



La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos *


Mario Enrique Uribe-Macías

Doctor en Gerencia de Proyectos, Magíster en Administración. Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Empresarial de la Universidad del Tolima GIDEUT. Profesor titular de la Universidad del Tolima, Ibagué - Colombia
meuribem@gmail.com  orcid.org/0000-0003-1517-1403

Óscar Alberto Vargas-Moreno

Estudiante del Doctorado de Ingeniería de Procesos, Universidad EAN, Bogotá - Colombia. Magíster en Administración de Empresas. Coordinador de Gestión Ambiental Empresarial de la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá, Colombia.
oscaravargasm@gmail.com  orcid.org/0000-0001-5214-0863

Luis Merchán-Paredes

Doctor en Dirección de Proyectos. Director de Investigaciones de la Universidad de San Buenaventura de Cali, Cali - Colombia
merchan@usbcali.edu.co  orcid.org/0000-0002-1119-3288

RESUMEN

El artículo está orientado a proponer unos criterios de alto nivel, llamados habilitantes, que permitan tomar decisiones con respecto a la utilización de diferentes metodologías, métodos y estándares existentes para la gerencia de proyectos. Para ello, se abordó una investigación exploratoria, descriptiva y propositiva, utilizando la técnica de revisión documental. Con base en ella, se establecen 32 criterios técnicos, derivados de diez factores que hacen parte de tres categorías. Se concluye que los criterios habilitantes para la toma de decisiones deben ser la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, tendencias que conjugan la satisfacción de los intereses de los stakeholders externos e internos; al respecto se sugiere una guía para su validación en la gerencia de proyectos. Se recomienda como líneas futuras de investigación, la contrastación empírica de la propuesta, así como la incorporación de las prácticas de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad en la gerencia de proyectos.

PALABRAS CLAVE

Gerencia de proyectos, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, criterios habilitantes, PMBOK, PRINCE2.

CÓDIGOS JEL

M14, M10, Y4

Corporate social responsibility and sustainability, enabling criteria in projects management

ABSTRACT

The article seeks to propose high-level criteria, called enabling, for taking decisions regarding the use of different existing methodologies, methods and standards for project management. To do this, an exploratory, descriptive and purposeful research was addressed, using the technique of document review. Based on it, 32 technical criteria are established, derived from ten factors that are part of three categories. It is concluded that the enabling criteria for decision-making must be corporate social responsibility and sustainability, trends that combine the satisfaction of the interests of external and internal stakeholders, about a guide is suggested for validation in project management. It is recommended as future research lines, the empirical testing of the proposal and incorporating practices of corporate social responsibility and sustainability in project management.

Recibido: 18/07/2017 Aceptado: 15/11/2017

* <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Publicado por Universidad Libre - Cali, Colombia.

Cómo citar este artículo: URIBE-MACÍAS, Mario Enrique, VARGAS-MORENO, Óscar Alberto, MERCHÁN-PAREDES, Luis. La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. En: Entramado. Enero - Junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 52-63, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>



KEYWORDS

Project management, corporate social responsibility, sustainability, enabling criteria, PMBOK, PRINCE2.

JEL CLASSIFICATION

M14, M10, Y4

Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, possibilitando critérios em gerenciamento de projetos

RESUMO

O artigo tem como objetivo propor critérios de alto nível, chamados de habilitação, que permitam tomar decisões quanto ao uso de diferentes metodologias, métodos e padrões existentes para o gerenciamento de projetos. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e proativa, utilizando a técnica de revisão documental. Com base nisso, 32 critérios técnicos são estabelecidos, derivados de dez fatores que se enquadram em três categorias. Conclui-se que os critérios de habilitação para a tomada de decisão devem ser a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, tendências que combinam a satisfação dos interesses das partes interessadas externas e internas; Nesse sentido, sugere-se um guia para sua validação no gerenciamento de projetos. Recomenda-se como futuras linhas de pesquisa, o teste empírico da proposta, bem como a incorporação das práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade no gerenciamento de projetos.

PALAVRAS-CHAVE

Gerenciamento de projetos, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, critérios de habilitação, PMBOK, PRINCE2.

CLASSIFICAÇÕES JEL

M14, M10, Y4

Introducción

El proyecto es “un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de un conjunto de tareas interrelacionadas y de la utilización eficiente de los recursos” (Gido y Clements, 2012, p. 4); que tiene características muy particulares derivadas de la definición que plantean Gray y Larson (2009, p. 5): es “un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”; reforzada en el *Project Management Body Of Knowledge PMBOK*, por *Project Management Institute PMI* (2013, p. 3): “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único”. Por su parte, el estándar *Projects In Controlled Environment* conocido como PRINCE2 establece que el proyecto es una organización temporal creada con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo con un caso de negocios acordado (Roessler, 2015).

En cuanto a la gerencia de proyectos, Arboleda (2013, p. 13) la asocia a las diferentes etapas del proceso administrativo, por lo cual afirma que “es la aplicación de técnicas, herramientas y procedimientos en la planificación, la dirección, la coordinación y el control de metas preestablecidas de alcance, costo, tiempo y calidad del proyecto en cuestión”; en concepto del PMI (2013, p. 5), “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del

proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”, que coincide con la guía ISO 21500 (Icontec, 2014) que plantea que la gerencia de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, e incluye la aplicación de varias fases del ciclo de vida del proyecto que son realizadas mediante procesos.

En la revisión de la literatura relacionada con la gerencia de proyectos, es común encontrar una amplia mención de estándares, metodologías, métodos, técnicas y herramientas para el ejercicio de la disciplina. Los proyectos y las organizaciones se encuentran ante el dilema de utilizar unos y otros y de seleccionar, al interior de cada categoría, aquel que pudiera servirle mejor a sus fines particulares. Surge así la inquietud acerca de los criterios que debería tener en cuenta una organización o un gerente de proyectos para tomar la mejor decisión.

Como se presentará más adelante, tomando como ejemplo el caso del PMBOK, versus el caso de PRINCE2, también es posible encontrar un conjunto de criterios técnicos, es decir, propios de cada estándar, que orienten en la toma de decisión planteada. No obstante, la pretensión de este artículo es introducir a la discusión unos criterios habilitantes, que están en un orden superior a los criterios técnicos, y que tienen que ver fundamentalmente con los principios y lineamientos que la organización ha construido en su marco axiológico; aspectos sobre los cuales se direcciona la decisión, antes de analizar los asuntos técnicos. Para este

caso la propuesta está basada en la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad empresarial.

