

Escuela de  
**Economía,**  
Administración y Negocios

# Proyectos socialmente responsables

Fernando-José Restrepo-Escobar



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

---

# Proyectos socialmente responsables

Fernando-José Restrepo-Escobar

---



658.408  
R436

Restrepo-Escobar, Fernando-José, autor  
Proyectos socialmente responsables / Fernando-José Restrepo-Escobar. -- Medellín: UPB, 2017.

492 p., 17 x 24 cm.

ISBN: 978-958-764-513-2 (versión digital)

1. Responsabilidad Social Empresarial – 2. Gestión de proyectos  
– I. Título

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Fernando-José Restrepo-Escobar  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

**Proyectos socialmente responsables**

ISBN: 978-958-764-513-2 (versión digital)

Primera edición, 2017

Escuela de Economía, Administración y Negocios

CIDI

Grupo de Investigación: Impactos sociales y ambientales en responsabilidad social

Proyectos socialmente responsables (Fase II)

Radicado: No. 066B-02/13-71.

**Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Vicerrector Académico:** Álvaro Gómez Fernández

**Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios:** Juan Gonzalo Arboleda Arboleda

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** Sissi Tamayo Chavarriaga

**Corrección de Estilo:** Santiago Gallego Franco

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2017

E-mail: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1568-21-04-17

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.



# Contenido

<b>Advertencia .....</b>	<b>11</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>12</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Consideraciones sobre los proyectos .....</b>	<b>21</b>
1.1 Restricciones de los proyectos y la responsabilidad social (RS) .	21
1.2 Posibles resultados de los proyectos.....	25
1.3 Sistema de relaciones empresariales a partir de la RS.....	34
<b>2. Lo que es propio del proyecto .....</b>	<b>40</b>
2.1 Concepción de lo que es un proyecto.....	41
2.1.1 Variación de los criterios.....	42
2.1.2 La gradualidad de hacerse socialmente responsable .....	43
2.1.3 La planeación de la organización del proyecto .....	44
2.1.4 El impacto de la RS sobre el valor del portafolio.....	47
2.1.5 El tema de los interesados.....	50
2.1.5.1 Análisis de los interesados.....	65
2.1.5.2 La influencia de los interesados .....	70
2.1.6 Del director del proyecto .....	77

<b>3. Cuestionamientos clave.....</b>	<b>79</b>
<b>4. La RS como parte de la cultura de la organización.....</b>	<b>85</b>
<b>5. La RS como activo de los procesos organizacionales .....</b>	<b>90</b>
<b>6. La dirección del proceso de RS como parte de la dirección de proyectos y de las áreas de conocimiento .....</b>	<b>98</b>
<b>7. Los procesos de la dirección de los proyectos.....</b>	<b>101</b>
7.1 Del proceso de iniciación.....	101
7.2 El grupo y el proceso de planificación.....	106
7.3 Del grupo y el proceso de ejecución .....	110
7.4 Del seguimiento y el control .....	115
7.4.1 El riesgo residual.....	117
7.5 Del grupo de cierre.....	119
<b>8. La gestión del alcance del proyecto.....</b>	<b>121</b>
<b>9. Respecto a la gestión del tiempo del proyecto .....</b>	<b>128</b>
<b>10. Respecto a la gestión del costo del proyecto .....</b>	<b>136</b>
10.1 Riesgos, intereses y costos del proyecto.....	137
10.2 El corto y el largo plazo en horizontes de tiempo finitos .....	139
10.3 La estimación de costos.....	141
10.4 Herramientas y técnicas de control de costos.....	144
10.5 Respecto a la gestión de la calidad del proyecto .....	151
10.6 Costos asociados a la calidad.....	158
10.7 Otros aspectos relacionados con la calidad .....	161
10.8 Respecto a la gestión de los recursos humanos del proyecto .....	162
10.9 Respecto a la gestión de las comunicaciones del proyecto .....	174
10.9.1 La RS en los procesos de gestión de los interesados de un proyecto .....	178

10.9.2	La participación y comunicación de los interesados de un proyecto .....	183
10.10	Respecto a la gestión de riesgos del proyecto .....	193
10.10.1	El riesgo reputacional .....	193
10.10.2	Dimensiones del riesgo .....	208
10.10.3	Procesos de gestión de riesgos del proyecto .....	213
10.11	Propuesta de sistematización del análisis de riesgo en proyectos .....	217
10.12	Las estrategias frente a los riesgos negativos.....	250
10.13	Las estrategias frente a los riesgos positivos .....	256
<b>11.</b>	<b>Gestión socialmente responsable de las adquisiciones del proyecto .....</b>	<b>261</b>
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>		<b>273</b>
<b>12.</b>	<b>La responsabilidad social y el “Código de Ética” del PMI® .....</b>	<b>273</b>
12.1	Los principios rectores del “Código de Ética” del PMI® .....	274
12.2	La responsabilidad.....	277
12.3	El respeto.....	280
12.4	La equidad .....	290
12.5	La honestidad .....	300
<b>TERCERA PARTE .....</b>		<b>306</b>
<b>13.</b>	<b>La norma ISO 26000 y su aplicación a la gestión de los proyectos.....</b>	<b>306</b>
13.1	Principios generales en la responsabilidad social .....	309
13.2	El reconocimiento de la RS de los proyectos .....	322
13.3	Identificación y manejo de los grupos de interés y sus expectativas .....	325
13.3.1	Del proceso de identificación .....	328
13.3.2	De las relaciones con los interesados.....	330
13.4	Aspectos relevantes de la RS con aplicación en los proyectos.....	333

13.5	El gobierno y la gobernanza del proyecto.....	334
13.6	Los derechos humanos y del trabajo .....	339
13.7	Prácticas laborales socialmente responsables .....	347
13.8	El carácter dialógico de la RS.....	352
13.9	El entorno .....	357
13.10	Prácticas operacionales justas .....	369
	13.10.1 Lucha contra la corrupción .....	369
	13.10.2 Libre afiliación política.....	372
	13.10.3 La competencia.....	374
	13.10.4 Cadena de valor .....	376
	13.10.5 El derecho de propiedad.....	377
13.11	Los asuntos de los consumidores.....	379
	13.11.1 De la comercialización y el intercambio.....	385
	13.11.2 De la protección de la salud y la seguridad del consumidor.....	388
	13.11.3 Del consumo sostenible y sustentable.....	392
	13.11.4 De los aspectos relacionados con los servicios, apoyo, denuncia y conflictos con los consumidores .....	396
	13.11.5 De la protección de la privacidad e información de los consumidores o usuarios .....	399
	13.11.6 Del acceso a los servicios esenciales .....	400
	13.11.7 De la educación y formación de conciencia en el consumidor .....	403
13.12	Participación de la comunidad y el desarrollo social .....	406
	13.12.1 Lo público y lo privado en la participación comunitaria .....	410
	13.12.2 De la participación formal de la comunidad .....	414
	13.12.3 De la educación y la cultura en la participación con la(s) comunidad(es) .....	416
13.13	De la creación de empleo y el desarrollo de habilidades.....	418
13.14	De la creación de riqueza y los ingresos .....	424
13.15	De la salud.....	428
13.16	De la inversión social .....	429

<b>14 Orientación para integrar la responsabilidad social a los proyectos .....</b>	<b>434</b>
14.1 Aspectos generales .....	434
14.2 La responsabilidad social en un proyecto.....	436
14.2.1 El debido procedimiento.....	436
14.2.2 Relevancia e importancia de los aspectos básicos de la RS en los proyectos.....	437
14.2.3 Esfera de influencia del proyecto.....	440
14.2.4 Respecto a las prioridades de abordar los temas de RS en los proyectos .....	444
14.2.5 Acerca de las prácticas de integración social de la RS en los proyectos .....	446
14.2.6 El ajuste de la dirección .....	448
14.2.7 Sistemas y procedimientos para construir la RS en la gobernabilidad de los proyectos .....	449
14.2.8 La comunicación sobre la RS.....	450
14.2.9 La credibilidad en la RS.....	457
14.2.10 Veeduría de las acciones que implementan la RS en el proyecto.....	459
<b>Bibliografía .....</b>	<b>464</b>
<b>Sobre el autor.....</b>	<b>467</b>





# Advertencia

---

El presente trabajo tomó como referencias la versión 5.<sup>a</sup> de la *Guía del PMBOK* del PIM<sup>®</sup> (en adelante “la Guía”) en español, a sabiendas de la proximidad de la versión 6.<sup>a</sup> (que aparecería a principios de 2018). Como la intención es señalar la importancia de asumir el compromiso que todo proyecto debe tener con la responsabilidad social (en adelante “RS”), y sabiendo que, al momento de salir una Guía nueva, en la práctica se sigue manejando la anterior por un tiempo prudente mientras se implementan los cambios propuestos por la nueva versión, se consideró pertinente, por parte de los evaluadores de este trabajo, señalar el compromiso de ajustar, en su momento, su contenido a la luz de los lineamientos propuestos por cada versión vigente de la Guía. Así las cosas, la primera versión de este trabajo corresponde solo a una primera etapa de un largo camino que apenas comienza.

Se tomaron los aspectos centrales de los cambios propuestos para el borrador de la versión 6.<sup>a</sup> de la Guía que aparecen registrados en la web, con el fin de señalar algunos aspectos previos mientras dichos cambios se oficializan. De manera que estos comentarios pueden o no mantener su vigencia dependiendo de los cambios definitivos.

No se proponen cambios en los grupos de procesos; solo cambia el nombre del proceso correspondiente a la “gestión de tiempos” por el de “gestión del cronograma del proyecto” (*Project Schedule Management*), y el proceso de

“gestión de recursos humanos” por el de “gestión de recursos del proyecto” (*Project Resource Management*), lo que pone al recurso humano al mismo nivel de los demás recursos del proyecto y amplía su alcance. Es de esperar que los criterios de la gestión de recursos guarden sus debidas diferencias. Se introdujeron nuevos procesos: “gestión del conocimiento del proyecto” (*Manage Project Knowledge*), “implementación de las respuestas al riesgo” (*Implement Risk Responses*) y “proceso de control de recursos” (*Control Resources*). De estos tres procesos, el de la “implementación de respuestas al riesgo” reviste especial importancia para el afinamiento de la RS de los proyectos, tanto por la identificación de los riesgos como por el diseño, la construcción, la aplicación y el alcance de la respuesta misma.

En general, no hay ningún problema en reconocer la importancia y pertinencia que el Project Management Institute PMI® desea darle a la gestión de los proyectos, pero es necesario estar atentos a que la dinámica y el desempeño de los elementos del proyecto efectivamente puedan ser controlados por la gerencia del mismo, pues la existencia de una guía no garantiza por sí sola que el proyecto logre sus objetivos previstos. No existe ninguna guía de gestión que sea lo suficientemente efectiva como para entregarle, de manera confiada, el control de los procesos del proyecto.

En el campo específico de la “gestión de los interesados”, que pasa a llamarse “planificar la participación de los interesados”, se acepta que dicha participación es el centro de la atención de la gestión del proyecto. Sin embargo, como se verá más adelante, la planificación de los interesados debe incorporar su identificación, tipo, alcance, riesgos y compromisos. De igual manera, el que la participación de los interesados pase a llamarse “monitorear la participación de los interesados” asume de entrada que el ejercicio de la planificación asegura, por sí mismo, la efectividad de la participación de los interesados.

En general, debe evitarse la sobrevaloración del poder de la Guía para garantizar los aspectos que puedan requerir un control más efectivo y oportuno frente a las posibles fallas humanas a lo largo del tiempo que dura el ejercicio del desarrollo del proyecto.

Por último, debe señalarse que lo referente a los comentarios que aquí se hacen respecto a la norma ISO 26000 se basaron en una traducción personal del autor del borrador del texto original en inglés: ISO/FDIS (2010). *Guidance on social responsibility International Standard. Final draft*. Por lo tanto, el autor asume toda la responsabilidad frente a ello.

En lo personal, agradezco a los pares evaluadores que tuvieron la deferencia de leer y criticar este trabajo. Gracias a sus aportes este libro podrá ser una realidad. Gracias a sus sugerencias, además, este libro se propone como una plataforma crítica con miras a apoyar el avance en el logro del objetivo de hacer de los proyectos elementos socialmente responsables. En este primer acercamiento se comenzó con el análisis de la Guía del PMI®, pero hay sugerencias para abordar un ejercicio similar con otras guías existentes en el campo de los proyectos. Quiera Dios que este sea el inicio feliz de un largo camino por recorrer en la búsqueda y construcción de un mundo mejor.

Fernando José Restrepo Escobar  
TP 5263

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Medellín, abril de 2017



# Presentación<sup>1</sup>

---

Es necesario partir de lo que se puede entender por “proyecto” desde una perspectiva muy general. En primero lugar, habría que reconocer en los proyectos una unidad conceptual, de acción y de resultados definidos a partir de objetivos propios. En esta unidad habrá que identificar los elementos que la unifican, además de los objetivos del mismo proyecto. Uno de estos elementos unificadores y transversales a todas las etapas del proyecto es la responsabilidad social (RS). Al ser los proyectos el medio a través del cual se concretiza lo planeado, es necesario pensar en la RS como un criterio de su planeación, de manera que la RS se articula de forma estructural a la forma misma de pensar, planear y ejecutar.

Así, la dinámica de los proyectos tendrá o al menos deberá estar siempre acompañada de no solo de los criterios de eficiencia, eficacia y calidad, sino también del criterio de RS. Este criterio, en el mundo actual, está pasando de ser un criterio “optativo adicional” de las empresas, a constituirse en una condición sin la que prácticamente es imposible operar en las condiciones del mundo empresarial contemporáneo. Una de las principales diferencias entre la versión 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup> de la Guía del Project Management Institute PMI<sup>®</sup> es, justamente, la introducción de la RS como parte constitutiva de la for-

---

<sup>1</sup> Este trabajo se realizó con base en la Guía del PIM<sup>®</sup> versión 5<sup>a</sup> en español disponible en la siguiente dirección: <https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=2BAB724F-89BAEBC7!542&app=WordPdf>. Consultado en julio de 2015.

mación del ejercicio profesional de la dirección de proyectos. Sin embargo, hay que aclarar que la Guía proporciona pautas para la toma de decisiones en la dirección de los proyectos, pero eso no significa que la RS sea solo un asunto de dirección de proyectos; al contrario, no pueden dejarse a los criterios de las direcciones aspectos como los de la RS, sino que la pretensión es que los elementos de la RS hagan parte sustantiva de la estructura de los proyectos a los que la dirección tendría que acogerse.

La Guía considera que “[...] la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 2). Señalamos la ausencia en la mención de los valores como parte de los elementos para tener en cuenta en la formación y el ejercicio profesional del director de los proyectos, a pesar del reconocimiento expreso que se hace de los mismos en el “Código de Ética y Conducta” (CEC). Las “buenas prácticas” están definidas solo en términos de las “competencias para el desempeño técnico” de la dirección de los proyectos, pero, como su misma definición lo plantea, las buenas prácticas “[...] deben aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 2). Con todo, hay que reconocer que la versión 5.<sup>3</sup> de la Guía explicita aquellas certificaciones para las cuales es necesario aceptar el CEC: certificaciones técnica y profesional de la dirección de proyectos, certificación profesional sobre la dirección de programas, certificaciones profesionales sobre gestión de riesgos y de cronogramas, y certificación como practicante de metodologías ágiles.

Es importante aclarar que lo “socialmente responsable” se refiere a la dirección de los proyectos orientados con la Guía PMI<sup>®2</sup>, pero no hay una diferencia sustantiva con que lo socialmente responsable se refiera a los proyectos propiamente o que se refiera a la dirección socialmente respon-

---

<sup>2</sup> El PMI<sup>®</sup> considera que, realmente, lo que propone es más una Guía que una metodología (Project Management Institute, 2013, p. 2). Sin embargo, dado que la Guía constituye un cuerpo estructurado de reglas y normas que la diferencian de otros criterios guías, es posible denominarla “metodología”.

sable, pues los proyectos son resultado de la gestión con dicha metodología y, en consecuencia, aquello no es de cumplimiento discrecional del gestor. En el presente, el papel de los proyectos no solo es el de generar resultados de forma eficiente y efectiva, sino también responsable, y el objetivo de su gestión ya no es solo resolver este o aquel problema, sino, también, definir cómo se resuelve dicho problema. Con todo, habrá que reconocer que el asunto del “con qué” se resuelven los problemas no es un asunto menor y corresponde a la discusión sobre “los medios”, esto es, sobre la parte instrumental de la operación definida desde la gestión del proyecto. Esto, sin embargo, será objeto de otra reflexión.

Aquí surge un aspecto importante respecto a la Guía: es el que se refiere a la gestión del tiempo del proyecto, que contempla el cumplimiento de los cronogramas en los que se llevan a cabo las acciones propias del proyecto. Al respecto, habría que decir que en dicho cronograma debe contemplarse el tiempo de atención a los efectos de las acciones que el proyecto ha generado. Hay que enfatizar que, en sentido estricto, y desde la RS, el proyecto no termina con el producto, sino con la resolución, total o parcial, de todas las externalidades negativas generadas (eso depende de lo acordado en el alcance del proyecto<sup>3</sup>). Sin embargo, dado el horizonte finito en el que se desarrolla el proyecto, la dirección de los proyectos deberá dar respuesta a las externalidades directas y manifiestas durante dicho horizonte de tiempo, y reconocer y aceptar que el proyecto debe entregarse con estas externalidades atendidas en la medida en que lo defina su alcance.

Sin embargo, en consideración a que los efectos se difieren en el tiempo más allá de la terminación y entrega del proyecto, será necesario registrar los “efectos residuales” generados, con la aclaración de que es posible que, en el futuro, aparezcan otros efectos fruto de los impactos de las acciones asociadas con el desarrollo del proyecto. La Guía aclara que “[...] los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales

---

<sup>3</sup> La razón por la cual solo se hace referencia a las externalidades negativas es que ellas son las que socializan costos ambientales y sociales afectando el bienestar, mientras las externalidades positivas socializan beneficios. Por lo tanto, y en consideración de que, en el límite, un proyecto puede tener externalidad positiva nula, no es justificable, ni empresarial ni socialmente, que genere externalidades negativas.

susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos" (Project Management Institute, 2013, p. 3).

Los aspectos referentes a los efectos diferidos por fuera del horizonte de terminación del proyecto deben formar parte del acta de entrega y cierre como forma de dar buen término al proyecto y como garantía de transferencia de la responsabilidad de reparo de los posibles efectos negativos o resultados indeseados específicos que puedan aparecer a futuro y que deben ser asumidos por el dueño del producto del proyecto. Cada proyecto es único y trae consigo riesgos y responsabilidades propias. Es debido a esta característica que lo relacionado con los compromisos de RS debe formar parte de la política de la organización que realiza el proyecto, porque, aunque cada uno sea diferente, es claro que será un resultado de su comportamiento organizacional y la organización es el objeto sobre el que recaen los efectos reputacionales.

La conformidad del cliente en la aceptación del proyecto no requiere el cumplimiento pleno del reparo de todas las externalidades negativas, ni incluso de las positivas que se puedan atribuir, sino de aquellas que hayan quedado inscritas en el "alcance" del proyecto en materia de RS y con el nivel de compromiso que se haya suscrito. El aspecto clave en todo esto es que debe quedarle claro, al dueño del proyecto, que habrá riesgos residuales y efectos extemporáneos que será necesario que él asuma como parte de su propia RS por ser dueño y beneficiario del proyecto.

Lo anterior es un aspecto interesante que podría redefinir el horizonte de tiempo del proyecto, dados los requerimientos de los impactos generados. Hay que tener en cuenta que en estos impactos se encuentran aquellos que son previsibles y los que no, y que es razonable prever y atender los impactos, en la medida de las posibilidades, sin afectar la sostenibilidad de la organización. Sin embargo, dado el carácter probabilístico de los impactos de las acciones humanas, es muy probable que surjan efectos indeseados no esperados. Por razones similares, el tratamiento de los costos del proyecto también se convierte en una variable incierta que debe considerar holguras en razón a los impactos generados no planificados.

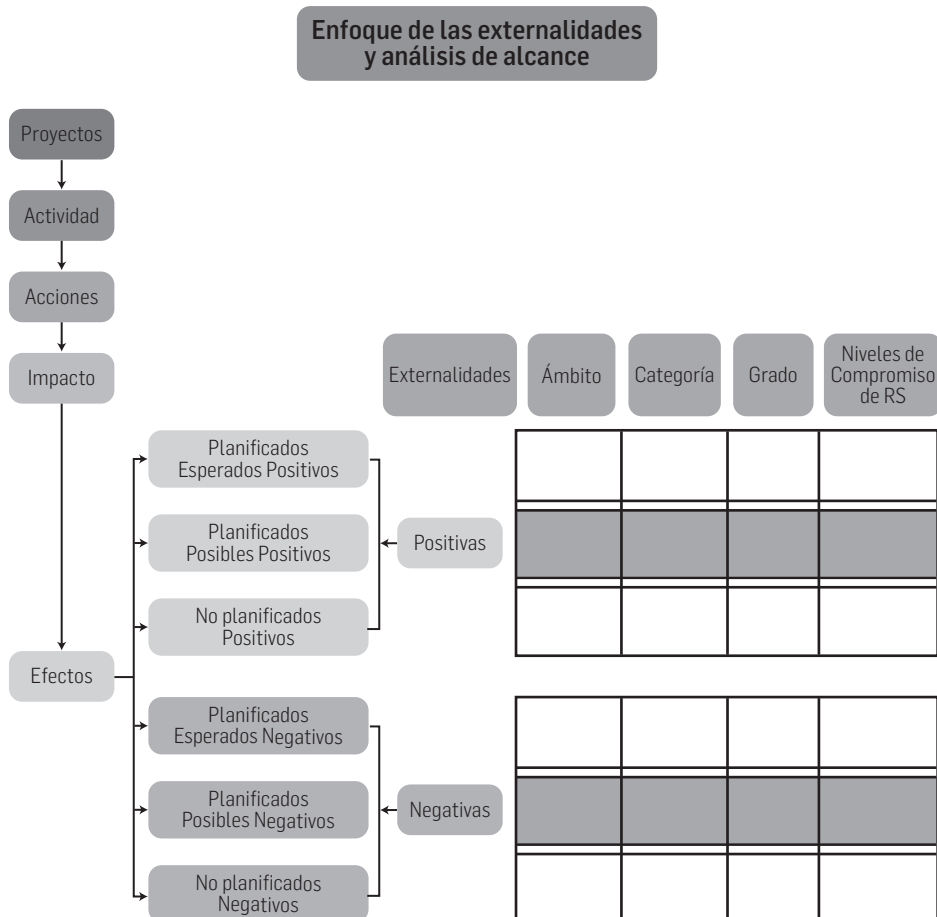
Como no es este el espacio para desarrollar en extenso el enfoque de las externalidades, solo se expondrán sus aspectos más importantes para poder comprender su lógica y alcance. En la figura 1 (página siguiente) se presenta lo que corresponde a la relación entre las acciones de los proyectos y sus posibles efectos (denominados "externalidades"). Por el momento, baste con definir las externalidades como "[...] el efecto directo de las acciones de una persona o empresa sobre el bienestar de otra persona o empresa de una forma que no se transmite a través de los precios del mercado" (Katz y Rosen, 1995, p. 648). Nótese los términos de la definición en función del bienestar, y que bien podrían expresarse como "costos" y "beneficios".

