lo siguiente:

Cuadro n° 1

Cuadro comparativo de elementos de la RS

	Elementos comunes	Elementos distintos Para cada Institución	INCAE/AED	ISO 26000
1	Compromiso de las empresas		x	x
2	Decisión voluntaria ¹		x	x
3	Conducta ética		x	x
4	Respeto a los interesados		x	x
5		Desempeño ambiental.	x	
6		Adaptabilidad	x	
7		Rendición de cuentas		x
8		Transparencia		x
9		Respeto de la Legalidad		x
10		Respeto del Derecho Internacional		x
11		Respeto de los Derechos Humanos		x

2.2.3 Marco legislativo

Uno de los temas que involucra la RS el respeto de la legislación tanto nacional como internacional, englobando una serie de principios o normas básicas que en una buena estrategia debe ser dirigida hacia la razón de ser del negocio, o bien hacia una estrategia de ampliación hacia grupos específicos.

El derecho al medio ambiente por ejemplo para Latinoamérica es uno de los más difundidos en los últimos años, lo han incorporado las constituciones políticas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

¹ Aunque la norma ISO 26000 no incluye los dos primeros elementos. Estos son parte integrante ya que el proceso no es certificable, por lo que nace por iniciativa de la organización y además su contenido es voluntario, por lo que considero que se encuentra como elementos comunes para ambas investigaciones.

Cada vez son más los documentos internacionales y pronunciamientos públicos en eventos internacionales que son adoptados mayoritariamente, y la lucha por un medio ambiente sano cobra vital importancia para alcanzar un desarrollo sustentable.

Existen un conjunto de normas en distintas leyes que potencia la responsabilidad social para sectores específicos.

La responsabilidad social se ha basado en tres ejes que son objeto de análisis el ambiental, de valor social, y económico.

2.2.4 Sector Ambiental

El tema ambiental es un componente intrínseco de la RS. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos.

Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales —por los cuales son inmediata y directamente responsables—, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RS motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

El desarrollo de la legislación ambiental costarricense en la última década ha sido impresionante. La entrada en vigencia de dos reformas a la Constitución Política (artículos 50 y 46), de leyes importantes, como la Orgánica del Ambiente, la de Biodiversidad, la de Conservación de Suelos, las nuevas leyes en materia forestal y en materia de vida silvestre, así como una gran cantidad de

reglamentos y normas técnicas. Precisamente, uno de los comunes denominadores de esta evolución ha sido el establecer límites al derecho de propiedad y a la libre iniciativa económica.

Uno de los principales avances en el sector ambiental es la consideración del mismo como un "interés difuso", como derecho inherente al ser humano, entendiendo éste como el interés de la colectividad, o donde un individuo con solo tener un interés en el tema se encuentra legitimado para realizar acciones que vulneran su medio ambiente, el derecho a la salud u cualquier otro que se tenga por el solo hecho de ser persona.

Como herramienta o mecanismo legal mayormente utilizado en Costa Rica es el recurso de amparo, mismo que permite la participación de la Sala Constitucional, quien a través de sus sentencias han aplicado la regulación y materializando los derechos ambientales de la comunidad, siendo un sistema de frenos y contrapesos. Al respecto entre muchos ejemplos se puede citar los siguientes:

La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica entre otros ordenó en el 2008 al Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) iniciar los trámites de expropiación a los terrenos privados dentro del Parque Nacional Marino Las Baulas (PNMB) en Guanacaste. Esta resolución responde a un recurso de amparo interpuesto por AIDA y sus organizaciones participantes en Costa Rica, Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales (CEDARENA) y Justicia para la Naturaleza (JPN) contra la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), la Municipalidad de Santa Cruz, el Ministerio de Hacienda y el MINAE, por la violación del derecho constitucional a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, derivado de la falta de protección del PNMB y por ende del sitio de anidación de las tortugas.

Si bien el recurso de amparo ha sido utilizado como instrumento de protección del medio ambiente, ha existido polémica por dicho órgano constitucional en cuanto a la minería donde el proyecto denominado "crucitas" ha puesto en cuestión dicha visión proteccionista.

Uno de los cuestionamientos centrales de los grupos ambientalistas y académicos alrededor del proyecto en Las Crucitas, fue el otorgamiento de la viabilidad ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA).

El tribunal contencioso administrativo consideró que al estar vigente la moratoria a la actividad minera, decretada por el gobierno de Abel Pacheco en el 2002, SETENA no debía dar trámite a la viabilidad ambiental, por lo que decidió anularla desde su primera aprobación en 2005.

La demanda ante el Tribunal Contencioso Administrativo presentada por la Asociación preservacionista de Flora y Fauna (APREFLOFAS), les permitió las medidas cautelares para evitar que se continuara con la corta del bosque. Pese a que ya la Sala Constitucional había indicado que no existía un problema de constitucionalidad, en dicho proyecto.

De los dos ejemplos anteriores se determina el nacimiento de otra herramienta legal para restablecer el derecho a un ambiente sano, a través de los Tribunales contenciosos administrativos en Costa Rica.

2.2.5 Sector social

Dentro del sector social se ubica todo aquello que tiene que ver con la comunidad y su entorno como lo es el derecho a la salud, a un ambiente sano (por la relevancia de éste elemento fue objeto de análisis por separado), de los trabajadores e incluso de una participación activa dentro de la sociedad no como un ente aislado sino como parte integrante de la misma.

Muchas compañías han descubierto que una política paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones en dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan resultados sostenibles.

La RS motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas.

Para ilustrar de forma sencilla como la RS va más allá de la mera donación de dinero en cuanto al sector social se presentan dos ejemplos.

La ley antitabaco en Costa Rica, es un claro ejemplo que se inserta dentro de los esfuerzos internacionales por establecer un sistema normativo que ayude no solo a mejorar el desarrollo, para

controlar y detener las consecuencias negativas e incluso adictivas del consumo del tabaco, en cuanto produce morbilidad, mortalidad y discapacidad, con lo cual se afecta la productividad de la población nacional y mundial.

La importancia del proyecto de ley es incuestionable. La Sala Constitucional ha derivado del artículo 21 de la Constitución Política, en cuanto establece que la vida humana es inviolable, el derecho a la vida y a la salud de todo ciudadano. La preeminencia de la vida humana y de su conservación a través de la salud son obligadas para el Estado, todo lo cual se deriva de la propia Constitución Política (como una obligación ética que emana de sus diversos numerales y principios, como el artículo 21, 28, 46 y 74), como también en los instrumentos internacionales que el país mantiene vigentes, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención Americana de Derechos Humanos, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

La Sala Constitucional ha indicado en su jurisprudencia que "Doctrina y Filosofía a través de todos los tiempos han definido a la vida como el bien más grande que pueda y deba ser tutelado por las leyes, y se le ha dado el rango de valor principal dentro de la escala de los derechos del hombre, lo cual tiene su razón de ser pues sin ella todos los demás derechos resultarían inútiles, y precisamente en esa medida es que debe ser especialmente protegida por el Ordenamiento Jurídico (Sala Constitucional 2009)

Como otro ejemplo dentro de éste esfuerzo por RS directamente con la comunidad se encuentran esfuerzos importantes como lo es el de las personas con discapacidad, donde incluso una ley especial reformó toda la infraestructura de la construcción, sitios web y otros para que cuente con accesibilidad para todas las personas y evitar de ese modo una discriminación como es la ley 7600

Uno de los ejemplos para Costa Rica de RS, por parte de las empresas es el caso de Intel que trabaja el sector social, donde dentro de su estrategia se ha dirigido al sector de educación, así su director de Responsabilidad Social indicó: "Siempre hemos estado desarrollando programas ambientales, educativos, sociales y de seguridad laboral, pero fue hasta en la última década que empezamos a trabajar todo bajo una misma sombrilla, con una estrategia más estructurada. Esto

ayuda a comunicar mejor lo que hacemos y que los empleados lo entiendan y lo vivan...En Costa Rica por ejemplo, casi un 30% de los docentes están involucrados en el programa y esperamos que pronto sean más. Queremos contribuir a reducir la brecha digital y asegurarnos que si donamos computadoras a escuelas y colegios y comunidades marginales haya personal que sepa cómo usarlas"(INCAE 2007).

2.2.6 Sector económico.

Existe en Costa Rica una tendencia hacia la desregulación y la simplificación de trámites y requisitos y en medio de una política no menos relevante de apertura de mercados, negociación de acuerdos de libre comercio y atracción de inversiones.

En Costa Rica, el derecho de propiedad se encuentra reconocido en el artículo 45 de la Constitución. Asimismo, el artículo 46 de la misma recoge la libertad de comercio o de libre iniciativa económica, y, a la vez, establece el derecho de los consumidores y usuarios a la "protección de su salud, ambiente, seguridad e intereses económicos, a recibir información adecuada y veraz, a libertad de elección, y a un trato equitativo". A la par de estos derechos constitucionales tutelables ante la jurisdicción constitucional, el artículo 50 de la Carta Magna también garantiza "el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado" y dispone que el estado "garantizará, defenderá y preservará ese derecho", y, asimismo, reconoce el derecho a la salud por la disposición constitucional del artículo 21 que requiere al estado proteger la "inviolabilidad de la vida humana".

De acuerdo con una entrevista realizada por el INCAE, las empresas de industria y banca indican que la Responsabilidad Social mejora la imagen de la empresa y que ello contribuye al aumento de las ventas, por medio del mercado y la rentabilidad.

De dicho estudio se estableció que el 86% de la industria considera que tiene políticas de responsabilidad social que ha aumentado la productividad lo cual se ha logrado a través del compromiso que los empleados sienten hacia las compañías, el 86% de la industria considera que hay ahorro de costos y mejor acceso a mercados, mejorando el desempeño financiero de las compañías.

Del estudio realizado solamente el 19% de la industria y el 31% de la banca consideran que ha mejorado las ventas, viendo el mayor reflejo de su rentabilidad en el clima organizacional. (INCAE 2007)

En el plano legal la libre iniciativa económica, aunque reconocidos por la Constitución Política, admiten límites importantes, sobre todo tratándose de la protección del ambiente. La promulgación de un conjunto importante de leyes y reglamentos ha venido, de una u otra forma, a condicionar el ejercicio de actividades económicas y el derecho de propiedad privada en general. (Cabrera 2002)

Paradójicamente, una importante labor en el campo de la desregulación y simplificación de trámites, a tenor de lo dispuesto en la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y del trabajo desempeñado por la Comisión Nacional de Desregulación.

2.2.7 Análisis de Involucrados

La Responsabilidad social debe estar conceptualizada para realizarla de forma estratégica, hacia los grupos de interesado o "stakeholders" de la empresa en la cual se implantará como política ésta.

La RS motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores.

Así por ejemplo las empresas tabacaleras dentro de su grupo de interesados y como población meta es el grupo de fumadores, es decir, los consumidores del cigarrillo, sin embargo dentro de éste mismo análisis de involucrados con mira a una responsabilidad social puede involucrarse con el estudio de la incidencia del uso del tabaco en enfermedades terminales, y con ello involucrar al sector salud, para implementar la responsabilidad social en su caso, es decir, un nuevo interesado que es la comunidad.

Clasificando los interesados de manera global se identifican en cuatro grupos, tomando como punto de partida los sectores sociales, ambientales y económicos que ya se han mencionado:

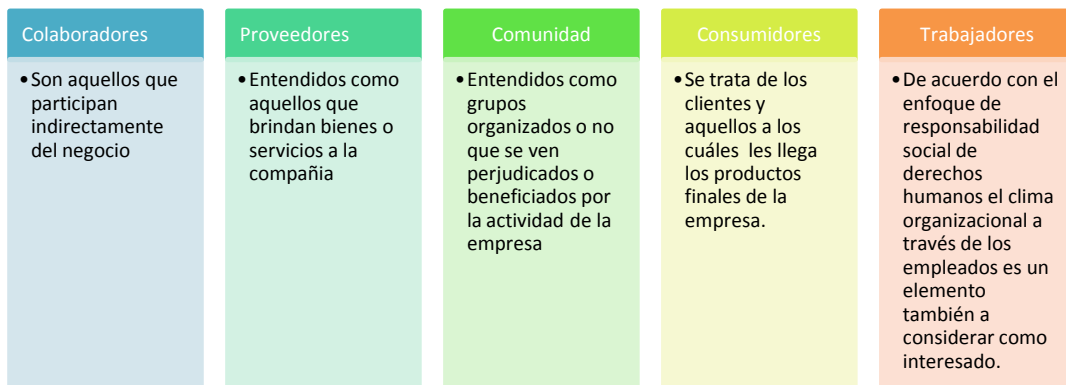


Figura N° 4

Algunos grupos involucrados

La empresa que desea implementar la responsabilidad social debe analizar sus grupos de involucrados y planear dentro de su estrategia y una forma específica que haga llegar a cada sector específico la transformación de la empresa, logrando una sinergia de la compañía que aumente de forma global su rentabilidad.

Los proveedores involucra a toda la relación referente a la cadena productiva-selección, contratos, y lineamientos que garanticen la funcionalidad y el trato justo a lo largo del encadenamiento productivo.

Responsabilidad de la empresa con sus clientes o consumidores, no solo garantizando la calidad e inocuidad de sus productos, sino el servicio pre y post venta, éste manejo de involucrados se enlaza normalmente a la calidad del producto y todas las políticas de estandarización en la elaboración de los productos que brinda la empresa.

Las empresas deben contribuir al desarrollo y superación de comunidades inmediatas en donde operan y donde tengan intereses comerciales. La conducta del "buen vecino" crea relaciones ganar-ganar con las comunidades, esto muchas veces va unido a la calidad de vida laboral a favor de éstas, que normalmente conlleva un incremento indirectamente proporcional en la eficiencia, competitividad y pro ende, en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. (INCAE 2007)

2.2.8 Marco de Derechos Humanos:

Esta es quizás la dimensión más desarrollada de la RS debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados. Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas se consideran la base. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son INCAE (2007)

- a. El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- b. La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio;
- c. La abolición efectiva del trabajo infantil, y
- d. La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

Dentro del marco de los derechos humanos dentro de la responsabilidad social no debe incluirse únicamente el ambiental, el cuál fue objeto de estudio anteriormente, sino el de las políticas de los trabajadores.

Uno de los factores más importantes en la implementación de la responsabilidad social es el clima organizacional, siendo fundamental su éxito para que se incorpore desde dentro en la compañía.

La evolución de la calidad de vida laboral se basó en el cumplimiento de la ley, la existencia de programas de seguridad laboral, capacitación a todo nivel, comunicación de políticas ambientales y sociales, asignación de equipo gerencial con responsabilidades específicas en éste campo.

Uno de los estudios realizados por el INCAE (2007) da como resultado que el 76% de la industria y el 92% de la banca afirmaron contar con programas de capacitación a sus empleados a todo nivel. De acuerdo con los resultados de dicho estudio determinaron que en aquellas empresas que comunican sus políticas, reglas y principios de Responsabilidad Social y entrenan a sus empleados a través de programas de capacitación tienen retornos sobre activos mayores que aquellas que no lo hacen, o lo hacen a través de otros medios, de ahí que la comunicación directa no solo ayuda a

comprender las necesidades de las empresas, sino que aumenta el nivel de compromiso por parte de los empleados al sentirse incluidos en la toma de decisiones.

Como parte de los fallos y dentro de éste marco normativo para la Corte Suprema de Justicia el elemento de derechos humanos no es ninguna excepción.

2.2.9 Análisis ético, Transparencia y Rendición de cuentas.

La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), "el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas." (INCAE 2007)

Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

Este eje es fundamental, se refiere a los principios fundamentos de la operación y gobernabilidad de la empresa que promueve la transparencia.

Un ejemplo de iniciativa exitosa es el Ingenio La Unión, un importante productor de azúcar, quien recientemente desarrollo su código de ética (manuscrito encargado de promover el comportamiento y valores éticos entro de la organización) basándose en una empresa Guatemalteca que se ha dado a la tarea de desarrollar códigos de ética que fuera aplicable a cualquier modelo de negocio para todos sus miembros.

Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados

El tema de la gobernabilidad se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes stakeholders así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones a lo interno de la empresa.