En consecuencia, el lector encontrará a continuación los principales antecedentes en relación con la evolución de los conceptos Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad Empresarial, así como los principales estándares en Gerencia de Proyectos. Posteriormente se presentan los referentes teóricos aplicables a estos temas; y se continúa con la metodología utilizada en la investigación. Después se proponen los criterios habilitantes y finalmente una guía orientada a facilitar su inclusión en las diferentes etapas de un proyecto.

I. Antecedentes

A partir del concepto de Desarrollo Sostenible establecido por Bruntland (1987), se empezaron a definir cuales debían ser las responsabilidades del sector empresarial dentro de este nuevo modelo, utilizando para esto el concepto de sostenibilidad empresarial. Adicionalmente, a finales de los años 90, surgió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, el cual de alguna manera es muy similar al de sostenibilidad empresarial y su diferencia o similitud depende del punto de vista de cada autor (Barcellos, 2011).

Existen múltiples interpretaciones de lo que significa cada uno de estos conceptos, por lo que es común encontrar que cada actor adopte cualquiera de ellos, dándole alcances diferentes, de acuerdo con el contexto en que opera la empresa o el proyecto, de las normas existentes, de la propia interpretación y de los intereses de los propietarios, dentro de los cuales el eje central sigue siendo la maximización del beneficio económico (Vives y Peinado, 2011).

Históricamente, el mayor impulso del sector empresarial hacia la sostenibilidad se dio en el año 1996 con la expedición de la serie de normas ISO 14000, dentro de las cuales la ISO 14001 se convirtió en punto de referencia para la implementación del desarrollo sostenible en las organizaciones a través de un Sistema de Gestión Ambiental estandarizado, el cual también aplica a la ejecución de proyectos.

En forma paralela, como respuesta a la presión de los mercados sobre la responsabilidad ambiental y social, desde hace más de dos décadas se han desarrollado diferentes herramientas para reportar los avances de las empresas. El *Global Reporting Initiative* (GRI), específicamente la versión G4, es actualmente la herramienta más difundida para que las empresas reporten su desempeño en temas de sostenibilidad. Adicionalmente, existen al menos 43 herramientas relacionadas con reportes de sostenibilidad como el Pacto Global, el *Dow Jones Sustainability*, las normas

SA 8000, AA 1000, e ISO 26000, entre otras, las cuales son iniciativas internacionales de apoyo a las empresas para comunicar a los *stakeholders* su desempeño en sostenibilidad (García, 2011).

Sin embargo, cada una de estas herramientas plantea su propia interpretación, lineamientos y metodología. Estos estándares, guías y protocolos son relevantes, pues en concepto de Montes, Gimena y Díez (2013) la dirección de proyectos es un campo en crecimiento en el cual las competencias y métodos son una base fundamental para la ejecución de un proyecto, que se ve facilitada por la utilización de las orientaciones de estándares y la aplicación de metodologías. Las metodologías, modelos y estándares “se caracterizan por proveer o constituir un conjunto de conocimientos, prácticas y métodos probados, que pueden ser aplicados en diferentes tipos de proyectos” (Fernández, Garrido, Ramírez y Perdomo, 2015, p. 111), pero que deben ser adaptados a la realidad del proyecto que se esté ejecutando.

En este contexto de la ejecución de proyectos, la Organización Internacional para las Migraciones OIM (2004) definió la sostenibilidad como la capacidad de integrar los procesos desarrollados por el proyecto o programa a la dinámica institucional, social, familiar y/o personal, de tal forma que los beneficios producidos a través del programa o proyecto permanezcan en el tiempo. Lo anterior implica crear o fortalecer capacidades en las organizaciones involucradas y la población beneficiada, a nivel de comunidad, familia e individuo, de tal forma que los aprendizajes continúen aplicándose, generando beneficios más allá de la duración del proyecto.

En cuanto a los estándares relacionados con la gerencia de proyectos, existe una lista amplia de ellos (Tabla 1), cada uno con sus particularidades, ventajas y desventajas, que deben ser analizadas para decidir acerca de su aplicación en un proyecto determinado.

Los estándares con utilización más generalizada en el mundo son PMBOK y PRINCE2 (Skogmar, 2015), por lo cual a continuación se resumirá los principales aspectos de cada uno de ellos. PMBOK está estructurado por dos criterios: áreas de conocimiento (10) y grupos de procesos (5), y contiene 47 procesos, integrados e iterativos entre sí. Esta guía está orientada a enseñar y proporcionar los conocimientos necesarios para desarrollar la gestión de proyectos (Maestro y García, s.f.).

PRINCE2, a su vez, está conformado por 7 temas y 7 procesos que se adelantan en cuatro fases: pre-proyecto, iniciación, entrega, y entrega final. Esta guía está más orientada a la práctica y se enfoca a incrementar las probabilidades de

éxito en la ejecución de los proyectos (Maestro y García, s.f.).

Tabla 1.

Estándares en dirección de proyectos, autor y país.

| Estándar | Organización | País |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. PMBOK | PMI | Estados Unidos |
| 2. APMBOK | APM | Reino Unido |
| 3. BS 6079 | BSI | Reino Unido |
| 4. ISO 21500 | ISO | Suiza |
| 5. ICB | IPMA | Suiza |
| 6. P2M | PMAJ | Japón |
| 7. NCSPM | AIPM | Australia |
| 8. PM CDF | PMI | Estados Unidos |
| 9. SAQA | SAQA | Sudáfrica |
| 10. ECITB | ECITB | Reino Unido |
| 11. PRINCE2 | OGC | Reino Unido |

Fuente: Montes *et al.* (2013, p. 13).

La guía PMBOK se centra en lo que un gerente competente debería conocer, en qué y cómo hacerlo, además de suministrar técnicas y herramientas específicas; mientras que PRINCE2 se orienta en mayor medida al equipo del proyecto y lo que debe hacer, proporciona los principios para la dirección de proyectos e incluye funciones, responsabilidades, descripción de productos y el orden de las actividades de los procesos (Skogmar, 2015; Fernández *et al.*, 2015).