En el enfoque de las externalidades, toda acción genera impactos, los que a su vez generan efectos planeados o no, deseados o no, positivos o negativos. Tanto las externalidades "positivas" como las "negativas" son objeto de planeación por parte del proyecto. Las positivas están relacionadas directamente con el incremento en el bienestar que puedan recibir las personas, mientras que las negativas están relacionadas de forma inversa.

Aunque en el caso extremo las acciones de los proyectos pueden no tener externalidades positivas, se espera que tampoco generen externalidades negativas que reduzcan el nivel de bienestar de los impactados. Así las cosas, en este trabajo nos dedicaremos por entero al análisis de la RS en las acciones de los proyectos, cuidando principalmente de las externalidades negativas. Por definición, las externalidades se relacionan con los riesgos que asume el desarrollo del proyecto y es por esa razón que a los impactos inesperados, tanto positivos como negativos, y que efectivamente afianzan o vulneran, según corresponda, la reputación de las organizaciones, se les conoce con el nombre de "riesgos de reputación situacional" y a los previstos se les denomina "riesgos de reputación previsto" (Vizcaíno González, 2010, p. 3). El riesgo de reputación acecha a todo el comportamiento organizacional y, en consecuencia, subyace en todos los demás tipos de riesgo. Por decirlo de alguna forma, es un riesgo de impacto transversal. La reputación, como parte de la riqueza de las empresas que desarrollan proyectos, es por excelencia un espacio de capitalización de la RS.



**Figura 1.** El enfoque de las externalidades y el análisis de alcance



Fuente: elaboración propia.

Un aspecto importante surge cuando se considera la incorporación de la RS en los proyectos o en su dirección<sup>4</sup>; este aspecto se refiere a la “calidad”, concepto que sobrepasa el alcance técnico e incorpora el alcance social

<sup>4</sup> En realidad, debería tenerse en cuenta que, desde el punto de vista semántico, la dirección es un ejercicio profesional de menor alcance que el de la administración, y que, siguiendo la definición de la Real Academia Española de la lengua (RAE), la Guía debería referirse preferiblemente a la administración, más que a la dirección de proyectos.

y ambiental. Así, será posible evaluar la calidad de los proyectos y de su dirección desde el cumplimiento de los requerimientos tanto técnicos como sociales y ambientales definidos por la ley, así como desde el cumplimiento de los requerimientos de la RS que asuman.

Los criterios de la RS son transversales, aunque no únicamente, a las áreas de los proyectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, principalmente en lo referente al cumplimiento de las normas legales y al respeto de los derechos humanos acogidos internacionalmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las comunicaciones también juegan un importante papel en el sistema relacional del proyecto con sus grupos interesados y están asociadas directamente con la vulnerabilidad que las organizaciones puedan tener frente a los riesgos, principalmente el reputacional<sup>5</sup>. Quizás la gestión más sensible de toda la Guía, a efectos de la RS, sea la relacionada con las comunicaciones y con la operación del proyecto. Recuérdese que en los riesgos que asume un proyecto se incluyen tanto los planificados como los inesperados y que, de alguna manera, impactan tanto la calidad (técnica y social) del proyecto como los costos que se le asocian. Sobre este tema se regresará más adelante. De todas maneras, es necesario resaltar que la reputación (riesgo reputacional) de las organizaciones es el resultado de todas las formas de comportamiento en su quehacer empresarial. Así las cosas, a los comportamientos empresariales se les asocia la reputa-

---

<sup>5</sup> Parece importante reconocer que, aunque las comunicaciones son medios a través de los cuales las organizaciones se relacionan con los demás grupos de impacto o interés, los medios de comunicación son elementos que también podrían impactar a la organización, afectando su reputación. Los medios sociales de comunicación funcionan hoy a la manera como lo hacen las veedurías, y velan por el cumplimiento de los compromisos de las organizaciones. Los medios sociales de comunicación están en la base de la formación de la percepción social de la reputación de las organizaciones y son agentes estratégicos para la generación y el apoyo de la confianza social, un elemento que sin duda puede ser capitalizado por las empresas. En consecuencia, resulta estratégico para las organizaciones no solo cuidar su comportamiento presente, sino, y de forma muy especial, el comportamiento a futuro (Vizcaíno González, 2010, p. 6). Las organizaciones deben asumir este cuidado como estrategia de sostenibilidad de largo plazo para afianzar la confianza que la organización pueda inspirar.

ción, la que a su vez se constituye en la base sobre la que se construye la confianza. La capitalización<sup>6</sup> de la reputación amplía la base patrimonial y mejora la competitividad empresarial. Este hecho es también reconocido por la norma ISO 26000:

La percepción y la realidad del desempeño de una organización sobre la responsabilidad social pueden influir, entre otras cosas, sobre: su ventaja competitiva; su reputación; su capacidad para atraer y retener a los trabajadores o socios, consumidores, clientes o usuarios; el mantenimiento de la moral de los empleados, el compromiso y la productividad; el punto de vista de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera; y su relación con las otras empresas, los gobiernos, los medios de comunicación, los proveedores, los clientes y la comunidad en la que opera<sup>7</sup> (ISO/FIDES-26000, 2010, p. vii).

De forma más específica, habrá que reconocer que la RS en general deberá articularse como una característica a toda acción humana y que, por esta misma razón, los proyectos, como subsistemas articulados de acciones orientadas hacia un fin o a unos resultados específicos están sometidos a asumir esta característica. La Guía reconoce este aspecto cuando afirma que “[...] los proyectos existen dentro de una organización y no pueden operar como un sistema cerrado” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

Es claro que la forma que asumen los compromisos socialmente responsables dentro de los proyectos dependerá, en buena parte, de su naturaleza,

---

<sup>6</sup> Debe entenderse por “capitalización” la capacidad que tiene una organización, bien sea empresarial o no, de aprovechar su reputación como parte de su riqueza y como elemento competitivo en el mercado.

<sup>7</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010 (p. vii): “The perception and reality of an organization’s performance on social responsibility can (33) influence, among other things: 34 - its competitive advantage; 35 - its reputation; 36 - its ability to attract and retain workers or members, customers, clients or users; 37 - the maintenance of employees’ morale, commitment and productivity; 38 - the view of investors, owners, donors, sponsors and the financial community; and 39 - its relationship with companies, governments, the media, suppliers, peers, customers and the community 40 in which it operates”.

y, en consecuencia, será necesario indagar por las especificidades de los compromisos. Así, se abre un amplio panorama de trabajo para cualificar los diferentes tipos de proyectos como socialmente responsables en las distintas áreas del quehacer humano. Esta será una tarea por cumplir desde lo multi e interdisciplinar.

Con todo, se considera que, además de los proyectos específicos, las metodologías que los guían deben cumplir también con la exigencia de los criterios de RS. Por ahora, el presente trabajo solo se refiere a una aproximación a la medición de los comportamientos socialmente responsables que se puedan extraer de la metodología del PMI® versión 5.<sup>a</sup> y de los criterios definidos por la norma ISO 26000. El propósito es solo elaborar un instrumento simple, flexible y general, pero pertinente, para evaluar el grado o nivel de cumplimiento de compromisos o incorporación de criterios que permitan cumplir con compromisos socialmente responsables.



# PRIMERA PARTE

## 1. Consideraciones sobre los proyectos

---

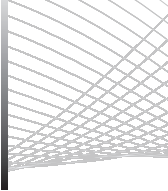
### 1.1. Restricciones de los proyectos y la responsabilidad social (RS)

El PIM® define las restricciones como aquellos “[...] factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso” (Project Management Institute, 2013, p. 124). En sus guías, reporta seis restricciones para el desarrollo y la dirección de los proyectos: el alcance, la calidad, el presupuesto, el cronograma, los recursos y el riesgo. Todos estos aspectos se relacionan con la RS, así:

- El *alcance*, en la medida en que en él se definen los tipos, la magnitud y el valor de los impactos a atender en los interesados o impactados. El alcance recoge prácticamente los compromisos con los que es necesario cumplir (técnicos, ambientales, sociales, comunitarios, institucionales y organizacionales). El alcance ajustado con las externalidades negativas y los compromisos de reparación y priorización de atención orientan la toma de decisiones de los directores de los proyectos hacia una gestión más eficiente y efectiva.
- La *calidad* es otro aspecto relacionado no solo con los requerimientos técnicos de los proyectos, sino también con los requisitos de los resultados y las formas de producirlos. Tradicionalmente, se entiende por “calidad” la forma como el proyecto y sus productos satisfacen

las necesidades del dueño del proyecto y de sus consumidores; sin embargo, cuando se consideran los criterios de RS son importantes también las formas como se desarrolla el proyecto y las formas de consumir sus productos.

- El *presupuesto* es quizás uno de los aspectos más poco entendidos y sensibles en lo que a la RS se refiere, pues erróneamente se asume que todos los compromisos de RS comprometen recursos financieros en la organización, lo cual no es cierto, y cuando lo hacen habrá que discutir la forma de contabilizarlos y de evaluar su impacto en otras áreas de la empresa, como lo es la valorización de activos intangibles. De todas maneras, hay una gran parte de compromisos de RS que no comprometen directamente recursos financieros, sino que demandan cambios paradigmáticos en los sistemas de dirección y gestión empresarial. Con todo, habrá que tener en cuenta que el presupuesto de los proyectos deberá incorporar los costos asociados a la atención de los compromisos de RS cuidando de que no lleguen a inviabilizar el proyecto.
- El *cronograma* es otro elemento importante que se afecta cuando se incorporan elementos de RS, pues además de las acciones y actividades propias de las condiciones técnicas del proyecto, se requiere complementarlas con las acciones de RS, algunas de ellas sobrepasando el horizonte temporal del proyecto.
- Los *recursos* que se incorporan a la gestión socialmente responsable de los proyectos son heterogéneos: unos tradicionales, relacionados con la mano de obra y las finanzas, entre otros; pero, principalmente, incorporan otro tipo de recursos, como los éticos, a partir de los cuales se construyen capacidades organizacionales relacionadas con la reputación, la confiabilidad y la competitividad de las compañías. Es más, es posible lanzar como hipótesis el argumento según el cual un incremento en el uso de recursos no tradicionales (como los éticos) pueden generar, en el largo plazo, ahorros efectivos en el uso de recursos tradicionales, como los financieros. De todas maneras, la presupuestación de recursos para dar cumplimiento a



la RS debe contar con los beneficios de holgura en tiempo, recursos y presupuesto en consideración a los imprevistos que acompañan a este tipo de compromisos. Es claro que la nivelación de recursos será una de las técnicas que ayudará en este propósito.

- El *riesgo* es una de las restricciones más importantes para la consideración de la RS. Compromete los valores éticos, así como los aspectos culturales de la organización. Podría decirse que los riesgos son los espacios más sensibles de los proyectos, en cuanto afectan el saldo neto general de desarrollo. El cubrimiento de los riesgos no solo se refiere a los propios del proyecto, sino que incluye los impactos a terceros que afectan las condiciones del buen y el bien vivir de los interesados (impactados) y su bienestar.

Las restricciones del proyecto son los puntos clave de toda dirección de proyectos y a través de ellas se puede medir el éxito y la eficacia en el desarrollo del proyecto. Ellas contribuyen a definir, en parte, el perfil de la dirección y las características personales y profesionales del posible director; también orientan la metodología de trabajo y de relacionamiento de los interesados del proyecto.

Otro aspecto importante de las restricciones de los proyectos se relaciona con su gobernabilidad, principalmente en cuanto se requiere respetar y cumplir con los compromisos acordados con los interesados, elemento clave para viabilizar y agilizar el desarrollo y la ejecución del proyecto. De igual forma, la gobernabilidad se relaciona con la atención de los cambios necesarios que vayan surgiendo en el desarrollo del proyecto y que puedan entorpecer su dinámica y orientación, además de su rentabilidad y viabilidad.

El documento base para identificar, definir, acordar y especificar el alcance de los compromisos tanto técnicos como de RS es el “acta de constitución” del proyecto. Las restricciones son el referente para establecer estos compromisos, que son diferentes para cada proyecto según su naturaleza, alcance y tipos de impacto. Un aspecto importante para considerar son las restricciones contractuales acordadas para la realización del proyecto; este aspecto dependerá de la capacidad de negociación y poder de mercado de las

empresas negociadoras. Es una etapa delicada, en cuanto los compromisos de RS pueden ser objeto de discusión para el acuerdo y son un tema sensible que puede alterar los costos, la metodología, la calidad y el cronograma, todos ellos traducibles en costos efectivos. De todas maneras, aunque la RS puede considerarse un atributo transversal a todas las actividades del proyecto, debe lucharse para preservarla en razón a la coherencia de la dirección de la organización que la posee y a los beneficios —no solo financieros— que son capitalizables a futuro.

Un aspecto clave a considerar en la construcción de la RS es el que se refiere a la información de los riesgos y sus alcances, de los interesados y de los requerimientos de atención de riesgos y de cumplimiento de compromisos. Este tipo de información es necesario levantarla mediante procesos confiables que permitan capitalizar la experiencia que la organización vaya adquiriendo en este campo.

Se considera necesario el análisis de procesos para evaluar los desarrollos de las acciones de la RS y la forma de cumplimiento de sus compromisos. Habrá que tener cuidado con el hecho de que este análisis se aplique a la RS considerándola una actividad que no agrega valor. La Guía afirma: "Este análisis examina también los problemas y las restricciones experimentados, así como las actividades que no añaden valor, identificadas durante la ejecución del proceso" (Project Management Institute, 2013, p. 247). Recuérdese que, si bien es posible que las acciones de RS no aporten valor a la manera tradicional en que se concibe el valor agregado, también es cierto que las actividades del proyecto no tienen razón alguna para destruir valor (natural, social, cultural y económico, entre otros). El análisis de la causa raíz resulta adecuado para aplicarlo a los efectos de las acciones de RS por dos razones básicas: la primera, porque permite relacionar los impactos generados con las acciones del proyecto que los generaron; y la segunda, porque a partir de allí es desde donde se identifican los interesados y el tipo de compromisos de RS a cumplir de acuerdo con el tipo de impacto generado.

Las restricciones permiten identificar, construir o adquirir las capacidades técnicas y organizacionales que se requieren para cumplir con los requisitos técnicos y de RS que demande cada proyecto. El éxito de la realización



de un proyecto está asociado tanto a las capacidades aplicadas como a su dirección. La Guía del PIM® considera exitoso un proyecto en términos del éxito técnico: en cuanto a la calidad y al cumplimiento en tiempo y en costos. Sin embargo, será necesario incorporar otros criterios no técnicos, pero igualmente importantes, en la determinación del éxito de los proyectos (como lo son los criterios de RS). Para tal efecto, podrían considerarse indicadores como:

- Mejoras en las capacidades de relacionamiento de los miembros del equipo del proyecto con los interesados.
- Mejoramientos en las actividades de desempeño que eleven la eficacia y su eficiencia, e incorporen elementos de RS.
- Mejoras en el desempeño del equipo total del proyecto respecto a los interesados en lo referente a respeto, colaboración, información e inclusión.

Estos elementos deben tenerse en cuenta, especialmente, en el análisis cualitativo de riesgos y compromisos a cumplir.

## 1.2. Posibles resultados de los proyectos

En primer lugar, hay que especificar que el concepto de “resultados” o “producto” que propone la Guía del PMBOK® se refiere a todo aquello que sale de un proceso, o a las fases de un proceso para alimentar la próxima fase. Las reflexiones siguientes se acogen a estas definiciones y pueden ser aplicadas a cada una de las concepciones de lo que pueden ser los resultados de los proyectos.

En la Guía del PMBOK®, 5.ª versión, se reportan al menos cuatro posibles resultados en el desarrollo de un proyecto:

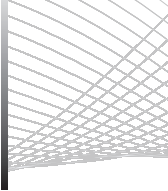
- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo.

- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (por ejemplo, una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución).
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (por ejemplo, un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos).
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad) (Project Management Institute, 2013, p. 3).

En todos estos resultados está presente el mejoramiento, es decir, el avance que se pueda realizar en el desempeño funcional de los bienes y servicios. Este avance debe considerarse como una resultante neta del bienestar, pues es claro que se puede avanzar en el mejoramiento del desempeño de los bienes y servicios sin que ello necesariamente signifique que ese avance es responsable socialmente. De manera que el mejoramiento como meta de todo desarrollo de cualquier proyecto debe acompañarse de la característica de ser socialmente responsable.

El PMBOK® reconoce que “[...] debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera” (Project Management Institute, 2013, p. 3). Este es un reconocimiento expreso de lo imprevisible que pueden ser los resultados e impactos de los proyectos a pesar de la planeación de la que puedan ser objeto, y se constituye a su vez en una razón de peso de por qué ocuparse de los riesgos de las actividades que los componen, además de ser una justificación para asumir las responsabilidades correspondientes a los impactos generados no solo en el campo técnico, sino también en el social y ambiental.

Es claro que la dirección organizacional de proyectos tiene como objeto de trabajo “[...] generar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible” (Project Management Institute, 2013,



p. 3). La pregunta, aquí, sería si incorporar la RS como parte constitutiva y transversal de las funciones directivas de los proyectos permite mejorar los desempeños, los resultados y la posición competitiva. Avanzando una respuesta, es claro que una organización que incorpora la RS en sus actividades adquiere temporalmente un factor diferenciador que le permite inducir procesos no tradicionales de valorización a sus activos, especialmente a los intangibles, como se verá más adelante. Sin embargo, y a pesar de que es posible considerar la RS desde el punto de vista de los procesos propios de valorización empresarial, se espera que no sean solo razones asociadas al mejoramiento continuo de las organizaciones las que permitan llevar la RS a las organizaciones, sino el desarrollo de la conciencia de generar de forma diferente y más responsable el ejercicio empresarial. Esto permitirá articular la RS como elemento estructural de las organizaciones.

Para evaluar las mejoras en los desempeños es necesario que los resultados producidos sean verificables (lo que no significa, necesariamente, "cuantificables"). Esto requiere que la organización posea las herramientas necesarias y pertinentes para la captura de la información asociada a los resultados de las acciones del desarrollo del proyecto, así como de los criterios diferenciados para su evaluación. El punto crucial son los criterios de calidad que, se supone, consultan no solo los requerimientos técnicos exigidos por los interesados, sino que también deben incluirse los requerimientos de RS como parte constitutiva de lo que es la calidad del proyecto y sus productos. Es claro que la RS cuenta aquí con ciertas limitaciones, pero esa no sería una razón suficiente para no asumir sus compromisos. Se entiende que este es un aspecto en el que cada organización puede ser creativa y aportante desde su propia experiencia.

Otro aspecto importante de los resultados es que puedan ubicarse asertivamente en el encadenamiento de las fases y actividades a través de las que se desarrolla el proyecto. De manera que la diagramación de la arquitectura del sistema de relaciones entre los elementos constitutivos de las fases y entre las etapas del proyecto pueden orientarse a identificar las relaciones de causalidad entre acciones y resultados.

Por su parte, “[...] la planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos a través del establecimiento de prioridades entre los mismos, teniendo en cuenta los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones relativas al plan estratégico de la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 4). Respecto al área de la planeación, habría que hacer algunas precisiones. En primer lugar, diferenciar en la etapa de identificación de problemas y de necesidades, y en la formulación de objetivos y metas, aquellas que son propias del objeto del proyecto de las que son propias de la RS en la gestión, la ejecución y los impactos del mismo. No puede olvidarse que la identificación de los problemas y las necesidades, así como la definición de los objetivos, debe realizarse bajo criterios técnicos, pero debe complementarse con los criterios de RS. Se está hablando tanto de criterios como de objetivos que deben ser complementarios, pero claramente diferenciables.

El ejercicio de la definición de problemas, necesidades y objetivos debe ser, en principio, incluyente. La Guía considera básica la participación de los “interesados” en la planeación cuando reconoce que “[...] el equipo del proyecto persigue el aporte y estimula la participación de todos los interesados, tanto durante la planificación del proyecto como en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto y de los documentos del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 56). Existe, sin embargo, una diferencia en este aspecto respecto a la Guía en su versión 4.<sup>a</sup>, en la que se expresa que “[...] el equipo del proyecto debe estimular la participación de todos los interesados pertinentes durante la planificación del proyecto y en el desarrollo del plan para la dirección y los documentos del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 48). Esta sutil diferencia (la palabra “pertinentes”) resulta crucial desde el punto de vista del enfoque de las externalidades de la RS, pues es claro que este enfoque sí considera la pertinencia o no de los interesados de un proyecto. Según nuestra forma de ver, la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía es menos específica en cuanto a los interesados y abre un espacio que puede traer consecuencias insospechadas en costos y en alcance de los proyectos. Como se verá más adelante, los interesados no están definidos *per se*, sino que surgen a partir de los posibles impactos del proyecto. El proyecto es la plataforma desde donde se definen los intereses y su pertinencia.

Aclaremos el alcance del término “interesados”; este no solo se refiere a quienes tienen sus propios intereses en los resultados del proyecto, que, por decirlo de alguna forma, serían los grupos por los que el proyecto se justifica (por tal razón, se requiere su participación en la identificación de problemas, necesidades y expectativas, así como en la definición de objetivos y metas). Desde la RS, el término “interesados” es más amplio e incluye a todos aquellos que resultan impactados por el desarrollo y los resultados del proyecto, sin que necesariamente sean públicos directamente beneficiarios de sus resultados. La Guía, al referirse a la identificación de los interesados, reconoce que los “grupos de interés” deben ser aquellos que son impactados por el desarrollo del proyecto. En la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía, se lee: “Identificar a los interesados es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 46). En la versión 5.<sup>a</sup>, por su parte, se lee que identificar a los interesados hace referencia al “[...] proceso de identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían ejercer o recibir el impacto de una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de análisis y documentación de la información relevante relativa a sus intereses, participación, *interdependencias, influencia y posible impacto* en el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 426. El resaltado es nuestro).

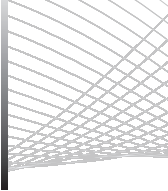
De este modo, son claras las diferencias entre ambas perspectivas sobre lo que es identificar a los interesados. En la versión 4.<sup>a</sup> se considera a los interesados como las personas a quienes impacta el proyecto. Por decirlo de alguna forma, su perspectiva es unidireccional. Mientras tanto, en la versión 5.<sup>a</sup> se considera a las personas, los grupos y las organizaciones que son impactadas y a las que puede impactar al proyecto. Esta es una perspectiva bidireccional y más amplia de lo que puede considerarse como “interesados de un proyecto”. La versión 5.<sup>a</sup> de la Guía es más específica cuando habla de interdependencias, aclarando que los grupos de interesados tienen también responsabilidad social con el proyecto a través de las influencias que puedan ejercer en su desarrollo. La versión 5.<sup>a</sup>, además, plantea no solo los impactos a generar, sino también los posibles impactos a causar.

De manera que en el desarrollo de proyectos socialmente responsables (PSR) resulta pertinente considerar, caracterizar y clasificar a los grupos impactados por tipo de externalidades (positivas y negativas). Entre estas externalidades, las que primordialmente deben atenderse son las que son catalogadas como negativas, aunque es importante para las organizaciones dueñas de los proyectos conocer también las positivas, dado que resulta necesario y estratégico tomar una conciencia clara de los tipos de impactos que sus proyectos pueden generar. Este tipo de conocimiento resulta clave en el proceso de capitalización de la experiencia en RS que pueda tener la organización.