La RS insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa — desde los empleados hasta la junta directiva— adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RS y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

2.3 La administración del proyecto

2.3.1 Conceptos generales

2.3.1.1 Grupos de procesos de dirección de proyectos.

El presente proyecto final de graduación (PFG) citará las áreas de conocimiento planteadas por la metodología del PMI (2008) dentro de los cinco grupos de procesos de dirección de proyectos, sin embargo el producto o entregable final al tratarse de una propuesta de implementación hace referencia a los procesos de inicio y planificación como entregable o producto, y dentro de su alcance no incluye los procesos de ejecución seguimiento, control y cierre, por lo que no forman parte del alcance del presente proyecto quedando exclusivamente en una propuesta desde la planificación.

La siguiente figura muestra los grupos de procesos de dirección que desarrollará el PFG:

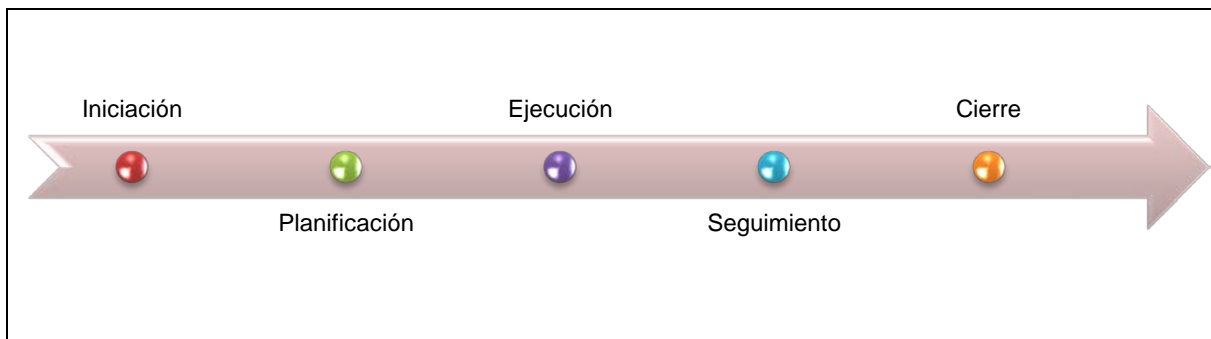


Figura N° 5

Procesos de Dirección de Proyectos PMI (2008)

Los procesos de dirección de proyectos se basarán en el denominado "Ciclo de Deming" es decir, se planifica, se hace, se revisa y se actúa...en la práctica de la Dirección de Proyectos cada elemento discreto o puntual del "Ciclo de Deming" no se detecta fácilmente sino que todos se superponen y interactúan unos con otros, generando una integración de los procesos PMI (2008).

Los **procesos de Iniciación** considera preliminarmente el entorno interno y externo de la organización, incluyendo interesados, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización para lograr fundamentalmente el Acta de Constitución del Proyecto y el

Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, que definen la base o punto de partida del proyecto (PMI, 2008).

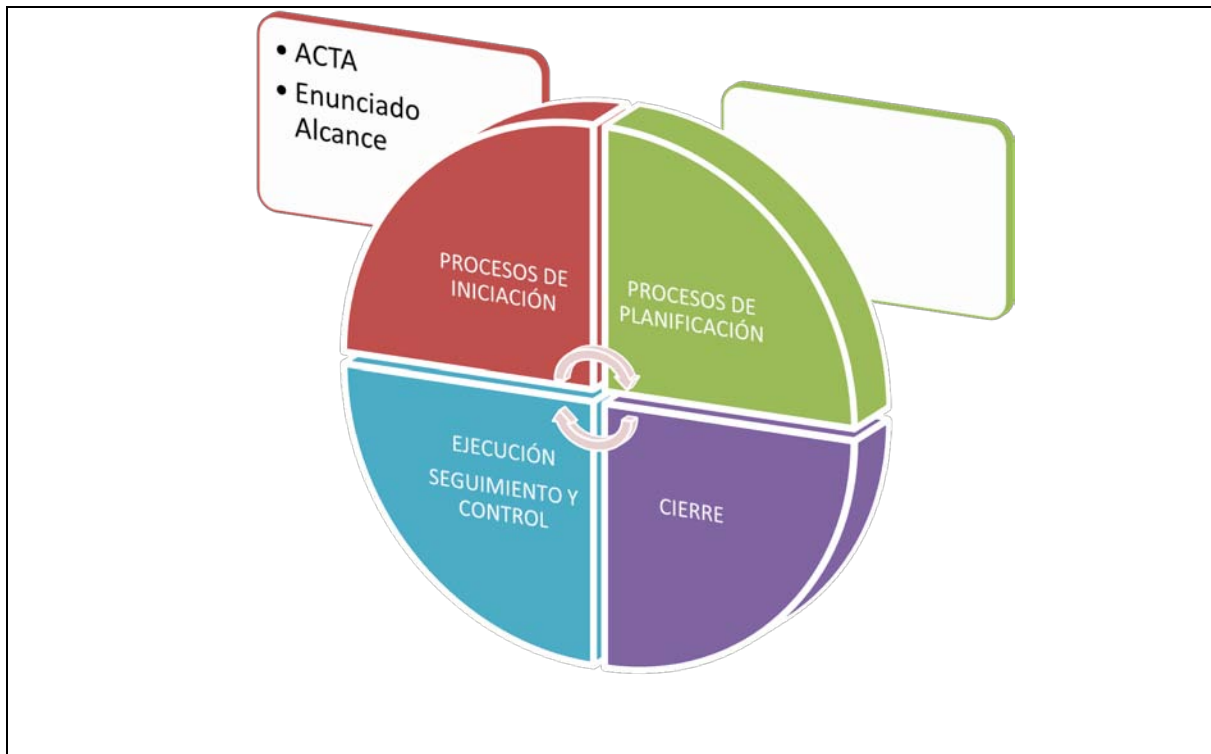


Figura N°6

Procesos de Inicio del Proyecto

Para ver los procesos de iniciación del presente proyecto final de graduación ver el anexo 1 correspondiente al acta del proyecto, mismo en que se determina también el enunciado del alcance.

El segundo grupo de procesos son los de planificación que facilita el quehacer gradual del proyecto y desarrolla principalmente el Plan de Gestión del Proyecto y con él los diversos planes del proyecto respecto de cada una de los procesos que se incluyen.

No se incluye dentro del PFG ningún análisis de costos ni de adquisiciones del proyecto por lo que los mismos se encuentran fuera del alcance del mismo y no serán parte del entregable en la planificación de la propuesta.

Igualmente para que el lector tenga claro el alcance del mismo tampoco se incluyen dentro del producto la ejecución y el seguimiento y control del mismo siendo que solamente se incluyen para éste los procesos de planificación.

Los **procesos de ejecución** son aquellos que forman parte del plan de gestión del proyecto en las áreas previamente gestionadas, para cumplir con los requisitos del mismo, por lo tanto son procesos de acción que coordinan personas, recursos y actividades para lograr el éxito del proyecto, estos procesos no forman parte del PFG como se indicó anteriormente.

Sin embargo, como parte del marco referencial se hace ver en qué consiste estos procesos ya que son aplicados al plan de gestión como tesis (estudiante que investiga, profesores, lectores entrevistados, entre otros) pero no al producto mismo que es la propuesta de implementación.

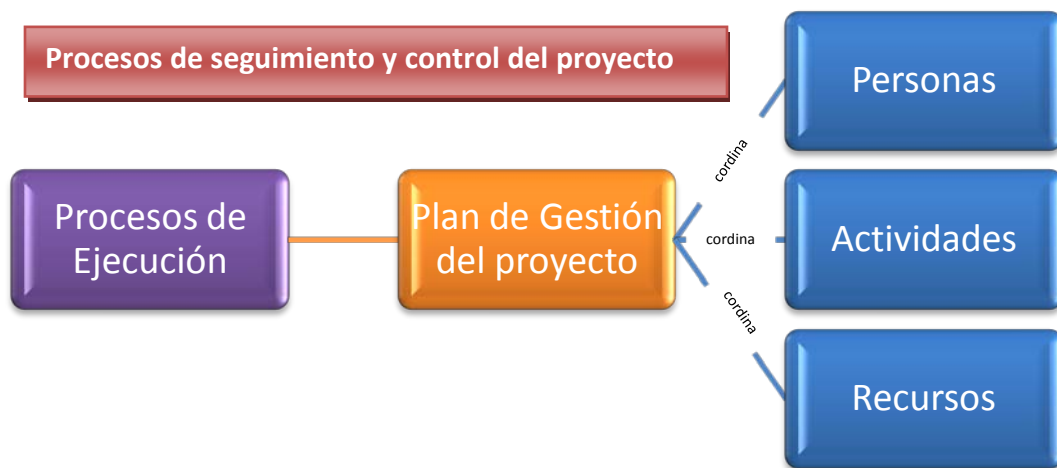


Figura Nº 7

Descripción general de los proceso de ejecución, seguimiento y control

El proceso **Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto** se realiza para vigilar los procesos del proyecto relacionados con el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre. Se adoptan acciones correctivas o preventivas para controlar el rendimiento del proyecto. La supervisión es un aspecto de la dirección de proyectos que se realiza a lo largo de todo el proyecto. La supervisión incluye la

recopilación, medición y difusión de información sobre el rendimiento, y la evaluación de las mediciones y tendencias para llevar a efecto las mejoras del proceso.

Los **procesos de cierre** finalizan oficialmente todas las actividades del mismo o de una de sus fases, entregando de esa forma el producto terminado o el proyecto en su totalidad a terceros. Incluye el cierre del proyecto o producto y el cierre del contrato

El PFG tendrá como entregable final o producto una propuesta para la implementación de la Responsabilidad Social, por tanto se diseñarán aquellas plantillas pertenecientes a los grupos de procesos de las áreas de conocimiento pertinentes a los procedimientos reales de planificación.

Tome en cuenta que las plantillas se elaborarán de una forma estándar y luego de la investigación de la necesidad del contenido y de la forma en que se implementará la Responsabilidad Social; es decir, una vez que se haya abarcado el tema específico.

2.3.1.2 Grupos de procesos de gestión del alcance.

Es necesario recordar que la Gestión del alcance es lo que debe hacerse, para que el cliente se encuentre satisfecho con respecto a las cosas, productos u objetos para que cumplan con los requisitos o criterios de aceptación acordados al comenzar el proyecto. Es decir, incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del trabajo se relaciona principalmente con el desarrollo o gestión de lo que ésta y no ésta en el proyecto”

2.3.1.2.1 Productos y Actividades entregables en éste PFG

Los productos entregables que presentará el PFG se detallan en la Estructura Detallada de Trabajo la cual se anexa.

2.3.1.2.2 Descripción del producto:

El producto parte de una propuesta para implementar ésta en empresas nacionales o internacionales.

2.3.1.2.3 Límites y restricciones del Proyecto:

- No forma parte de éste proyecto los procesos de ejecución seguimiento y control del mismo
- No contar con información clasificada de confidencial.
- Poco desarrollo teórico existente y la escasa implementación de la Responsabilidad Social Corporativa por su reciente normalización en certificaciones de calidad.
- Requerir un tiempo mayor para la implementación de forma que se verifique el impacto de la investigación
- Factores Críticos de éxito:
 - Compromiso del estudiante con la investigación.
 - Observaciones y aportes claros y relevantes por parte de los lectores.
 - Aporte técnico relevante en el trabajo de campo que se va a realizar.

2.3.1.3 La Gestión del Tiempo del Proyecto

En la Gestión del Tiempo del Proyecto se incluyen los procesos de planificación, seguimiento y control relacionados con la duración de las actividades de un proyecto para lograr su conclusión a tiempo. Esta Área de Conocimiento abarca la definición de las actividades, el establecimiento de la secuencia de las actividades, la estimación de recursos de las actividades, la estimación de la duración de las actividades, el desarrollo y el control del cronograma (PMI, 2008).

La Planificación de la estructura detallada de trabajo (EDT) es una planificación gradual que es una forma de planificación de elaboración progresiva (Sección 1.21.3) donde el trabajo que se debe realizar a corto plazo se planifica en detalle a un nivel inferior de la EDT, mientras que el trabajo a largo plazo se planifica por los componentes de la EDT que se encuentran a un nivel relativamente alto de la EDT. El trabajo que se debe realizar durante uno o dos periodos de presentación de informes a corto plazo se planifica en detalle, a medida que el trabajo se completa durante el periodo actual. Por lo tanto las actividades del cronograma pueden existir a distintos niveles de detalle en el ciclo de vida del proyecto. Durante los inicios de la Planificación.

2.3.2 Ciclo de vida de los proyectos e interesados

2.3.2.1 Grupos de interés

El ciclo de vida del proyecto de Responsabilidad Social tiene a los siguientes participantes o interesados:

- ISO 26000: Normas de Estandarización para la Responsabilidad Social, (norma no certificable).
- INCAE/AED
- IIDH Instituto Interamericano de Derechos Humanos; y organizaciones no gubernamentales que luchan por hacer valer Derechos Humanos.
- Organizaciones Nacionales e Internacionales que implementen Responsabilidad Social.

2.3.2.2 Ciclo de vida del proyecto

La primera fase en el ciclo de vida de un proyecto consiste en descubrir una necesidad, un problema o una oportunidad, pudiendo suceder que el cliente pida propuestas a individuos, a un equipo de proyecto o a empresas (contratistas) para que atiendan la necesidad o resuelvan el problema.... La segunda fase del ciclo de vida del proyecto consiste en encontrar una solución a la necesidad o problema. Al cliente se le presenta una propuesta... La tercera fase del ciclo de vida del proyecto consiste en implementar o poner en práctica la solución propuesta (Gido/Clements 2003)

La Responsabilidad Social son proyectos que no cuentan con un ciclo de vida bien definido desde su comienzo. Su ciclo de vida está dosificado en fases y cada una de ellas posee su propio ciclo de vida, dependiendo muchas veces del mismo implementador. Al mismo tiempo todo el proyecto en conjunción con los otros interesados presenta diferentes ciclos según sea el ámbito de estudio y el área en que se considerará la empresa como responsable socialmente.

Durante la investigación y dentro de la propuesta de implementación se especifica el ciclo de vida así como las fases para realizarlo.

3. Marco metodológico

El presente PFG tiene su EDT y su cronograma los cuales corresponden a los anexos 2 y 3 de la presente investigación.

Cuadro N° 2
Gestión del tiempo del proyecto

GESTIÓN DEL TIEMPO	
Fecha de Inicio del Proyecto.	03 de enero del 2010 con los procesos de Iniciación a través del PFG
Fecha de Terminación del Proyecto	14 de junio con la Defensa y entrega del PFG
Actividades que se realizaran en paralelo: Son aquellas que se realizan en forma simultánea, y no tienen una dependencia dentro del cronograma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades a desarrollar para el avance 1. 2. Actividades a desarrollar para el avance Avance 2. 3. Actividades a desarrollar para el avance Avance 3. 4. Actividades a desarrollar para el avance 4. 5. Actividades a desarrollar para el avance de la Investigación Teórica Científica sobre los procesos de calidad y Responsabilidad Social
Dependencias de actividades: Son aquellas que debe haber finalizado una actividad para que inicie la otra, se determina qué dependencias son obligatorias durante el proceso de establecimiento de la secuencia de las actividades. Las dependencias obligatorias son aquellas inherentes a la naturaleza del trabajo que se está realizando. (PMI 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta Corregida y firmada, Es necesario contar con la aprobación definitiva del Seminario de Graduación para avanzar con la ejecución (sino el mismo puede ser un riesgo para el PFG) 2. Actividad de cierre para realizar la Defensa debe contarse con la aprobación del PFG.
Actividades en forma secuencial Son actividades "Final a Inicio". El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora Las actividades que son de éste tipo dentro del cronograma puede verse en el anexo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la elección de las empresas que se van a comparar en el trabajo de campo ya es necesario, haber superado al menos la mitad de avance en el estudio teórico 2. Para la aplicación de la entrevista guiada debe encontrarse aprobada la herramienta que se utilizará para su aplicación.
Duración de las Actividades: implica identificar y documentar las relaciones lógicas entre las actividades del cronograma. Las actividades del cronograma pueden estar ordenadas de forma lógica con relaciones de precedencia adecuadas, así como también adelantos y retrasos, para respaldar el desarrollo posterior de un cronograma del proyecto realista y factible. (PMI 2008).	El cálculo del tiempo por actividad se debe al ciclo de vida del proyecto el cuál debe ser menor a 6 meses en total, de los cuáles 3 meses corresponden al desarrollo de fondo del PFG La Responsabilidad Social.
Tiempo de colchón	Dentro del cronograma y dentro de la actividad se han establecido tiempos mayores para minimizar el riesgo de no concluir en tiempo el proyecto.