Otra diferencia entre los dos estándares tiene que ver con la forma en que se entienden las restricciones del proyecto. Para PMBOK la restricción es un “factor limitante que afecta a la ejecución de un proyecto” (PMI, 2012, p. 562) e incluye alcance, calidad, tiempo, presupuesto, recursos y riesgo; en PRINCE2 la restricción está asociada al concepto de tolerancias, que permiten gestionar permanentemente el proyecto, y que corresponden a tiempo, costo, alcance, riesgos, calidad y prestaciones.

Con respecto al *Business Case*, en PMBOK se constituye en un elemento de entrada del *Project Charter* junto con un contrato opcional; en cambio, en PRINCE2 este se actualiza permanentemente y se utiliza durante todo el desarrollo del proyecto, tanto en la planificación como en el control del mismo (Skogmar, 2015).

Otras diferencias son presentadas por Fernández *et al.* (2015), en cuanto PMBOK es una colección de buenas prácticas para la gestión de proyectos, mientras que PRINCE2 es un método de gestión de proyectos; el primero es no prescriptivo y descriptivo, y el segundo es prescriptivo; el PMBOK está impulsado por los requisitos del cliente, en PRINCE, por el caso de negocio; mientras que el primero cubre las competencias internacionales, el segundo no lo hace; PMBOK tiene dos certificaciones (CAMP, PMP), PRINCE2 en cambio presenta tres (*Foundation, Practitioner, Professional*).

Es importante resaltar que ninguno de los dos estándares analizados anteriormente, incorporan dentro de sí aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, temas que son actualmente de obligatoria consideración en el mundo organizacional, a nivel privado, público y social.

2. Marco teórico

En consideración a las características del artículo, se abordan a continuación los referentes de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad empresarial; los cuales se constituyen en la columna vertebral de la propuesta.

2.1. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social es una filosofía, una actitud o una forma de ver la vida que implica que se tome en cuenta el efecto que las acciones y decisiones de un proyecto tienen sobre el entorno físico y social (Schwalb y Malca, 2005).

Pinzón (2010) afirma que la Responsabilidad Social Empresarial RSE es la capacidad que tiene una empresa para responder a los efectos que sus acciones tienen sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. Lo anterior implica desarrollar su negocio con el fin de obtener réditos económicos y así, satisfacer las necesidades de sus colaboradores, de la sociedad y de todos aquellos que están implicados en sus actividades, al igual que cuidar y preservar el entorno que la rodea.

Una de las referencias modernas iniciales de la RSE tiene que ver con Friedman quien, de acuerdo con Bower (1995), planteó en la década de los setenta que la responsabilidad social de la empresa es desarrollar acciones que incrementen sus utilidades; Carroll (1979) complementa esta mirada económica indicando que la sociedad también tiene expectativas en los campos legal, ético y discrecional. Posteriormente Freeman (1984) aduce que además de las responsabilidades con sus accionistas, la empresa las asume también con todos aquellos individuos que afectan o son

afectados por las actividades que esta realiza para conseguir sus propósitos, refiriéndose así al concepto de *stakeholder*¹.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2004) plantea que la RSE es el compromiso voluntario que asumen las empresas, frente al desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Finalmente, Acuña, Araque, Rosero, Rubio y Uribe (2014), como resultado de su investigación, afirman que la RSE es el conjunto de acciones que desarrolla una organización con el fin de lograr resultados en los ámbitos económico, social y medioambiental, satisfaciendo los requerimientos de sus *stakeholders*.

2.2. Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial muchas veces es interpretada por los empresarios o gerentes de proyectos como un camino de aprendizaje, con expresión muy difusa que no es suficiente para establecer claramente programas a corto plazo que incluyan las partes interesadas y que den una estructura definida al tema (Swarr, 2012).

Al respecto, Boada, Rocchi y Kuhndt (2005, p. 132) señalan que

pocas empresas han comenzado ya a abrazar realmente la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo y aumentando la reputación de la marca.

A estos elementos Yepes *et al.* (2015), agregan el comercio justo², el suministro responsable³, y el análisis del ciclo de vida⁴; enmarcados dentro del diseño estratégico de la organización debido a que los negocios se utilizan como instrumentos de desarrollo social y ambiental, que generan valor para la organización y contribuyen a su crecimiento (Hart, 2001).

Entonces, de acuerdo con lo planteado por Barcellos (2011), una empresa sostenible es aquella que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En relación con la aplicación a la metodología de gestión de proyectos, no existe una teoría unificada de sostenibilidad (Dzul y García, 2010). En términos generales, cuando es requerido en la actualidad los proyectos desarrollan el componente ambiental como único eje en el desarrollo de un modelo sostenible, sin tener en cuenta las fases

de planificación, la aplicabilidad de criterios sociales y económicos, limitándose así y centrando los esfuerzos financieros en etapas posteriores para corregir dichas falencias (Guerra, 2015).

No obstante, UNEP (2002), a través de los Principios de Melbourne sentó las bases para que los proyectos aporten al desarrollo en las ciudades, incorporando conceptos fundamentales expresados a través de los siguientes principios:

- a) Ofrecer una visión de largo plazo para las ciudades que se base en la sostenibilidad; la igualdad intergeneracional, social, económica y política; y la característica individual de esta.
- b) Lograr la seguridad económica y social a largo plazo.
- c) Reconocer el valor intrínseco de la biodiversidad y de los ecosistemas naturales, y protegerlos y restaurarlos.
- d) Permitir a las comunidades reducir su huella ecológica.
- e) Edificar en torno de las características de los ecosistemas bajo desarrollo y el fortalecimiento de ciudades sanas y sostenibles.
- f) Reconocer y edificar sobre las distintivas características de las ciudades, inclusive sus valores humanos y culturales, su historia y los sistemas naturales.
- g) Dar poder a los ciudadanos y fomentar la participación.
- h) Extender y permitir a los sistemas cooperativos trabajar hacia un futuro sostenible común.
- i) Fomentar la producción y el consumo sostenibles por medio del uso adecuado de tecnologías ambientales sólidas y un cuerpo directivo efectivo.
- j) Facilitar el continuo mejoramiento, que se base en la responsabilidad, claridad y buena administración.