Con todo, hay que hacer una aclaración para señalar que la perspectiva analítica de la RS bajo el enfoque de las externalidades es tan solo una de las muchas otras perspectivas posibles de aplicar y que resulta radicalmente diferente al enfoque de los grupos de interés. Su diferencia principal consiste en que, desde el enfoque de las externalidades, solo se consideran aquellos intereses de los grupos que se impactan con las acciones de los proyectos. Y, entre los intereses de estos grupos, solo son objeto de atención aquellos asociados directamente al tipo de impacto que el proyecto genera, dejando de lado todos los demás intereses que los grupos impactados puedan tener, pero que no corresponden a los impactos generados. De esta forma, resulta esencial diferenciar, en los proyectos, aquellas acciones de las empresas que corresponden a su RS y aquellas que se asumen por filantropía o por motivos caritativos. A este respecto, la norma ISO 26000 es clara cuando propone que las organizaciones deben reconocer los intereses pertinentes y evaluar su legalidad y coherencia a la luz de las normas internacionales. Al respecto, afirma: "Al determinar cuáles intereses de los grupos de interés se reconocen, una organización debería considerar la legalidad de dichos intereses y su coherencia con las normas internacionales de comportamiento"<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "In determining which stakeholder interests to recognize, an (370) organization should consider the lawfulness of those interests and their consistency with international norms (371) of behaviour" (p. 6).



Un asunto es clave en esto de identificar a los interesados, pues deben identificarse y caracterizarse tanto sus necesidades, expectativas, intereses, objetivos y metas, como la correspondencia que debe haber, por una parte, entre las necesidades y el nivel a satisfacer, y, por otra, entre estos y los objetivos y las metas con los que hay que comprometerse para lograr los objetivos del proyecto de forma que sea tanto sostenible como socialmente responsable. La Guía reconoce que la función central de la dirección de proyectos es “[...] la entrega satisfactoria de productos, servicios o resultados” (Project Management Institute, 2013, p. 16). El aspecto central es “la entrega satisfactoria”, que no solo se debe referir al cumplimiento de los compromisos técnicos, sino también al cumplimiento de los compromisos a los que da lugar la RS. Así se amplía el alcance de lo que puede significar una “entrega satisfactoria”. Además, es un elemento nuevo que adicionaremos más adelante al criterio de calidad del proyecto y de sus resultados.

El diagnóstico es la base técnica para lograr la asertividad en el campo de los medios a emplear y en el logro de los fines a lograr. Es necesario cuidar el alcance de los impactos para definir con claridad los tipos y niveles de compromisos socialmente responsables a establecer, cuidando siempre la asignación presupuestal del proyecto y el tipo y alcance de los compromisos con los grupos de impacto. Este mismo criterio orienta la dirección del proyecto en la selección de medios, acciones y estrategias a implementar y permite definir un referente más preciso para la verificación de resultados e impactos.

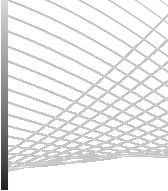
Con todo, y a pesar del alcance cada vez mayor de la planeación, hay que reconocer, como ya se dijo, que en toda acción humana surgen aspectos inesperados, unos deseados y otros no. Esto es así en consideración a que la efectividad de la planeación es, en su mayoría, probabilística, y, en consecuencia, existirá siempre la probabilidad de que surja lo inesperado indeseado. Este aspecto reclama la planeación y presupuestación de cierta holgura que ahora, además de lo ya previsto, tiene otro destino: las externalidades negativas imprevistas. Adicionalmente, las discrepancias entre los resultados previstos y los efectivamente realizados demandan mecanismos de ajustes (preventivos o correctivos en tiempo y costos) que requieren la planeación de estas holguras: “Como consecuencia de la comparación en-

tre los resultados planificados y los reales, pueden emitirse solicitudes de cambio para ampliar, ajustar o reducir el alcance del proyecto, del producto, o de los requisitos de calidad y las líneas base del cronograma o de costos" (Project Management Institute, 2013, p. 92).

Se ha señalado antes que la RS debe estar presente como criterio *ex ante* de todo proyecto, incluso debe considerarse previamente a su misma concepción. Debe corresponderse con la filosofía de la organización dueña y responsable del proyecto. Para ello, es menester que la RS como filosofía penetre en la cultura organizacional y permee su comportamiento y el de todas las personas que a ella pertenecen. Este aspecto se relaciona directamente con el riesgo comportamental (no solo de la organización, sino también de todos sus trabajadores) y con los costos que se le asocian. Además, se sabe, como ya se anotó, que la RS es uno de los medios más importantes a través de los cuales las organizaciones pueden gestionar su riesgo de reputación (Vizcaíno González, 2010, p. 6), y ambos tipos de riesgos, el reputacional y el comportamental, hacen que la ética y la cultura sean elementos estratégicos tanto para el crecimiento como para el desarrollo, principalmente organizacional, pero igualmente para el social y el humano.

Aunque el presente trabajo se refiere solo a los PSR, es necesario aceptar que es difícil que un proyecto adquiera esta característica si la empresa dueña del proyecto no incorpora la RS en su filosofía y comportamiento organizacionales. Es necesario avanzar en la formación de todo el personal en lo que es y significa la RS y desarrollar estrategias para su interiorización, lo que será un proceso largo pero necesario que debe impactar la cultura organizacional en el largo plazo. También será un proceso creciente y acumulativo que dará lugar a otro proceso de acumulación de experiencia en este campo. Capitalizar la experiencia, esto es, apropiarse lo aprendido a través del desarrollo del proyecto para incorporarlo en la optimización de los costos de la organización será clave para la organización dueña del proyecto, así como para la empresa que lo desarrolla. Como siempre, será necesario que el proceso de capitalización de experiencia sea un proceso permanente en las organizaciones.





Como resulta normal en el desarrollo de los proyectos, el personal asignado, directivo y operativo, podría carecer de la formación necesaria respecto a los asuntos de RS, y, en este caso, sería necesario asumir este proceso de capacitación con miras a garantizar el comportamiento deseado y el logro de los objetivos propuestos en las especificidades del proyecto en cuestión. También hay que anotar que se hace necesario auditar permanentemente el cumplimiento tanto de los criterios técnicos y de calidad como los de RS. A este respecto y refiriéndose a las acciones y prácticas de RS, la norma ISO 26000 enfatiza en la necesidad de una “[...] revisión regular de estas acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social”<sup>9</sup>.

Habría que aceptar que el concepto de “buen proyecto”, al incorporar la RS, deberá cambiar, pues ahora deberá referirse no solo al cumplimiento de los compromisos con los criterios técnicos, sino que también deberá ajustarse a los de RS. Se pretende argumentar con solvencia que la RS debe incorporarse a las buenas prácticas consensuadas en la gestión de proyectos, en las especificaciones que le son propias a cada tipo de proyecto. Recogiendo los criterios de la Guía del PMI®, 5.ª versión, que en este aspecto son idénticos a los de la 4.ª versión (p. 10), las “buenas prácticas” “[...] significa[n] que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 2).

Desde otra perspectiva, la RS puede asociarse al concepto de “buen proyecto” a partir de la ampliación de la base de conocimiento (información sistematizada y valorada) de la que puede disponer la organización para respaldar la dirección de sus proyectos. Este aspecto está íntimamente relacionado con la capitalización de la experiencia en el campo de la RS asociada al desarrollo de los proyectos que realiza la empresa. Este es un proceso histórico construido a partir de las experiencias vividas por las organizaciones y forma parte de los activos empresariales y de la riqueza de

---

<sup>9</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] regularly reviewing these actions and practices related to (88) social responsibility” (p. X).

las organizaciones. La RS es, pues, relacionable con el concepto de lo que es un “buen proyecto” y con lo que son las “buenas prácticas”.

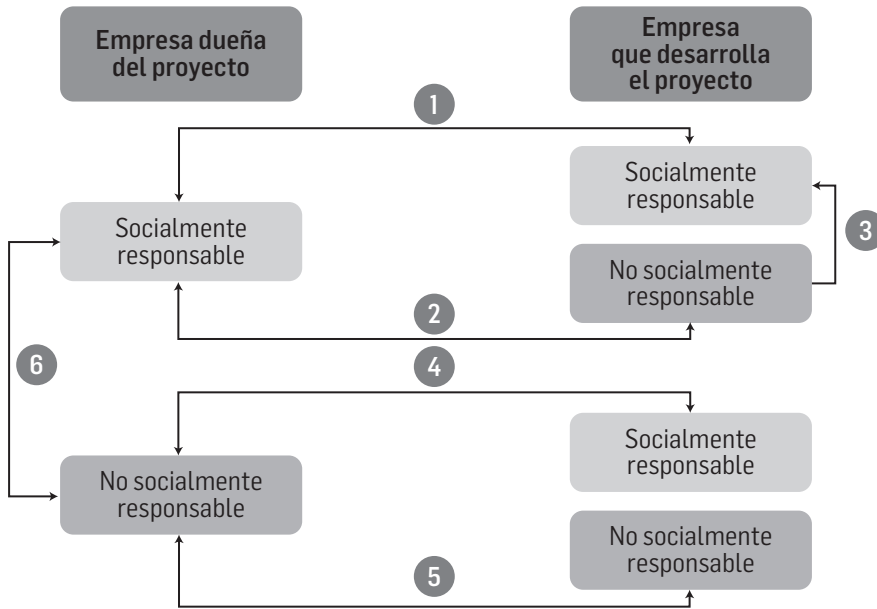
Esta concepción de las buenas prácticas de los proyectos se alinea con el “Código de Ética” propuesto por el PMI® (“Code of Ethics and Professional Conduct”), y es de cumplimiento obligado para obtener la certificación PMI®. Este es un aspecto importante para la presente propuesta y este trabajo se ocupará de él, pues partimos de que en toda acción humana la finalidad última es hacer el bien. El fundamento natural de la RS es la ética civilista.

### **1.3. Sistema de relaciones empresariales a partir de la RS**

A continuación, se profundizará en el sistema externo relacional entre las empresas dueñas de los proyectos y las que se encargan de desarrollarlos, en lo que podría considerarse una relación interempresarial socialmente responsable, según lo muestra la figura 2. Dicha figura ilustra el sistema de posibles relaciones que pueden establecerse entre las empresas dueñas de los proyectos y las que los desarrollan. Respecto a la relación señalada con el número 1, realmente no hay mucho que decir. En esta situación, ambas empresas comparten el mismo interés por ser socialmente responsables, aunque entre ellas existan diferencias de alcance de los compromisos. Incluso, esta relación permite a cada empresa avanzar en el desarrollo de su propio alcance gracias a la sinergia y el aprendizaje que cada una pueda transmitir mediante la relación.

Si una empresa dueña de un proyecto se define socialmente responsable, es de esperar que busque para su desarrollo empresas que también lo sean. Pero en caso de que no halle en el mercado este tipo de empresas y que solo estén a disposición empresas que todavía no han asumido el compromiso de ser socialmente responsables, tal como se ilustra en la relación número 2, es posible que la empresa socialmente responsable exija ciertos compromisos de RS a la empresa a contratar y condicione la contratación a su cumplimiento. En este caso, es clara la oportunidad que la empresa contratada tiene para iniciar su proceso de formación en el campo de la RS. Este aspecto se ilustra a través de la relación número 3.

**Figura 2.** Sistema relacional interorganizacional con base en la RS



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el iniciar el proceso de ser socialmente responsable queda a discreción de la empresa contratada. Una opción podría ser posible: el asumir los compromisos de RS puntualmente, dadas las exigencias de la empresa contratista, pero esta alternativa no le permitiría capitalizar los beneficios de RS en el largo plazo.

No puede olvidarse que la empresa contratante, al ser socialmente responsable, asume parte o la totalidad de la responsabilidad no asumida por la empresa contratada cuando esta no es responsable socialmente. En general, es posible observar que la relación 2 representa un mayor costo para la empresa contratante frente a la relación 1, en la que los compromisos son compartidos por ambas empresas, y la transferencia de responsabilidades de la empresa contratada a la contratante al momento del cierre del proyecto bien puede ser menor. Así las cosas, en ambientes empresariales donde la RS ha empezado a expandirse, las empresas que

no son responsables socialmente empiezan a perder mercado debido al costo social de su contratación.

Obsérvese ahora el sistema relacional cuando la empresa contratante o dueña del proyecto no es socialmente responsable. Es de esperar que ante el condicionamiento de contratación que exige el ser socialmente responsable, estas empresas busquen en el mercado preferentemente aquellas que les sean homólogas. Esta relación corresponde a la relación número 5. La razón para ello es que la empresa contratante no estaría dispuesta a asumir la transferencia de responsabilidades de los riesgos por externalidades negativas y los demás efectos extemporáneos que surjan del desarrollo del proyecto. Como se aprecia, la contratación entre empresas que no son responsables socialmente tiene la capacidad de transferir los costos sociales y ambientales a terceros. Este tipo de contratación en el mundo empresarial contemporáneo no es sostenible y empresarialmente aumenta el riesgo de reputación y los costos asociados.

Ahora bien, en el caso extremo de que solo exista en el mercado una empresa para contratar que sea socialmente responsable, como es el caso de la relación número 4, la empresa contratante tendrá que entrar en negociación de las condiciones de contratación, cuidando de que se respete el cumplimiento de sus compromisos socialmente responsables y logrando transferir a la empresa contratante los compromisos y las responsabilidades que le correspondan en cuanto a los riesgos asumidos en el proyecto. Al igual que en la relación número 3, esta puede ser una buena posibilidad para que la empresa contratante inicie su proceso gradual de formación en RS. Pero, en cualquier caso, esto queda a su arbitrio. Esta transformación se ilustra con la relación número 6. Un aspecto interesante para resaltar es que, al parecer, la RS y su preservación frente al riesgo de reputación imprimen una fuerza expansiva en el ambiente relacional donde surgen. Existe el contagio de la RS en el ambiente empresarial, acompañado de la racionalidad frente a los riesgos y los costos que se le asocian. En general, un ambiente empresarial socialmente responsable es un elemento clave para avanzar en la eficiencia y optimización en el uso de los recursos y para garantizar la sostenibilidad social y empresarial en general. Es importante avanzar en comprender la importancia y pertinencia de las consideraciones

de las opciones que la RS, cualquiera que sea su enfoque, permite a las metodologías en proyectos para cualificar el desempeño en el desarrollo, la dirección y la gestión de los proyectos.

Los aspectos referentes al sistema relacional entre las empresas son considerados por la norma ISO 26000 cuando afirma lo siguiente:

Los impactos de las decisiones o actividades de una organización pueden resultar muy afectados por sus relaciones con otras organizaciones. Una organización puede necesitar trabajar con otras para hacer frente a sus responsabilidades. Estas pueden incluir organizaciones amigas, competidores (teniendo cuidado de evitar comportamientos contrarios a la leal competencia), otras partes de la cadena de valor o cualquier otra parte relevante en la esfera de influencia de la organización (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 7)<sup>10</sup>.

Para las consideraciones para tener en cuenta en la evaluación del grado de cumplimiento de criterios de RS en los proyectos dirigidos según la Guía o la metodología PMI®, que constituye el objeto de este estudio, se ha considerado una perspectiva analítica que concibe los proyectos como un conjunto de acciones de responsabilidad compartida —corresponsabilidad—, en el que resulta clave el trabajo convergente en equipo para el logro del resultado propuesto. La convergencia debe ser tanto en los aspectos directos y técnicos del proyecto como en los que se refieren a la RS. Además, al considerar que las acciones del desarrollo de los proyectos requieren el empoderamiento de quien los ejecuta, es menester la alineación del conjunto de involucrados para aspirar al logro propuesto. A esta alineación, el PMI® la denomina “governabilidad del proyecto” y la define como “[...] la alineación del proyecto con las necesidades u objetivos de los interesados

---

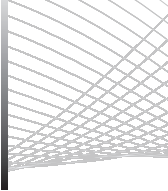
<sup>10</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(400) The impacts of an organization's decisions or activities can be greatly affected by its relationships with other (401) organizations. An organization may need to work with others to address its responsibilities. These can include (402) peer organizations, competitors (while taking care to avoid anti-competitive behaviour), other parts of the (403) value chain or any other relevant party within the organization's sphere of influence” (p. 7).

[...] *que resulta fundamental para la gestión exitosa de la participación de los interesados y para el logro de los objetivos de la organización*" (Project Management Institute, 2013, p. 30. El resaltado es nuestro). Como se aprecia, la gobernabilidad tiene como objetivo el logro de los objetivos de la organización, de manera que la alineación de las expectativas de los interesados es solo una estrategia de la gobernabilidad del proyecto.

Lo que se quiere resaltar es que, al ser el empoderamiento un asunto clave en el ejercicio de los proyectos, cada miembro del equipo debe asumir e interiorizar, además de los requerimientos del desempeño profesional, los del desempeño ético y socialmente responsable. Los criterios para tener en cuenta en la valoración, tanto en lo técnico como en lo ético y en lo socialmente responsable, deben asumirse con igualdad de importancia para todas las áreas, pues la RS, además de tener capacidad de desempeñarse como un área específica de un proyecto también cualifica el desempeño profesional en general y de forma especial en las nuevas prácticas del desarrollo de proyectos.

Partiendo de la influencia que la organización pueda tener sobre el proyecto, no solo desde su concepción sino en la forma de desarrollarlo, resulta importante que se alinee con los principios básicos de la RS para avanzar en su proceso de construirse en una organización socialmente responsable. La Guía del PMI® reconoce que "[...] la cultura, el estilo y la estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos" (Project Management Institute, 2013, p. 20).

La cultura organizacional como subproducto del desarrollo organizacional involucra a todas las personas que pertenecen a ella. En este sentido, es transversal a toda la organización e ilustra las formas y el sentido de los comportamientos organizacionales y de sus empleados. Al articular a la empresa, los trabajadores y los valores que deben regir los comportamientos de la organización, la cultura organizacional es un fuerte referente para la comprensión de lo que puede ser institucionalmente la RS. En consecuencia, la RS debe articularse en la cultura organizacional como forma de hacerla común a todos sus integrantes y característica de su comportamiento em-



presarial y social. La RS debe formar parte de la identidad de la organización y debe expresarse en sus estrategias y en su estructura organizacional.

La estructura organizacional puede ser entendida como el ordenamiento funcional que se les dan a las partes constitutivas de una empresa para el logro de sus objetivos. Si la RS debe estar articulada a los comportamientos organizacionales definidos por los desempeños funcionales de las partes de una organización, entonces la RS debe estar presente en toda la estructura organizacional como elemento constitutivo de su forma de hacer empresa. La estructura incluye el sistema de relaciones de dependencia y las asignaciones de desempeños funcionales diferentes para el logro de un objetivo común. La estructura impacta las formas en que la empresa opera en el mercado y los objetivos que pretende alcanzar. Si la RS cualifica las relaciones que la organización tiene con sus impactados o interesados, entonces debe ser un elemento característico de la estructura empresarial. Trataremos este tema a profundidad más adelante.

El estilo organizacional ilustra los aspectos personales con los que los directores o gerentes diferencian su gestión o dirección; forma parte del capital humano de las personas e impacta a la organización. Respecto a la RS, se espera que el estilo de dirección sea novedoso y creativo, pero respetuoso de los principios organizacionales que fundamentan sus compromisos con los interesados. Debe recalarse que no es pertinente dejar a la voluntad de la dirección el cumplir o no con los compromisos de RS, y que en este aspecto es fundamental estar vigilante para evitar el fenómeno de agencia, al que podría dar lugar las posibles extralimitaciones de los directivos.

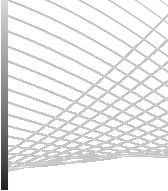


## 2. Lo que es propio del proyecto

---

Hay acuerdo en que el horizonte temporal de todo proyecto es de corto plazo, a diferencia de lo que podrían ser los planes y los programas. En realidad, sería preferible decir que los proyectos son de horizonte finito, para no entrar en consideraciones de tiempo un tanto ambiguas, al menos con las consideraciones de corto y largo plazo con las que la economía trabaja. En la economía, el corto plazo se refiere a las situaciones en las cuales al menos un factor productivo permanece constante y los otros factores varían. Normalmente se considera a los bienes de capital como el factor fijo que está asociado a una parte de los costos fijos. El largo plazo se refiere a aquellas situaciones en que todos los factores productivos cambian. Estas situaciones están alejadas de consideraciones directamente relacionadas con el tiempo, esto es, con relacionar el corto plazo con un período de tiempo de un año o menos, el mediano plazo con períodos de entre uno y cinco años, y el largo plazo con períodos de más de cinco años. Estas consideraciones en términos de tiempo no dejan de ser arbitrarias, aunque ciertamente son las más empleadas. Con todo, la consideración del proyecto como un ejercicio de corto plazo impacta también la concepción de los costos que se le asocian. Sobre este asunto se volverá más adelante cuando se trate el tema de los costos. Hechas estas consideraciones, es pertinente pasar ahora a un acercamiento provisional de lo que en el medio profesional se considera que es un proyecto.





## 2.1 Concepción de lo que es un proyecto

Como nuestra reflexión es desde la metodología del PMI®, se debe partir de su concepción de lo que es un proyecto. Al respecto, la Guía, tanto en su versión 4.<sup>a</sup> como 5.<sup>a</sup>, afirma que un proyecto es “[...] un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2013, p. 3; 2008, p. 11). Esta es una definición escueta que por su generalidad se acerca más a la definición de lo que podría ser una “acción”, pero que por ello mismo permite aplicarse a esfuerzos diferentes que en realidad asumen la forma de proyectos. Así las cosas, y retomando el carácter temporal (finito) del proyecto y el objetivo de generar un resultado único, que es la diferencia de un proceso de producción, se propone, desde una perspectiva propia pero complementaria, concebir los proyectos como sistemas planificados de acciones articuladas eficiente y eficazmente para la generación de un resultado único y específico, logrado bajo ciertas condiciones técnicas, financieras, de tiempo y calidad, sostenibles y socialmente responsables en horizontes finitos de tiempo. Esta definición se corresponde con la concepción que al respecto propone el PMI® en las versiones 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup>: “Los proyectos existen en el ámbito de una organización y no funcionan como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades para la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 48; 2008, p. 41).

Un aspecto interesante en el área de los proyectos es el que se refiere a la concepción de lo que es “el final” de un proyecto. El PMI®, en las dos versiones de sus Guías (4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup>), considera los siguientes factores como causales de finalización de un proyecto: 1) haber alcanzado los objetivos propuestos, 2) no poder lograr los objetivos, o 3) la desaparición de la necesidad que lo justificaba. Desde estas consideraciones, e introduciendo los aspectos relacionados con la RS, debería de ser posible asumir que el cumplimiento de los objetivos asociados a la RS entre en igualdad de condiciones de valoración con los objetivos de las otras áreas propias del proyecto y que el alcance de todos los objetivos propuestos de las áreas del proyecto sea entonces causal posible para su finalización.

### 2.1.1 La valoración de criterios

Al considerar los compromisos de RS con criterios propios para la iniciación de los proyectos, debe tenerse en cuenta que tales compromisos están en igualdad de condiciones que los criterios de inicio en las otras áreas. Debe quedar claro que también tendrían que considerarse criterios apropiados a la RS para evaluar la finalización del proyecto. Este aspecto complejiza la gestión de proyectos en general, al ampliar tanto los criterios para su inicio como para su terminación. Parafraseando los términos de la Guía del PMI®, entonces, si los objetivos de RS asociados al proyecto no se cumplieran o no pudieran cumplirse, el proyecto deberá declinarse, incluso cuando los demás objetivos se consideren factibles de lograr. En estricta lógica de la igualdad de criterios de valoración, las condiciones financieras serían tan importantes como las de la RS, y, de igual modo, de no cumplirse las condiciones de RS se tendrían los mismos criterios para valorar las razones que pudieran hacer declinar el proyecto.