Para la realización del presente proyecto final de graduación se utilizó el método inducción-deducción que se basa el procedimiento de inferencia fundamentado en la lógica para emitir el razonamiento

La deducción desciende de lo general a lo particular y la investigación se categoriza como de campo, donde ésta se realiza directamente en el medio donde se seleccionó trabajar el PFG.

3.1 Herramientas

3.1.1 Herramienta número uno: Investigación Teórica

Así con una técnica de investigación bajo el método deducción se logró identificar los principios o hechos más importantes de la Responsabilidad Social que debe tomar en cuenta una organización. Con esta herramienta se realizaron los entregables. La investigación bibliográfica se realizó como una investigación documental centrándose el aporte en esta etapa de la investigación en el acopio sobre el tema.

3.1.2 Herramienta número dos: Comparación

Se eligieron dos procesos de implementación de Responsabilidad social que se encontraban documentadas realizando un cotejo entre ellos y determinar los principios en que se basa la implementación. Con ellos se identificaron y elaboraron plantillas que permiten al lector establecer las semejanzas y diferencias en dichas implementaciones, para ello utilizaron los mismos elementos característicos para la posterior comparación

3.1.3 Herramienta número tres: Juicio experto

A través de una entrevista estructurada se logró contar con elementos de experiencia para la propuesta de implementación y las principales plantillas para utilizar en la implantación de la RS, Se realizó una plantilla de entrevista guiada que se aplicó al auditor del dialogo social de BATCCA Lic. Victor Rodríguez Rescia, consultor y director de la Universidad Internacional para los Derechos Humanos DEPAUL University. Así como a la Consultora Carolina Pineda Chinchilla, gerente empresarial para la Fundación Empresarial de Acción Social, en San Salvador, misma que forma parte del proyecto, logrando así proponer una forma de implementación incorporando el juicio

experto. La información se obtuvo por medio de preguntas específicas y la información se respaldará en forma de resultados a los temas cuestionados.

3.1.4 Herramientas de apoyo:

Se utilizó como método la observación histórica, la observación controlada, el acopio de antecedentes.

3.2 Métodos

Para el plan de implementación se utiliza los siguientes métodos o instrumentos:

3.2.1 Planificación Estratégica:

A través de éste método se logró identificar los objetivos estratégicos y acciones sobre los que trabajará la propuesta de implementación, para ello se elaborará plantillas con el programa de Microsoft Excel.

3.2.2 Plan de gestión de la implementación:

De acuerdo con el conocimiento de administración de proyectos y de conformidad con el PMBOK (PMI, 2008), se diseñaron e identificaron plantillas de implementación de la propuesta, estas se realizaron por medio de Microsoft visio, e Ilustrador, Microsoft project 2007, WBS chart pro, análisis legislativo y de principios normativos

3.2.3 Métricas o Indicadores:

A través de la observación y luego de la investigación, se identificaron las métricas necesarias para implementar el proyecto de implementación de responsabilidad, éstos indicadores responden a los grupos de interesados (stakeholders), métodos estadísticas y cruces de información.

3.3 Herramientas para las plantillas

Como herramientas para la creación de plantillas de planificación de la propuesta de implementación de la Responsabilidad Social empresarial, se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas de administración de proyectos

3.3.1 Herramienta de Descomposición

La técnica de descomposición, según se aplica a la definición de las actividades, implica subdividir los paquetes de trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. Con ella se creó la EDT, así como el cronograma.

3.3.2 La Metodología de Dirección de Proyectos

Se definió los procesos de Dirección de Proyectos, y las funciones de control relacionadas que se consolidan y combinan en un todo funcional y unificado. Para ello se realizó una labor de integración del proyecto.

3.3.3 Juicio de Expertos

La experiencia de las personas con conocimientos o formación especializada se logra a través de una entrevista guiada aplicada al auditor del dialogo social de BATCCA Lic. Víctor Rodríguez Rescia, consultor y director de la Universidad Internacional para los Derechos Humanos DEPAUL University. Así como a la Consultora Carolina Pineda Chinchilla, gerente empresarial para la Fundación Empresarial de Acción Social, en San Salvador

3.3.4 Estudios Comparativos

Un estudio comparativo implica comparar prácticas del proyecto reales o planificadas con las de otros proyectos, a fin de generar ideas de mejoras y de proporcionar una base respecto la propuesta de implementación que se realiza. Para ello se toma información de proyectos donde se ha implantado responsabilidad social; como lo es el Banco Custatlán en el Salvador y el proceso de dialogo social de BATCCA, y se identifica los elementos comunes que existen en ambos procesos.

3.3.5 Organigramas y Descripciones de Cargos

Existen diversos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos corresponde a uno de estos tres tipos

3.3.6 Métodos de Distribución de la Información

La Distribución de la Información consiste en recopilar, compartir y distribuir información a los interesados en el proyecto de manera oportuna durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Herramientas de comunicación y conferencias electrónicas, como correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias por Internet, y publicación en Internet, serán las que se propongan para implementar la comunicación con los interesados

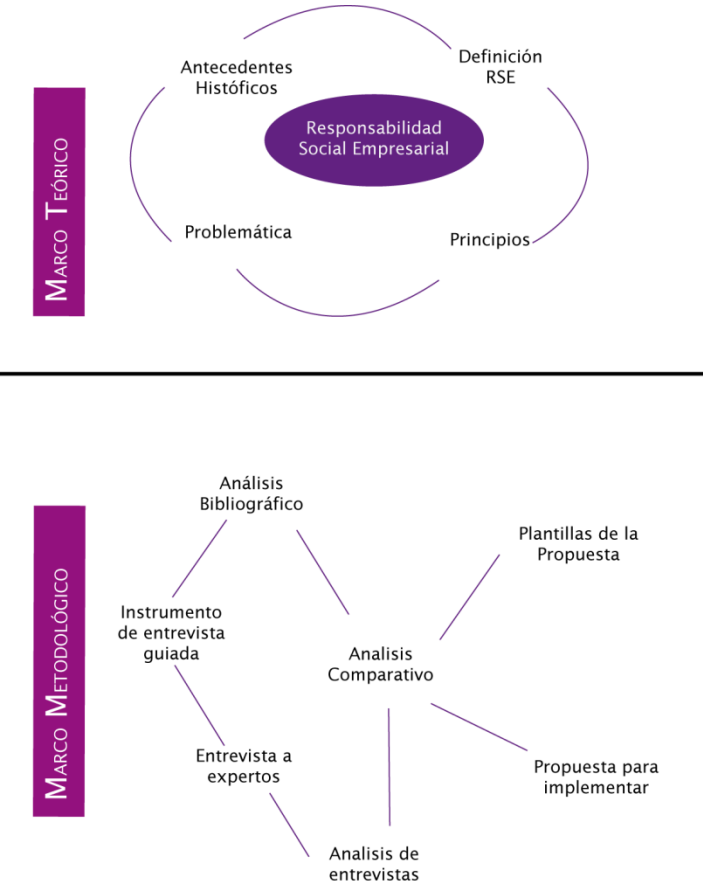


Figura N° 8
Marco Teórico y Marco Metodológico

4. Análisis comparativo de procesos de implantación de Responsabilidad social al menos a dos organizaciones

Dentro del estudio de dos organizaciones con implantación de Responsabilidad Social se han escogido el caso de Banco Cuscatlán y British American Tobacco Caribbean & Central America (BATCCA), el primero para determinar la aplicación en una empresa financiera y la segunda con el fin de ver su aplicación en un caso atípico como lo es una empresa Tabacalera.

4.1 Caso Banco Cuscatlán del Salvador

El Banco Cuscatlán fue fundado en 1972 por el señor Roberto Hill, el cuál se desempeñó en la banca Salvadoreña. Para el 2004 la empresa tenía una posición privilegiada para Centroamérica respecto de su cartera económica. INCAE (2007)

El banco es de carácter corporativo en el segmento de clase media hacia arriba.

La gestión ambiental del banco surgió en 1999, a solicitud de la Corporación Financiera Internacional por medio de un préstamo de veinticinco millones de dólares, paralelamente la Ley de medio ambiente en El Salvador obligaba a las empresas a mejorar su comportamiento ambiental, siendo que la realización de un diagnóstico ambiental acompañado de un programa de adecuación para proyectos en funcionamiento y la realización de un estudio de impacto ambiental para proyectos nuevos.

Según esta ley de medio ambiente era necesario el permiso ambiental para toda actividad y/o proyecto, existiendo penalizaciones que iban desde multas a cierres definitivos para empresas que no cumplieren con la legislación. Esto constituía un riesgo para los proyectos financiados ya que existía mayor posibilidad de retrasos en pagos y llegar hasta el cobro judicial en algunos casos.

La banca salvadoreña no contaba con un sistema de identificación y manejo del riesgo ambiental, quedando a la libre el riesgo trayendo consigo pérdidas económicas, conflictos legales y pérdida de la imagen de la compañía.

Esto genera una necesidad de la banca por una especialización a fin de responder a las demandas de ésta nueva legislación y de sus clientes.

4.1.1 Procesos realizados

Así el Banco creó la política ambiental lo cual la comprometía a velar por los proyectos financiados, ya fuera desarrollados con fondos propios o ajenos que se desarrollasen con cumplimiento a la ley ambiental.

Se creó la Unidad de Gestión ambiental la cuál dependía de la Gerencia de Riesgos de Banca de empresas

Crearón el Sistema de gestión ambiental, el sistema se aplicaba de forma anual, siendo de mejoramiento continuo corrigiéndose año a año.

Se realizaron evaluaciones anuales en la cuál se tomaba en cuenta a todo el personal, quienes también proponían mejoras al Sistema de Gestión ambiental, información que era trasladada para la identificación y manejo del riesgo ambiental.

Todas las mejoras se realizaban al proceso y se daba capacitación a todas las filiales de la corporación.

Así se crearon los siguientes procesos:

- Sistema de identificación y manejo de riesgos.
- Productos financieros verdes
- Política de ecoeficiencia
- Prácticas sociales de apoyo a la comunidad.

4.1.2 Respuestas a los grupos Interesados.

Uno de los principales interesados y colaboradores con las iniciativas del Banco fue el gobierno mismo que benefició también indirectamente a los clientes. La unidad de medio ambiente mantenía comunicación estrecha con entidades públicas encargadas de regular y dar seguimiento al desempeño ambiental y de seguridad ocupacional de las empresas. Con ello se obtenía información de primera mano y se apoyaba a los clientes en sus trámites, igualmente se estableció una comunicación con el Ministerio de ambiente, así como con la fiscalía que era a quien llegaban directamente las denuncias por éste concepto.

El banco se enfocó también en el apoyo a la comunidad a través del patrocinio de actividades deportivas, rescate de parques históricos y el desarrollo de lugares de esparcimiento. Muchas de

éstas iniciativas del banco fueron dirigidas a la restauración de parques, adicionalmente se comprometió con la elaboración de calendarios producidos por el hogar del niño minusválido abandonado, igualmente hubo un gran aporte también del personal en dinero posterior al terremoto para hogares temporales.

4.1.3 Resultados. (Medición o Indicadores de impacto o de mejoramiento de la RS) que tengan disponibles

Los principales indicadores o mediciones son respecto de la categoría de Productos financieros verdes.

Respecto de ésta incorporación para proyectos ambientales se contaba con más de medio millón de dólares para pequeña y mediana empresa al 2005.

En cuanto a finanzas ambientales se había logrado cerca de 6.7 millones de dólares respecto de finanzas para estudios de impacto ambiental y de seguimiento a empresas por su comportamiento ambiental.

En fideicomisos ambientales, en éste fondo se captaron cerca de 15 millones de dólares que se encontraban al alcance de organizaciones no gubernamentales y de todas aquellas que estuvieran relacionadas con proyectos con la conservación y la preservación de áreas protegidas.

Otros proyectos iban dirigidos a la generación de energía y el aprovechamiento de productos reciclables, sin embargo, los mismos no contaban con cifras para ese momento.

4.2 Caso BATCCA-COSTA RICA

British American Tobacco Caribbean & Central America (BATCCA), Sucursal Costa Rica, con el propósito de verificar el proceso del II Diálogo Social 2006 en relación con los principios de la Responsabilidad Social de la Compañía. Concretamente, se le asignó la verificación de la metodología del proceso de diálogo a partir de la elaboración de un informe que certificara el proceso con recomendaciones para el mejoramiento continuo de este tipo de iniciativas en la compañía.

BATCCA- COSTA RICA, emprendió un proceso de Diálogo Social con actores sociales en el año 2003, en el marco de su política de Responsabilidad Social (RS).

Como continuidad de esa iniciativa, se implementó un Segundo Diálogo Nacional durante el último trimestre del 2006 con temas más específicos a tratar.

4.2.1 Procesos Realizados:

4.2.1.1 Diálogo Social y Metodología de Verificación:

Toda verificación de procesos con enfoque de Responsabilidad Social, requiere de tres presupuestos fundamentales que deben visualizarse como ejes transversales en cada una de las actividades a verificar: Independencia y objetividad del verificador; transparencia en la información y en la comunicación suministrada por el equipo moderador y, elaboración de indicadores de verificación de las actividades que serían sometidas a este proceso de verificación.

Todo el proceso de verificación se centró en las siguientes fases de ejecución del II Diálogo Nacional:

1. Actividades previas a la I Sesión del II Diálogo Social;
2. I Sesión del II Diálogo Social;
3. Actividades previas a la II Sesión del II Diálogo Social;
4. II Sesión del II Diálogo Social;
5. Valoración de resultados y recomendaciones.

Adicionalmente, se propuso una metodología de validación de los indicadores a partir de los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de objetivos.
- Verificación de estándares mínimos de RS conforme al proyecto de Declaración de las Naciones Unidas, según la naturaleza y temas del Diálogo Social, y de otros instrumentos internacionales.
- Talleres con los distintas contrapartes del proyecto bajo una metodología participativa en la comprensión de los indicadores y su alcance.

Paralelamente, se verificaron todas las opiniones y expectativas de los actores sociales para que quedaran debidamente registradas al finalizar el II Diálogo Social y ponderar la correspondencia entre estas y la respuesta de la compañía.

4.2.2 Resultados. (Medición o Indicadores de impacto o de mejoramiento de la RS) que tengan disponibles

se diseñaron y aplicaron indicadores de RS por medio de mecanismos mensurables de verificación, así como algunos indicadores de impacto con sus respectivos medios de verificación conforme a los más actuales estándares de constatación obtenidos y adecuados a este proceso, así como de una sistematización de experiencias previas (benchmarking). De manera especial, se constaron principios propios adoptados por BATCCA y divulgados mediante directrices emanadas de la matriz en Londres.

Que uno de los principios mayormente valorados fue el de materialidad/inclusividad, el cual fue constatado mediante un ejercicio permanente de correspondencia entre la información brindada y requerida por los actores sociales como insumos del Diálogo y las respuestas y acciones que la compañía se comprometió a asumir mediante una preocupación con enfoque de RSC en aras de una ejecución sostenida con impactos medibles en función de su relevancia.

Que se constató un diálogo amplio, transparente y respetuoso entre los actores sociales y BATCCA-Costa Rica, así como en los aspectos medulares de los temas tratados, las expectativas de los stakeholders y las respuestas y acciones que la empresa asumió como compromisos integrales, cumpliéndose con el principio de complementariedad en lo que se refiere a la identificación y comprensión de los aspectos materiales para la implementación sostenible de las acciones, incluyendo claridad y seguridad en su comunicación transparente y sobre todo, en su comprensión por parte de los actores sociales como respuestas y acciones justas y balanceadas.

Que de la evaluación del Reporte Social 2006, se constata que hubo cumplimiento del principio de pertinencia en la respuesta (responsiveness), lo que asegura que los contenidos de las propuestas y compromisos asumidos responden a las preocupaciones y expectativas de los actores sociales y a los impactos más relevantes, así como a claridad inobjetable sin margen para confusiones o erróneas interpretaciones.