Lo anterior muestra la dimensión de las consideraciones que se deben tener para la formulación, planeación y diseño de un proyecto.

3. Diseño metodológico

La investigación acometida es de tipo exploratorio, descriptivo y propositivo, basada en la técnica de revisión documental. En su desarrollo se han revisado en la literatura artículos científicos en revistas especializadas, libros de reconocido prestigio en los campos de interés y tesis doctorales que abordan los temas relacionados. Para lo anterior, se acudió a la base de datos EBSCO, debido a la gran cantidad de información científica que posee; para acceder a los documentos se utilizaron las siguientes palabras clave:

corporate social responsibility, corporate sustainability, sustainable projects, project management, standard project management, y sus equivalentes en español: responsabilidad social empresarial, sostenibilidad empresarial, proyectos sostenibles, gerencia de proyectos, y estándares de gerencia de proyectos. Los criterios de selección se relacionan con la antigüedad del artículo (hasta diez años, preferiblemente), concordancia con los criterios de búsqueda, resumen relacionado con el tema de la investigación, y análisis del artículo en su conjunto.

Con base en ello, en el análisis se ha integrado al tema de los estándares, los elementos relacionados con la RSE, y con la sostenibilidad empresarial. Esta integración conduce a presentar las consideraciones del capítulo siguiente, como un aporte inicial a la discusión y posterior construcción conjunta, pues genera una línea de acción para la comunidad científica. Finalmente, se estructura una propuesta concreta para que el interesado valide los criterios habilitantes de RSE y sostenibilidad en el proyecto.

4. Criterios técnicos de la gerencia de proyectos, y responsabilidad social y sostenibilidad empresarial como criterios habilitantes

Con respecto a los criterios que se podrían tener en cuenta para tomar decisiones relacionadas con el estándar, metodología, método, entre otros, a utilizar por una compañía y/o un proyecto, a continuación se propone un esquema elaborado a partir de los referentes encontrados en la literatura. Estos, en general, son criterios técnicos, pero de la propuesta se desprenden dos criterios habilitantes, que son de un orden superior: la RSE y por consiguiente, la sostenibilidad empresarial.

En cuanto a los criterios técnicos (Figura 1), se plantean inicialmente las categorías⁵ que corresponde a un primer nivel de división y que agrupa a su vez los factores⁶ y criterios⁷ que permitirán realizar la selección en el interior de cada una de los elementos mencionados al final del párrafo anterior. Dichas categorías son tres: taxonomía de proyectos, organización, y entorno.

La taxonomía de proyectos se refiere a las diferentes clasificaciones en las que puede ubicarse un proyecto determinado, para lo cual deberá seleccionarse metodología, método, estándar y técnica más apropiados para su ejecución.

En cuanto a la organización, se considera como un ente social creado de manera intencional, que está orientado al cumplimiento de unos objetivos determinados mediante la aplicación del trabajo humano y la asignación de recursos

de tipo material e intangible; ente que, de acuerdo con sus particularidades, influencia la selección de los elementos anteriormente mencionados.

El entorno, en términos generales,

puede entenderse como el conjunto de todos los elementos externos de una organización que son relevantes para su actuación. Corresponden a una serie de variables exógenas, no gobernables por parte de la organización, pero que ejercen influencia -positiva o negativa- sobre ella (Uribe, 2016, p. 193).

Siendo así, el comportamiento de sus diferentes variables ejerce influencia para la toma de decisión relacionada con la selección de los diferentes elementos.

En cuanto a la taxonomía de los proyectos, esta se puede desagregar en los siguientes factores: tiempo, sector productivo, tipo de bien, destino, grado de dependencia, y tipo de inversión (Merchán, 2016). Al desagregar cada uno de los factores, se encuentran los criterios que se observan en la Figura 1.

Los factores correspondientes a la categoría organizaciones son dos: lo estratégico, y lo operacional. De igual manera sus criterios son presentados en la misma figura. Finalmente, en cuanto al entorno, se clasifica en dos factores: externo y próximo; este último se refiere al entorno que tiene el proyecto, dentro del ámbito de la organización en que se desarrolla. Los dos factores se desagregan en criterios que son observables en la figura en mención.

En esta figura es posible apreciar en el primer nivel, las tres categorías; en el segundo, los 10 factores; y en el tercer nivel, 32 criterios, que servirán como elementos de juicio para que cualquier organización pueda tomar decisiones con respecto a la metodología, el método, el estándar y/o las técnicas que utilizará para el desarrollo de sus proyectos.

Es necesario advertir que del conjunto de los criterios sugeridos, cada cual debe analizar los que para su situación particular son aplicables; podrían ser todos, o algunos de ellos. De manera taxativa, los criterios son: ejecución, aprovechamiento, producto, servicio, privado, social, complementario, sustituto, independiente, modernización, reposición, expansión, estratégico, marco ambiental (Merchán, 2016), comunicación interna, estructura de gobierno, relación poder-autoridad (Skogmar, 2015), documentación (Maestro y García, s.f.), necesidades puntuales, costumbres y cultura (Fernández et al., 2015), tiempo de experiencia, alineación estratégica de la gerencia de proyectos (Rincón y Celis, 2015), sectores primario y extractivo, industrial, comercio, servicios, cultura organizacional, normatividad y reglamen-