Ya se ha aclarado por qué la RS debe ser un elemento transversal a los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre a través de los cuales se organizan las acciones que desarrollan los proyectos. Un aspecto resulta interesante aquí en lo que se refiere a la dirección de los proyectos, según lo considerado en las Guías del PMI®, tanto en su versión 4.<sup>a</sup> como 5.<sup>a</sup>, y es el que se refiere a una de las funciones clave de la dirección orientada a “[...] equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 6; 2013, p. 6). Desde lo que concierne a la función de la RS en el desarrollo y la reparación de los daños generados por el proyecto, este punto es bastante crucial, en la medida en que aquí se ha propuesto que el incumplimiento o la imposibilidad del cumplimiento de los objetivos asociados a la RS podría considerarse causa meritoria para la finalización del mismo. Pues bien, la definición del alcance, así como la definición de los riesgos, el presupuesto y los recursos asociados, resultan ser cruciales en este aspecto. No porque el proyecto se dé por finalizado por las restricciones impuestas por los requerimientos de los compromisos de la RS, sino porque es necesario comprender que el alcance de dichos compromisos debe definirse de forma tal que no haga inviable el proyecto.

Cada empresa deberá asumir el alcance de su compromiso socialmente responsable de acuerdo, por un lado, con su legítima capacidad financiera, y por otro, con el avance de su proceso de desarrollo de asumirse como empresa socialmente responsable. Es de esperarse que, en coherencia con el carácter ético de la RS, las empresas no se perpetúen en el nivel mínimo de compromisos de RS, sino que, de acuerdo con las prácticas del buen gobierno, avancen de forma sostenida y sostenible en hacerse socialmente responsables. Sin embargo, habrá que reconocer que, en perspectiva de largo plazo, aquellos proyectos que no incluyan aspectos de RS, tarde o temprano dejarán de ser proyectos socialmente viables, cuando financieramente lo sean. Por supuesto, eso dependerá de la naturaleza del proyecto, aspecto que cada vez se vuelve más importante en la definición de los alcances de la RS. Así, la viabilidad financiera pasa de ser una condición suficiente a ser una condición necesaria pero no suficiente para la viabilidad de los proyectos.

Así las cosas, la gestión del proyecto debe poder equilibrar las restricciones que se le contrapongan al mismo, de forma que los compromisos asociados a la RS no resulten minimizados frente a los demás compromisos a lograr. Es tan solo un asunto de equidad en el grado de cumplimiento de los compromisos de RS que compromete directamente a los criterios en la toma de decisiones de la dirección de los proyectos.

### **2.1.2 La gradualidad de hacerse socialmente responsable**

La conquista de la RS debe ser un proceso gradual pero permanente y creciente en las empresas. Esta gradualidad no debe entenderse como el mínimo cumplimiento de dichos compromisos, sino como el referente a partir del cual las empresas, tanto las dueñas como las gestoras de los proyectos, deben avanzar en la construcción de la capacidad creciente de asumir y cumplir con los requerimientos de los compromisos asociados a cada tipo de proyecto que desarrollen. Así, el éxito económico, social y técnico de los proyectos dependerá de la capacidad organizacional de equilibrar las restricciones asociadas, y esta capacidad no será de un nivel absoluto, sino relativo a las restricciones que se enfrentan y al grado de solvencia financiera y desarrollo organizacional que las empresas hayan alcanzado.

En esta misma línea se encuentra otro elemento de la dirección de los proyectos relacionado directamente con los aspectos ambientales de las organizaciones y es el que se refiere, en concreto, a la detección del nivel de tolerancia al riesgo por parte de los grupos de impacto o de interés (Project Management Institute, 2008, 2013). Conocer el grado de tolerancia al riesgo que puedan tener los interesados a cualquier impacto negativo, en el caso ambiental (que es el propuesto por la Guía) o en cualquiera de los otros tipos de riesgos asociados al proyecto, no debe ser aprovechado por la organización para permitirse realizar acciones que puedan llevar dicha tolerancia al máximo. Es bien sabido que las personas suelen acostumbrarse a sus condiciones de vida y a considerarlas normales. Este comportamiento, que es propio de la flexibilidad humana ante las posibilidades de supervivencia, no puede emplearse por las empresas como disculpa para obviar la responsabilidad que puedan generar en los impactos de las acciones de sus proyectos. No puede perderse de vista que lo que sustenta toda acción humana, incluyendo las acciones de los proyectos, es que debe aportar al desarrollo social y humano, incluso a pesar de que los grupos de impacto no demanden beneficios específicos de los proyectos que se realicen. Este comportamiento empresarial que extralimita la capacidad de tolerancia al riesgo de los interesados (impactados) debe considerarse un abuso de la posición de mercado, no respecto a la competencia, sino frente a la población civil en general.

La tolerancia al riesgo forma parte de la cultura y los factores ambientales organizacionales que se forman a partir de la acumulación de experiencia a lo largo del tiempo y que se incorporan al proceso de dirección y gestión del trabajo del proyecto. El PMI® define la tolerancia al riesgo como “[...] el grado, la cantidad o el volumen de riesgo que podrá resistir una organización o individuo” (Project Management Institute, 2013, p. 311). Estos y otros aspectos relacionados con el riesgo serán profundizados cuando nos ocupemos de ellos.

### **2.1.3 La planeación de la organización del proyecto**

Como bien reconoce el PMI®, la planificación de la organización del proyecto juega un papel importante al permitir la definición de las prioridades

de atención, al tomar como referencia los diferentes tipos de riesgos, las fuentes y los tipos de financiamiento y el plan estratégico a seguir (Project Management Institute, 2008, 2013). Sin embargo, como ya se ha anotado, lo importante de la planificación de la organización del proyecto no es tanto la definición de prioridades a las que hay que atender —que en lo que corresponde a la RS debe preferentemente centrarse en atender las llamadas “externalidades negativas”—, sino en que ningún tipo de compromiso de las distintas actividades a desarrollar resulte sesgadamente privilegiado frente a los otros, y, muy especialmente, en cuidar que los compromisos relacionados con la RS no se conviertan en mecanismos de ajuste de tiempo y costo frente a otros compromisos que pudieran ser considerados como superiores o preferentes del resto de programas, proyectos u otras unidades del portafolio, como suelen ser los aspectos relacionados con lo financiero.

Se reconoce, por parte del PMI®, que “[...] la planificación de la organización puede guiar la gestión de los recursos y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo” (Project Management Institute, 2013, p. 4). No sobra recordar que la gestión de recursos debe corresponderse con una valoración previa de los diferentes tipos de riesgos, tanto técnicos como sociales. La priorización de riesgos no debe disculpar la desatención de los menos prioritarios.

Un aspecto interesante en la dirección de los proyectos corresponde al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para lo cual los proyectos mismos pueden funcionar como medios de la dirección estratégica. Lo interesante es que, en la perspectiva de los proyectos socialmente responsables, la RS no debe funcionar solo como una estrategia para el logro de otros objetivos, como, por ejemplo, el de rentabilidad. Esta es otra razón por la que es recomendable que la RS esté anclada en los valores y la filosofía misma de las organizaciones que orientan la dirección de los proyectos, en lugar de dejarla al discrecional cumplimiento de sus gerentes. Solo una articulación estructural a la filosofía organizacional hace sostenible a la RS en una organización, aunque se reconozca que efectivamente su uso como estrategia pueda traer beneficios de corto plazo. Entiéndase bien: no es un veto, solo que la rentabilidad no puede suplantar el sentido de la RS.

La RS debe hacer parte de la forma de gestionar y direccionar los proyectos, independientemente de si los intereses de los gerentes y los directores coinciden o no con los principios socialmente responsables de las organizaciones. A este respecto, la Guía del PMI® en sus dos versiones es clara cuando define que la principal función del director del proyecto es la de centrarse y lograr los objetivos específicos propuestos (Project Management Institute, 2008, p. 17; 2013, p. 12). Por esta razón, los objetivos de RS que se le asocian al proyecto deben venir definidos con anterioridad a su gestión y dirección.

La dirección organizacional de proyectos (OPM, por su sigla en inglés), “[...] potencia la capacidad de la organización para la consecución de los objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2013, p. 7). Esta es una afirmación interesante en lo que respecta a la RS, puesto que al ser la RS un compromiso que apenas si comienza, aunque tímidamente, a incorporarse en el desarrollo de las empresas en nuestro medio, es bueno saber que cuenta ya con el respaldo de la dirección, y que entre las principales funciones de esta dirección está desarrollar la capacidad organizacional de ser socialmente responsable. Esta función apunta en la misma dirección de la perspectiva de las externalidades de la RS, en cuanto la considera como un proceso paulatino, persistente y creciente, acorde con el desarrollo empresarial. Una función básica de la dirección empresarial y de los proyectos, hoy, es desarrollar la capacidad de que las organizaciones y sus empresas sean socialmente responsables. El progreso organizacional en el campo de la RS desde la perspectiva del PMI® es claro cuando anota que “[...] una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas” (Project Management Institute, 2013, p. 7).

Hay que resaltar la importancia que a este respecto tiene la dirección de los programas, en cuanto que estos cuentan con la capacidad colectiva de los proyectos que los componen, lo que les permite mayor flexibilidad y opciones de manejo. Al parecer, la relación sistémica entre proyectos y programas es crucial en el manejo de las restricciones de los proyectos, en mejorar su gobernabilidad y en elevar la efectividad en el logro de los objetivos propuestos.

Entre las consideraciones estratégicas contempladas por el PMI® como base para la aprobación de los proyectos están las demandas de mercado, el aprovechamiento de las oportunidades estratégicas y las necesidades comerciales, las demandas específicas de los clientes, los adelantos tecnológicos y los requerimientos legales (Project Management Institute, 2013, p. 10). Además, habría que agregar las consideraciones sociales que pudieran tributar al desarrollo social y humano. Estas consideraciones bien pueden provenir de los mismos proyectos o de las organizaciones que los proponen o los gerencian. La racionalidad de esta propuesta se encuentra en el hecho de que la RS puede efectivamente ser un campo en el que las organizaciones encuentren resultados atrayentes desde el punto de vista de sus inversiones. Las nuevas condiciones del mercado global, el avance de la conciencia ambiental y social, y la necesidad de optar por un desarrollo empresarial sostenible están impulsando el ejercicio de la RS.

Ya se ha analizado la necesidad de incorporar la RS en las áreas de conocimiento propuestas por la Guía del PMI®. También se ha evaluado la necesidad de asumir la igualdad de criterios y valoraciones de sus objetivos frente a los de las otras áreas. Ahora es necesario avanzar en consideraciones sobre el compuesto de portafolios de proyectos, y, de forma muy especial, en lo referente a la gestión de portafolios que estén compuestos por proyectos en los que se inserten compromisos socialmente responsables.

#### **2.1.4 El impacto de la RS sobre el valor del portafolio**

Es reconocido por el PMI® que una de las funciones de la gerencia de portafolios es maximizar su valor a partir de los aportes de sus componentes, ya sean programas o proyectos, de manera que aquellos cuyos aportes no sean significativos se excluyan del portafolio (Project Management Institute, 2013, p. 10). Las consideraciones a este respecto se centran en dos conceptos: el de valor y el de ser o no significativos.

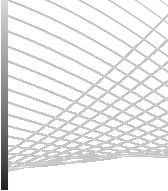
En primer lugar, es necesario ajustar el concepto de valor para ampliar su alcance y superar la posibilidad de asignarle un significado exclusivamente financiero. Se propone aquí hablar de un valor neto que incluya, de forma equitativamente ponderada, tanto los aportes financieros como todos los

demás aportes que intervienen en los proyectos, de manera que en el valor neto se incluyan también, de forma adecuada, las consideraciones sobre los costos y los aportes relacionados con el cumplimiento de los compromisos de la RS.

En segundo lugar, habría que acordar el alcance del término "significativo". Este término puede interpretarse tanto desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo (ambos criterios de valoración son relativos). Lo cuantitativo se refiere a la participación relativa del aporte específico de uno de los elementos del portafolio respecto a los aportes de los demás componentes y a su participación relativa en el aporte total. Lo cualitativo hace referencia a los aportes intangibles en términos de beneficios no financieros de corto y largo plazo, pero que impactan positivamente la valoración social que pueda alcanzar la organización. Estos dos aspectos son en realidad complementarios y lo "significativo" del aporte está compuesto por la convergencia de ambos aspectos. Así las cosas, la calificación de un aporte como significativo o no, no es algo que pueda decidirse solo a partir de uno de estos criterios, y requiere metodologías ajustadas que lo combinen de forma acertada. Este es un reto para las organizaciones que pretenden avanzar en el camino de la RS y que, en consideración, deben asumir como forma de valoración de sus proyectos.

Es necesario aclarar que, en el estado actual de la cuestión metodológica de la RS, se corre el peligro de que los aportes de las "inversiones" realizadas en este campo sean subvalorados y subestimados pudiendo quedar por fuera de las consideraciones significativas de los programas o proyectos, y que, en general, ayuden a cambiar la composición de los portafolios hacia aquellos proyectos donde los aportes sean cuantitativamente más importantes y evidentes. Será necesario relativizar el alcance de la optimización de los aportes de los componentes del portafolio en razón a que sus criterios de valoración se han ampliado y diversificado hacia aspectos como la RS, donde lo cuantitativo apenas comienza a formalizarse. Deben ampliarse los criterios sobre los cuales se toma la decisión de que alguno de los componentes del portafolio pueda eliminarse. Es necesario precisar que se acoge el principio según el cual la sostenibilidad financiera es condición necesaria para la viabilidad del proyecto, pero se reconoce también que no





es suficiente. Los impactos de la RS sobre el riesgo reputacional podrían dar luces sobre la pertinencia y la forma de su cuantificación.

El PMI® reconoce la importancia del valor del negocio y, en los factores del portafolio que afectan este valor, se encuentran elementos tanto tangibles como intangibles entre los que se menciona “[...] la buena voluntad, el reconocimiento de marca, el beneficio público y las marcas registradas” (Project Management Institute, 2013, p. 15). Sin temor alguno, podría proponerse la RS como parte de los elementos intangibles aportantes al valor del negocio. Este aporte se hace indirectamente por medio de la valoración de marca y el beneficio público, elementos que, si bien son difíciles de cuantificar, no por eso son menos reales. Lamentablemente, las dificultades de cuantificación directa llevan a los empresarios a subestimar los aportes de estos factores. Esta es una lamentable consecuencia donde los aspectos técnicos se ponen por encima de los éticos y sociales. La misma Guía resalta la importancia de la planeación y la dirección estratégica en el logro eficaz de los objetivos del proyecto, debido a que proporciona métricas específicas para medir sus logros. En su 5.ª versión, afirma que “[...] una estrategia organizacional eficaz proporciona pautas concretas para el desarrollo y el crecimiento, además de un conjunto de métricas de desempeño para alcanzar el éxito” (Project Management Institute, 2013, p. 16). De manera que de nada serviría postular la RS como objetivo estratégico de las organizaciones, pues respecto a su métrica estaría en desventaja frente al resto de objetivos.

El PMBOK® en su versión 5.ª establece que “[...] se pueden definir métricas específicas de desempeño del trabajo en el inicio del proyecto e incluirlas en los informes normales de desempeño del trabajo que se entregan a los interesados clave” (Project Management Institute, 2013, p. 93). Este interesante aspecto abre el espacio para un ejercicio de medición de los desempeños socialmente responsables por parte de cada empresa de acuerdo con su filosofía, valores y compromisos. Ahora bien, los resultados de estos desempeños bien pueden presentarse en la rendición de cuentas que debe realizar la organización para informar a sus interesados. Sin embargo, en los entregables de las acciones documentadas de los desempeños del desarrollo del proyecto deben incluirse los reportes correspondientes a las acciones de RS. Ahora bien, este ejercicio debe dirigirse a todos los

interesados en consideración a que, frente a la filosofía de la RS, todos los interesados son claves<sup>11</sup>.

No debe confundirse el aporte de valor de la RS del aporte de valor del proyecto, aunque es necesario reconocer que ambos están relacionados a través del valor general del negocio. “Los proyectos crean valor en forma de procesos de negocio mejorados, son indispensables para el desarrollo de nuevos productos y servicios y facilitan a las compañías la respuesta ante los cambios del entorno, la competencia y el mercado” (Project Management Institute, 2013, p. 17). No se exagera cuando se propone la RS como un elemento diferenciador que aporta valor a través del mejoramiento de los procesos de desempeño organizacional. Por medio de las herramientas que les proporcionan a las empresas para enfrentar cambios en la competencia, la RS opera como factor diferenciador; se trata de cambios en el mercado, cuando los demandantes discriminan en su proceso de elección para el consumo el cumplimiento de los compromisos de RS, y cambios en el entorno, cuando los grupos de impacto se convierten en actores críticos frente al comportamiento irresponsable de las empresas.

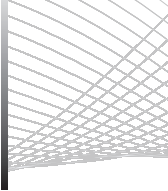
### **2.1.5 El tema de los interesados**

Este tema reviste especial importancia para los investigadores de la RS y especialmente para el equipo de esta investigación, entre otras cosas porque el presente trabajo trata, en parte, sobre la propuesta de un instrumento de diagnóstico del nivel de cumplimiento que las organizaciones pueden estar teniendo en el campo de la RS en el desarrollo de sus proyectos.

El PMI® propone que el trato de los profesionales de los proyectos debe caracterizarse por ser honesto, justo, responsable y respetuoso. Se trata de cuatro valores que se consignan en la Guía y sobre los cuales se debe construir el sistema de relaciones con los interesados. Por otra parte, la

---

<sup>11</sup> Los registros de los desempeños a los interesados deben realizarse en términos de sus aspectos relevantes, previamente acordados con ellos, de manera que pueda evaluarse la eficacia en el logro de los objetivos que dichos desempeños se proponen.



Guía acepta que los interesados no son definidos *a priori*, sino a partir de la naturaleza del proyecto y de los impactos y las formas de su participación en el mismo. Sin embargo, esta perspectiva en la definición de los interesados del proyecto se corresponde con una concepción muy particular del PMI® que podría no corresponderse con la concepción de interesados en la RS. La participación incluyente de los interesados demanda la dirección del proyecto, la promoción de la colaboración como norma para la gobernabilidad y la construcción de las buenas prácticas de RS.

En la socialización de los requerimientos, los impactos y las actividades de desarrollo del proyecto, puede surgir un conflicto de intereses con los interesados e incluso entre ellos. El conflicto de intereses afecta la gobernabilidad del proyecto, su eficacia, costos y cronograma. La reducción o eliminación de estos conflictos forma parte del éxito del proyecto y depende fundamentalmente de la capacidad y el alcance negociador de la dirección del proyecto. Sin embargo, existe un riesgo por parte de los compromisos de RS del proyecto con las personas que dirigen las operaciones del negocio. El PMBOK® en su versión 5.<sup>a</sup> afirma: “[...] las necesidades de los interesados que realizan y dirigen las operaciones de negocio constituyen consideraciones importantes a tener en cuenta en los proyectos que afectarán a su futuro trabajo y a su futuro esfuerzo” (Project Management Institute, 2013, p. 13). Aunque esta observación es cierta, y se acepta que el proyecto debe tener la capacidad de satisfacer razonablemente a todos los interesados, sus intereses y necesidades, es claro que estas últimas no podrán estar por encima de los requerimientos que demanden el resto de los interesados respecto a la atención y reparación de los efectos que reciban de las externalidades negativas del proyecto.

Ahora bien, un conflicto previo a la socialización de los intereses y las expectativas de los interesados podría surgir “[...] en el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos, y del cuidado que se tenga al determinar, documentar y gestionar los requisitos del producto, servicio o resultado del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 112). En este proceso en el que participan los interesados, la descomposición de sus necesidades, expectativas e intereses (en términos de requisitos y compromisos del proyecto) podría ser un punto sensible para las partes en

negociación, pues es posible que la lectura e interpretación de los intereses de los interesados no se corresponda con los compromisos a cumplir. Es el momento en el cual una lectura sobrevalorada acarrea costos, recursos, presupuesto y tiempo, lo que impacta al proyecto; pero, igualmente, una lectura subestimada socializa externalidades negativas o costos de bienestar que deterioran las condiciones de vida de los interesados. Sobra decir que este ejercicio debe realizarse con objetividad y por especialistas en el tema de RS para evitar los posibles desvíos en las valoraciones.

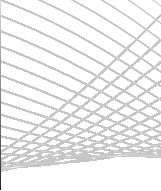
Uno de los riesgos y las limitaciones en la conversión de los intereses y las expectativas de los interesados en compromisos del proyecto es que deben estar “cuantificadas y documentadas”, lo que no siempre es posible en razón a que algunas de ellas son imprevisibles y, aunque pueden documentarse, no siempre son susceptibles de cuantificación, lo que no significa que por eso deban dejarse de lado.

Al parecer, el PMI® tiene su propia clasificación de los interesados en función de la valoración de la importancia que ellos puedan tener en el desarrollo del proyecto; se refiere entonces a lo que llama “interesados relevantes”<sup>12</sup>. En realidad, la expresión “interesados relevantes” es desafortunada, pues desde la filosofía de la RS todos los interesados deberían considerarse igualmente relevantes respecto al derecho que los cobija para que la empresa cumpla con los compromisos de RS.

El sistema de valores en el que se ampara la RS no admite discriminación en este sentido. Es decir: no se puede ser más justo, o respetuoso, o responsable con los dueños del negocio que con los trabajadores o con la comunidad a la que se afectó con los impactos negativos del proyecto. Los valores reclaman igualdad en su aplicabilidad general, independientemente de a quién se les aplique, incluso, de la capacidad que algún interesado tenga para influir en el proyecto. Entiéndase bien: una cosa es la no discrimina-

---

<sup>12</sup> Esta expresión aparece en referencia a las comunicaciones en la organización del proyecto (p. 21); en las herramientas de la gestión de cambios del proceso de la gestión de integración del proyecto (p. 99); en el plan de gestión de costos en la gestión de costos del proyecto (p. 226); y en las figuras 11-13, donde se ilustra el rango de estimaciones de costos del proyecto recopiladas durante la entrevista de riesgos.



ción en RS a la que estamos haciendo referencia y otra cosa diferente es la necesidad de priorizar la atención de los compromisos propios del negocio del proyecto (dueños, socios, accionistas, etc.) y que no pueden confundirse con los compromisos de RS a los que también tienen derecho. Una cosa es priorizar los compromisos financieros de los socios del proyecto para garantizar su desarrollo y otra cosa diferente son los compromisos de RS que se puedan tener con ellos.

El PMI® reconoce que hay organizaciones que clasifican los requisitos en dos grandes categorías: las soluciones de negocio a las que asocian las necesidades de los interesados, y las soluciones técnicas que corresponden a las formas de implementación de las soluciones de negocio. Lo que hay que resaltar aquí es que las necesidades de los interesados están relacionadas con las soluciones a las que el negocio debe responder (es de suponer que incluyen las soluciones de RS). Sin embargo, dadas las diferencias en la concepción de interesados e impactados, la suposición podría no ser cierta.