Que esta experiencia, aunada al I Diálogo Social, permiten constatar la “institucionalización” de ciertos principios mínimos de Responsabilidad Social dentro de BATCCA que debieran ser asimilados por todo su personal, proceso que se viene evidenciando con anterioridad. Que esta experiencia, aunada al I Diálogo Social, permiten constatar la “institucionalización” de ciertos

principios mínimos de Responsabilidad Social dentro de BATCCA que debieran ser asimilados por todo su personal, proceso que se viene evidenciando con anterioridad.

Que con la culminación de este Diálogo Social, han quedado claramente constituidos indicadores de RSC propios de BATCCA que debieran ser parte de su cultura empresarial a partir de una política de autorregulación, proceso que también se muestra asimilado.

4.3 Análisis comparativo.

Luego de realizar el análisis de ambos casos Banco Custlatán y BATCA-Costa Rica, por la diversidad de elementos utilizados, ya que uno de ellos va enfocado a la inversión sostenible y el otro al diálogo social sobre la salud, y las implicaciones del tabaco en la Responsabilidad Social, se concluye que no pueden ser comparados, sin embargo se pueden identificar los siguientes elementos comunes:

1. Preocupación social por el giro del negocio.
2. Respuesta de los interesados, sobre todo los consumidores y la comunidad.
3. Mediciones realizadas a la implementación, ambas compañías midieron el impacto, estableciendo parámetros para ser socialmente responsables.
4. Ambas organizaciones midieron las regulaciones existentes de acuerdo al negocio.
5. Ambas instituciones incorporaron el tema del medio ambiente, gobierno, comunidad, proveedores, sus trabajadores, y usuarios como involucrados para realizar su análisis
6. Ambos procesos miden el nivel de competitividad.

5. Entrevista sobre Responsabilidad Social

5.1 Herramienta de entrevista Guiada

Para comprender la Responsabilidad social con base en un juicio experto se desarrolló la siguiente entrevista guiada, como herramienta.

Cuadro N° 3

Plantilla para entrevista guiada.

ENTREVISTA GUIADA	
1.	Cuenta la empresa con un plan de Responsabilidad Social? En que consiste?
2.	Forma parte del Plan Estratégico de la organización los objetivos de la responsabilidad social?
3.	Que componentes son los que toma en cuenta las empresas para implementar la responsabilidad social?
4.	Que áreas de la organización se integran para la implantación de la Responsabilidad Social?
5.	Cuáles áreas de implementación han dado mayor dificultad cuando se implanta la responsabilidad social?
6.	Han integrado dentro de la Responsabilidad Social el factor de Derechos Humanos? Si la respuesta es positiva. Cuales áreas de los Derechos Humanos?
7.	Existe un plan de gestión para la responsabilidad social? Que componentes componen el plan?
8.	Hace más rentable una empresa que implemente la responsabilidad social? Porque?
9.	Existe un plan de divulgación externo de la responsabilidad social de la empresa?
10.	Cuales son los mayores beneficios que desde su punto de vista depara la implementación de la responsabilidad social?
11.	Como mejoraría usted la forma en que funciona la responsabilidad social para su empresa?

5.2 Aplicación de entrevistas.

La entrevista se aplicó a dos profesionales con juicio experto que han participado en implementación de responsabilidad social, la matriz integra con información más completa al proceso realizado en éste proyecto de graduación se observa a continuación en el cuadro 3.

Esta es la respuesta más completa aplicada por la Consultora Carolina Pineda Chinchilla, gerente empresarial para la Fundación Empresarial de Acción Social, en San Salvador, misma que forma parte del proyecto.

Cuadro N° 4

Aplicación de plantilla para entrevista guiada.

ENTREVISTA GUIADA	
1. Que elementos son los que toma en cuenta las empresas para implementar la responsabilidad social?	Lo primero que deben cumplir las empresas es la ley, y luego identificar: sus públicos interesados, y áreas en las cuales se va a implementar la RS
2. Que áreas de la organización se integran para la implantación de la Responsabilidad Social?	Gobernabilidad, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Mercadeo responsable, Comunidad, Política Pública.
3. Forma parte del Plan Estratégico de la organización los objetivos de la responsabilidad social? Si de hecho la RS debe ser parte de la cultura organizacional y ser tomada en cuenta en su misión, visión, valores, y en su proceso de planificación (se recomienda como buena practica de RS que sea participativo)	
4. Cuáles áreas de implementación han dado mayor dificultad cuando se implanta la responsabilidad social? Esto depende de cada empresa no hay ningún área mas fácil ni mas difícil, la empresa escoge que área trabajar y las dificultades encontradas serán diferentes en cada una	
5. Han integrado dentro de la Responsabilidad Social el factor de Derechos Humanos? Si la respuesta es positiva. Cuales áreas de los Derechos Humanos? Si la temática de derechos humanos se contempla dentro del área de publico interno y en nuestra auto evaluación de RS (esta es una herramienta utilizada por todos nuestros homólogos en CA) las temáticas principales son: Condiciones de Trabajo, Diálogo y Participación, Respeto al Individuo, Desarrollo del Colaborador.	
6. Existe un plan de gestión para la responsabilidad social? Que elementos componen el plan? No hay un plan en específico, esto depende de cada empresa, sus áreas y alcances, pero en general las fases que FUNDEMÁS considera para la gestión de RS en una empresa es: sensibilización, internalización, consolidación y rendición de cuentas	
7. Hace más rentable una empresa que implemente la responsabilidad social? Porque? Si la hace mas rentable, ya que cada práctica de RS genera un retorno a la empresa, ya que es una forma de hacer negocios de forma responsable y ética. Por ejemplo: a través de la implementación de prácticas en medio ambiente, como planes de ahorro de energía y agua, además de ayudar al medio ambiente, genera cultura con los colaboradores, se percibe un ahorro para la empresa.	
8. Existe un plan de divulgación externo de la responsabilidad social de la empresa? Una de las formas en que las empresas comunican su estrategia de RS a sus públicos interesados es a través de su reporte de sostenibilidad, otros canales o estrategias pueden variar según la empresa lo decida	
9. Cuales son los mayores beneficios que desde su punto de vista depara la implementación de la responsabilidad social? Las prácticas de RS generan un ganar para la empresa y un ganar para los públicos interesados en cualquiera de las 7 áreas que se implemente, esto agrega competitividad a la empresa en su gestión de negocios	
10. Como mejoraría usted la forma en que funciona la responsabilidad social para su empresa? En nuestra fundación tenemos prácticas muy puntuales y mi reto es el de llevar RS a nuestros proveedores (aunque sean pocos)	

5.3 Análisis de datos de la entrevista guiada

Dentro de los datos más importantes surgidos de ambas entrevistas con juicio experto interesa la siguiente información

- La legislación es el punto de partida para aplicar la RS.
- Los interesados pueden variar de organización en organización por lo que en el diagnóstico que se realice a la misma deben identificarse.
- La implementación varía en cada empresa, así como el área que se determine o escoja para trabajar como RS, por lo que un diseño de implementación puede variar de acuerdo con cada empresa.
- La RS aumenta la rentabilidad y la competitividad, lo cuál en algunos casos se traduce en incrementos económicos y sociales.
- La comunicación al público se realiza por medio de exhibición de certificaciones de sostenibilidad, reportes de sostenibilidad, entre otros

6. Propuesta de implementación de responsabilidad social

6.1 Introducción

En el marco del programa de graduación para optar por título de máster en administración de proyectos se presenta un plan para implementar responsabilidad social para una empresa en el sector de la salud.

Este Proyecto forma parte de un trabajo previo del seminario de graduación realizado en enero del 2011 con el profesor Miguel Vallejo como director del mismo

Las necesidades básicas que cubre el plan de implementación corresponden a una forma generalizada de implantación de responsabilidad social, sobre todo desarrollando elementos de planificación de ésta etapa, generalmente la más difícil debido a que ya existe un plan estructurado el cual dándole seguimiento permite terminar con éxito el proyecto.

Las características técnicas del producto resultante del desarrollo será de una solución sistémica a medida que cubra las necesidades básicas para implantar la responsabilidad social en una empresa promedio, sin embargo el enfoque que se realiza va dirigido hacia el sector salud

6.2 Documentos de referencia.

Los documentos de referencia que debe tener la empresa para la implementación de la responsabilidad social son al menos las siguientes:

1. Plan Estratégico de la empresa con el que ha venido operando.
2. Planes de operación
3. Organigrama: incluyendo, roles, funciones del personal administrativo y operativo.
4. Políticas de la empresa
5. Marco legislativo que enmarca el negocio, políticas laborales, código de ética
6. Listas de proveedores.
7. Listas de interesados
8. Políticas de relaciones públicas,
9. Documentos gerenciales de control y manejos de riesgos.

6.3 Descripción de la Implantación del proyecto

6.3.1 Objetivo.

Proponer una forma de implementación de Responsabilidad Social de la empresa del sector salud.

6.3.2 Acuerdos de Alcance.

Los acuerdos de alcance significan la obligación de llevar a cabo los requerimientos acordados en contrato y documentos adicionales, que se plasman en este apartado, sea que se trate de una empresa consultora o una empresa interna. Los acuerdos de alcance se basan de los siguientes supuestos con respecto a la implementación:

1. FASE 0: Iniciación del proyecto.

En ella se enmarca el estudio de toda la documentación previa a realizar el proyecto, se analiza todos la documentación y activos, estudios anteriores con los que cuenta la empresa para poder enmarcar las áreas en que se trabajará con el proyecto.

2. FASE I: Planificación Estratégica

Todas las actividades que se desarrollen para el mejoramiento de las metodologías de trabajo deben reconocer las características propias de la implementación de la responsabilidad social de la empresa

3. FASE II: Planes de Gestión

Por área que se trabajará, las cuales incluye, Recursos Humanos, comunicación, tiempo y riesgos

6.3.3 Puntos no incluidos en el Alcance

Elementos y productos que no formarán parte del alcance:

1. Análisis de costos del proyecto.
2. Análisis de integración de todos los componentes.
3. Análisis de todas las adquisiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto a excepción del recurso humano.

6.3.4 Requisitos y condicionantes del proyecto.

6.3.4.1 Limitaciones

Este proyecto se realiza en un espacio corto de tiempo por lo que la implementación se ve de una forma global que podría aplicar a cualquier empresa que esté incursionando en temas de responsabilidad social.

6.3.4.2 Requisitos

La empresa que implemente responsabilidad social debe comprometerse tanto interna como públicamente con el cambio de sus políticas de acuerdo con las ocho áreas que abarca la responsabilidad social.

Debe existir un cambio de cultura organizacional que permita enfocarse en las nuevas políticas de la compañía.

6.3.4.3 Factores de Éxito.

El éxito para la ejecución de este proyecto estará estrechamente ligado a los siguientes factores clave:

1. **La gestión del alcance:** Este proyecto debe detectar cualquier nueva necesidad o mejora documentando bien su alcance, para que se permita realizar todas las modificaciones necesarias para lograr los objetivos.
2. **La gestión de desviaciones:** Las desviaciones surgidas en el proyecto, bien por retraso en la realización de tareas o motivado por dependencias externas (proveedores, infraestructura), han de identificarse de inmediato y ser tratadas para tomar decisiones de contingencia.
3. **La gestión de las expectativas:** La puesta en producción de una solución parcial debe vigilar las expectativas de todos los involucrados del proyecto, y para ello se crea un plan de proyecto de comunicación con el fin de ir manejando las expectativas conforme lo requiera el proyecto.
4. **Equipo de proyecto:** La definición de los perfiles y personas del equipo se realizan de forma general, siendo que no se hace paralelamente su implementación no es posible identificar las personas que llevaran a cabo dicha labor, sin embargo la motivación que éste tenga es un elemento fundamental para lograr el éxito del proyecto

6.3.5 Ciclo de vida del proyecto

El proyecto de implantación de la Implementación de la responsabilidad social está estructurado en tres etapas.



Figura N°9

Etapas de la propuesta de implementación

Para realizar una implementación la primera tarea es el orden en que se realizará la documentación del plan estableciendo una secuencia lógica de los apartados que la compondrán, ya que se considera que para que sea efectiva la implementación de la responsabilidad social debe estar inmersa dentro del plan estratégico de la empresa

6.4 Fase O: Manejo de la documentación

Desde el inicio del proyecto debe crearse una nomenclatura que pueda determinar la secuencia del proyecto, debe incluir como mínimo:

- Nombre del proyecto.
- Etapa del ciclo de vida del proyecto: inicio, planificación, control de cambios de la ejecución, y cierre del proyecto.
- Departamento o área que genera el documento con sus respectivas siglas.
- Fecha del documento
- Fecha de aprobación del mismo.

Este documento constituye una guía básica tanto para el equipo de proyecto como para el cliente (en caso de que se trate de la empresa consultora) que permitirá mantener la documentación en orden para implementar la responsabilidad social, tanto de los activos con los que cuenta la empresa como aquellos que se generarán con la implementación del proyecto.

6.5 Fase I: Plan Estratégico para la Implementación de la Responsabilidad social

Cuando se decide implementar la responsabilidad social uno de las principales es ser parte del Plan estratégico de la compañía, preferiblemente incluso que forme parte del mismo desde su visión.

Así como fases previas a que se establezca un plan estratégico que contenga las partes fundamentales visión, misión, objetivos estratégicos se debe establecer el conocimiento del entorno y cuáles áreas implementará la responsabilidad social.

Seguidamente se presenta una ilustración que permite visualizar todos los elementos previos que permiten llegar a establecer la Responsabilidad Social en el plan estratégico:

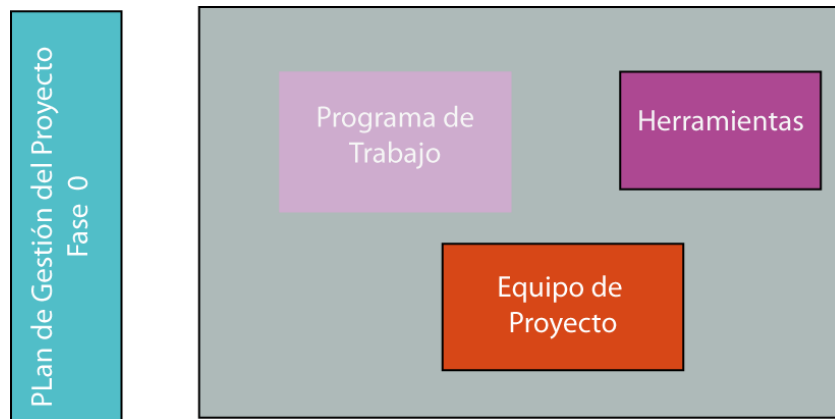


Figura N° 10

Plan de Gestión Fase 0

Esta base preliminar es la que se desarrolla en el presente trabajo de graduación en el cuál el programa de trabajo, como la planificación de herramientas a utilizar y el equipo de trabajo, como podrán ver con las plantillas creadas para ese efecto.

Previo a establecer en el plan estratégico la responsabilidad social debe establecerse como mínimo los siguientes elementos:

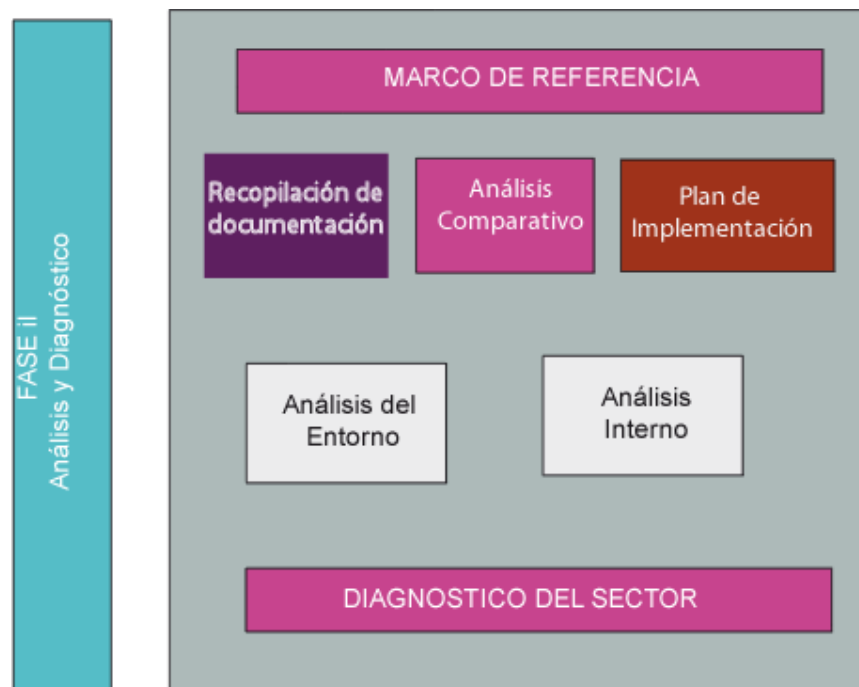


Figura N° 11
Plan de Gestión Fase I

De acuerdo con las herramientas para la administración de proyectos utilizadas en el presente PFG, y de acuerdo con diagnóstico general del análisis del entorno y análisis interno, se puede deducir cuáles elementos específicos deben ser desarrollados para establecer la responsabilidad social en una empresa del sector salud.