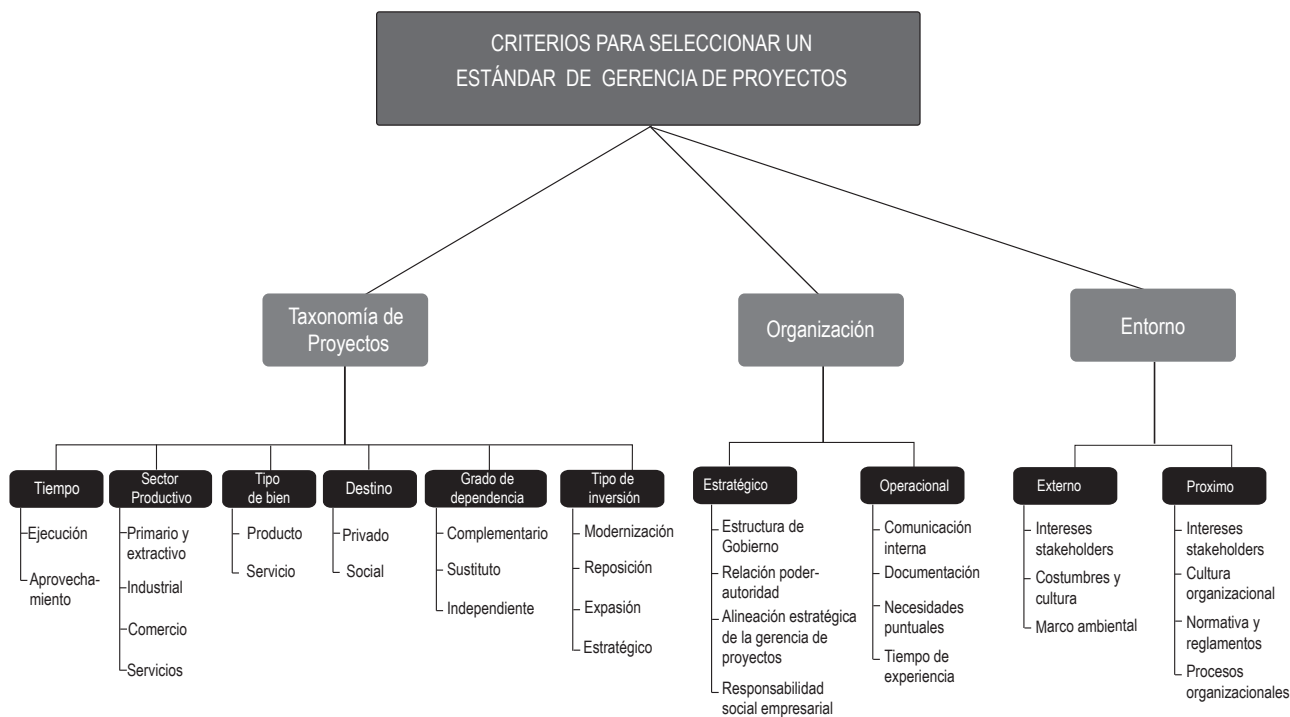


Figura 1. Estructura de categorías, factores y criterios para la selección.
Fuente. Elaboración propia.

tos, procesos organizacionales, necesidades *stakeholders* externos, necesidades *stakeholders* internos, y responsabilidad social empresarial.

Con respecto a los criterios habilitantes, se resalta la aplicación de dos criterios que están fuertemente imbricados, pero que resultan escasos en la literatura relacionada: la responsabilidad social empresarial, y la sostenibilidad empresarial, tendencias que tienen en común la orientación hacia la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* externos, y los intereses de los *stakeholders* internos. Si bien, el concepto de *stakeholder* ha sido manejado desde la óptica de la gestión de riesgos en proyectos, no ha sido incorporado a la gerencia de proyectos como disciplina y como conjunto de prácticas orientadas a satisfacerlos apropiadamente, en un modelo de responsabilidad social, que contribuya además a generar relaciones de largo plazo (sostenibilidad).

En lo referente a la relación entre la sostenibilidad empresarial y las diferentes metodologías que se han desarrollado para la gestión de proyectos, es claro que la sostenibilidad es un proceso que se construye durante todo el ciclo del proyecto: formulación y negociación con contrapartes, ejecución y evaluación. Los principios básicos de la sostenibilidad están relacionados con un enfoque de desarrollo, por lo cual los proyectos que tienen este enfoque buscan

mejorar la calidad de vida de la población objetivo, con una visión de mediano y largo plazo, generando dinámicas en la comunidad o localidad donde se ejecutan, y contribuyen a la creación y fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales. Un segundo aspecto relacionado con los principios básicos, es la estrecha relación que existe entre la sostenibilidad empresarial y los resultados obtenidos por los proyectos, desde el punto de vista de su pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto generado (OIM, 2004).

Bajo otro enfoque se ha empleado el concepto de eco-eficiencia en los principios de sostenibilidad como un criterio sostenible en la planificación de los proyectos especialmente de infraestructura civil (Guerra, 2015). Sin embargo, este concepto puede ser extendido a cualquier tipo de proyecto.

La inclusión del tema de sostenibilidad en la disciplina de gerencia de proyectos, puede ser abordada de diferentes maneras, siguiendo a diferentes autores que han realizado propuestas al respecto, como se aprecia en la Tabla 2.

Finalmente, en la revisión de literatura realizada, es clara la necesidad de que los elementos de RSE y de Sostenibilidad Empresarial deban ser incluidos en cada una de las etapas del proyecto, independientemente de cuales sean las que se formulen, de acuerdo con la metodología, el método, el

estándar, o la técnica que sea seleccionada. Entonces, estos criterios habilitantes deben ser incorporados de manera transversal a cada una de las actividades que se desarrollen en las diferentes etapas del proyecto, y no como actividades complementarias, muchas veces desarticuladas con el objetivo central del proyecto.

5. Guía para la validación de criterios habilitantes de RSE y sostenibilidad empresarial en la gerencia de proyectos

A partir de los diferentes planteamientos que se han realizado sobre la integración de la RSE y/o de la Sostenibilidad en la gerencia de proyectos, se presenta una propuesta de metodología de habilitación de estos factores como punto

de entrada a la aplicación de otras metodologías de gestión de proyectos como el PMBOK o el PRINCE2.

Inicialmente, para efectos de esta propuesta, se hace necesario diferenciar los dos conceptos para evitar confusión o traslape entre ellos. La RSE, de acuerdo con las diferentes definiciones, hace referencia a la relación entre las diferentes acciones o procesos que deben ejecutarse en desarrollo del proyecto y el entorno, este último entendido a dos niveles: social (*stakeholders*) y ambiental (medio ambiente). Desde este punto de vista, la RSE es un concepto que se da en el presente⁸, en la medida de desarrollo de cada actividad y busca minimizar los impactos sociales, ambientales y económicos que puedan generarse en desarrollo de cada actividad específica.