Más adelante, la Guía, en su versión 5.<sup>a</sup>, define varios tipos de requisitos; define los requisitos de negocio como “[...] las necesidades de alto nivel de la organización en su conjunto, tales como los problemas o las oportunidades de negocio y las razones por las que se ha emprendido un proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 112). Como se aprecia, estos requisitos están asociados más a la consolidación del negocio que al cumplimiento de los compromisos a los que dan lugar los impactos del proyecto. Sin embargo, podría relacionarse y articularse sin problema a los compromisos de RS, siempre que estos se clasifiquen como de alto nivel en la organización. En seguida, la Guía define los requisitos de los interesados separados de los requisitos de negocio, y los define como “las necesidades de un interesado o grupo de interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 112). La Guía reúne las soluciones que dará a los requisitos del negocio y de los interesados en un solo concepto al que llama “requisitos de soluciones”. Define también los requisitos del proyecto como “[...] las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir” (Project Management Institute, 2013, p. 112). En este rubro también tendrían cabida las acciones relacionadas con la RS, y también podrían considerarse como parte de los requisitos de calidad, definidos como “[...] las condiciones o los criterios

necesarios para validar la finalización exitosa de un entregable del proyecto o el cumplimiento de otros requisitos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 112).

Para un ejercicio adecuado de la RS, las organizaciones deben diferenciar claramente los incentivos al trabajo de los compromisos de RS que ellas adquieren con sus trabajadores. Para comprender más el alcance de esta diferencia, es necesario acercarse a la concepción de “interesados” propuesta por el PMI®.

En primer lugar, habría que indicar que el término “interesados” y su definición, tal como lo propone la Guía del PMI®, posee para nosotros cierta ambigüedad que expone a las organizaciones a determinados riesgos innecesarios, al equiparar los compromisos socialmente responsables por los impactos de las acciones de sus proyectos con los intereses de otra índole que los grupos de interesados puedan tener. En segundo lugar, habría que reconocer que los intereses de los grupos de impacto no necesariamente se acogen a los intereses que dichos grupos puedan tener a causa de los impactos generados por el proyecto, y son estos impactos y no otros los que realmente generan compromiso socialmente responsable por parte de las organizaciones. Los interesados pueden asociar problemas colaterales y hacerlo a los efectos del proyecto, sin que necesariamente dichos problemas sean efectos directos del desarrollo del proyecto. El conflicto de intereses entre los interesados y el proyecto puede estar intermediado por el oportunismo, lo que recarga innecesariamente los compromisos sociales del proyecto y puede afectar sus costos y viabilidad. Tener esta claridad les permite a los dueños y directores de los proyectos dimensionar el alcance, el presupuesto y, en general, los compromisos de RS a cumplir, pues, como se sabe, los interesados pueden afectar la dinámica del desarrollo del proyecto, los productos y, en general, el comportamiento de los que participan en él, comprometiendo, en parte, su éxito.

Existen diferencias respecto al tratamiento del tema de los interesados en la versión 4.ª y 5.ª de la Guía del PMI®. En la versión 4.ª se reconoce que el proyecto puede generar impactos tanto positivos como negativos (Project Management Institute, 2008, p. 30). Teniendo esto presente, la Guía

deduce que la percepción que los interesados puedan tener del proyecto depende del tipo de impacto que reciban (esta es una deducción bastante cercana al enfoque de las externalidades). En la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía, se parte de la percepción positiva o negativa de los interesados y se analizan más a fondo los impactos de estos en el desarrollo y éxito del proyecto. Específicamente, se afirma que “[a]sí como los interesados pueden tener un impacto positivo o adverso en los objetivos de un proyecto, un proyecto puede ser percibido como positivo o negativo por los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 32). Nótese cómo se justifica la percepción que los interesados puedan tener del proyecto a partir de los impactos que ellos mismos puedan tener en los objetivos del mismo, lo cual es una redundancia. En esta versión se omiten los posibles impactos del proyecto en los interesados, eliminando el elemento objetivo (el impacto) que sustenta la valoración que ellos puedan tener del proyecto.

La versión 5.<sup>a</sup> de la Guía del PMI® resalta la importancia que tiene el director del proyecto en alinear los intereses de los interesados con los del proyecto, reconociendo el conflicto de intereses entre ambos: “Una parte importante de las responsabilidades del director de proyecto consiste en gestionar las expectativas de los interesados, lo cual puede ser difícil ya que a menudo los objetivos de los interesados son muy diferentes o contradictorios” (Project Management Institute, 2013, p. 32).

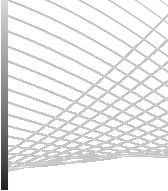
Aquí es importante hacer una precisión: no siempre los grupos de impacto se involucran en el proyecto de forma activa y bien pueden ser agentes pasivos frente a los impactos que reciben del proyecto. Este grupo de interesados es especialmente importante en la medida en que, al no participar activamente, su representatividad puede no ser tan evidente como para tenerla en cuenta. Es en este tipo de casos en los que las organizaciones deben tomar el liderazgo para asumir los compromisos con estos grupos desde su propia iniciativa, en cumplimiento de los valores que profesan y de la filosofía corporativa que los identifica. Es más, en caso de que la colectividad impactada no tenga conciencia ni participación simplemente por desconocimiento de los impactos que la afectan, es deber socialmente responsable de la organización hacerla consciente de los riesgos y los impactos que asume y debe prepararla para la participación. Como se aprecia,

el impacto de esta actitud de las organizaciones socialmente responsables genera, como subproducto de su intervención, cierto nivel de consciencia y organización colectiva que forma parte del capital social y organizacional que impacta el desarrollo social y humano de los interesados. Sin embargo, no es la única forma de capital que se genera, pues es claro que la organización también se impacta con sus propios comportamientos y, en consideración, sus comportamientos socialmente responsables incrementan sus formas de capital intangible como lo es el capital reputacional (Vizcaíno González, 2010, p. 2). Desde esta perspectiva, podría pensarse que la organización es también un “grupo de interés” (o de impacto) a la manera como lo podría ser, por decir algo, el ambiente, al que, a propósito, no le viene bien el término de “grupo”.

Con los grupos de impacto que son activos en los proyectos, las circunstancias son diferentes en la medida en que la interacción permite una comunicación más directa con la organización y su representatividad es explícita, al igual que también lo pueden ser los intereses que pretenden lograr a través del desarrollo del proyecto. De nuevo, es necesario aclarar que si bien, desde el punto de vista de la RS en el enfoque de las externalidades, los impactos positivos son deseables, lo que sí es obligante y preferente es asumir la resolución de las externalidades negativas que afectan directamente el desarrollo social y humano de los grupos de impacto. De nuevo, y siguiendo la línea de reflexión que se ha sumido en este trabajo, solo serán compromisos socialmente responsables aquellas externalidades negativas asociadas a los impactos de las acciones del proyecto. Atender con preferencia este tipo de externalidades resulta estratégico para el desarrollo y el éxito del proyecto, en cuanto son las externalidades que más resistencia generan para su reconocimiento y gestión en la preparación, la realización y el direccionamiento del proyecto. Debe tenerse especial cuidado con este aspecto, pues incorporar, de los grupos de impacto, aquellos intereses que sean ajenos al proyecto, pueden afectar su viabilidad no solo financiera, sino también social, al incorporar compromisos de largo plazo que no tendrían por qué relacionarse necesariamente con la RS de los proyectos.

En el enfoque de las externalidades, las organizaciones son consideradas como subsistemas societales y, en consideración, las acciones que realizan,





incluyendo los proyectos mismos, generan impactos del mismo tipo. Los subsistemas ambientales y los grupos humanos asociados a esas acciones son, en consideración, grupos de impacto.

Antes de seguir, es necesario aclarar que el término "impacto" hace referencia a los efectos que las acciones empresariales generan sobre terceros y no incorpora explícitamente el concepto de impacto que las personas o los grupos de interés puedan acarrearle al proyecto o a la organización que es dueña o lo promueve. Sin embargo, es claro que, al ser las organizaciones sistemas semiabiertos, estas reciben información de los grupos que impactan a través del sistema relacional que establecen con ellos. En consecuencia, las acciones de los grupos de impacto sobre las organizaciones son también susceptibles de asumir compromisos socialmente responsables. Sin embargo, este aspecto es bastante descuidado en los estudios de RS, teniendo, sin embargo, una importancia crucial desde el punto de vista de la sostenibilidad del sistema social, en cuanto si los ambientes en los que habitan las organizaciones no son sostenibles, las organizaciones tampoco lo serán. Pero es igualmente cierto que, si las organizaciones no son sostenibles, las colectividades que dependen de ellas tampoco lo serán. Reconocer el doble sentido de esta relación es lo que abre al horizonte de la RS. Hoy se reconoce que los grupos de interés (impacto) son voceros, unos formales y otros informales, de la organización, e impactan de forma positiva o negativa la reputación empresarial (Vizcaíno González, 2010, p. 9).

Las Guías del PMI® en su versión 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup> definen a los interesados con diferencias sutiles. La versión 4.<sup>a</sup> los define como "[...] personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto" (Project Management Institute, 2008, p. 29). Se reconoce como "interesados" a los clientes/usuarios, a los patrocinadores, a los directores de portafolio y a los comités de revisión de portafolio, a los directores de programa, a las oficinas de dirección de proyectos, a los directores de los proyectos, a los equipos del proyecto, a los gerentes funcionales, a los gerentes de operaciones, y a los vendedores y socios de los negocios (pp. 25-27). Como se aprecia, el término "interesados" se usa básicamente para

designar a los grupos funcionales que participan en la gestación, la gestión y el desarrollo del proyecto, lo cual es entendible en la medida en que la Guía no está diseñada en términos de RS, en cuyo caso tendría que incorporar como interesados a la comunidad impactada en general y no solo a la que es cliente o usuaria, y deberían incluirse también el medio ambiente y el Estado. Sin embargo, estos aspectos aparecen en su “Código de Ética”, ubicado justo en el capítulo 2, dedicado al tema de la responsabilidad, y en el capítulo 3, dedicado al respeto, del que nos ocuparemos más adelante.

Es pertinente reseñar aquí lo que, a propósito de la importancia de lo social, propone la norma ISO 26000. Según esta, los interesados “[...] no sustituyen a la sociedad en general en la determinación de normas y las expectativas de comportamiento. Un asunto puede ser relevante para la responsabilidad social de una organización aun cuando no sea identificado específicamente por los grupos de interés que consulta”<sup>13</sup>.

La versión 5.<sup>a</sup> de la Guía del PMI®, por su parte, define a los interesados como “[...] todos los miembros del equipo del proyecto, así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 30). Aquí ya se incorpora a los miembros del equipo del proyecto y se incluye, bajo el genérico “[...] otras entidades interesadas”, al Estado. Sin embargo, desaparecen las personas y no se contempla al ambiente que, aunque se tiene presente en el esquema de la Guía, debería explicitarse su rol como “grupo de interés”.

Analizando lo que las Guías denominan “interesados”, tendríamos que puntualizar lo siguiente:

- Los interesados están definidos en términos de su función en el proyecto.

---

<sup>13</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Although stakeholders can help an organization identify the relevance of particular (388) matters to its decisions and activities, stakeholders do not replace broader society in determining norms and (389) expectations of behaviour. A matter may be relevant to the social responsibility of an organization even if not (390) specifically identified by the stakeholders it consults” (p. 7).

- Se resaltan aquellas instancias cuyas funciones directivas en el proyecto resultan cruciales, por ejemplo, la oficina de dirección del proyecto, el director del programa y el director de portafolio, lo mismo que los vendedores; los directores funcionales, operacionales, del equipo del proyecto y del proyecto mismo; así como el equipo del proyecto y el patrocinador.

Parece, pues, que se estuvieran definiendo los participantes en el proyecto, que no necesariamente agotan el concepto de "interesados", según lo define la norma ISO 26000. Se incluye en ambas guías a los consumidores, los vendedores, los socios del negocio, y aparece un genérico que se denomina "otros interesados". Ciertamente, todos estos interesados reciben impactos e impactan el proyecto, pero hay comunidades no consumidoras de los resultados del proyecto que también resultan impactadas por su desarrollo. El Estado y el ambiente también entrarían allí, y aunque todos ellos pueden caber en la categoría de "otros interesados", es claro que en esta definición de los interesados subyace cierta concepción particular, más cercana a señalar a los participantes que a los interesados o impactados por el proyecto (esto es lo propuesto desde la RS).

Al respecto, esto es ilustrativo: "Un ejemplo es reconocer de forma tardía que el departamento legal es un interesado significativo, lo cual trae como resultado retrasos e incremento en los gastos, debido a los requisitos legales que deben cumplirse" (Project Management Institute, 2013, p. 31). Obsérvese que se señala al departamento jurídico como un interesado clave a partir solo de los desempeños normales de su quehacer legal y sus implicaciones en el desarrollo del proyecto, pero no desde los impactos que el proyecto pueda tener sobre estas personas.

En otra parte, al referirse a las formas de reunirse con los interesados, el PMBOK® declara que en estas reuniones<sup>14</sup> se "[...] pueden involucrar a miembros del equipo del proyecto y a otros interesados implicados o afectados

---

<sup>14</sup> No importa realmente la forma de reunirse con los impactados o interesados, aunque estas formas deben considerar sus condiciones para garantizar una comunicación más efectiva, objetiva y clara.

por el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 103). Parece que se entendiera a los “implicados” como sujetos distintos a los “afectados” por el proyecto, lo que pone en evidencia que el impacto del proyecto no es el criterio de identificación, definición y selección de los “interesados” desde la perspectiva de RS, ni desde la norma ISO 26000 ni desde el enfoque de las externalidades. Por último, hay que señalar que la figura 3, en la que se representa a los interesados, ilustra que el patrocinador y el equipo del proyecto impactan al proyecto y que éste impacta al resto de los interesados.

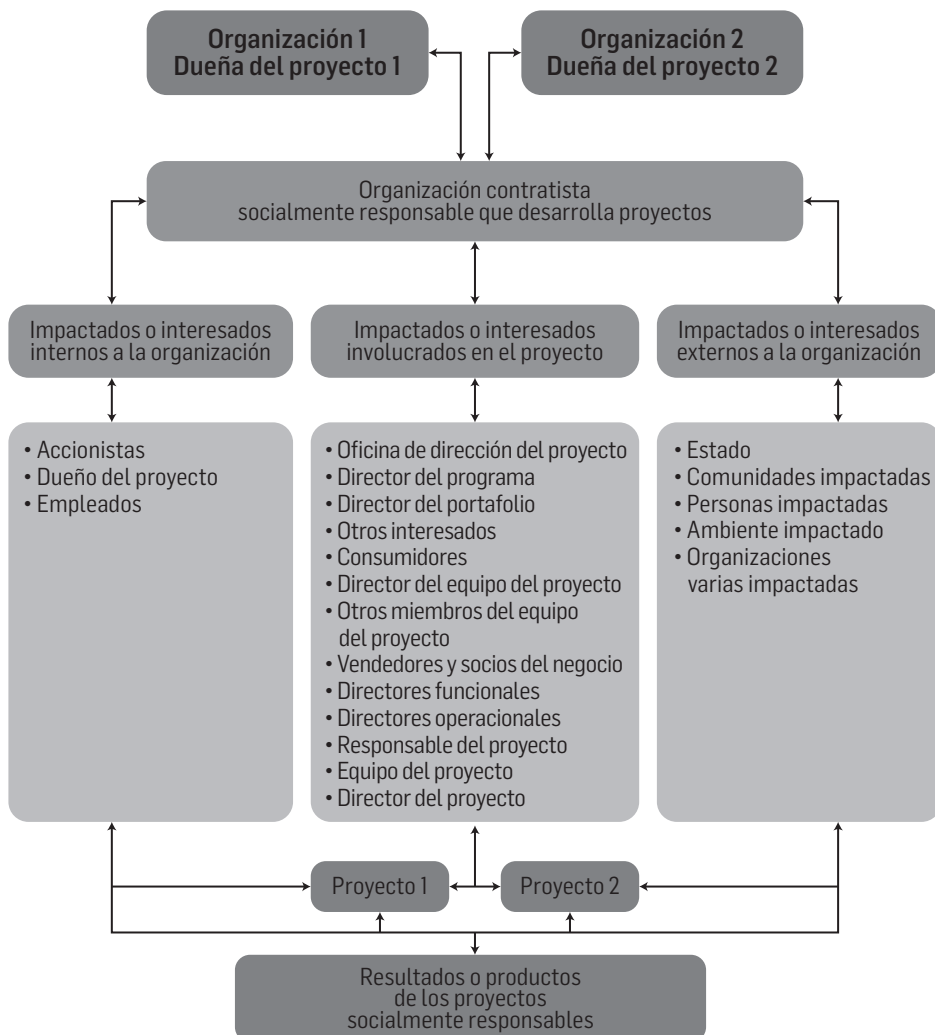
**Figura 3.** Relación entre los interesados y el proyecto



Fuente: Project Management Institute (2013, p. 31).

Se propone una estructura alternativa que articula la concepción de interesados del PMI® con la de la norma ISO 26000 (figura 4).

**Figura 4.** Propuesta alternativa de la relación entre los interesados y el proyecto



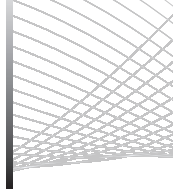
Fuente: elaboración propia.

Con todo, habrá que decir que es necesario estar de acuerdo con la propuesta del PMI® que señala que “[...] la identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas” (Project Management Institute, 2013, p. 31). Esta propuesta apunta a que es posible que durante el desarrollo del proyecto cambien las demandas, las expectativas y los intereses de los interesados, lo cual es correcto en consideración a las probabilidades de que surjan efectos imprevistos sobre los que habrá que tomar decisiones de reparación no contempladas en el acta de inicio del proyecto.

El PMI® propone un plan para la gestión de los interesados, al cual nos referiremos en extenso más adelante. Por ahora, basta con señalar que el propósito de dicho plan es “[...] comprender los requisitos de comunicación y el nivel de compromiso de los interesados a fin de evaluar y adaptarse al nivel de participación de los interesados en las actividades relacionadas con los requisitos” (Project Management Institute, 2013, p. 113). Este es un asunto interesante en la medida en que se muestra que un proyecto es el resultado de la convergencia de las necesidades y los requerimientos de los interesados y de los objetivos propios del proyecto. Desde esta perspectiva, el proyecto es un resultado conjunto entre la organización y sus interesados o impactados.

La información que se logre obtener de los interesados puede recolectarse de diferentes formas: entrevistas, grupos focales, talleres, técnicas grupales de creatividad y de toma de decisiones, cuestionarios, encuestas, observaciones y prototipos, estudios comparativos, diagramas de contexto y análisis de documentos. Al respecto, habría que anotar que cualquiera que sea la forma empleada para la recolección de información, debe acompañarse de un proceso seguido de verificación y evaluación de los datos suministrados.

Las entrevistas permiten recopilar datos de primera mano que pueden estar afectados por las expectativas y los intereses personales poco objetivos de los entrevistados. Los grupos focales resultan un tanto más efectivos en la medida en que las personas encuentran, en el grupo, un elemento



regulador de sus propios intereses, y en los expertos, un juez que tiene la capacidad de valorar la información proporcionada con la experiencia que lo capacita como experto. Por su parte, los talleres se proponen como medios de socialización de inquietudes de los “[...] interesados clave para definir rápidamente los requisitos multidisciplinarios y conciliar las diferencias entre los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 114). Para que el taller resulte efectivo, es necesario tener la claridad suficiente sobre los requisitos del producto y hacérselos entender a todos los interesados o impactados y no solo a los que se consideren “clave”, tal como lo propone la Guía<sup>15</sup>.

Por su parte, las técnicas grupales de creatividad proporcionan elementos novedosos a los directores del proyecto que permiten ser evaluadas a la luz de los objetivos del proyecto y de los requerimientos de los interesados. Requieren un personal experto que defina la pertinencia o no de las ideas propuestas.

Por otra parte, están las técnicas grupales de toma de decisiones y se emplean para “[...] generar, clasificar y asignar prioridades a los requisitos del producto” (Project Management Institute, 2013, p. 115). Esta técnica resume los acuerdos a los que llegan los interesados. Sin embargo, están sometidos a los problemas de la representatividad como en todo sistema

---

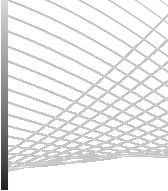
<sup>15</sup> Esta es otra expresión desafortunada, al parecer, empleada en el mismo sentido que la expresión “interesados relevantes”. Esta expresión aparece en la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía en los informes de desempeño del trabajo a propósito de la gestión de la integración del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 93); en las herramientas y técnicas de recopilación de requisitos para la gestión del alcance del proyecto, específicamente en la técnica de talleres facilitados (p. 114); en la documentación de requisitos de la gestión del alcance del proyecto (pp.117 y 138); en el control de la calidad en la gestión de la calidad del proyecto (p. 248); en el tema de la ubicación en la gestión de los recursos humanos del proyecto (p. 277); en el registro de los interesados en la gestión de los riesgos del proyecto (p. 322); en los documentos de las adquisiciones en la gestión de los interesados del proyecto (p. 394); en el análisis de los interesados en la gestión de los interesados del proyecto (p. 396); en el juicio de expertos también en la gestión de los interesados (pp. 397 y 411); en el plan de gestión de los interesados (p. 403); en el control de la calidad en el estándar para la dirección de proyectos de un proyecto (p. 456); y en el anexo X3 de las habilidades interpersonales en el aparte para generar confianza (p. 517).

de elección democrática. La correlación de fuerzas puede relegar aquellas decisiones que, siendo importantes para un grupo de personas, no lo son para la mayoría; en este caso, es claro que habrá algunas personas que estarán por debajo del nivel de satisfacción promedio y otras que estarán por encima. El método más democrático es el de la unanimidad en la toma de decisiones, y en el otro extremo está el autoritario.

Por un lado, cuando se emplean cuestionarios y encuestas se corre el riesgo de dejar por fuera aspectos importantes para los interesados y de que exista sesgo en la elaboración de estos instrumentos que condicionen las respuestas para favorecer algún interés en particular. Por otro lado, estaría el método de la observación como técnica de recolección de información. Esta técnica permite recopilar información variada sobre tópicos que los cuestionarios y las encuestas podrían no capturar; debe ser realizada por un experto, de manera que pueda observar lo que es pertinente e importante para el proyecto. También se sugiere complementarla con la consulta a los interesados.

Los estudios comparativos proporcionan información de la experiencia capitalizada por la organización en ejercicios empresariales y de RS similares. Permiten orientar la búsqueda de información actual y sirven como parámetro de evaluación de los resultados de los proyectos comparados. No puede perderse de vista el hecho de que, si bien los procesos de atención de los requerimientos de los interesados puedan sistematizarse, también es cierto que cada proyecto es una experiencia nueva que con seguridad traerá imprevistos nuevos que requerirán aprendizajes propios. Para dar cuenta de las especificidades de los proyectos, la técnica de diagramas de contexto resulta especialmente útil, en la medida en que proporciona información sobre las condiciones propias del desarrollo del proyecto. Por último, está el análisis de documentos: una técnica que no es suficiente para informar sobre los interesados, aunque no puede negarse que complementa a todas las demás.





### 2.1.5.1 *Análisis de los interesados*

El PMI® define el análisis de los interesados como el proceso relacionado con “[...] identificar a todos los interesados potenciales del proyecto y toda la información relevante” (Project Management Institute, 2013, p. 396). Esta perspectiva de la identificación de los interesados enfatiza que en el desarrollo del ciclo de vida del proyecto hay información de los impactados que es relevante y otra que no. En la información relevante se encuentran sus “[...] roles, departamentos, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia” (Project Management Institute, 2013, p. 396). La ubicación de los interesados, sus funciones, sus conocimientos, su nivel de influencia y sus intereses y expectativas definen el tipo de información que se debe tener. Todo ello es pertinente para una correcta identificación de los interesados y hace de su identificación una tarea especializada y de alta importancia estratégica.