Para determinar los elementos de la planificación estratégica se proponen los siguientes elementos que debe tomar en cuenta la compañía:

- Identifique y discuta entre la jerarquía de la institución los temas sobre los cuáles puede trabajar la Responsabilidad Social.
- Determine los límites y restricciones que tiene la compañía, para ser socialmente responsable.
- Establezca una orden de priorización de las fortalezas que tiene la empresa.
- Realice un análisis de involucrados.

Así como fases previas a que se establezca un plan estratégico que contenga las partes fundamentales visión, misión, objetivos estratégicos se debe establecer el conocimiento del entorno. Las herramientas de administración de proyectos son útiles para implementar la responsabilidad social, y dentro de las plantillas de planificación se propone para su implementación un proceso participativo.

La visión está compuesta por frases con los cuáles se identifica la empresa como socialmente responsable por ejemplo.

Los objetivos estratégicos constituyen el camino que lo llevará a ser socialmente responsable, como herramienta para la implementación de objetivos estratégicos se sugiere la aplicación del mapa funcional como se muestra en la siguiente figura:



Figura N° 12
Mapa Funcional

Seguidamente y con el fin de que la empresa pueda implementar la responsabilidad social, se aportan algunos ejemplos que permiten tener una visión más amplia de cómo elaborar los objetivos estratégicos.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos

Ejemplos de Objetivos estratégicos	
Fundación Educativa Soleira	Objetivo: La empresa es una entidad que apoya la educación con calidad en sectores poblacionales de Pueblo Viejo, Municipio de la Estrella, deprimidos social, cultural, política y económicamente. Impulsa proyectos y programas de educación formal y no formal dirigidos a distintos sectores profesionales y poblacionales interesados en la participación y en el desarrollo humano integral, equitativo, sostenible y diverso.
Fundación Amigos de los Limitados Físicos	Objetivo: Desarrollar programas de rehabilitación psico-social y laboral con niños/as, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad, en situación de discapacidad física y cognitiva leve.
Fundación Presencia Colombo Suiza	Objetivo: Formar individual y socialmente a niños/as y jóvenes en situación de "Alto Riesgo" socioeconómico
Fundación Mariana Pro-Fibrosis Quística	Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los pacientes con fibrosis quística. Labor que se desarrolla desde la asesoría, el apoyo integral, la orientación tanto del paciente como de su familia y el médico tratante

6.6 FASE II: Planes de Gestión por área que se trabajará, las cuales incluye, Recursos Humanos, comunicación, tiempo y riesgos

6.6.1 Recurso Humano por parte de la organización

El proceso de elaboración del perfil por competencias es la herramienta que se puede implementar para la Responsabilidad social

Es un trabajo que toma en cuenta los supuestos teórico-científicos analizados en los últimos tiempos, donde se señala que en la actualidad hay un reconocimiento tácito de considerar como un factor clave para el crecimiento y desarrollo de cualquier institución, el potencial o talento humano, lo que significa considerarlo como el principal activo y ente estratégico de una organización.

La necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, hace necesario el diseño de Perfiles por Competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictivas de éxito.

El desarrollo y dominio de las distintas competencias en la organización en la que se implemente responsabilidad social son esenciales para el desarrollo de los puestos que se determine en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables en el desempeño de su puesto.

El perfil ideal por competencias depende fundamentalmente de la función que desarrolla la persona en el puesto de trabajo. Por tanto, se trató de adecuar dicho perfil por competencias en dependencia de los objetivos que se persigue.

Por esta razón, el modelo que se aplica flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en el corto, mediano o largo plazo dentro de la institución. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Además de lo anterior, el perfil se estructura tomando en cuenta varios elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia ya sean de carácter técnico o de carácter social. Es imprescindible tomar en cuenta la experiencia.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser: habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

Saber ser: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social. Se trata de los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Además de los elementos anteriores, existen otros no menos importantes en el ser humano como:

Saber querer hacer: aspectos motivacionales de la persona que se refieren principalmente a aquellos factores de carácter interno y/o externo que determinan su esfuerzo o no por mostrar una competencia.

6.6.1.1 Equipo de proyecto

Para la implementación de la Responsabilidad social se propone el siguiente equipo para realizar el proyecto

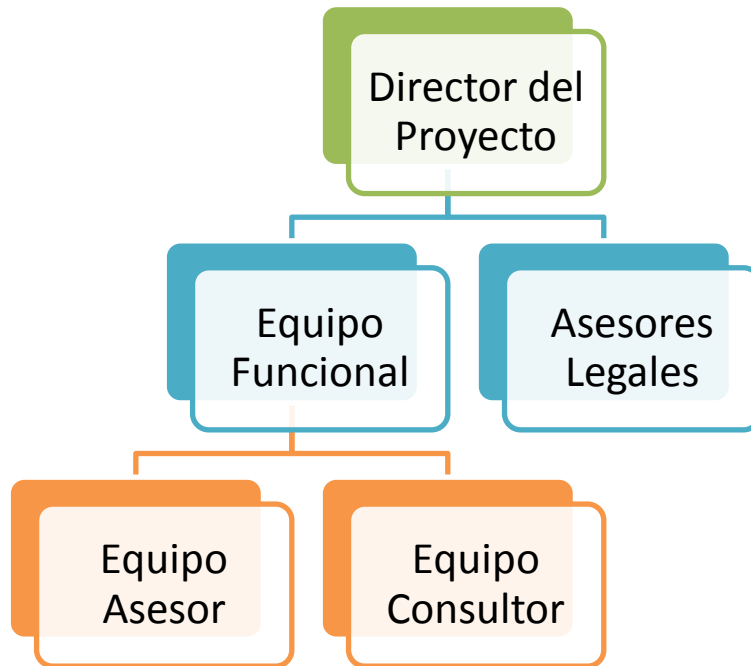


Figura N° 13

Organización del Proyecto

6.6.1.2 Roles y funciones del Recurso Humano.

6.6.1.2.1 Dirección del proyecto.

Su misión consiste en supervisar las directrices generales para la consecución de los objetivos del proyecto con el nivel de calidad requerido, en el plazo comprometido y acorde al presupuesto.

Tiene la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades del proyecto, compartiendo hallazgos y aprovechando los insumos en forma adecuada y oportuna; con una gran capacidad para coordinar las contribuciones de los especialistas de las distintas disciplinas a fin de completar un producto final conjunto.

Sus funciones y responsabilidades se resumen en las siguientes:

- Interlocución con la jerarquía de la Empresa
- Asegurar el correcto funcionamiento de la estructura del proyecto.
- Resolver conflictos y agilizar la toma de decisiones.

- Gestionar los aspectos contractuales del proyecto.
- Garantizar la máxima calidad en los productos resultantes.
- Asegurar la resolución de las necesidades del proyecto solicitadas por el Responsable Operativo del Proyecto.
- Resolver conflictos y agilizar la toma de decisiones.
- Toma de decisiones ejecutivas.
- Asegurar la ejecución del trabajo responsabilidad de las áreas usuarias.
- Realizar el seguimiento y control del proyecto.
- Gestionar la planificación y la estructura del proyecto.
- Generar la documentación de gestión del proyecto.
- Gestionar los recursos del proyecto.
- Identificar y gestionar los cambios de alcance.
- Gestionar los riesgos.
- Interlocutor de la dirección del proyecto.

6.6.1.2.2 Equipo de asesores legales

Su misión consiste en identificar todas las restricciones legales existentes en el giro del negocio, así como aquellos datos jurídicos que permitan identificar áreas de acción en las cuáles puede incursionar la compañía.

Aporte y activa participación brindando elementos técnicos legales y normativos al desarrollo de implementación de la Responsabilidad Social, apoyando activamente lo pertinente al área jurídica.

- Trabajar en forma coordinada con el resto de profesionales que conformen el equipo.
- Revisión y realización de los estudios correspondientes a la normativa con la cuál debe cumplir la empresa
- Participará en el diseño y ejecución de actividades de capacitación y validación en cuanto a la asesoría legal

6.6.1.2.3 Equipo de trabajo funcional.

A este grupo de personas corresponde interactuar con el resto de la empresa identificando puestos clave que permitan implementar la responsabilidad social, a éste equipo corresponde las siguientes funciones

- Participará en el diseño y ejecución de actividades de capacitación y validación
- Aplicará entrevistas y encuestas sobre la responsabilidad social
- Determinará los procesos productivos que son necesarios variar en la compañía
- Diseñará procesos que lleven a la empresa a ser socialmente responsable.
- Realizará documentos, informes y otros que permitan sintetizar la información para la toma de decisiones.

6.6.2 Plan de comunicación del proyecto

Para realizar el plan de comunicación del proyecto de responsabilidad social se requiere alta motivación y compromiso del personal de la empresa.

- * Comunicación asertiva a quienes toman las decisiones.
- * Mayor y mejor participación en el monitoreo del entorno que afecta directamente la Empresa.

6.6.2.1 Beneficios Esperados

- * Acuerdos logrados con respecto a la comunidad el Estado y todos los involucrados
- * Claridad en roles y funciones en todos los puestos que participan en la implementación de la responsabilidad social
- * Conocimiento de quienes brindan los servicios, y a quienes deben acudir de acuerdo a los intereses de los usuarios internos y externos de la empresa, así de cómo abordar el grupo de interesados

6.6.2.2 Estrategia

- * A partir de la segunda semana y durante cuatro semanas previas a la generación del plan estratégico de responsabilidad social, debe realizarse una nota informativa con los principios rectores que pretende la empresa. Siendo la primera la información sobre el proyecto (todas en forma general) esto para divulgarse a lo interno de la empresa.
- * Una sesión de comunicación con el personal que implanta la nueva estructura de responsabilidad social

- * Realizar una inducción al equipo de trabajo sobre las políticas y procedimientos que se van a implantar . (copia del informe de diagnóstico para que puedan ver sus nuevas funciones y roles).
- * Hacer reuniones semanales con los interesados. Para determinar las acciones correctivas y recolectar insumos sobre las expectativas que maneja como grupos.
- * Una capsula informativa de manera mensual sobre los logros y avance del proyecto.
- * Una actividad protocolaria donde se indicarán los resultados de la implantación a lo interno de la empresa
- * Una actividad protocolaria donde se indicarán los resultados de la implantación a lo externo de la empresa, incluyendo todos los grupos de interesados.
- * Difusión por medios colectivos de comunicación de la responsabilidad social, especialmente en caso de que se haya certificado la misma

6.6.3 Gestión del tiempo

Dependiendo de la empresa en que se implante la responsabilidad social así variará el tiempo asignado para cada una de las actividades necesarias para lograr ser socialmente responsable o en su caso incluso lograr certificarlo.

Para ello se ha elaborado el siguiente cronograma da actividades, sin embargo, puede existir un sesgo en la programación del tiempo en la implantación de cambio de los procesos de producción de la empresa.

Se presenta un cronograma de la forma en que debería desarrollarse las actividades para implementar la responsabilidad social en una empresa de salud; éste forma parte de los anexos al proyecto.

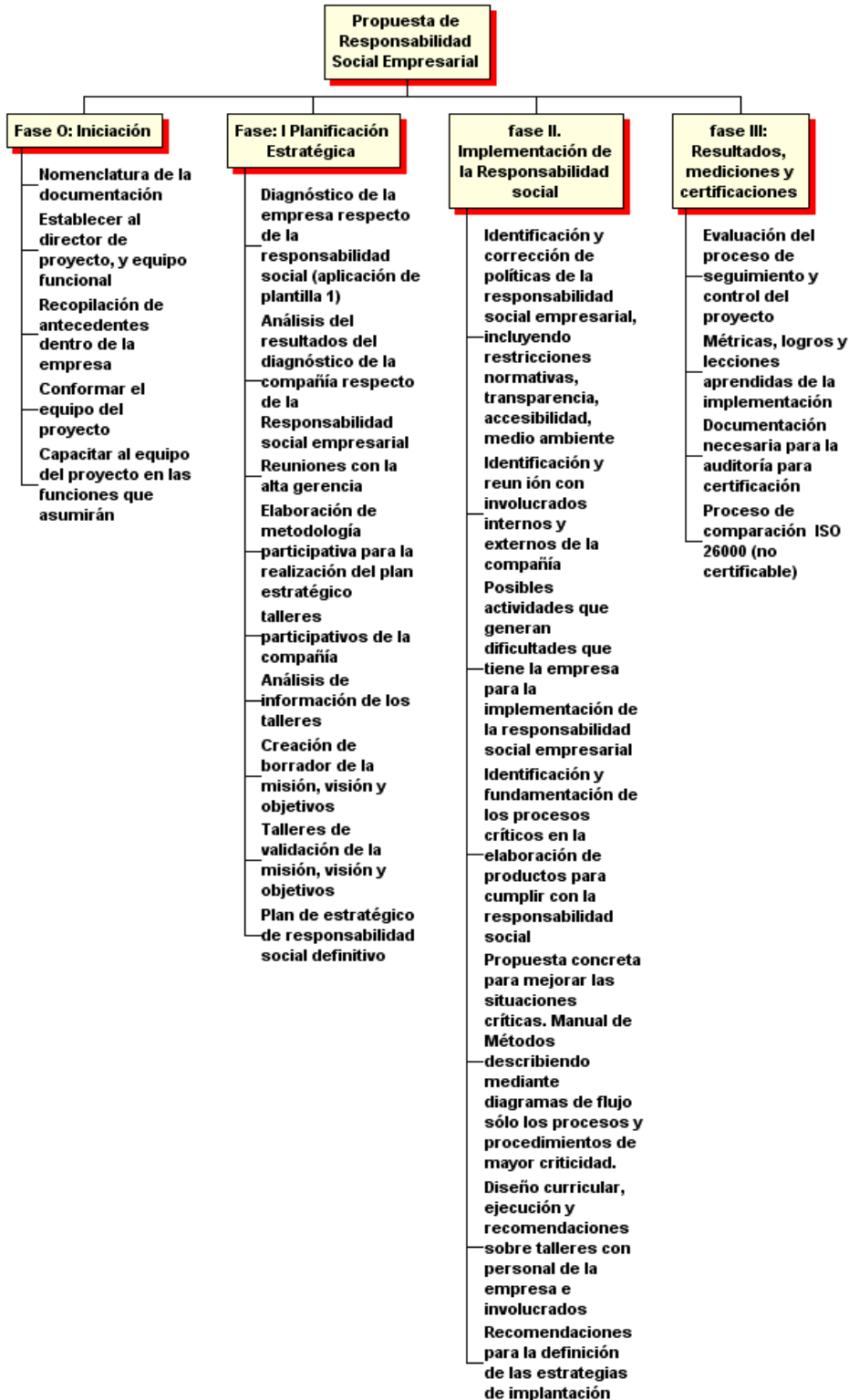


Figura N° 14

Estructura Detallada de Trabajo del Plan de Implementación de la Responsabilidad Social

Dentro de las principales actividades macro que configuran el plan de trabajo se identificaron las siguientes, como una forma de dar lógica a la forma en que se ejecutará el proyecto, siendo que para ello se ha creado un cronograma utilizando la herramienta Microsoft.

- **Análisis de la situación Actual.**

Su objetivo es recabar los antecedentes suficientes, a partir del análisis de información existente y del levantamiento e información en trabajo de campo

- **Estudio de documentación relevante existente**

Se requiere para esto toda la documentación que pudieran tener alguna relación con el trabajo a desarrollar, y que aporten antecedentes que deban ser tenidos en cuenta para efectos de la implementación de la responsabilidad social. Dentro de este tipo de documentos se incluyen memorias institucionales, informes de consultorías efectuadas, políticas, entre otros.