Tabla 2. Inclusión de la sostenibilidad en la gerencia de proyectos.

| Autor | Metodología | Principios de sostenibilidad | Modelo de evaluación | Fases de aplicabilidad |
|---|--|---|--|---|
| Vanegas, J. (2003). Estados Unidos. Universidad de Texas. | Incorporar los criterios y principios de sostenibilidad en el diseño, construcción y gestión de proyectos. Describe tres visiones como puntos de partida para cualquier discusión sobre sostenibilidad: la visión global; la visión sectorial; y la visión de proyecto. | Libertad de adopción de criterios de sostenibilidad, siempre que incluyan metas específicas, objetivos cuantificables asociados a la meta; y un plan de aplicación, para proyectos. | Cada principio se traduce en un indicador para la recolección de datos y evaluaciones comparativas, como punto de referencia para evaluar las prácticas en organizaciones. | Estratégico Táctico Operativo |
| Fernández, G., Rodríguez, F., Hruškovič P., (2009). España. Universidad Politécnica de Madrid. | Identificar los factores e indicadores de sostenibilidad en los proyectos para obtener una primera estructura desagregada de indicadores de carácter genérico. Se basa principalmente en la aplicación del estándar PMI y PRAM aplicadas a los factores de sostenibilidad. | Estructura desagregada de indicadores de sostenibilidad (<i>Sustainable Breakdown Structure</i>) basada en los tres pilares del Desarrollo Sostenible. | Sistema de Indicadores de Sostenibilidad (ISO-21929-1) para la certificación sostenible de un proyecto. | Conceptualización. |
| Yigitcanlar, T., Dur, F. (2010). Australia. Universidad Tecnológica de Queensland. | Modelo de evaluación de la sostenibilidad con enfoque integral, que incluye todos los aspectos medioambientales, económicos y sociales. Considera la sostenibilidad de uso de la tierra, el medio ambiente, sistemas de transporte y la infraestructura. | Considera la sostenibilidad de uso de la tierra, el medio ambiente, sistemas de transporte y la infraestructura. | Sistema de indicadores sostenibles bajo un Sistema de Información Geográfica (SIG) basado en el modelo de indexación sostenibilidad urbana, económico, social y medioambiental de las zonas urbanas. | Diseño. |
| Granados, S., Gracia, S., García, A., Dzul, L. (2010). España. Universidad Politécnica de Cataluña. | Clasifica los criterios de sostenibilidad, en sostenibilidad general, energía y gestión urbana. Tiene propuestas de guías de verificación. | *Sostenibilidad (Ambiental, Social y Económica) *Energía *Gestión urbana | Emplea criterios de sostenibilidad específicos, a los que les asocia variables de medición y evaluación en las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto. | Diseño-Ejecución Operación Disposición Final |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Guerra (2015).

De otra parte, la sostenibilidad es un concepto que involucra la visión de mediano y largo plazo, que en el tema de proyectos hace referencia a la permanencia de los resultados del proyecto en el tiempo, así como los impactos, ya sean negativos o positivos que se puedan dar hacia futuro como consecuencia del proyecto.

Finalmente, se consideran como criterios habilitantes aquellos que una adecuada gestión del proyecto, independientemente del área o contexto en que se desarrolle, debe contemplar. De acuerdo con lo anterior, se propone la siguiente metodología para validación de proyectos desde el punto de vista de inclusión de los conceptos mencionados, en cada una de las fases del proyecto: planeación, ejecución y evaluación.

Fase de planeación del proyecto

Responsabilidad Social Empresarial

Criterios habilitantes:

1. **Identificación de *stakeholders*:** esta identificación involucra todos los *stakeholders*, no solamente los que tienen relación directa con el negocio, sino todos aquellos que puedan verse afectados por impactos sociales, económicos o ambientales que genere el proyecto.
2. **Matriz de aspectos e impactos ambientales del proyecto:** una adecuada identificación de los impactos ambientales que el proyecto puede generar; permite diseñar acciones de prevención y/o mitigación.
3. **Matriz legal:** la identificación de toda la normativa, incluida la ambiental, que debe cumplir el proyecto, minimiza sus riesgos.
4. **Matriz de identificación de riesgos:** dentro del capítulo que propone varias metodologías de gestión de proyectos en relación con la gestión de *stakeholders*, se debe incluir el análisis de riesgos ambientales y sociales del proyecto.

Sostenibilidad

Criterios habilitantes:

1. **Pensamiento de ciclo de vida del proyecto:** consideración del análisis de ciclo de vida de materiales y en consecuencia de productos y servicios que se generan, el cual debe incluir la visión de comportamiento de los resultados del proyecto a largo plazo, así como el aseguramiento de su continuidad.
2. **Articulación social:** la vinculación de valores sociales, culturales y religiosos dentro de la formulación del pro-

yecto fortalece la permanencia de sus resultados en el tiempo, al igual que la consideración de la calidad de vida de los *stakeholders* vinculados al proyecto.

3. **Visión sistémica del proyecto:** es importante buscar una visión más amplia del contexto en que se desarrolla el proyecto y sus interrelaciones con otros proyectos, de tal manera que se puedan potencializar sus beneficios. Como ejemplo, los proyectos deben alinearse a modelos de orden superior como lo es el de ciudades sostenibles.
4. **Orientación a la producción y consumo sostenible:** la formulación de las diferentes actividades del proyecto debe tener en cuenta el fomento de una producción y un consumo sostenible, basados en la ecoeficiencia, la producción más limpia y la reducción de residuos.

Fase de ejecución del proyecto

Responsabilidad Social Empresarial

Criterios habilitantes:

1. **Implementación de planes de acción:** resultantes de la priorización de la matriz de aspectos e impactos. Cada aspecto significativo identificado en la matriz de aspectos e impactos del proyecto, debe generar un plan de acción específico que debe desarrollarse en esta fase del proyecto.
2. **Verificación de cumplimiento legal:** a través de sondeos, entrevistas, encuestas o la técnica que se considere adecuada, es necesario verificar de manera continua el cumplimiento normativo.
3. **Gestión de comunicaciones:** en desarrollo del proyecto se debe mantener un flujo de comunicación abierto y continuo con sus *stakeholders*, especialmente con aquellos relacionados con aspectos ambientales y sociales priorizados. Una activa participación de los *stakeholders*, permite disminuir riesgos y fortalecer el empoderamiento.
4. **Seguimiento a indicadores:** de acuerdo con las características de cada proyecto, se debe hacer seguimiento a indicadores de calidad del aire, del agua, de generación de residuos, de impacto social, entre otros, que permitan evaluar el impacto que se está generando y así mismo tomar medidas correctivas, si es necesario.