En el proceso de identificación de los interesados, el PMI® también clasifica a estos, inicialmente, como aquellos que son clave y aquellos que no. Vale la pena detenernos un poco para comprender el concepto de “interesado clave” (este concepto parece asimilarse al término “interesados relevantes” que fue analizado antes). Según la Guía, los interesados clave “[...] incluyen a cualquiera con un rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactado por el resultado del proyecto, como por ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal” (Project Management Institute, 2013, p. 396). Obsérvese que el término “clave” se relaciona directamente con las funciones que el interesado desempeña y con su capacidad de influir en el proyecto, ya sea a través de la toma de decisiones o de las acciones de dirección, patrocinio y mercado. Además, los impactos se consideran por el resultado del proyecto y no por las acciones de su desarrollo. Para identificar “[...] a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales” (Project Management Institute, 2013, p. 396). Se espera que el resultado de la entrevista sea determinar si el entrevistado pertenece o no al grupo de interesados del proyecto. Sin embargo, no es claro con cuáles criterios se hace esta selección.

La Guía propone “[...] evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales” (Project Management Institute, 2013, p. 396). El propósito de identificar a los interesados clave es el de conocer las posibles reacciones que puedan tener frente al proyecto, con el fin de mejorar su apoyo a través de la reducción de las externalidades negativas que se les asocia y lograr su respaldo. Como se aprecia, el interés último de estas prácticas es salvaguardar el proyecto mismo de los factores de riesgo que puedan provenir de los interesados clave. Es de anotar, también, que esta estrategia solo se define para este tipo de interesados, pero no cubre a los demás. En general, por la forma de redacción, pareciera que el aspecto más importante en todo este procedimiento de identificación de interesados fuera el de preservar la seguridad del éxito del proyecto y cubrir los impactos negativos por consideraciones que no son propias de la RS. Aunque las acciones tengan el sentido correcto, su correspondencia con la filosofía organizacional no parece ser la más adecuada, a no ser que se tenga como único criterio de la filosofía organizacional el éxito del proyecto, lo cual resulta insuficiente para la consolidación de la cultura organizacional socialmente responsable.

Respecto a los demás interesados (no claves), el PMI® propone “[...] analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar y clasificarlos para definir una estrategia de aproximación” (Project Management Institute, 2013, p. 396). El objetivo parece ser el de identificar los impactos posibles que este tipo de interesados puedan causarle al proyecto y no los impactos y las consecuencias que el proyecto pueda generarles a los interesados. De nuevo, parece que lo más importante fuera el cubrir al proyecto de las posibilidades de riesgos provenientes de los interesados y de su capacidad de influencia. El propósito de esta identificación es definir una estrategia de aproximación a los interesados, lo cual es pertinente en razón a sus características diferenciales, pero el propósito debería interrelacionar tanto las demandas de los interesados como las expectativas del proyecto. Todo esto es en apariencia contradictorio con lo que se expresa en la Guía, cuando hace referencia al proceso de planificación de la gestión de los interesados y cuando afirma que este proceso “[...] identifica el modo en que el proyecto afectará a los interesados, lo que permite al director del

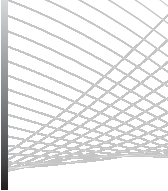
proyecto desarrollar diferentes formas de lograr la participación eficaz de los interesados en el proyecto, gestionar sus expectativas y, en última instancia, alcanzar los objetivos del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 399). Aquí aparece, como objetivo de la planificación de la gestión de los interesados, los impactos que el desarrollo del proyecto puede generar en los interesados como insumo para la gestión de su participación, intereses y expectativas. Con todo, la Guía es clara y explícita cuando afirma que "[e]l beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 404).

El PMI® clasifica el nivel de participación de los interesados según cinco categorías definidas por la Guía. En general, es de presumir que esta clasificación se basa en un diagnóstico previo de todos los interesados, al menos en dos aspectos básicos: 1) nivel de conocimiento del proyecto, y 2) niveles de conocimiento de los posibles impactos del proyecto. Este diagnóstico presupone que los entrevistados han tenido previamente la oportunidad de enterarse de forma directa o indirecta del proyecto, pues si no, los criterios de clasificación no serían pertinentes. El diagnóstico previo de las posibles posiciones (en pro o en contra) de los interesados tiene como propósito anticipar su reacción para poder diseñar con asertividad el plan de gestión de los interesados: "Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones proactivas a fin de obtener apoyo o minimizar los impactos negativos" (Project Management Institute, 2013, p. 406).

Por otra parte, se pretende definir una línea base de conocimiento actual del proyecto por parte de los interesados para contrastarla con el nivel deseado del conocimiento del proyecto que se espera que tengan los grupos de interés. Sin embargo, no se define cuál es el nivel deseado de este tipo de conocimiento. Tampoco se reportan las escalas (rangos o niveles) de medición de los tipos de conocimiento actual ni del deseado.

En cuanto a las categorías de interesados definidas por la Guía del PMI®, se tiene:

- “Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales” (Project Management Institute, 2013, p. 402). Esta categoría es una de las más débiles de todas las que fueron definidas. Su debilidad se debe a que tiene el nivel más amplio de brecha entre el estado actual y el deseado, pero es la brecha con menos resistencia a cerrarse, pues no contempla ninguna posición a favor o en contra del proyecto. Puede ser el caso más frecuente en el campo social, en la medida en que, por lo general, las comunidades están por fuera del campo de los proyectos públicos y privados. El trabajo con este tipo de interesados es pleno, pues prácticamente conocerán el proyecto a partir del ejercicio pedagógico e informativo que propongan las directivas del proyecto o la organización que lo desarrolla.
- “Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio” (Project Management Institute, 2013, p. 402). Alude a aquellos interesados que, conociendo el proyecto y sus impactos, asumen una posición de rechazo hacia el mismo. El trabajo a realizar aquí es de otra naturaleza. Se trataría de “venderles” el proyecto para eliminar su resistencia al cambio y llevarlos, como mínimo, a la posición neutral. El logro mayor sería convertirlos en partidarios o en líderes. Por otra parte, un interesado también puede ser reticente desde el desconocimiento del proyecto y de sus posibles impactos. Este sería una variante del interesado desconocedor, en la medida en que además de desconocer todo acerca del proyecto y sus impactos, sostiene una postura adversa a toda posibilidad de cambio. El trabajo para realizar aquí, además de proporcionar el conocimiento pertinente, necesario y objetivo del proyecto, es el de eliminar la resistencia al cambio.
- En medio de la categoría del “desconocedor” y del “reticente” podría incorporarse una categoría intermedia de aquellos interesados que son conocedores del proyecto, pero son desconocedores de sus impactos potenciales. Esta situación es posible en la medida en que conocer los posibles impactos corresponde a un conocimiento de la naturaleza del proyecto que no siempre está al alcance de los interesados. El trabajo en este caso es también informativo y



pedagógico, dado que es necesario relacionar el conocimiento que se tenga del proyecto con los impactos posibles que pueda generar, para lograr una concepción integral de este y sus impactos. Con todo, habría que avanzar en hacer conocer de forma objetiva la valoración de los impactos en términos de los efectos sobre el bienestar de los interesados.

- “Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente” (Project Management Institute, 2013, p. 402). Se refiere al interesado que, teniendo conocimiento del proyecto y de sus impactos posibles, ni apoya ni frena el desarrollo del proyecto. Con este tipo de interesados no habría, en principio, ningún tipo de problema que afectara el éxito del desarrollo del proyecto. No es claro el objetivo de la estrategia en este caso, pues pareciera que lo que se pretende lograr es el apoyo al proyecto. Aquí se corre el riesgo de abrir la posibilidad de ganarlo a favor o de ponerlo en contra del proyecto; todo dependerá del contexto, de la tendencia del resto de los interesados y del nivel y tipo de comunicación entre ellos que logre inclinar a un lado o al otro la balanza cuando los neutrales asuman una posición al respecto. En esta categoría también podrían ubicarse aquellos interesados que son neutrales por desconocimiento del proyecto o de sus posibles impactos. El desconocimiento puede llevar a la indiferencia frente a los cambios que se proponen. En este caso, el trabajo es no solo informativo y pedagógico, sino que además debe lograr el apoyo de los interesados, convirtiéndolos en “partidarios”, aunque el logro mínimo sería que siguieran neutrales a pesar del conocimiento que logren tener del proyecto y sus impactos.
- “Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio” (Project Management Institute, 2013, p. 402). La diferencia entre un reticente y un partidario es la posición que asume cada uno frente al proyecto: de rechazo o de apoyo. Es interesante este tipo de interesados en la medida en que pueden ser multiplicadores del apoyo del proyecto con el resto de los interesados, especialmente con los desconocedores, los reticentes y los neutrales.

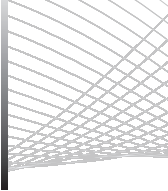
Su posición y apoyo pueden convertirse en activos promocionales del proyecto y aportar elementos para su desarrollo exitoso.

- “Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 402). La diferencia entre un partidario y un líder es el nivel de involucramiento en el desarrollo y éxito del proyecto. En el caso del líder, sus acciones forman parte de los activos del proyecto y su sinergia puede considerarse un aporte efectivo externo al proyecto. Sin más, pueden considerarse externalidades positivas para el proyecto. El trabajo para realizar con este tipo de interesados es el de responder efectivamente con los compromisos contraídos y con la realización de sus intereses y expectativas.

En general, el cumplimiento de los compromisos con los distintos interesados, y la satisfacción de sus intereses y expectativas, es responsabilidad de la gestión de la participación de los interesados.

### *2.1.5.2 La influencia de los interesados*

Existe otra consideración que resulta pertinente y es la que se refiere a la influencia de los interesados, a los riesgos y a la incertidumbre que, según el PMI®, disminuyen a medida que declina la vida del proyecto (Project Management Institute, 2013). Sin contradecir este postulado, que solo parece considerar a los intereses revelados de los grupos de impacto, a los riesgos calculados y conocidos, y a los riesgos que se les asocian, es necesario reconocer que los intereses de los grupos de impacto ligados directamente con el proyecto son tan solo uno de los diferentes tipos de intereses que dichos grupos podrían tener, además de los intereses asociados al proyecto y a los riesgos que los acompañan. Es necesario reconocer que subyacen aquellos intereses que puedan surgir cuando los impactos indeseados generados no calculados aparezcan durante la ejecución del proyecto, e, incluso, una vez se haya entregado el producto. Esta aleatoriedad de los impactos no previstos permite que la responsabilidad de los efectos del proyecto continúe, aun cuando se haya terminado su desarrollo. Así las cosas, solo un grupo de los intereses y de los riesgos asumidos declinan con el desarrollo del



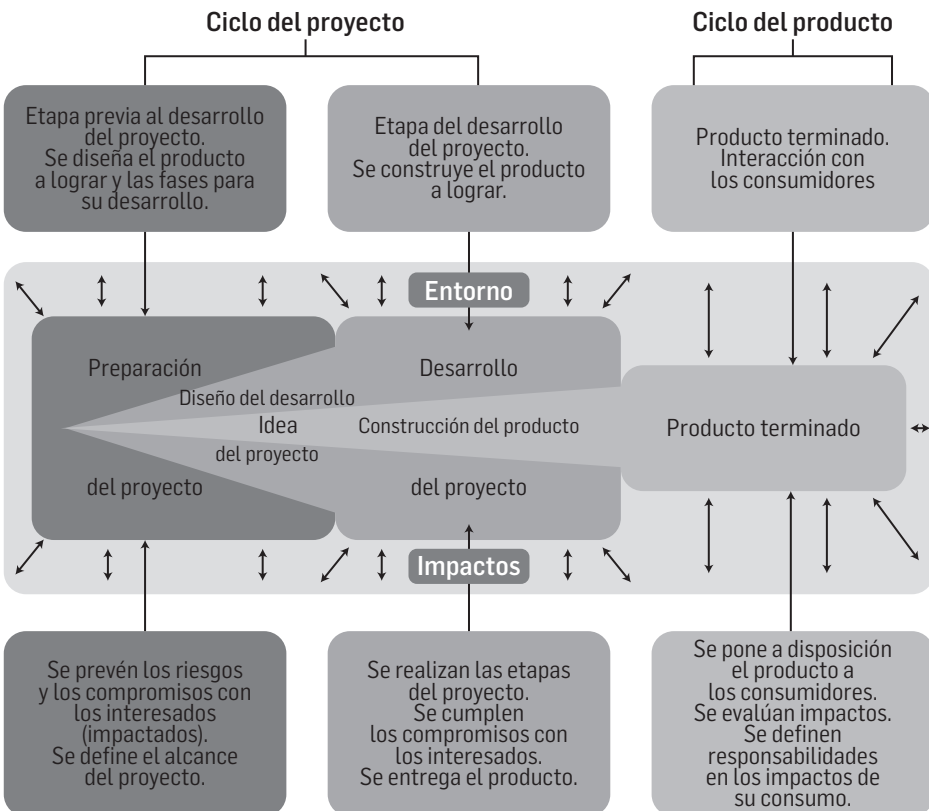
ciclo de proyecto. De manera que la RS no solo está asociada a este grupo de tipos de intereses, sino que, además, puede extenderse más allá de los impactos calculados en la ejecución del proyecto. Ahora bien, también hay que considerar que no siempre los riesgos son todos cuantificables (Vizcaíno González, 2010), pero ello no significa que por esa razón no deban ser considerados como elementos estratégicos de la organización.

Hay que resaltar, además, una diferenciación interesante que el PMI® señala cuando se refiere a los “interesados operacionales”. Con ello se refiere a las personas que intervienen de forma directa en el desarrollo del proyecto: “Los directores de proyecto que tienen en cuenta e involucran adecuadamente a los interesados operacionales en todas las fases de los proyectos logran un mejor entendimiento y *evitan los problemas innecesarios* que suelen surgir cuando no se considera la opinión de aquellos” (Project Management Institute, 2013, p. 12. El resaltado es nuestro). Obsérvese que la participación de los interesados se asume como una estrategia para depurar el desarrollo del proyecto de posibles problemas. Aunque evidentemente esto es cierto, la justificación de una mayor participación no debería ser evitar los problemas que puedan surgir, sino el respeto que la dirección del proyecto debe tener hacia sus colaboradores y a aceptar y discutir las diferencias de opinión que los demás puedan tener sobre el desarrollo del proyecto que a todos compete. No es un asunto de jerarquías administrativas de trabajo, sino de respeto incluyente del conocimiento y la experiencia de los demás. Es claro que la resultante sería la reducción de los problemas de conflicto de intereses y de gobernabilidad del equipo, pero este es un resultado y no un objetivo de una dirección respetuosa e incluyente.

Adicionalmente, al reconocer la diferencia entre el ciclo de vida del proyecto y del producto, es posible que los compromisos de la RS lleguen hasta el producto y permanezcan vigentes a lo largo de su vida útil. De manera que la responsabilidad sobre los impactos del producto permanecerá a pesar de la terminación del proyecto, aunque no puedan imputársele directamente. Sin embargo, la dirección del proyecto debería tener en cuenta tales impactos, pues, de alguna manera, solo el producto podrá generar sus efectos una vez sea producido por el desarrollo del proyecto. Por eso es menester incorporar los criterios de RS entre los elementos a revisar en la goberna-

bilidad del proyecto, pues no cumplir con estos requisitos acumula la deuda social que el proyecto puede generar. Este es un aspecto polémico, toda vez que habrá riesgos, impactos y responsabilidades que son transferidos a los propietarios del proyecto y, por lo tanto, al producto, y de allí, a los usuarios. La figura 5 permite identificar los alcances de los dos ciclos: el del proyecto y el del producto.

**Figura 5.** Ciclo del proyecto y del producto



Fuente: elaboración propia.



Aunque el producto y no el consumo (aunque es claro que las características de uso del producto determinan sus formas de consumo) esté asociado directamente como una consecuencia del proyecto, la RS con el consumidor es de vital importancia desde el punto de vista organizacional, pues la organización dueña del producto que lo distribuye a sus consumidores asume el riesgo de reputación más delicado y peligroso, a la manera de decir de Vizcaíno, en consideración a que la valoración *ex post* de la experiencia del consumo está asociada al “riesgo estratégico” (Vizcaíno González, 2010, p. 5).

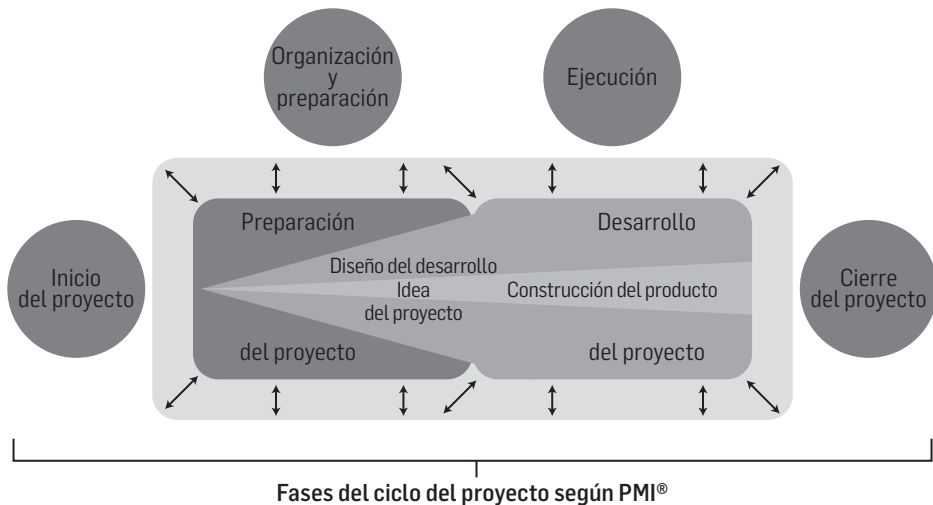
En general, cuando los proyectos no cumplen sus compromisos de RS, lo que en realidad generan es deuda social, a pesar, incluso, de que cumplan con los demás resultados esperados. En consecuencia, los compromisos de RS deben expresarse en entregables al final de cada una de las fases del proyecto y deberían tener la misma capacidad para frenar el desarrollo de fases subsiguientes en caso de su no cumplimiento. Sobra decir que los resultados de RS pueden estar asociados al quehacer de cada una de las fases en las que se realiza el proyecto y los hay que solo aparecen con el resultado final o que son transversales a todas las fases. De manera que la relación de las fases del proyecto y los compromisos de RS dependerán de los tipos de estos compromisos. Así las cosas, no solo los interesados operacionales, los dueños del proyecto, sino también los consumidores, adquieren relevancia en cuanto a los compromisos de RS de los proyectos.

La figura 5 tiene como propósito ilustrar la interrelación sistémica entre los ciclos del proyecto y del producto sin ceñirse estrictamente a la concepción propuesta por el PMI®. El ciclo del proyecto comienza realmente con la idea del producto (entiéndase como resultado). La etapa de preparación de las formas de desarrollar el proyecto y las etapas que comprenderá están en la etapa preparatoria del ejercicio de desarrollo del proyecto o del producto; es la etapa en la cual se identifican los interesados o los grupos de impacto y en la que se identifican los riesgos posibles del proyecto, los impactos posibles y se negocia el alcance de los compromisos a cumplir. Esta etapa termina con el diseño del desarrollo del proyecto. Se pasa así a la segunda etapa del

ciclo del proyecto, que es la que dará origen al producto o resultado. En esta etapa se avanza en las etapas de construcción del resultado y se cumple con los compromisos pactados; además, se ajusta lo presupuestado en la etapa inicial de acuerdo con los imprevistos, hasta que el producto esté terminado y entregado a satisfacción. Aquí termina el ciclo del proyecto y comienza el ciclo del producto, aunque realmente, y para ser más precisos, comienza el ciclo de vida (consumo) del producto. Al terminar la etapa de desarrollo del proyecto cesan también los compromisos de RS asociados a esta etapa. Con el inicio de la etapa del ciclo de vida del producto, las responsabilidades con los consumidores pasan al dueño del producto o resultado, en razón a que el producto le fue entregado y recibido a satisfacción.

Con todo, la figura 5 no contradice la concepción que el PMI® tiene acerca de las fases componentes del ciclo de vida del proyecto: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto. La figura 6 (página siguiente) ilustra estas fases.

La revisión de los requisitos de RS en el ciclo del proyecto debe incorporarse a las buenas prácticas de los proyectos. Al respecto, hay que aclarar que cuando los requisitos de determinada fase no se cumplen, suele afectarse la estructura de costos del desarrollo del proyecto. Esto incluye los compromisos de RS que comprometen recursos financieros. La Guía del PMI® en su versión 4.<sup>a</sup> propone la posibilidad de “[...] detectar y corregir errores de una manera económica” (Project Management Institute, 2008, p. 20). Sin embargo, en cuanto al incumplimiento de los requerimientos de RS, este no es posible suplirlo con compensaciones económicas, pues se considera que el dinero no es sustituto perfecto de las acciones de reparo del bienestar perdido en el caso de las externalidades negativas. Por ello, la Guía, en su versión 5.<sup>a</sup>, eliminó esta frase, pero reconoce en general que “[...] el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin” (Project Management Institute, 2013, p. 40). Así las cosas, puede deducirse que el cumplir con los compromisos de RS puede apoyar la optimización de los costos del proyecto.

**Figura 6.** Fases de ciclo del proyecto según el PMI®

Fuente: elaboración propia.

La Guía, en su versión 5.<sup>a</sup>, acepta que “[...] ignorar los intereses de los interesados afectados negativamente puede traer como consecuencia un aumento en la probabilidad de fallas, retrasos u otras consecuencias negativas para el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 32). Esta observación es cierta, pero desde la perspectiva de la RS se espera que no sea únicamente la necesidad de reducir las probabilidades de fallas y sobrecostos del proyecto por efecto de sus impactos negativos, sino por la lealtad a los valores institucionales desde donde la organización se compromete con el no daño a terceros, independientemente de las sanciones jurídicas a la que estos impactos puedan dar origen.

Para el cabal cumplimiento con los compromisos de los interesados, el PM-BOK® propone realizar un registro de los interesados. Su principal objetivo es “[...] identificar a los interesados capaces de proporcionar información acerca de los requisitos. El registro de interesados también captura los requisitos fundamentales y las principales expectativas que los interesados pueden tener en relación con el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 113). Hay que resaltar “requisitos fundamentales” como una expre-

sión de cuidado, en la medida en que se define qué es lo fundamental y qué no lo es. Desde el enfoque de las externalidades de la RS, lo fundamental estaría relacionado con las externalidades negativas y, entre estas, aquellas que impactan la dignidad del buen y el bien vivir y la supervivencia de los impactados. De todas maneras, habrá que estar alerta a que las organizaciones no se limiten solo a responder con los compromisos de lo que ellas puedan considerar fundamental en los requisitos de los interesados, pues si bien esto podría ser una situación transitoria en la organización con escasas capacidades de reparación de sus impactos negativos, no podría ser la norma para aquellas empresas que han acumulado experiencia y han avanzado en el desarrollo de su política de RS.