- **Realización de entrevistas a la jerarquía de la empresa.**

Se realizarán entrevistas semiestructuradas (alrededor de 20 entrevistas) a autoridades, orientadas a levantar sus opiniones respecto a la responsabilidad social de la empresa, con sus aspectos positivos y negativos, y las opiniones respecto a los temas que serán objeto de rediseño y que serán entregables del proyecto. Estas entrevistas se realizarán a lo largo de toda la extensión de las actividades de análisis de la situación actual y de diseño de propuestas de implementación

- **Elaboración y validación de formulario de levantamiento de información en terreno.**

Junto con la información levantada a partir de los documentos existentes, del análisis de cifras y de las entrevistas que se vayan realizando, se levantará información de campo en donde se vaya a implantar. El objetivo de este levantamiento es identificar prácticas de trabajo y modos de organización, con sus particularidades y motivaciones.

- **Validación de formulario.**

El formulario propuesto y que se puede ver entre las plantillas de trabajo será discutido y validado previa a su aplicación

- **Envío de formulario.**

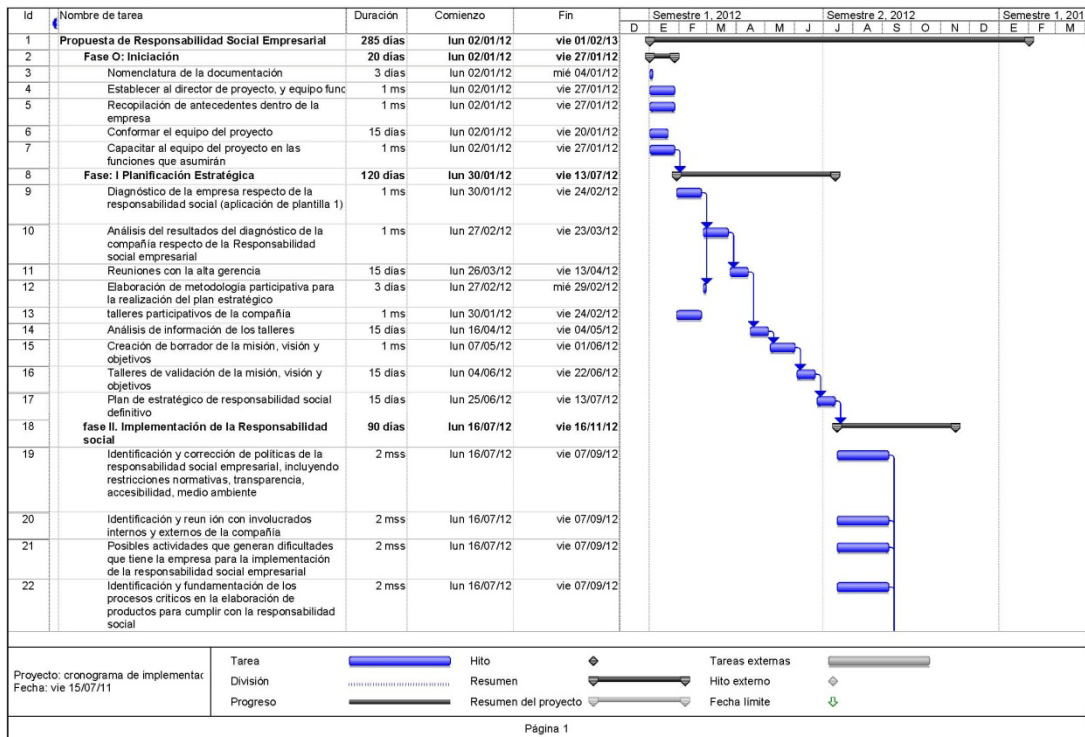
Una vez validado el formulario, este será enviado a la institución para ser llenado por los diversos involucrados

- **Análisis de la información recopilada.**

Con todos los antecedentes recabados, el equipo de proyecto elaborará una presentación en power point en donde se propondrá una definición de los procesos y áreas que serán objeto de modificación para incorporar la responsabilidad social..

- **Análisis y validación de propuestas.**

Se trabajará con reuniones de discusión de las propuestas elaboradas por el equipo de proyecto, que serán presentadas en power point, para aquellos personas que toman las decisiones, producto de la actividad de análisis de la situación actual. Estas reuniones se concertarán durante el espacio de una semana, y su número dependerá de la cantidad de aspectos a analizar. El resultado de la actividad será un conjunto de propuestas concretas para mejorar aquellas situaciones críticas



Tolerancia de los stakeholders a los riesgos

Cronograma WBS

6.6.4.2 Herramientas

La herramienta propuesta para la administración del riesgo es el juicio experto y Juntas de Planeación y respuesta al riesgo su propósito es adaptar el Plan de Gestión de Riesgos al proyecto considerado. Deberán asistir el director de proyecto, los jefes de área de la empresa y aquellas personas del equipo de proyecto que vayan a estar involucradas en el seguimiento del riesgo y otras actividades de ejecución.

6.6.4.3 Categorías de Riesgos.

RT Riesgos Técnicos, de Calidad o de Desempeño: Confiar en tecnología no-probada o compleja, metas de desempeño no-realistas, cambios a la tecnología utilizada o a los estándares de la industria durante el proyecto.

RA Riesgos de administración de proyecto: Pobre localización de tiempo y recursos, no-adeuada calidad del plan del proyecto, pobre utilización de las disciplinas de administración de proyectos.

RO Riesgos Organizacionales: Objetivos de costo, tiempo y alcance que son inconsistentes internamente, falta de prioridades en proyectos, fondeo inadecuado o interrumpidos, y conflicto de recursos con otros proyectos de la organización.

RE Riesgos Externos: Cambios en el medio ambiente legal o regulatorio, asuntos relacionados con la mano de obra, cambios en las prioridades del dueño, riesgos relativos al país, y el Clima.

6.6.4.4 Identificación de Riesgos del proyecto

Algunos riesgos del proyecto identificados en éste proceso de PFG sirven de base al plan de implementación, ésta lista es sumamente corta puede ser ampliada, sin embargo, se hace de forma macro para lograr implantar en una empresa que decida incursionar en RS.

Esta identificación es una actividad continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y comprende tanto los riesgos de origen interno como externo. Los riesgos internos son normalmente

influenciables y controlables por el equipo de proyecto. Mientras que no suele ser así con los riesgos externos, tales como decisiones gubernamentales, modificaciones en el cambio de divisas, inflación, etc.

Cuadro N° 6
Identificación del Riesgo

Número	Fase del Proyecto	Categoría	Identificación del Riesgo
1	FASE 0	RT-001	Expertos en la materia no disponibles
2		RA-001	Pobre definición del problema
3		RT-002	No-estudio de factibilidad
4		RT-003	Objetivos no-claros
5		RE-001	Aprovisionamiento, (por propuestas competitivas).
6	FASE 1	RT-004	No plan de administración de riesgos
7		RA-003	Planeación apresurada
8		RT-005	Especificaciones pobres
9		RT-006	No plan de administración de riesgos
10		RO-001	No apoyo administrativo,
11		RA-006	Pobre definición de roles,
12		RO-002	Equipo inexperto
13	FASE II	RO-003	Mano de obra no calificadacontrol en funcionamiento.
14		RO-004	Disponibilidad de materiales
15		RE-002	Huelgas
16		RE-003	Clima
17		RO-003	Cambios al alcance
18		RO-004	Cambios al programa
19		RE-004	Requerimientos regulatorios no considerados
20		RA-004	No sistemas de de control en funcionamiento.

6.6.4.5 Cuantificación del Riesgo

Para determinar el volumen de contingencias en tiempo, recursos y costos deben cuantificarse para incluirlo en el proyecto, para cuando se dé el evento, el proyecto pueda hacer frente al riesgo, es decir, son los elementos que se toman en cuenta para la cuantificación del riesgo para ello se parte de las siguientes herramientas:

La probabilidad de ocurrencia de un riesgo es la estimación de la posibilidad de que este se haga realidad, es decir, que se convierta en un problema.

En el siguiente cuadro se proponen cinco niveles lineales de probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

Cuadro N° 7

Probabilidad de ocurrencia

Análisis de riesgos Probabilidad de ocurrencia	
Muy probable	90%
Bastante probable	70%
Probable	50%
Poco probable	30%
Improbable	10%

El impacto es la medida del daño o perjuicio que ocasionaría un riesgo en caso de que se haga realidad. En el siguiente cuadro se plantean cinco niveles para asignar el impacto o consecuencia que ocasionaría un riesgo hecho realidad:

Cuadro N° 8

Impacto del riesgo

Análisis de riesgos Impacto	
Muy alto	5
Alto	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Para obtener entonces el nivel de riesgo se multiplican los valores de probabilidad de ocurrencia por el impacto, para cada riesgo identificado. La medida obtenida en este caso se conoce como nivel de riesgo inherente.

Un resultado de esta fase es, entonces, la matriz de análisis del riesgo, que muestra la medida del nivel de riesgo inherente, es decir aquel nivel de riesgo que no considera el grado de cumplimiento de los controles existentes.

Para comprender mejor este concepto se habla en esta fase, de riesgo inherente, es decir sin que se evalúe si los controles implementados funcionan o no.

Una vez asignados los valores de probabilidad de ocurrencia e impacto para cada riesgo, se procede, en la siguiente fase, a obtener el nivel de riesgo residual y a ordenar dichos riesgos de

acuerdo con la prioridad que se asigne, para lo cual se consideran varios criterios que se citan en la siguiente fase.

Este procedimiento permite obtener los tres niveles de aceptación del riesgo establecidos: bajo (aceptable), medio (tomar precauciones) y alto (inaceptable), con base en la siguiente

Cuadro N° 9
Riesgo Residual

Intervalo	Nivel del riesgo residual
10 a 349	Bajo (aceptable)
350 a 699	Medio (precauciones)
700 a 1350	Alto (inaceptable)

Con esta información se elaboró una matriz donde aparecen asignados los nuevos valores. Los datos obtenidos para el nivel de riesgo residual, serán los que orienten la elaboración de las siguientes fases del sistema, en tanto permite determinar cuáles de ellos, de manera prioritaria, deberán ser administrados en el proyecto y con cuáles estrategias o medidas de control.

Después de calificar todos los riesgos identificados se organizan, por orden de prioridad, de mayor a menor, según los siguientes criterios:

Para el proyecto se ha determinado una priorización del riesgo en tres categorías numeradas como número 1, 2, 3, este se determina de acuerdo a su posibilidad de ocurrencia.

- ✓ **Prioridad 1:** Se refiere a todos aquellos riesgos que tienen prioridad para el proyecto ya que de activarse el riesgo responden al plan de contingencia
- ✓ **Prioridad 2:** Se refiere a todos aquellos riesgos que tienen prioridad para el proyecto ya que su probabilidad de que ocurran son medianamente alarmantes para el proyecto
- ✓ **Prioridad 3:** Se refiere a todos aquellos riesgos que tienen prioridad para el proyecto ya que su probabilidad de que ocurran son bajos.

6.6.5 Mecanismos Seguimiento y Control.

6.6.5.1 Comité de Seguimiento.

Aunque la comunicación entre los responsables operativos del proyecto debe ser fluida y continua, debe definirse quien toma las decisiones y la definición de próximas acciones, debe existir una persona encargada del seguimiento debe estar compuesto al menos por los siguientes:

Composición:

- Director del proyecto como responsable operativo y ejecutivo del proyecto por parte.
- Una persona que se encargue de la representación de los involucrados en el proyecto, y sea quien va manejando las expectativas del personal
- El equipo funcional como responsable operativo del proyecto por parte de Indra
- La Jerarquía a quien corresponde la toma de decisiones

Periodicidad: El comité de seguimiento se reunirá bimensualmente, estando fijada la primera reunión para el inicio del proyecto. Además reunirá puntualmente a convocatoria de cualquiera de los miembros para tratar aspectos que requieran ser tratados con urgencia.

Funciones:

- Revisar el avance del proyecto.
- Resolver puntos pendientes.
- Aceptar formalmente entregables.
- Resolver conflictos.
- Resumir los temas relevantes surgidos en el periodo.
- Determinación de acciones a emprender en el próximo periodo.
- Revisión de los riesgos del proyecto y toma de decisiones sobre los mismos
- Puesta en común de experiencias y lecciones aprendidas.

6.6.5.2 Comunicación y distribución del plan de proyecto.

El plan del proyecto se distribuirá entre el equipo de proyecto y la alta jerarquía de la empresa de forma que pueda participar en la toma de decisiones más importantes de la empresa.

6.6.5.3 Seguimiento y control del plan de trabajo.

El seguimiento y control del plan de trabajo se realizará diariamente por el equipo funcional del proyecto y será reportado periódicamente al Comité de Seguimiento y a la jerarquía cuando éste lo solicite.

Para el seguimiento y control diario del proyecto se utilizará la herramienta Microsoft Project, donde se actualizará el grado de avance de los trabajos.

Para el reporte al comité de seguimiento se utilizarán los informes de seguimiento junto al cronograma en Microsoft Project que detalla el avance del proyecto.

6.6.5.4 Gestión de los cambios de alcance.

Cualquier cambio de alcance en el proyecto debe ser comunicado formalmente, y el equipo funcional será quién realizará un informe con el impacto del cambio en el proyecto y lo presentará a los encargados del seguimiento para su evaluación e impacto.

Debe incluirse cualquier modificación o cambio al alcance, mediante acuerdo por escrito.

6.6.5.5 Resolución de conflictos.

Cualquier conflicto surgido en el proyecto los resolverán en primera instancia por el responsable del equipo funcional, y en caso en que la decisión trascienda de la mera operación del proyecto se elevará al Director del proyecto, si el conflicto trasciende deberá participar las personas con capacidad de tomar la decisión pertinente

7. Plantillas para la implementación de la responsabilidad social

Uno de los productos entregables del presente proyecto es un conjunto de plantillas que permitan de una forma más sencilla realizar la implementación de la responsabilidad social.

Si bien algunas de ellas son creadas por la misma estudiante otras se han extraído de toda la información con la que se contaba, tanto como activos del proyecto como de fuentes bibliográficas, siendo que por ser lo suficientemente completas se adjuntan ya que funcionan para implementar el proyecto

7.1 Plantilla número 1 Inicio del Proyecto

El proyecto debe iniciar con determinar la idea y los responsables en llevar a cabo la implementación de la responsabilidad social.

Cuadro N° 10
Plantilla de inicio del proyecto

Implementación de responsabilidad social en una empresa dedicada a la salud	
Inicio del proyecto	
<p><i>Fecha de inicio</i> 8 de junio del 2011</p>	<p>Áreas de la compañía que participan: Gerencia. Recursos Humanos Relaciones Públicas. Gerencia de Producción. Oficina de Responsabilidad Social</p>
<p>Justificación del Proyecto La empresa desea certificarse en responsabilidad social dando un giro a la forma en que visualizan su negocio.</p>	
<p>Unidad Responsable: El equipo responsable de desarrollar éste proyecto está enfocado en diversos miembros de diversas unidades funcionales los cuáles, se unen al proyecto por medio de sus funciones y perfil por competencias para trabajar en el proyecto.</p>	
<p>Restricciones Las restricciones identificadas en el presente proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> i- Tiempo muy corto 12 meses ii- Presupuesto \$150.000 iii- Variabilidad en las expectativas de los interesados y del patrocinador iv- Capacitación operativa en los cambios productivos y administrativos para implementar la responsabilidad social 	
Aprobado por:	Firma:

7.2 Plantilla número 2 diagnóstico de responsabilidad

El proyecto debe diagnosticar el nivel en que se encuentra la empresa respecto de la responsabilidad social incorporando por cada área específica que se trabaja, seguidamente encontrará una plantilla creada por la Corporación Fenalco de Colombia.