Sostenibilidad

Criterios habilitantes:

1. **Definición de futuros proyectos:** en desarrollo de las actividades propuestas se identifican futuros proyectos

que se articulen con el proyecto en desarrollo y que garanticen la continuidad del tema.

2. **Fortalecimiento de capacidades de actores directos:** la permanencia en el tiempo depende de la apropiación y generación de conocimiento que se genere en la población involucrada. La transmisión de conocimiento juega un rol fundamental en la permanencia de un proyecto en el tiempo.
3. **Gestión de auditorías de control:** Auditorías ambientales, de calidad y de salud y seguridad en el trabajo permiten mantener un norte definido en la sostenibilidad del proyecto.

Fase de evaluación del proyecto

Responsabilidad Social Empresarial

Criterios habilitantes:

1. **Evaluación de planes de acción realizados:** esta evaluación incluye el efecto que estos planes tuvieron sobre la matriz de aspectos e impactos, para poder determinar su efectividad y eficacia.
2. **Consolidación de aportes de los stakeholders:** los resultados de las comunicaciones con los *stakeholders* en las temáticas de la RSE deben incorporarse dentro de las lecciones aprendidas para futuros proyectos.
3. **Revisión de hallazgos y no conformidades:** cada uno de estos temas forman parte integral de las lecciones aprendidas para futuros proyectos.
4. **Informe final de indicadores:** permitirá establecer cuáles fueron los impactos reales generados por el proyecto y definir de esta manera la responsabilidad que tuvo el proyecto sobre afectación del medio ambiente o de la parte social.

Sostenibilidad

Criterios habilitantes:

1. **Gestión de articulación con futuros proyectos:** dentro de los resultados finales del proyecto se debe incluir la gestión realizada para dar continuidad al tema objeto del proyecto, bajo un modelo sostenible.
2. **Gestión de recursos para dar continuidad:** con base en los resultados obtenidos por el proyecto, se debe establecer los recursos necesarios para dar continuidad al tema objeto del mismo, de igual manera basado en un modelo de sostenibilidad adoptado.
3. **Evaluación de capacidades generadas:** la evaluación del proyecto debe incluir un análisis de las capacidades desarrolladas en los actores directos y/o población be-

neficiada, que permita asegurar la continuidad y/o aprovechamiento adecuado de los resultados logrados.

7. Conclusiones

La responsabilidad social empresarial es el conjunto de acciones que desarrolla una organización con el fin de lograr resultados en los ámbitos económico, social y medioambiental, satisfaciendo los requerimientos de sus *stakeholders*.

Una empresa sostenible es aquella que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Estos dos enfoques se diferencian en cuanto la RSE se practica alrededor de cada actividad y la minimización de los impactos que se puedan generar en dichas actividades, mientras que la sostenibilidad se relaciona con la permanencia de los resultados en el tiempo.

En la literatura relacionada con la gerencia de proyectos, existe una gran cantidad de metodologías, métodos, estándares, técnicas y herramientas, que pueden ser aplicadas en el desarrollo de las prácticas inherentes a la disciplina. La selección entre ellas es una decisión que debe ser tomada por cada organización y/o proyectos, de acuerdo con sus particularidades e intereses.

Existen un conjunto de criterios técnicos, es decir, propios de cada uno de los elementos anteriormente mencionados, que pueden ser tomados en consideración para tomar dicha decisión. Pero no se evidencian unos criterios de más alto nivel, relacionados con la filosofía y el diseño estratégico de la organización, que en este artículo han sido denominados criterios habilitantes.

En cuanto a los primeros, se proponen tres categorías: taxonomía de proyectos, organización, y entorno; de las cuales se desprenden diez factores y 32 criterios, con los cuales una organización y/o un proyecto pueden tomar tal decisión.

En la revisión de literatura no se evidencia mención a los criterios habilitantes, y particularmente a los que se sugieren por los autores: responsabilidad social empresarial, y sostenibilidad, que corresponden a tendencias mundiales de la gestión y cuya aplicación es de índole transversal.

Estos criterios habilitantes, al igual que las prácticas relacionadas con la RSE y la Sostenibilidad, deben ser incorporados a todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en

las etapas del ciclo del proyecto, evitando que se conviertan en actividades complementarias, frecuentemente desarticuladas con la razón de ser del proyecto, y con el diseño estratégico de la organización.

Se propone una guía para la validación de criterios habilitantes de RSE y sostenibilidad en la gerencia de proyectos, que debe ser implementada en las fases de planeación, ejecución y evaluación del proyecto.

Sería interesante acometer futuras investigaciones encaminadas a confrontar empíricamente la propuesta presentada en este artículo, así como robustecer las líneas de investigación de la gerencia de proyectos con aplicaciones de metodologías y prácticas de la responsabilidad social empresarial y de la sostenibilidad. ≡

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Notas

1. Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Son conocidos también como partes interesadas o grupos implicados (Argandoña, 2010).
2. Elimina intermediarios que no se requieren y de esta manera mejora la calidad de vida de los productores.
3. Protege al medio ambiente en el largo plazo, aumentando el valor social y económico para los *stakeholders*.
4. Caracteriza los impactos que puede tener la producción de un bien o servicio, sobre el ambiente.
5. "Cada una de las clases o divisiones establecidas al clasificar algo" (Real Academia Española, 2015a).
6. "Elemento o causa que actúan junto con otros" (Real Academia Española, 2015b).
7. "Juicio o discernimiento" (Real Academia Española, 2015c).
8. No obstante la necesidad de incorporarla dentro de la estructura y de la estrategia corporativa, que es de largo plazo.