Otro aspecto sobre el que hay que hacer claridad es el de la reparación de los impactos de las externalidades negativas. Lo que se busca con el cumplimiento de los compromisos de RS es la reparación y no la indemnización a la que, por supuesto, otro tipo de acciones del proyecto podrían dar lugar. Pero a pesar de todo, es necesario aceptar que ante la situación límite en que la reparación no sea posible, la indemnización en dinero sería la única opción. Lo que habrá de evitarse es crear un ambiente en el que la indemnización sea lo prevaleciente, so pena de generar un mercado comercial de responsabilidades, lo que abriría la puerta a la corrupción y la degradación social y empresarial. Solo con los riesgos y los efectos residuales y en consideración a su persistencia es aceptable la mitigación, entendida como la moderación o suavización de los impactos y sus efectos.

Otro aspecto importante en lo que se refiere a la reparación es que a pesar de ser cierto que la relación de RS es bilateral entre el proyecto (la organización) y los interesados o impactados, no puede concebirse que el cumplimiento de los compromisos de reparación de los impactos negativos del proyecto sea proporcional al aporte que haya realizado el interesado. La reparación debe estar en función de la magnitud de la externalidad negativa causada. Otra cosa es que se acuerde con el impactado el alcance, la magnitud y el tiempo de reparación del daño, que es un procedimiento que cuida el cumplimiento de los acuerdos, según la capacidad de cubrimiento de la organización.

La participación de los interesados llega hasta el momento de cierre del proyecto. Al respecto, la Guía propone que, para lograr un cierre exitoso del mismo, “[...] el director del proyecto necesitará involucrar en el proceso a los interesados adecuados” (Project Management Institute, 2013, p. 101). Lo que llama la atención aquí es que, al parecer, al cierre del proyecto solo se convocará a los interesados “adecuados”. No hay claridad sobre cuál es el alcance del término “adecuado”, pues surge la pregunta de si es posible encontrar un interesado “inadecuado” en el cierre del proyecto, a no ser que se refiera, con “adecuados”, a los interesados con quienes se tenga pendiente algún compromiso, y en ese caso los interesados inadecuados serían aquellos con quienes se han cumplido todos los compromisos al momento del cierre. Aun así, es claro que todos los interesados o impactados por el proyecto tienen derecho a saber cuáles fueron los términos de cierre del proyecto que los afectó.

### **2.1.6 Del director del proyecto**

La Guía del PMI® define con claridad las competencias que deben acompañar a los directores de los proyectos: cognitivas, comportamentales y personales. Entre las personales se enumeran: el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la influencia, la toma de decisiones, los conocimientos de política y cultura, la negociación, la generación de confianza, la gestión de conflictos y la orientación (Project Management Institute, 2013, p. 18). Obsérvese que estas competencias están, en su mayoría, orientadas al desempeño. Ahora, formulemos una pregunta para que surja lo que se desea señalar: ¿una persona sin valores puede ser líder, trabajar en equipo, estar motivada, comunicarse asertivamente, influir en los demás, tomar decisiones, tener conocimientos de política y de cultura, ser capaz de negociar, generar confianza, resolver conflictos y orientar a los demás a su cargo? La respuesta es: sí. De manera que estas competencias “técnicas” del director del proyecto no agotan las características que lo deben acompañar. Con todo, la Guía señala explícitamente que “[...] los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada” (Project Management Institute, 2013, p. 17).

El cumplimiento de los compromisos de RS requieren, además de las competencias funcionales y cognitivas, aquellas otras que las complementan, como la objetividad, la justicia, la imparcialidad, la responsabilidad, la independencia, la solidaridad, el respeto, la sinceridad, la tolerancia, la coherencia, el compromiso, la determinación, la disciplina, la dignidad, la discreción, la eficacia, la eficiencia, la fortaleza, la integridad, la lealtad, la practicidad, la preparación y la sensatez. En general, puede afirmarse que el ejercicio de la dirección de proyectos requiere tanto competencias cognitivas y de desempeño como competencias éticas. Los valores éticos están al nivel de lo estratégico, forman parte de la riqueza de las organizaciones y cuentan con retornos económicos efectivos. Valores como la honradez de los empleados forman parte de la riqueza personal de los trabajadores, pero también de la riqueza humana de las empresas, y es claro que el poder disponer de este valor preserva a las empresas de pérdidas en su patrimonio. Así las cosas, el desarrollo de capacidades morales en los interesados entra como parte fundamental de la construcción de la RS en las organizaciones. Volveremos sobre este asunto cuando entremos a analizar las habilidades interpersonales del director del proyecto a propósito de la planificación de la participación de los interesados.



## 3. Cuestionamiento clave

---

Los proyectos deben responder a preguntas cuyas respuestas los justifiquen y orienten en su gestión y desarrollo. Una primera preguntaría sería: ¿Qué es lo que se desea lograr con el proyecto? Es claro que la respuesta a esta pregunta está soportada por el diagnóstico de las necesidades (expectativas, deseos o cualquier otro motivador de demanda) a las que pretende responder el proyecto. Sin embargo, no es una respuesta escueta, sino que debe condicionarse también a aquello que no se desea generar con el desarrollo del proyecto y que justamente es lo que proporciona el análisis de riesgos, además de que permite identificar el alcance del proyecto, sus impactos posibles y los compromisos de RS asociados. Las organizaciones socialmente responsables responderán a esta pregunta de forma diferente a las que no lo son. En nuestra figura 3, donde se ilustran las relaciones entre los ciclos del proyecto y del producto, se observa que en la etapa de diseño del producto hace presencia, ya de forma incipiente, el producto, al menos en lo que es su idea. Este sería el inicio de la construcción de la RS en una organización, bien sea porque el producto o resultado es propio o porque es contratado por terceros.

Una segunda pregunta podría ocuparse por indagar el porqué del proyecto o las razones que lo justifican. Es claro que, entre estas razones, lo económico tendrá su papel, pero seguramente esta no deberá ser la única razón, pues todo proyecto deberá articularse a razones de progreso y mejoramiento del bienestar social y humano. Es necesario tener en cuenta esta razón, en

consideración a que toda acción humana encuentra en el bienestar social y humano su finalidad última. También hay que considerar que la respuesta a esta pregunta difiere de si el proyecto es privado o público (cada uno con razones propias y diferentes para su justificación). Ninguna acción empresarial podrá ser ingenua o indiferente frente a lo social y al mercado, y la valoración de las oportunidades a aprovechar deberá ser sometida a los principios éticos que rigen el comportamiento organizacional.

Una tercera pregunta indaga el propósito del proyecto preguntando para qué se quiere realizar. De nuevo, y a pesar de que en la respuesta esté el propósito económico, es claro que este propósito no es por sí solo una razón suficiente, incluso para justificar el desarrollo de proyectos privados, y, en consecuencia, debe articularse a finalidades relacionadas con el desarrollo social y humano. No puede perderse de vista que las razones que lo justifican, así como los propósitos del proyecto, deben alinearse con la filosofía de la organización dueña del proyecto y que uno de esos factores alineadores contemporáneamente es la RS, que está presente tanto en el inicio y la concepción misma del proyecto como en sus resultados y consecuencias. Realmente, el propósito es lo que orienta al proyecto y define el destino del producto. La pregunta del "para qué" debe responder tanto a la justificación (el por qué) del producto (los fines), como al propósito (el para qué) de los fines o de los productos: la finalidad, que, como se ha dicho, debe estar articulada a aspectos relacionados con el desarrollo social y humano para un mejor y buen vivir, aun cuando los fines estén articulados con objetivos como el crecimiento o la rentabilidad.

Una cuarta pregunta se ocuparía de responder cómo se va a desarrollar el proyecto. Las posibles repuestas a esta pregunta no solo se centran en los aspectos técnicos, sino que también incorporan los aspectos metodológicos y estratégicos relacionados con la minimización de los riesgos previsibles asociados al desarrollo mismo del proyecto, incluyendo los aspectos asociados a la RS. De todas maneras, los riesgos solo pueden ser previsibles en cierto grado. De ahí la importancia de la remanencia del riesgo, aspecto que se retomará más adelante. El cómo incluye también los aspectos relacionados con los medios como instrumentos, procesos, asociaciones,



estrategias, procedimientos y demás aspectos a través de los cuales se pretenden lograr los resultados del proyecto. La respuesta al cómo desarrollar el proyecto difiere sustancialmente de aquellas empresas que son socialmente responsables de las que no lo son.

Una quinta pregunta indaga por el “para quiénes”, esto es, la pregunta sobre los destinatarios de los resultados del proyecto. Esta pregunta está relacionada con el para qué y el porqué. El “para quiénes” articula el propósito con la finalidad del producto y del proyecto en general, y permite también articular la justificación con los resultados esperados en términos de la respuesta a las necesidades o los motivadores a los que se está respondiendo y a los compromisos que se asumen a partir del desarrollo del proyecto. Esta pregunta permite introducir en la justificación, en la finalidad y en los resultados, los aspectos relacionados con el desarrollo social y humano. Identificar los destinatarios difiere sustancialmente de identificar los beneficiarios, toda vez que los destinatarios conforman el centro de atención al que se dirige el resultado del proyecto y resultan ser tan solo una parte de los beneficiarios, en consideración a que es posible ampliar el espectro de los impactos a terceros a través de las externalidades. De manera que el cálculo de los efectos de los impactos del proyecto se dificulta y trasciende a sus destinatarios inmediatos. Responder el para quién incluye también la definición de los interesados, pues es claro que estos forman parte de aquellos.

Una sexta pregunta se refiere al “quién lo hará”. La respuesta a este interrogante es la más complicada y delicada de toda la gestión del proyecto, pues se trata de encontrar el responsable a quien se le delega el logro de los objetivos propuestos bajo las condiciones de calidad, tiempo, presupuesto y alcance definido. Es también el responsable de interpretar de forma correcta el propósito del proyecto y el garante de que las condiciones de eficacia, eficiencia y efectividad se logren. Es quien tiene bajo su responsabilidad el control efectivo de los riesgos y el garante del cumplimiento de las condiciones de calidad de los resultados y de los compromisos adquiridos. El responsable del desarrollo del proyecto es crucial para garantizar la integralidad de este en los términos en los

que fue diseñado y acordado. Resulta crucial auditar permanentemente los efectos de la presencia de los problemas de agencia, a través de los cuales el responsable del proyecto se separa de los objetivos del proyecto debido a su autonomía y criterio personales.

Habría una séptima pregunta, que indaga por la ubicación del proyecto, así como por la ubicación en la cual reposará su producto o resultado. Este es un aspecto que condiciona la logística del desarrollo del proyecto e impacta igualmente el costo y el cronograma de su desarrollo. Estos dos aspectos originan otras preguntas a las que el proyecto debe responder: 1) cuánto cuesta el proyecto, y 2) cuánto es el tiempo de su desarrollo. Estos dos aspectos están, normalmente, en una relación directa y determinan, de alguna forma, el tipo de las fuentes de financiamiento del proyecto. Ambos aspectos están también relacionados con los tipos de compromisos de RS y el alcance que se les haya definido. Recuérdese que es necesario discriminar los costos del proyecto de los costos del cumplimiento de los compromisos a los que el desarrollo del proyecto dé lugar. Cosa similar ocurre entre el tiempo en el que se espera desarrollar el proyecto y el tiempo durante el cual se proyecta que se manifiesten los efectos de los impactos de su desarrollo.

Por último, hay una pregunta clave en el seguimiento del proyecto y en la evaluación de sus resultados, y es la que indaga por los indicadores para medir la gestión, el desarrollo del proyecto y los resultados. Habría que recalcar que una cosa es la batería de indicadores que evalúan el desarrollo, otra diferente es la que evalúa los resultados, y otra la que evalúa el cumplimiento de los compromisos que fueron asociados al desarrollo del proyecto, en la que se encuentran los indicadores asociados al cumplimiento con los compromisos de RS.

Cuando se habla de la RS en los proyectos, no se está haciendo referencia, hoy, a una tipología específica de proyectos: solo se está resaltando una condición histórica de la evolución de la conciencia global respecto al cuidado del planeta y de nosotros mismos. Es necesario tener esto en cuenta, pues es necesario saber que en todas y cada una de nuestras acciones debemos cuidar y mejorar las condiciones de supervivencia y sustentabilidad de una vida digna. El componente de RS en los proyectos, por medio de los cuales

se realiza la construcción del mundo y del hombre mismo, es una exigencia histórica para el logro del desarrollo social y humano, y, de alguna forma, está condicionando y reorientando el quehacer productivo centrado, de forma tradicional, y casi que exclusivamente, en el desarrollo económico.

La RS no consiste en satisfacer un tipo específico de necesidad social y humana, sino en la forma como esa necesidad se satisface, de manera que en dicho proceder se minimicen los impactos negativos que en las acciones de satisfacción de dichas necesidades pudieran generarse. De igual forma, la RS no se encuentra en la solución de ciertos problemas técnicos, productivos, sociales, humanos o de otra índole, sino en saber cómo se da una solución que minimice los impactos negativos y redunde, directa o indirectamente, en un efecto neto positivo sobre el desarrollo social y humano. La RS tampoco consiste en generar cualquier tipo de proceso de cambio por deseable que este resulte ser desde lo social y humano, sino en evaluar las condiciones en las que dichos cambios puedan darse de la mejor forma posible, reduciendo al máximo los impactos negativos, esperados o no, que las acciones de dicho cambio puedan producir.

Aquí habría que aclarar un asunto, y es que la RS no riñe con los objetivos empresariales, por más prosaicos que ellos puedan ser. Se trata es de que dichos objetivos se logren responsablemente, asumiendo los costos directos e indirectos de las acciones que se emplean para lograrlos. En resumen, la RS se preocupa de minimizar la socialización de costos que nuestras acciones, y muy especialmente las empresariales, puedan producir en el desarrollo social y humano a terceros en la búsqueda y realización de nuestros propios intereses. Este es, en esencia, el caso específico de las externalidades negativas. No se descarta, por supuesto, el deseo de generar impactos positivos a terceros en las mismas acciones de búsqueda y realización de los intereses propios. Ese sería el caso de las externalidades positivas.

En general, se reconoce desde la RS que, sea cual fuere la orientación propia del proyecto, es claro que su finalidad última debe anclarse en generar un aporte positivo en el desarrollo humano y social para un mejor y más digno vivir. Es posible que, como elemento transversal en todas las acciones empresariales, y, para el caso, en las acciones asociadas a los proyectos, la RS

pueda, en principio, formar parte de un proyecto propio de la organización. Pero eso solo sería temporalmente, mientras se interioriza como cultura y filosofía empresarial. A partir de ese momento, es posible que las acciones de RS demanden atención, como cualquier tipo de operaciones, haciendo extensivo a la RS el sentido que la Guía del PMI® le da al término. “Las operaciones evolucionan para dar soporte al negocio en el día a día, y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos del negocio” (Project Management Institute, 2013, p. 12).



## 4. La RS como parte de la cultura de la organización

Se ha discutido antes que la RS debe formar parte de la filosofía y de la cultura organizacional para que impacte, de forma directa, segura y permanente, a los proyectos a través de los cuales las organizaciones realizan sus actividades empresariales. En otras palabras, la RS debe ser estructural a la forma de ser y al quehacer de las organizaciones. Esta discusión se ha sustentado, en parte, en que la RS no debe quedar a la discrecionalidad del estilo de la gerencia o dirección de la organización o de los proyectos. Con todo, la Guía del PMI® reconoce que en aquellos proyectos que las organizaciones realizan en asocio con otras, puede surgir un conflicto motivado por varias razones, entre ellas, las diferencias en los enfoques estratégicos, en la filosofía empresarial, en los sistemas de valores con los que cada una se identifica, en los procedimientos, en la definición de los alcances y en la cultura empresarial, entre otros.

La Guía del PMI® ha identificado ciertas formas bajo las cuales las empresas desarrollan sus propuestas de cultura organizacional que se manifiestan de diferentes formas. En la versión 4.ª de la Guía, se enumeran las siguientes: “[...] las visiones, los valores, las normas, las creencias y las expectativas compartidas; las políticas, los métodos y los procedimientos; las percepciones de las relaciones de autoridad; la ética laboral y el horario de trabajo” (Project Management Institute, 2008, p. 32). En la versión 5.ª de la Guía, se amplía la lista y se incorporan los “[...] sistemas de valoración e incentivos; [la] tolerancia al riesgo; [la] percepción del liderazgo, [la] jerarquía y [las]

relaciones de autoridad; [el] código de conducta, ética laboral y horario de trabajo; y [los] entornos competitivos" (Project Management Institute, 2013, p. 20. Los corchetes por fuera de texto).

Como se aprecia, tanto en los aspectos considerados en la versión 4.<sup>a</sup> como en la 5.<sup>a</sup> de la Guía, en la cultura organizacional subyace la presencia de elementos de RS, pues la responsabilidad, como valor ético, orienta la definición de las perspectivas o visiones que las organizaciones asumen para orientar su ejercicio empresarial. La responsabilidad es un elemento clave para la RS en razón a que ella debe articularse a la estructura del quehacer empresarial. No sobra señalar las diferencias que existen entre las dos Guías para referirse a los elementos de la cultura organizacional. Mientras que en la versión 4.<sup>a</sup> la cultura se presenta como las manifestaciones de las formas asumidas para la realización del trabajo organizacional, en la versión 5.<sup>a</sup> se entiende a partir de las experiencias de los integrantes de la organización. En la versión 4.<sup>a</sup> la cultura es de tipo normativo: "Las culturas y estilos se conocen habitualmente como 'normas culturales'" (Project Management Institute, 2008, p. 32). En la versión 5.<sup>a</sup>, por su parte, la perspectiva es más de tipo vivencial y admite de forma más armónica el criterio de capitalización de experiencia como forma de creación, consolidación y transformación cultural y organizacional.

Como consecuencia de lo anterior, y tomando como referente la coherencia que debe existir entre los valores, las creencias y las perspectivas organizacionales sobre lo empresarial, lo ambiental, lo social y lo humano, es claro que las normas y la capitalización de las experiencias por medio de las cuales las organizaciones orientan su comportamiento organizacional deben estar alineadas. Así las cosas, la introducción de criterios de RS en la cultura empresarial apoya tal cohesión.

De la filosofía organizacional, la Guía pasa a los aspectos procedimentales que orientan el quehacer empresarial y, en específico, se refiere a las políticas, esto es, a las orientaciones generales que rigen el comportamiento organizacional en una dirección específica en un campo determinado; para el caso de la RS, en el campo de los proyectos empresariales y de su relación con lo social y humano. De las políticas se desprenden los criterios

de aplicación de los métodos y procedimientos en el diseño, la gestión y el desarrollo de los proyectos que corresponden a los aspectos propiamente técnicos. De lo procedimental, la Guía pasa a los aspectos relacionados con la gobernabilidad del proyecto con base en las percepciones de las relaciones de autoridad, un campo delicado en el que puede aparecer el abuso o la violación de derechos fundamentales que impacten negativamente la imagen de la organización, así como la del proyecto y su viabilidad. Los abusos de autoridad suelen afectar los patrones de la cultura organizacional y deterioran el clima empresarial.

Desde el punto de vista de la responsabilidad, la autoridad, tanto organizacional (formal, económica y burocrática), como de tipo personal (técnica y carismática), según la clasificación de Davidson (2005, pp. 63-69), puede concebirse como la capacidad de una persona u organización para hacer que otros cumplan sus órdenes. De manera que la responsabilidad en este "obedecer" proviene de quien ejerce la autoridad y, en consecuencia, la responsabilidad de sus impactos corresponde a quienes ejercen dicha autoridad. Por estas razones, es posible hablar de RS empresarial y, por razones similares, es que es necesario diferenciar el comportamiento organizacional del comportamiento individual de las personas comprometidas en los proyectos. Este es un tema espinoso y no es este el lugar apropiado para tratarlo a profundidad; sin embargo, deja sobre la mesa aspectos éticos que son trascendentales en el quehacer empresarial contemporáneo y, muy especialmente, en el caso de la RS con el grupo de trabajadores internos del proyecto.

Hoy, la perspectiva dominante de la gestión humana en las organizaciones contemporáneas se orienta a considerar a las personas convergentes en ciertas tareas u objetivos organizacionales más como colaboradores que como subordinados. Sin entrar en pormenores, esta perspectiva podría traer más beneficios que riesgos en consideración a la importancia de los diferentes tipos de autoridad que se ejerce en los proyectos, en especial la autoridad técnica o de conocimiento que hoy está en manos de los trabajadores y que los hace propietarios de un capital intelectual que es necesario que aporten a la realización y al éxito del proyecto. No puede perderse de vista el hecho de que el límite de cualquier ejercicio gerencial

es la voluntad del sujeto, la cual hay que lograr más desde la persuasión, la inclusión y el reconocimiento, que desde el autoritarismo organizacional (que, por definición, está lejos de lo que podría calificarse como una gestión humana socialmente responsable). De todo lo anterior puede deducirse la importancia que cumple la dirección del proyecto (y sus capacidades complementarias) para articular diferentes culturas, aspectos procedimentales, técnicos y de gobernabilidad.

Por lo demás, y en términos de las relaciones interorganizacionales, no se trata de discriminar aquellas empresas que por motivos diferentes no han incorporado la RS en su estructura, sino de promover el desarrollo de estrategias de relación interempresarial que induzcan en las organizaciones relacionadas el enfoque de la RS. Desde esta perspectiva, las organizaciones motivantes de la RS se constituyen en agentes sociales de cambio y en difusoras de los valores empresariales orientados al desarrollo social y humano. Inducir comportamientos socialmente responsables en las organizaciones relacionadas a través de los proyectos puede ser un buen comienzo para que las organizaciones que aún no han incorporado la RS en su estructura la incorporen en el grado y alcance que su desarrollo y sostenibilidad organizacional lo permitan.

Solo una anotación al margen: es claro que, en el sistema relacional tradicional de asociación comercial con terceros en pos de la realización de algún proyecto, y aplicando el principio del menor esfuerzo, la correlación de fuerzas tiende a privilegiar a aquellas empresas que no hayan incorporado la RS, y a que las empresas socias no se vean obligadas, debido al acuerdo comercial, a cumplir compromisos socialmente responsables. Sin embargo, este es un asunto estratégico de negociación en el cual las empresas comprometidas con la RS deben lograr preservar sus principios y poder cumplir con sus compromisos socialmente responsables en la parte que les corresponde en el desarrollo del proyecto, y, de ser posible, buscar que las empresas socias no comprometidas en la RS encuentren la importancia estratégica de hacerlo. Tal objetivo está normalmente por fuera del alcance de la negociación de las condiciones propias de los proyectos, pero empieza a formar parte de la agenda de negociación. Se está en presencia, entonces, de una tarea educadora por parte de las empresas u



organizaciones socialmente responsables que impactan al entorno empresarial con su liderazgo y reputación con réditos en términos de mercado y competitividad, aunque no sean estos réditos la razón suficiente para llegar a ser socialmente responsables.



## 5. La RS como activo de los procesos organizacionales

En primer término, hay que advertir que lo que el PMI® señala como “activos de los procesos” de la organización no se relaciona con el significado contable y financiero de lo que se conoce como “activo”, aunque las dos Guías reconocen el concepto de “activo” en un sentido amplio, pero relacionado con los procesos de los proyectos.