Cuadro N° 11

Diagnóstico de Responsabilidad Social FENALCO (2011)

Diagnostica RS						
EMPRESA Ó ENTIDAD:						
FECHA:						
<p>DiagnosticaRSE es una herramienta que desarrollo la Corporación Fenalco Solidario y que hace parte de los requisitos para obtener el Certificado en Responsabilidad Social. Esta herramienta le permitirá realizar un autodiagnóstico en Responsabilidad Social, logrando así que se emprendan nuevos retos y sea cada vez más competitiva su empresa o entidad. DiagnosticaRSE esta dividido por 8 áreas de interés, cada una con sus respectivas preguntas.</p>						
<p>Seleccione cuál de las respuestas es más acorde a cada una de las preguntas.</p>						
<p>Si: Actividad que realiza de manera constante.</p>						
<p>Parcialmente: Actividad que realiza, pero no de forma completa o constante.</p>						
<p>No: Actividad que no está realizando actualmente.</p>						
<p>No Aplica: Actividad que no tiene ninguna relación con la empresa o entidad.</p>						
<p>Compromiso: Hace referencia a las actividades a las cuales buscan darle continuidad, o que no realizan o realiza de manera parcial y desean comprometerse para desarrollarlas o mejorarlas. Es importante en la pregunta que se desea hacer un compromiso siempre contestar según sea el caso: SI/ PARCIALMENTE/ NO.</p>						
<p>NOTA EVIDENCIAS Y COMPROMISOS: La empresa o entidad si desea, podrá anexar a Diagnosticarse, información que evidencie las respuestas a las actividades de cada una de las categorías. También podrá anexar explicación de como se van a realizar los COMPROMISOS adquiridos.</p>						
<p>IMPORTANTE: Le agradecemos contestar todas las preguntas evitando los tachones</p>						
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
1. MEDIO AMBIENTE	1.1. Conoce su empresa ó entidad lo establecido por la ley en relación con el medio ambiente.					
	1.2. Evalúa la contaminación causada por vehículos propios.					
	1.3. Evalúa la contaminación causada por vehículos contratados con terceros.					
	1.4. Busca reducir el consumo de energía.					
	1.5. Busca reducir el consumo de agua.					
	1.6. Maneja adecuadamente los residuos y/o Productos tóxicos.					
	1.7. Cuenta con políticas ambientales y todos los empleados las conocen.					
	1.8. Participa en comités/ consejos locales ó regionales para discutir la gestión ambiental con el gobierno y la comunidad.					
	1.9. Tiene en cuenta que los materiales de embalaje de sus productos sean reciclables o reutilizables.					

	1.10. Realiza programas de capacitación ambiental para los grupos de interés.					
	1.11. Se dá un aprovechamiento adecuado a sus residuos, subproductos y desechos.					
	1.12. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	1.13. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
2. ESTADO	2.1. Conoce su empresa ó entidad todo lo establecido por la ley en relación con el estado.					
	2.2. Contribuye con instituciones del Estado para el desarrollo de programas especiales en salud.					
	2.3. Apoya financieramente al Estado en la realización de actividades o programas de beneficio general, sin acuerdo de ninguna retribución legal ó comercial.					
	2.4. Desarrolla convenios con entidades educativas públicas con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.					
	2.5. Estimula y patrocina proyectos de investigación y/o tecnología, interactuando activamente con la comunidad.					
	2.6. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	2.7. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
3. COMUNIDAD Y SOCIEDAD	3.1. Evalúa el impacto de las operaciones de su empresa ó entidad en las comunidades.					
	3.2. La Empresa o entidad tiene acciones relacionadas con la búsqueda de igualdad de oportunidades					
	3.3. Tiene un informe o balance de Responsabilidad Social ó lo incluye en su informe anual.					
	3.4. Contribuye con mejoras en la infraestructura ó en el ambiente local que le permita disfrutar a la comunidad, como viviendas, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.					
	3.5. Actúa en asociación con otras empresas y/o entidades contribuyendo con el desarrollo de la sociedad					
	3.6. Apoya programas en Responsabilidad Social externos ó entidades sin ánimo de lucro					

	3.7. Posee miembros de la empresa ó entidad participando en acciones de voluntariado.					
	3.8. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	3.9. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
4. CLIENTES Y CONSUMIDORES	4.1. Conoce lo establecido por el Estatuto del Consumidor y normas afines.					
	4.2. Promueve en los clientes y consumidores prácticas de Responsabilidad Social.					
	4.3. En su publicidad tiene en cuenta el respeto por los diferentes públicos.					
	4.4. Se promueve prácticas de ventas con criterios éticos.					
	4.5. Toma acciones inmediatas para retirar sus productos cuando detecta que pueden generar un riesgo de salud o de seguridad.					
	4.6. Realiza investigaciones sobre la calidad de sus servicios y productos.					
	4.7. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	4.8. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
5. PROVEEDORES	5.1. Conoce usted si sus Proveedores cumplen con lo establecido por la ley					
	5.2. Incluye dentro de sus proveedores a personas usualmente excluidas.					
	5.3. Su empresa ó entidad es clara en solicitarle a sus proveedores el no empleo del trabajo infantil.					
	5.4. Incluye criterios de Responsabilidad Social para la selección de proveedores.					
	5.5. Promueve la participación de sus proveedores en proyectos sociales y ambientales.					
	5.6. Tiene como norma la remuneración justa a sus proveedores					
	5.7. Respeta sus compromisos de pago a sus proveedores.					
	5.8. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					

	5.9. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
6. COMPETENCIA	6.1. Conoce todo lo establecido por la ley en relación a la Competencia desleal					
	6.2. La empresa ó entidad saca ventaja frente a su competencia con base en prácticas como el soborno o la corrupción.					
	6.3. Participa en comités de su sector en los que se promueve la competencia leal.					
	6.4. Promueve a que su competencia genere proyectos sociales y ambientales.					
	6.5. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	6.6. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
7. EMPLEADOS	7.1. Conoce todo lo establecido por la ley en relación al aspecto laboral					
	7.2. Evalúa otras opciones antes del despido de sus empleados ante dificultades presupuestales.					
	7.3. Su empresa ó entidad tiene un programa de incentivos a sus empleados					
	7.4. Su programa de incentivos lo realiza por medio una evaluación objetiva .					
	7.5. Desarrolla actividades sociales, culturales ó deportivas en las que participan los trabajadores y sus familias.					
	7.6. Su empresa ó entidad promueve el buen trato y respeto entre sus empleados					
	7.7. Apoya y estimula a sus empleados para que se desarrollen profesional y socialmente.					
	7.8. Se incluye el concepto de Responsabilidad Social dentro de sus programas de inducción y capacitación.					
	7.9. Su empresa ó entidad al contratar sus empleados no hace discriminación por razones religiosas, políticas, étnicas, sexuales, de género, de edad o con alguna discapacidad física.					
	7.10. Ofrece programas complementarios para la salud, de sus empleados y sus familias.					

	7.11. Posee programas especiales que beneficien a los empleados que estén próximos a Jubilarse y a sus familias.					
	7.12. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área:					
	7.13. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					
CATEGORÍA	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA	COMPROMISO
8. ACCIONISTAS	8.1. Tiene su empresa ó entidad un código de buen gobierno corporativo.					
	8.2. Su empresa ó entidad le dá un trato justo a sus accionistas minoritarios.					
	8.3. Reparte al menos el 50% de sus utilidades a sus accionistas					
	8.4. Adicione que otras prácticas su empresa ó entidad realiza en esta área					
	8.5. Adicione otros compromisos que la empresa o entidad desee implementar:					

7.3 Plantilla número 3: control de reuniones

Otra de las necesidades de la empresa respecto del seguimiento de proyectos es el control de las reuniones para los cuales es necesario una plantilla marco que permita tener control de ellas y otra para la utilización de minutas.

Cuadro N° 12

Plantilla de control de reuniones

REUNIÓN	FINALIDAD	PARTICIPA	RESPONSABLE DE AGENDA Y MINUTAS	MEDIO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA
				Correo electrónico	
3	Dar a conocer plan estratégico	Gerencia	Alicia	Correo	3 veces

7.4 Plantilla número 4: Plantillas para planificación estratégica

Plantillas de preguntas sugeridas para el diagnóstico del Plan Estratégico de la empresa en que se implantará la Responsabilidad social.

Cuadro N° 13

Diagnóstico estratégico entrevista guiada

Planeamiento Estratégico

Indique si la estrategia de responsabilidad social de la empresa toma en cuenta los siguientes aspectos, estableciendo objetivos estratégicos en cada una de éstas áreas

1. ¿Existe una misión y visión empresarial?

2. ¿Considera esta misión y visión aspectos sociales y ambientales?

En adición a lo anterior, cuenta con mecanismos para dar seguimiento a su plan estratégico, toma en cuenta la retroalimentación de sus empleados y públicos de interés clave, y pone en marcha planes de mejora.

Para el proceso participativo y con el fin de obtener información primaria para los elementos del plan estratégico se propone la siguiente plantilla, con el fin de determinar la cultura organizacional de acuerdo a las diversas áreas de la compañía tanto para la visión como para la misión de la misma.

Cuadro N° 14
Elementos de la Visión

ELEMENTOS DE LA VISIÓN				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Plan Estratégico de Responsabilidad Social			
DIRECTOR DEL PROYECTO:				
PATROCINADOR:				
Funcionario(a)	Organización y dependencia	Clasificación	Criterio para el éxito de la empresa	Cual es la máxima aspiración de la empresa

Con el fin de que el plan estratégico de la compañía se realice de forma participativa, es ideal que la participación de funcionarios se documente de forma que posteriormente pueda identificarse los sectores con respuestas similares.

Cuadro N° 15
Elementos de la Misión

ELEMENTOS DE LA MISIÓN				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Plan Estratégico de Responsabilidad Social			
DIRECTOR DEL PROYECTO:				
PATROCINADOR:				
Funcionario(a)	Organización y dependencia	Clasificación	Cual es la razón de ser de la empresa	Como contribuye usted a esa razón de ser

Seguidamente se encuentra la plantilla de control del cumplimiento de los objetivos estratégicos, en ella se indica el objetivo, quien lo cumple y la persona u oficina responsable así como el resultado de su implementación.

Cuadro N° 16
Plantilla de seguimiento de los objetivos

Objetivo Estratégico: La empresa es una entidad que apoya el mejoramiento de la salud y calidad de vida en niños y niñas con cáncer infantil. Impulsa proyectos y programas de de identificación de y estudios científicos que permiten mejorar el ambiente y la salud de éstas personas		
Acciones estratégicas	Responsable- Coordinación	Actividades realizadas y número de personas beneficiadas
Programa Pueblo Viejo	Oficina RS	En la escuela primaria se identificaron 20 niños de edades entre 7 y 10 años con cáncer infantil

7.5 Plantilla número 5: Plantillas para administrar riesgos

Una vez que se encuentran identificados los riesgos es necesario cuantificarlos y determinar su impacto la plantilla de seguimiento de riesgos permite llevar un control de estos y preparar un plan de respuesta a los riesgos que se presenten.

Cuadro N° 17

Plantilla para seguimiento de riesgos

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Exposición al riesgo	Justificación
Expertos en la materia no disponibles	70	5	350	Poca preparación técnica para realizar el trabajo

Una vez que se ha establecido la exposición al riesgo debe establecerse cual será su respuesta, así como la prioridad que representa el mismo para la empresa, como se muestra a continuación

Cuadro N° 18

Plantilla para seguimiento de riesgos

Riesgo	Probabilidad x Impacto	Funcionalidad de los controles actuales	Nivel de riesgo residual	Respuesta al riesgo
Expertos en la materia no disponibles	350	3	1050	Mitigar

Cuando ya se cuenta con una lista de riesgos y su debida cuantificación, incluyendo el nivel de riesgo residual así como la respuesta al riesgo se contará con una plantilla completa como la que se muestra a continuación.

Cuadro N° 19

Plantilla para seguimiento de riesgos

Número	Fase del Proyecto	Categoría	Identificación del Riesgo	Prioridad	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Exposición al riesgo	Respuesta al Riesgo
1	FASE O	RT-001	Expertos en la materia no disponibles	2	70%	3	210	Mitigar
2		RA-001	Pobre definición del problema	3				
3		RT-002	No-estudio de factibilidad	1				
4		RT-003	Objetivos no-claros	1				
5		RE-001	Aprovisionamiento, (por propuestas competitivas).	3				
6	FASE 1	RT-004	No plan de administración de riesgos	3				
7		RA-003	Planeación apresurada	2				
8		RT-005	Especificaciones pobres	1				
9		RT-006	No plan de administración de riesgos	3				
10		RO-001	No apoyo administrativo,	2				
11		RA-006	Pobre definición de roles,	2				
12		RO-002	Equipo inexperto	1				
13	FASE II	RO-003	Mano de obra no calificadacontrol en funcionamiento.	1				
14		RO-004	Disponibilidad de materiales	3				
15		RE-002	Huelgas	2				
16		RE-003	Clima	3				
17		RO-003	Cambios al alcance	1				
18		RO-004	Cambios al programa	1				
19		RE-004	Requerimientos regulatorios no considerados	1				
20		RA-004	No sistemas de de control en funcionamiento.	2				

7.6 Plantilla número 6: seguimiento y control de la documentación.

Durante la planificación se debe tener establecida la forma en que se contralará la documentación del proyecto, de modo que el equipo de proyecto siempre tenga a mano quien aprobó y cuando se realizó el último cambio a la documentación, con el fin de que se maximicen los recursos que se asignan

El cuadro 20 contiene la información básica para el seguimiento de documentación.

Cuadro N° 20
Plantilla para control y seguimientos de la documentación del proyecto

DOCUMENTO/ARCHIVO				
Título: Plan de Proyecto		Asunto/Detalle: Descripción de Proyecto		
Nombre Archivo: Plan de Proyecto		Ubicación: Escritorio		
Fecha: 13/11/2008		Localización: Costa Rica		
Versión: 1.2				
Cliente: Empresa del Sector Salud				
REGISTRO DE CAMBIOS				
Versión	Páginas	Fecha Modificación	Motivo del cambio	
1.0	45	01-feb-2011	Documento Original	
1.1	55	Mayo-2011	Aportaciones profesor	
1.2	65	6 de junio	Entrega definitiva	
DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO				
Nombre		Área		
Miguel Vallejo		Profesor de la Universidad de Cooperación Internacional		
Lector 1		Profesor de la Universidad de Cooperación Internacional		
Lector 2		Profesor de la Universidad de Cooperación Internacional		
REGISTRO DE REVISIONES Y APROBACIONES				
	PREPARADO	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
	Nombre	Nombre	Nombre	
Firma	Yorleny Clarke			
Fecha	6 de junio 2011	Fecha	Fecha	

8. Conclusiones.

La responsabilidad social se ha modificado, abarcando cada día mayor número de sectores y más conciencia en la población.

Aunque la Responsabilidad social aún hoy se ve como una forma de competitividad, o de rentabilidad para una corporación o empresa, su implementación juega en beneficio de una gran mayoría y en algunos casos todo el planeta.

El proyecto presenta un ciclo de vida tomando únicamente los procesos de inicio y de planificación, determinando cuatro entregables específicamente.

En el producto entregable número uno se analizaron dos procesos de responsabilidad social totalmente distintos, el caso del Banco Cuscatlán de El Salvador, y BATCCA Costa Rica, siendo éste último la realización de un diálogo social para la incursión en el tema de la responsabilidad social, de la comparación de ambos procesos se pudo establecer que en cuanto a metodología de implantación partieron de ejercicios diferentes uno enfocado mayoritariamente al sector medio ambiente como es el caso del Banco Cuscatlán.

Por su parte BATCCA se enfocó más hacia los elementos de la responsabilidad social, recursos humanos y legislación, derechos humanos, transparencia y anticorrupción, esto en razón también de ser un caso atípico como lo es una empresa Tabacalera.

El segundo producto entregable permite contar con el juicio experto sobre los elementos para implementar la responsabilidad social, llegándonos a la conclusión que éstos variarán de acuerdo a cada empresa, siendo que para ello hay que adecuarse al tamaño de la empresa y los involucrados con los que cuenta ésta, así como la proyección que pretende la misma.

El plan de implementación para empresas que incursionan en la responsabilidad social no visto como un sistema de donaciones sino como una estrategia empresarial corresponde al tercer entregable para ello el plan estratégico de la empresa debe incluir objetivos estratégicos que hagan realidad la implementación de la responsabilidad social, y lo ideal es que forme parte de su misión y visión.