Referencias bibliográficas

1. ACUÑA, Luis, ARAQUE, Jesús, ROSERO, Omar, RUBIO, Germán y URIBE, Mario. Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial. Ibagué: Universidad del Tolima. 2014. 174 p. ISBN 978-958-8747-55-2.
2. ARBOLEDA, Germán. Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia. 2ª. ed. Bogotá D.C.: Alfaomega. 2013. 822 p. ISBN 978-958-682-884-0.
3. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AECA. Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa [online]. Madrid: AECA. 2004. [citado 10 octubre 2016]. Disponible en internet: www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC.
4. BARCELLOS, Luciano. Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Tesis de grado Doctor en Empresa. Barcelona: Universidad de Barcelona. 2011. 589 p.
5. BOADA, Alejandro, ROCCHI, Simona y KUHNDT, Michael. Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental. Bogotá D.C.: Politécnico Gran Colombiano. 2005. 156 p. ISBN 958-8085-60-8.
6. BOWER, Joseph. Oficio y arte de la gerencia. Vol. II. Bogotá D.C.: Norma. 1995. ISBN 958-0429-77-4. 223 p.
7. CARROLL, Archie. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. En: Academy of Management Review. Octubre, 1979. vol. 4, no. 4, p. 497-505.
8. DZUL, Luis, GARCÍA, Águeda, GRANADOS, Sugey y GRACIA, Santos. Sostenibilidad, energía y gestión urbana: enfoque integral para el diseño de proyectos de ingeniería en el contexto de formación MDP-UPC. En: International Congress On Project Engineering (14: 30, junio-2, julio: Madrid, España). Memorias. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 2010. p. 2927-2938.
9. FERNÁNDEZ, Kenia, GARRIDO, Ariannys, RAMÍREZ, Yosvani y PERDOMO, Isamira. PMBOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. En: Revista Científica. Diciembre, 2015. no. 23, p. 111-123.
10. FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 271 p. ISBN 978-0-521-15174-0.
11. GARCÍA, Emilio. Desarrollo del modelo de sostenibilidad integrado (M.S.I.) para la medida de la gestión sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos. Tesis de grado de Doctor. Valladolid: Universidad de Valladolid. 2011. 402 p.
12. GIDO, Jack y CLEMENTS, James. Administración exitosa de proyectos. 5ª. ed. México: Cengage Learning. 2012. 494 p. ISBN 978-607-481-788-1.
13. GRAY, Clifford y LARSON, Erik. Administración de proyectos. 4ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill. 2009. 550 p. ISBN 978-970-10-7235-6.
14. GUERRA, Andrés. Metodología con enfoque sostenible en la planificación de proyectos de infraestructura civil [online]. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. 2015. [citado 10 octubre 2016]. Disponible en internet: http://www.colmayor.edu.co/archivos/312_andres_f_guerraensayo_ecs_o7szt.pdf.
15. HART, Stuart. The sustainable enterprise academy business model. En: Seminario SEA (1: 14-17, mayo: Toronto, Canadá). Toronto, 2001.
16. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Guía Técnica Colombiana ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos. Bogotá D.C.: El Instituto. 2014, 44 p.
17. MAESTRO, Juan y GARCÍA, Javier. PRINCE2 vs. PMBOK. Universidad Antonio de Lebrija. s.f. 14 p.
18. MERCHÁN, Luis. Gestión integral de proyectos. Manuscrito no publicado. Bogotá D.C.: Universidad EAN. 2016, 108 p.
19. MONTES, Maricela, GIMENA, Faustino y DÍEZ, Mauricio. Estándares y metodologías: instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. En: Revista de tecnología. Diciembre, 2013. Vol. 12 No. 2, p. 11-23.
20. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES OIM (2004). Metodología para la medición de la sostenibilidad de proyectos de atención a población desplazada en la etapa de reinserción social. Bogotá D.C.: Nuevas Ediciones Ltda. 2004. 98 p. ISBN 978-958-8336-94-21.
21. PINZÓN, Carolina. Proyecto de desarrollo social [online]. UNAD. 2010. [citado 16 junio 2014]. Disponible en internet: <http://datate>

ca.unad.edu.co/contenidos/401123/2013-2/401123_EXE/Proyecto_2010/leccin_26_que_es_la_responsabilidad_social_y_tipos.html.

22. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). 5ª. Ed. Newton Square: The Institute, 2013, 596 p. ISBN 978-1-62825-009-1.
23. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 23ª. ed [online]. 2015a. [citado 21 septiembre 2016]. Disponible en Internet: <http://dle.rae.es/?id=7wjdr>.
24. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 23ª. ed [online]. 2015b. [citado 23 septiembre 2016]. Disponible en Internet: <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN>.
25. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 23ª. ed [online]. 2015c. [citado 23 septiembre 2016]. Disponible en Internet en: <http://dle.rae.es/?id=BK4MHWL>.
26. RINCÓN, John y CELIS, Luis. Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C. Trabajo de grado Especialistas en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Bogotá D.C.: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. 2015, 153 p.
27. ROESSLER, York. Gestión integral de proyectos. Manuscrito no publicado. Bogotá D.C.: Universidad EAN. 2015, 322 p.
28. SCHWALB, María y MALCA, Óscar. Responsabilidad Social. Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. 2005, 264 p. ISBN 978-997-2571-44-2.
29. SKOGMAR, Klas. PRINCE2, the PMBOK guide and ISO 21500:2012. London:Axelos. 2015. 10 p.
30. SWARR, Thomas. Vibrant Communities and Sustainable Value Chains: A Life Cycle Management Capability Framework for Business. UNEP – SETAC. 2012. 41 p.
31. UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME UNEP. Principios de Melbourne [online]. 2002. [citado 10 octubre 2016]. Disponible en Internet: <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0668829.pdf>.
32. URIBE, Mario. Proceso de administración estratégica para pymes. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima. 2016, 343 p. ISBN 978-958-8932-12-5.
33. VIVES, Antonio y PEINADO, Estrella. La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. 2011. 468 p.
34. YEPES, Gustavo, HERNÁNDEZ, Lady, FRANCO, Lina, CAMACHO, María, CUBILLOS, Natalí, RODRÍGUEZ, Miguel y CRUZ, Julián. Estado de la RSE en Colombia. En: Serie Avances de entorno de los negocios. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia. 2015. No. 20, p. 7-45.