Para ello se parte de un diagnóstico del nivel en que se encuentra la empresa y el punto al cuál se pretende llegar con la responsabilidad social. Utilizando para ello un modelo participativo de toda la

empresa tanto a lo interno como a lo externo, de forma que pueda ser la semilla para el cambio de cultura hacia el que se dirige la empresa.

Este plan de implementación propuso un recurso humano básico para realizar la implementación de la responsabilidad social siendo encabezado por un director de proyecto, asesores legales y un equipo funcional que permita realizar todo el trabajo planificado previamente.

La estructura detallada de trabajo, así como el cronograma que lo acompaña, está fijado para su realización en 13 meses, sin embargo, el mismo deberá modificarse hasta llegar al paquete de trabajo, es decir a las tareas, de ahí que a la hora de su aplicación deberá ajustarse los tiempos de una forma más detallada.

La comunicación tanto dentro del proyecto como la que se establecerá para informar la aplicación de la responsabilidad social por parte de la empresa, como lo es los informes de sostenibilidad, deben ser planificados de acuerdo a los involucrados del proyecto, incluyéndose una forma planificada de realizarlo incluso previa a la realización de su implementación.

La comunidad, el mercado constituido por los proveedores y la comunidad son elementos que son indispensables para que una empresa sea socialmente responsable, de ahí que el plan de implementación propuesto lo toma en cuenta en todo momento.

Para implementar responsabilidad social en una empresa de salud es necesario diagnosticar primero su grado de madurez o evolución en cuanto a los elementos que la deben integrar, estableciendo a través de ese diagnóstico cuales son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para incursionar en la responsabilidad social.

Durante la ejecución de un proyecto cobra mucha relevancia el control y seguimiento de los cambios que se puedan realizar durante ésta, siendo que es sumamente importante mantener actualizados todos los que surjan, quedando establecido previamente el comité de seguimiento y a quien corresponde la toma de decisiones en los cambios que se realicen, esto de acuerdo con el plan de implementación que se elaboró para éste proyecto.

El cuarto y último producto presenta una serie de plantillas tanto identificadas en procesos de empresas consultoras como lo es el de diagnóstico, así como la elaboración de plantillas para implementar un proyecto y controlar el mismo y lograr implementar la responsabilidad social.

En él se incluyen cronogramas, estructuras detalladas de trabajo, formularios de control de minutas y de documentación, organigramas básicos para el proyecto, y plantillas de control de riesgos y de

comunicación, con las cuáles se tiene un orden básico para el desarrollo del proyecto de implementación de la responsabilidad social.

9. Recomendaciones

- Es necesario contar con un diagnóstico claro y preciso de la compañía en la cual se va implementar la responsabilidad social, de modo que toda la planificación que se realice del proyecto se encuentre lo más cercana a la ejecución de la misma y tomando la naturaleza específica del sector en el cuál se encuentra la compañía.
- Previo a iniciar el proyecto el equipo de trabajo debe encontrarse debidamente capacitado sobre los ejes de la responsabilidad social y sobre la aplicación técnica que le corresponde realizar.
- El trabajo más detallado en la implementación de la responsabilidad social se encuentra en el análisis de la normativa que regula el negocio, así como del análisis de involucrados del proyecto.
- La planificación del proyecto debe incluir la gestión del tiempo, el costo, el recurso humano, los elementos necesarios para la implementación (por ejemplo; sistemas de información para ser 0 papel, o la inversión en carros solares), el análisis de los riesgos y sobre todo la comunicación, ya que ésta puede traducirse en una mayor rentabilidad.
- Es necesario la documentación de lecciones aprendidas.
- El control de la documentación es básica para que el equipo de proyecto no incurriera en pérdida de recursos por trabajar con versiones no actualizadas.
- Es indispensable documentar las ideas y todo aquello que modifique el alcance del proyecto, sobre todo cuando ésta asignado a una persona responsable en forma específica.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Empresarial para el Desarrollo/INCAE (2006.) Responsabilidad social San José, Costa Rica Grupo Nación, Edición 577 *El Financiero*.
- Cabrera (2009) Entre la desregulación y la restricción, disponible en <http://mentirasverdescostarica.blogspot.com/2009/09/entre-la-desregulacion-y-la-restriccion.html> consultada el 25 de mayo del 2011
- Chamoun Nicolás, Juan Yamal. (2002) *Administración Profesional de Proyectos, La Guía*. Distrito Federal, México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana,
- Chapman, C., Ward, S., 2002. *ProjectRiskManagement*. JohnWiley& Sons, Inc., BaffinsLane, Chichester, England.
- Cleland David L., King William R (2005). Manual para la Administración de Proyectos. México: Décima reimpresión. Editorial Compañía Editorial Continental.
- Corporación Fenalco de Colombia. Diagnóstico de Responsabilidad Social, disponible en, disponible en <http://www.fenalcosolidario.com/?vp=1&ver=1&id=2429µ2=fenalcos>, consultada el 25 de marzo del 2011
- Davidson Jeff. (2001) La Gestión de Proyectos. España: Editorial Prentice Hall,
- Gido Jack, Clements James P (2003). Administración exitosa de proyectos, México, segunda edición, Editorial Thompson,
- INCAE (2007) ¿Cómo lograr una ejecución efectiva? San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup,
- INCAE (2007) Concepto y transformación San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup,
- INCAE (2007) En busca de la rentabilidad en la base de la pirámide San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup,
- INCAE (2007) ¿Vale la pena ser una empresa responsable? San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup,
- INCAE (2007) *Banco Cuscatlan caso de estudio* San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup,

INCAE (2007) Cátedra BATCCA de empresa social y responsabilidad social empresarial San José, Costa Rica, Editorial sumamediagrup.

ISO 26000:2010 Norma Internacional (2010) .Guía de Responsabilidad Social Ginebra Suiza, Primera Edición, publicado en

Project Management Institute (PMI) 2008 Guía del PMBOK®) 4ª Edición, Newtown Square, PA.USA 30,

Quiroga Lavié Humberto (2005) Gestión Social de Calidad en la Justicia, , Centro de Estudios de calidad,

Romero Miguel A (2010) Iso 26000, Global Standards Certification.. Publicado disponible en " <http://www.gstandards.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>, consultado el 08 de enero del 2011.

Sala Constitucional (2009) Jurisprudencia Judicial de Costa Rica. Disponible en la página oficial del Poder Judicial de Costa Rica <http://www.poder-judicial.go.cr/salaconstitucional>, consultada el 25 de febrero del 2011 mediante el motor de búsqueda jurisprudencial SCIJ

ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO

Información principal y autorización de proyecto	
Fecha: 9 de enero 2011	Nombre de Proyecto: Propuesta para la Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa
Áreas de conocimiento / procesos: <i>Alcance Recursos Humanos, Riesgos, Tiempo, Calidad</i>	Área de aplicación (sector / actividad): <i>Organismos Internacionales (ONG) Empresas Nacionales y Transnacionales Organizaciones Gubernamentales</i>
Fecha de inicio del proyecto: 03 de enero de 2011	Fecha tentativa de finalización del proyecto: 14 de junio 2011
<p>Objetivos del proyecto (general y específicos):</p> <p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta de implementación de la Responsabilidad Social aplicando la administración de proyectos a través de un plan de gestión de proyectos general que debe ser modificado de acuerdo con la actividad que se pretenda desarrollar.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar al menos dos sistemas de implementación de Responsabilidad Social, de acuerdo con la administración de proyectos. 2. Examinar la opinión de implementadores de Responsabilidad Social, mediante una entrevista guiada 3. Proponer una forma de Implementación de Responsabilidad Social de conformidad con una Administración efectiva de proyectos. 4. Elaborar plantillas de planificación del proyecto para un plan de gestión de implementación de Responsabilidad social. 	
<p>Descripción del producto:</p> <p>El producto es una propuesta para implementar la Responsabilidad Social Corporativa y parte de un estudio y análisis de los sistemas de calidad, e implementaciones de Responsabilidad Social para certificación.</p> <p>El trabajo de graduación se compone de cinco productos entregables de la siguiente manera:</p> <p>Producto 1: Consiste en una comparación entre los sistemas de responsabilidad</p>	

social específicamente el Banco Cuscatlán y BATCCA.

Producto 2: Es una entrevista a al menos dos implementados la cuál contendrá un análisis de sus resultados.

Producto 3: Consiste en una propuesta de implementación de la Responsabilidad Social Corporativa a partir de la Administración de proyectos y la investigación realizada sobre el tema que incluye un sistema de plantillas para llevar a cabo la misma.

Producto 4: Consiste en un conjunto de plantillas que permite a una empresa implementar un proyecto de responsabilidad social

Necesidad del proyecto (lo que da origen):

La transformación cultural que opera ha hecho que los Derechos de la Humanidad(en adelante DDHH) y de las minorías cobren importancia tanto en el sector público como privado, derecho a un ambiente sano, protección de tierra y costumbre indígena, el reconocimiento de derechos de personas con necesidades especiales, principios como la transparencia, entre otros han transformado las regulaciones y ahora incluso se ha creado normalización de calidad para certificar éste comportamiento, de modo que éstas empresas logren demostrar que el giro de su negocio no es solamente financiero sino que aporta a la globalidad del ser humano.

Este tema no ha sido totalmente explotado lo que ha hecho que sea un tema poco explorado y que interesa dentro del giro la forma de implementación dentro de las organizaciones la implementación de éstas normas de calidad.

Justificación de impacto (aporte y resultados esperados):

El aporte de la investigación, concluye con una propuesta para implementar la responsabilidad social corporativa para la certificación.

El impacto es alto en caso de que se logre la implementación con la consolidación de empresas y personas que apliquen la metodología propuesta al finalizar la investigación. (dicha implementación no es parte del impacto).

Restricciones / limitantes / factores críticos de éxito:

Restricciones:

No contar con información clasificada de confidencial.

Poco desarrollo teórico existente y la escasa implementación de la Responsabilidad Social Corporativa por su reciente normalización en certificaciones de calidad.

Requerir un tiempo a un mayor para la implementación de forma que se verifique el impacto de la investigación

Factores Críticos de éxito:

Compromiso del estudiante con la investigación.

Observaciones y aportes claros y relevantes por parte de los lectores.

Aporte técnico relevante en el trabajo de campo que se va a realizar.

Identificación de grupos de interés (stakeholders):

Cliente(s) directo(s):

Grupo Implementador.

Empresas Nacionales y Transnacionales.

Clientes indirectos:

Organismos No Gubernamentales

Organismos Gubernamentales

Nombre Estudiante:

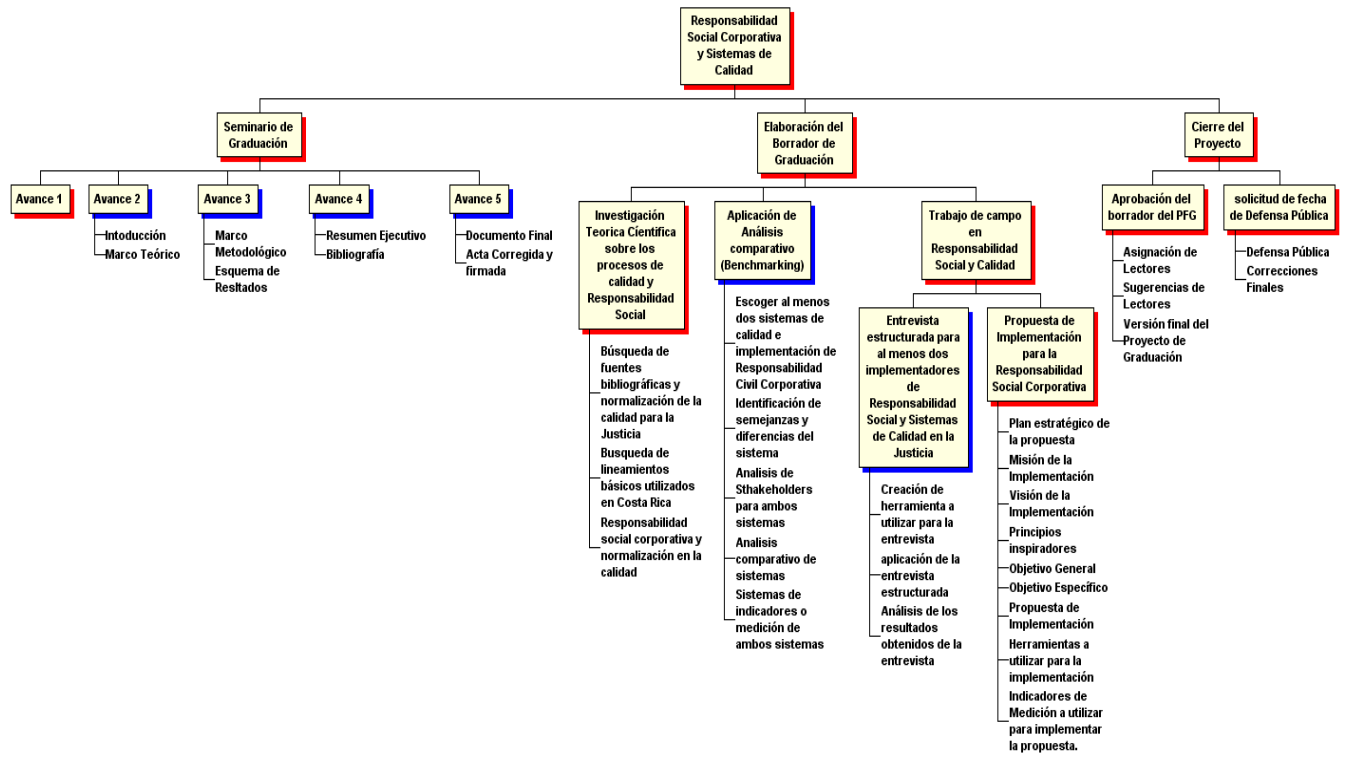
Yorleny Clarke Martínez

Firma:

Yorleny Clarke Martínez

Aprobado por:

Firma:



Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2011			tri 2, 2011			tri 3, 2011	
					dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul
31	Entrevista estructurada para al menos dos Implementadores de Responsabilidad Social y Sistemas de Calidad en la Justicia	18 días	lun 18/04/11	mié 11/05/11								
32	Creación de herramienta a utilizar para la entrevista	3 días	lun 18/04/11	mié 20/04/11								
33	aplicación de la entrevista estructurada	5 días	jue 21/04/11	mié 27/04/11								
34	Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista	10 días	jue 28/04/11	mié 11/05/11								
35	Propuesta de Implementación para la Responsabilidad Social Corporativa	60 días	lun 21/02/11	vie 13/05/11								
36	Plan estratégico de la propuesta	2 días	lun 18/04/11	mar 19/04/11								
37	Misión de la Implementación	2 días	mié 20/04/11	jue 21/04/11								
38	Visión de la Implementación	2 días	vie 22/04/11	lun 25/04/11								
39	Principios inspiradores	2 días	mar 28/04/11	mié 27/04/11								
40	Objetivo General	2 días	jue 28/04/11	vie 29/04/11								
41	Objetivo Especifico	2 días	lun 02/05/11	mar 03/05/11								
42	Propuesta de Implementación	60 días	lun 21/02/11	vie 13/05/11								
43	Herramientas a utilizar para la implementación	60 días	lun 21/02/11	vie 13/05/11								
44	Indicadores de Medición a utilizar para implementar la propuesta.	30 días	lun 21/03/11	vie 29/04/11								
45	Cierre del Proyecto	22 días	lun 16/05/11	mar 14/06/11								
46	Aprobación del borrador del PFG	12 días	lun 16/05/11	mar 31/05/11								
47	Asignación de Lectores	2 días	lun 16/05/11	mar 17/05/11								
48	Sugerencias de Lectores	5 días	mié 18/05/11	mar 24/05/11								
49	Versión final del Proyecto de Graduación	5 días	mié 25/05/11	mar 31/05/11								
50	solicitud de fecha de Defensa Pública	10 días	mié 01/06/11	mar 14/06/11								
51	Defensa Pública	5 días	mié 01/06/11	mar 07/06/11								
52	Correcciones Finales	5 días	mié 08/06/11	mar 14/06/11								

Proyecto: Responsabilidad Social Fecha: vie 15/07/11	Tarea		Hito		Tareas externas	
	División		Resumen		Hito externo	
	Progreso		Resumen del proyecto		Fecha limite	