El concepto preciso de “activo de proceso” que se propone en la versión 4.<sup>a</sup> está en los mismos términos en los que viene en la versión 5.<sup>a</sup>. Las dos Guías se refieren a los activos de los procesos como el conjunto de políticas, planes procesos y procedimientos, bases de conocimiento, lecciones aprendidas e información histórica, y datos sobre riesgos y sobre la generación de valor. Se trata de una definición que está más cerca del concepto de “recursos” que de “activos”. Sin embargo, existe una sutil diferencia en la finalidad del uso de estos activos: la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía propone que los activos de los procesos son todo aquello que puede usarse “[...] para influir en el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 37). En tanto, en la versión 5.<sup>a</sup> se propone que estos activos deben emplearse “[...] para ejecutar o gobernar el proyecto” (2013, p. 20). Esta es una interpretación más ajustada y no está comprometida con el éxito del proyecto, sino con su ejecución y gobernabilidad. Desde nuestra perspectiva, sin embargo, la expresión “éxito del proyecto” bien podría interpretarse como el logro de los objetivos propuestos por el proyecto bajo las condiciones técnicas y de sostenibilidad económica, financiera, social, humana y ambiental en las

que se ejecuta. La RS encaja tanto en la argumentación de la versión 4.<sup>a</sup> como en la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía, pues puede aportar a que el proyecto sea mejor valorado por los interesados o impactados, lo que podría asumirse como parte de su éxito, y también aporta a la gobernabilidad y asertividad en su ejecución.

A partir de la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía, se definen cinco elementos que se reconocen como clave desde el equipo del proyecto para garantizar su éxito. Analizaremos cada uno de ellos incorporando el elemento de la RS como parte constitutiva del éxito de dirección y gestión del proyecto. Así, para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debería:

1. Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
2. Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos.
3. Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados.
4. Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
5. Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, el cronograma, el presupuesto, la calidad, los recursos y el riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado (Project Management Institute, 2013, p. 47).

En lo referente a los procesos adecuados para el logro de los objetivos propuestos, es necesario recalcar que además de los procesos técnicos propios de la naturaleza del proyecto es indispensable definir los procesos de atención y relacionamiento con los interesados o impactados, pues se espera que la reparación de los impactos generados por las externalidades negativas del desarrollo del proyecto sea un objetivo propio suyo.

En lo que respecta al enfoque de RS a adoptar, se sugiere que sea el de las externalidades en consideración a que es el enfoque que permite precisar más eficazmente los impactos que verdaderamente le corresponden al desarrollo del proyecto y elimina aquellos otros intereses oportunistas o de otro tipo (como los compromisos adoptados por filantropía y servicio social, entre otros) que puedan afectar la dinámica y viabilidad de los proyectos.

Las comunicaciones son un elemento clave en el cumplimiento de los compromisos de RS, pues los interesados tienen derecho a estar debidamente informados y, además, es claro que los imprevistos reclamarán cambios en los acuerdos iniciales y tal vez en las herramientas empleadas, que es necesario replantear para el bien del proyecto y de los mismos impactados. Tanto los cambios en los acuerdos como en las herramientas deben estar fundamentados “[...] en las necesidades de los interesados del proyecto, teniendo en cuenta las consideraciones y/o restricciones ambientales y de la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 99).

El cumplimiento de los compromisos con los interesados resulta de vital importancia para el éxito del proyecto, por las razones que ya fueron expuestas, pero también para preservar la coherencia entre las acciones de la organización y la filosofía y los valores adoptados. La satisfacción de las expectativas y los intereses de los interesados no es solo el cumplimiento de compromisos externos, sino también internos, acordes con la identidad de la organización. Por último, la Guía supedita el éxito del proyecto al equilibrio que se pueda lograr entre las demandas de los interesados y las restricciones en su desarrollo.

Pasando a un sentido más financiero y económico del término “activo”, aunque sin hacer concesiones a la tradición financiera y contable, pero en el marco conceptual de las normas internacionales de información financiera, podría definirse un activo como aquellos bienes o derechos de propiedad o usufructo que están articulados a los proyectos, procesos y productos para la generación de valor, y que le reportan a la empresa un beneficio tangible o intangible presente o futuro. La propuesta es que la RS también cumple con ciertas características que permiten valorarla como uno de los activos

de proceso de la organización, en cuanto es un elemento clave para la generación de valor (agregado) y para la valorización de los procesos, resultados e impactos de los proyectos, en cuanto una de las funciones clave de la RS es la de cualificar las acciones que componen y se asocian a los proyectos.

Un peligro interpretativo de la RS como activo es que las organizaciones suelen considerar las asignaciones presupuestales en los activos a la manera de inversiones valoradas en términos financieros, en función de su tasa interna de retorno<sup>16</sup>. Este criterio no podría aplicarse estrictamente a la RS, aunque teóricamente sea posible imputársele retornos financieros a la organización en general, recogidos por los resultados en áreas diferentes a la RS, como la competitividad, la visibilidad y el reconocimiento en el mercado.

Existe un asunto adicional: la Guía propende por la estandarización de los procesos asociados a los proyectos relacionados con las tareas y los aspectos técnicos y de calidad, con los procesos organizacionales (financieros, legales y de mercadeo), con los instrumentos, las técnicas, los indicadores y, en general, con los procesos relacionados con la gestión del recurso humano en los proyectos, y con los procesos de comunicación, información y conocimiento asociados con su gestión, dirección y desarrollo. Con todo, sin embargo, la RS también requiere y permite estandarizarse, aunque es necesario reconocer que es un campo amplio, novedoso e incipiente, que demanda atención particularizada según el tipo y la naturaleza del proyecto; no obstante, es posible identificar algunos criterios muy amplios que permiten a las organizaciones evaluar el grado o nivel de incorporación de elementos de RS. En este sentido, este trabajo se propone avanzar al identificar algunos criterios generales extraídos de la convergencia entre el "Código de Ética" del PMI® y la norma ISO 26000.

Es de esperar que estos criterios puedan incluir a los de la RS, tanto para evaluar las propuestas de las que se ocupan los proyectos como para evaluar el desempeño organizacional. De igual forma, cabría esperar que las

---

<sup>16</sup> No siempre los activos que una empresa posee están relacionados con inversiones hechas por sus dueños; puede ocurrir, por ejemplo, el caso de una donación de un activo que convierta a la empresa beneficiaria en su propietaria o usufructuaria.

experiencias documentadas de RS, así como la trayectoria de la organización en este campo, pudieran nutrir la historia empresarial y contribuir a la generación de conocimiento significativo aplicable en general al desarrollo empresarial, social y humano.

La RS, al proponerse como activo de las organizaciones, deberá cumplir normas internacionales de información financiera (NIIF), con los siguientes requisitos:

- *Control por parte de la empresa.* Las normas proponen que las empresas tengan el control de los elementos que consideran activos, lo cual no necesariamente supone tener la propiedad. Como se sabe, la RS es un intangible, lo que no afecta para nada su función como activo empresarial; solo es necesario que la empresa pueda usufructuarse de los beneficios económicos y restringir de este beneficio a terceros. La RS cumple con estas condiciones, pues los beneficios “económicos” (no solo financieros) que genera, por ejemplo, sobre la marca, los competidores y los consumidores, y, en general, en la imagen en el mercado, son apropiados por la empresa que desarrolla comportamientos socialmente responsables. Adicionalmente, el control sobre los compromisos de RS y los beneficios que de ello se deduzcan pueden ser restringidos a terceros. Obviamente, habrá que reconocer que cada empresa tendrá en su RS un activo más o menos desarrollado, dependiendo de su grado de desarrollo organizacional. Esto significa que, a medida que la empresa avanza en su proceso de responsabilidad social, mayor será su capacidad de control y de generar mayores beneficios económicos.
- *Capacidad de generar beneficios futuros.* Evidentemente, las normas NIIF se refieren al beneficio financiero, de lo cual no está excluida la RS en razón a sus impactos sobre el posicionamiento y valor de la marca, y sobre las ventajas en la posición competitiva, entre otros. Pero también se incluyen los beneficios que la RS trae en términos de la reducción de riesgos y de conflicto de intereses entre los interesados, que redundan en una reducción de costos (esto equivale a decir que los incrementos en los ahorros futuros son equivalentes

a ahorros futuros en costos). Adicionalmente, también permite poder acceder a otros activos como los que ya se mencionaron en cuanto al valor de marca. La RS también puede emplearse, junto a otros activos de la organización o simplemente sola, como una característica del ser y la identidad empresarial. Además, permite ser aplicada democráticamente y sin discriminación a todos los interesados de la organización, incluyendo a los propietarios. Incluso, la capacidad de generar beneficios nos remite a su potencialidad para inducir elementos que los generen. "El potencial de un activo para generar beneficios económicos futuros puede ser de tipo productivo cuando la entidad los utiliza para la producción de los bienes o servicios por los que sus clientes van a pagar, y que generan entradas de flujo de efectivo para la entidad" (Marcotrigiano, 2011, p. 10). Si se acepta que la RS puede ser un criterio de discriminación en el mercado no solo de los productores, sino también entre los consumidores, en el futuro la producción de las empresas socialmente responsables podrá ver incrementar su volumen de demanda y producción.

- *Que sea resultado de hechos pasados.* Para las empresas que tienen y han capitalizado experiencia en RS, es claro que este criterio aplica, pero no así para las empresas que apenas comienzan. De todas maneras, lo que la norma quiere decir es que el flujo de beneficios que genere un activo está en su retorno a futuro, pues no es solo en la tenencia del activo, sino en su aporte al valor generado en la organización, y esto sigue siendo cierto para el caso de la RS.

Es de esperar que una vez la organización asuma el camino de ser socialmente responsable y sus proyectos adquieran esta característica, entonces:

- Los procedimientos de atención de los compromisos de RS, de acuerdo con la naturaleza de los proyectos, podrán estandarizarse a la manera de los procedimientos de calidad. Esta estandarización permitirá documentar y enriquecer la capitalización de experiencias en RS.

- La RS enriquecerá los lineamientos y las orientaciones de los desempeños en todos los niveles de la organización y permitirá incluir criterios adicionales a los técnicos para un desempeño profesional más asertivo desde lo socialmente responsable.
- La RS será una necesidad más a satisfacer en el desarrollo y la terminación del proyecto.
- Será importante el cumplimiento de los compromisos de RS en los procesos de auditoría y en las condiciones de cierre del proyecto.
- Se proporcionarán elementos novedosos para abordar los problemas que se presenten en el desarrollo de los proyectos en relación con el manejo de los interesados.
- Se permitirá ampliar el abanico de prevención de riesgos del proyecto para proporcionar mayor información y elevar la eficacia del desempeño del desarrollo de los proyectos.
- Se enriquecerá la información histórica de los resultados y las estrategias de las experiencias en el cumplimiento de los compromisos de RS y de la gestión de problemas afines.

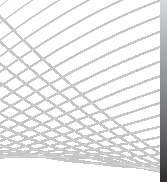
Otro aspecto interesante relacionado con los interesados y el manejo de sus intereses es el de la “governabilidad del proyecto”, pues “[...] involucra tanto a los interesados como a las políticas, los procedimientos, los estándares, las responsabilidades y las autoridades documentadas” (Project Management Institute, 2013, p. 34). De manera que, al incluir la RS como parte constitutiva del desarrollo de un proyecto, es de esperar que:

- Se amplíen los criterios para idear los proyectos, diseñarlos, desarrollarlos, evaluarlos y cerrarlos, de manera que los compromisos de RS entren en igualdad de consumiciones con los criterios técnicos.
- Se amplíen las posibilidades reales de las organizaciones para sortear y resolver asertivamente los problemas que surjan en los



desarrollos de los proyectos. La capitalización de la experiencia documentada juega en esto un importante papel.

- El sistema de relaciones con los interesados tanto internos como externos se dinamice y alinee eficientemente con los objetivos organizacionales y de los proyectos.
- Se esclarezcan los alcances de los compromisos adquiridos con los interesados de manera que se eleve la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los compromisos de RS a los que haya que responder.
- Se mejore la efectividad de la comunicación con los interesados o impactados.
- Los procesos de toma de decisiones se complementen con criterios socialmente responsables para mejorar la efectividad del desarrollo del proyecto y su gobernabilidad, que no solo involucra a los interesados internos, sino también a los impactados externos.



## 6. La dirección del proceso de RS como parte de la dirección de proyectos y de las áreas de conocimiento

---

Tal como lo contemplan las Guías del PMI®, la dirección de los proyectos debe poseer los conocimientos y las capacidades requeridas para el cabal cumplimiento de los compromisos a los que el proyecto dé lugar, incluyendo, por supuesto, los de RS. Además, debe velar para que la gestión en general (y la de la RS en particular) se haga con los procedimientos adecuados según los grupos de impacto. La dirección del proyecto debe conocer los requerimientos previos para la atención de los impactos previstos que se puedan generar, así como las formas en que se atenderán, los recursos que se asignarán, así como el alcance del proyecto y de los compromisos adquiridos y demás aspectos relacionados con la efectividad en el logro de los objetivos propuestos. La Guía reconoce, por ejemplo, que los aspectos ambientales pueden “[...] restringir las opciones de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 47; 2008, p. 40); habría que precisar que no solo deberían considerarse los aspectos ambientales (que son más requisitos legales que compromisos socialmente responsables), sino también los demás aspectos que se relacionan con la RS pero que, por el hecho de no ser obligatorios, quedan circunscritos al campo de la ética empresarial. No nos detendremos en la consideración de los aspectos ambientales, de amplia aparición en cada proceso y etapa de la Guía, pues se entiende que se está obedeciendo a los aspectos regulados de lo ambiental, lo cual escapa al alcance de la RS, aunque, evidentemente, cumplir con la normatividad y el respeto a la ley es parte de los comportamientos socialmente responsables.

Entre los factores que la Guía define para el éxito de los proyectos, debe resaltarse el “[...] utilizar un enfoque definido que pueda adoptarse para cumplir con los requisitos” (Project Management Institute, 2008, p. 40; 2013, p. 47). Este interesante factor podría abrir el espacio a la adopción de un “enfoque socialmente responsable”, aunque habría que reconocer que también abre la puerta para adoptar enfoques por fuera de la RS. El problema radica en la expresión “que pueda adoptarse”. Todo proceso de adaptación requiere recortes y aportes que no siempre terminan conservando la naturaleza de lo que se adapta. Por eso, en los procesos de adaptación del enfoque para el desarrollo del proyecto, este debe hacerse no solo acompañado de los necesarios criterios técnicos, sino también de los criterios éticos y de responsabilidad social adoptados por la organización. Al respecto, es necesario aclarar que el enfoque de la RS corre el peligro de dejarse de lado, dado que no es de obligatorio cumplimiento. Pero es claro que una organización que decida acogerse a dicha filosofía no debería, en aras de preservar la coherencia entre su identidad y su desempeño, adoptar el enfoque de la RS unas veces sí y otras veces no. Al parecer, esta posibilidad está por fuera de las opciones de las Guías, que someten el éxito de los proyectos a “[...] cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados” (2008, p. 40; 2013, p. 47).

Tampoco puede olvidarse que el alcance de los compromisos de las organizaciones en la RS en sus proyectos debe comprenderse más bien como un proceso progresivo, a la manera de una conquista que espera expandirse paralelamente, sometida al desarrollo organizacional. No sería deseable que las organizaciones mostraran cierto nivel en el desarrollo de unos proyectos y en otros mostraran retrocesos, aunque es entendible que la dirección de los proyectos deba “[...] equilibrar las demandas contrapuestas relativas al alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos y el riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado” (Project Management Institute, 2008, p. 40; 2013, p. 47), y que, en consideración al logro de este equilibrio, deban sacrificarse ciertos alcances de los compromisos de la RS.

De lo que se trata es de que la RS entre en igualdad de condiciones con los demás componentes de los proyectos frente al ajuste que es necesario lograr para el alcance de los objetivos propuestos, incluyendo los de RS.

Así las cosas, es claro que es función de la dirección del proyecto cuidar de esta transversalidad de la RS como garantía de la coherencia interna de su desarrollo. Este aspecto se respeta en la concepción que las Guías proponen para la dirección del proyecto, según la cual “[...] la dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación” (Project Management Institute, 2008, p. 41; 2013, p. 48).

Un aspecto importante es diferenciar entre la responsabilidad que la dirección del proyecto debe tener al aplicar los procedimientos adecuados y pertinentes a la especificidad del proyecto (“Para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, tiene siempre la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos adecuados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso” [Project Management Institute, 2013, p. 48]) y la responsabilidad que el director debe asumir para que el proyecto sea socialmente responsable. Los procesos de ajustar los procesos técnicos a los criterios de RS deben acompañar a la dirección y al equipo de dirección en la preparación y el desarrollo del proyecto.



# 7. Los procesos de la dirección de los proyectos

## 7.1 Del proceso de iniciación

Las Guías consideran que los procesos de los proyectos pueden clasificarse en procesos orientados a la “dirección” y en procesos orientados al “producto”. Desde nuestra perspectiva, la RS es transversal a ambos aspectos. Es más, la RS debe ser objeto de atención en todas las etapas, los grupos de procesos y los procesos del proyecto (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre). Se contempla también la identificación y el registro de los interesados y la estrategia de gestión de los interesados como una salida del grupo del proceso de iniciación y como un insumo o entrada del grupo del proceso de planificación; ambos procesos generan entradas que orientan el desarrollo del plan de la dirección del proyecto y están, a su vez, sometidos al grupo del proceso de seguimiento y control<sup>17</sup>.

En la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía, respecto al grupo del proceso de iniciación, se define como una de sus tareas básicas desarrollar el “acta de constitución” del proyecto y, en esta función, está el “identificar a los interesados”. Allí, estos se definen como “[...] las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 48). Puede apreciarse la cercanía de esta concepción de los interesados como grupos

---

<sup>17</sup> Para una explicación en detalle puede consultarse la Guía, versión 4.<sup>a</sup> (2008, p. 43), y versión 5.<sup>a</sup> (2013, p. 51).

de impactos a la concepción propuesta por la norma ISO 26000 y el enfoque de las externalidades. En la versión 5.<sup>a</sup> de la Guía solo se menciona que una de las funciones del grupo del proceso de iniciación es la identificación de los interesados internos y externos, pero no se propone una definición tan clara de los interesados.

De forma genérica, el PMI® define cinco grupos que interactúan en un proyecto o en una de sus fases: el grupo de inicio, de planificación, de ejecución, el de monitoreo y control, y el grupo de cierre. En la construcción de la RS, una empresa que desarrolla proyectos no necesita un grupo adicional para su implementación, a no ser que se considere, en un inicio, la construcción de los procesos de RS como un proyecto en sí mismo, en cuyo caso sería necesario la participación de los cinco grupos propuestos. De lo que se trata es de proponer que los criterios y las acciones de la perspectiva de RS asumidos por la organización deban estar presentes en cada una de las etapas o fases del desarrollo de los proyectos y deban hacer parte característica de los desempeños de los grupos de procesos.

Ahora bien, dado que atender y resolver los impactos del desarrollo del proyecto puede superar en tiempo a las fases de su desarrollo, es claro que su rezago en el tiempo no puede retrasar el avance del proyecto; esto supone que los entregables del cumplimiento de los compromisos de RS deben ser evaluados en términos del grado de avance que hayan tenido y no en que se hayan cumplido plenamente. Así las cosas, el proceso que da cuenta del cumplimiento de los compromisos de RS puede trascender la vida del proyecto. Es posible que al momento del cierre definitivo del proyecto este proceso todavía esté vigente, pero es claro que este cierre no hace caducar el proceso de cumplimiento de los compromisos de RS que generó el desarrollo del proyecto. Este lastre debe ser asumido por la organización que desarrolló el proyecto y, en consideración, debe presupuestarse y programarse de acuerdo con su propia dinámica. De alguna manera, estas particularidades del ejercicio de la RS dan cuenta de sus diferencias con los requisitos técnicos del proyecto.

El grupo de los procesos de inicio tiene en todo esto un papel básico: “[...] alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto,

darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y *mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas pueden asegurar el logro de sus expectativas*" (Project Management Institute, 2013, p. 54. El resaltado es nuestro). De manera que los posibles problemas del desfase entre la terminación y el cierre del proyecto y el cumplimiento total de los compromisos de RS a los que el proyecto hubiera podido dar lugar pueden cubrirse con la garantía de que los interesados verán cumplir sus expectativas.

Con la participación de los interesados debe tenerse cuidado, en la medida en que su nivel de información, conocimiento y comprensión del proyecto puede ser insuficiente y, en consecuencia, su posición negociadora puede no ser equitativa, lo que daría un sesgo en beneficio de los dueños y ejecutores del proyecto. La información suficiente y pertinente debe ser una condición para una adecuada participación de los interesados. No siempre debe partirse del supuesto de que los interesados, por ser afectados de manera distinta por el proyecto, pueden jugar el papel de "expertos". Será necesario identificar la calidad de sus capacidades para juzgar las condiciones del proyecto.

Uno de los aspectos a resaltar no solo en el cumplimiento de los compromisos de RS, sino en el papel que ella juega en el buen desarrollo y éxito del proyecto, tiene que ver con la participación de los interesados en el proyecto: "Involucrar a los patrocinadores, clientes y otros interesados durante el inicio genera un entendimiento común de los criterios de éxito, reduce los gastos generales de participación y, en general, mejora la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente y los demás interesados" (Project Management Institute, 2013, p. 55).

En el grupo del proceso de iniciación, se definen dos procesos: 1) el que corresponde al desarrollo del "acta de constitución" del proyecto, donde se consignan las expectativas de los interesados, y 2) el proceso de identificación de los interesados, que tiene como resultado su registro y la estrategia para su gestión.

En el grupo del proceso de iniciación se identifican y definen los criterios para establecer el alcance del proyecto y, con él, el de los compromisos

de la RS, al menos los que son predecibles según los tipos de riesgos que el proyecto afronta. Este aspecto le proporciona al proyecto cierto nivel de compromiso de RS, aunque se reconozca que este tipo de riesgos no cubre la totalidad de los impactos negativos imprevistos a los que sería necesario responder de forma socialmente responsable<sup>18</sup>.

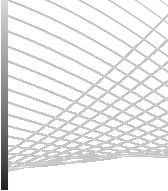
Los requisitos de los grupos de impacto documentados en el "acta de constitución" son, en consecuencia, parciales. Sin embargo, como el cumplimiento de los compromisos a veces compromete recursos de todo tipo, se podría aceptar que los compromisos de respuesta inmediata serían los que fueran efectivamente previstos, mientras que los otros entrarían en los compromisos que la organización cubriría en el largo plazo. Este aspecto no deja de ser polémico desde el punto de vista de la RS, pero es claro que ante la eventualidad de lo inesperado es mejor tener un alcance definido a no tenerlo, aunque aquel sea menor al realmente generado. La Guía reconoce que "[...] involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados" (Project Management Institute, 2008, p. 47; 2013, p. 55). De alguna manera, las Guías consideran la pertinencia de la coparticipación de los interesados en los aspectos relevantes del proyecto.

En el desarrollo del "acta de constitución" del proyecto, una de sus entradas es el enunciado del trabajo de dicho proyecto. Este enunciado contempla la definición de la necesidad o motivación comercial a la que se desea responder, así como la descripción del alcance del producto y el plan estratégico en el que se sustenta la organización. Es entendible que se defina la necesidad comercial a la que responde el proyecto, pero, además, deberían identificarse las necesidades sociales a las que podría responder, lo que permitiría ampliar más el espectro de impactos del proyecto y posibilitaría

---

<sup>18</sup> Reconocer este aspecto permite relativizar el concepto de sign dependence, propio de la teoría de la decisión, que pretende determinar las preferencias en aquellos aspectos deseados y no deseados de las decisiones a tomar. El término solo refleja que el alcance de la previsión de impactos de las acciones estratégicas llega hasta lo que puede ser previsto, dejando por fuera lo imprevisto e inesperado, tanto lo que es deseable como lo indeseable.





la articulación pertinente del componente de RS. Algo similar pasaría con la descripción del “alcance del producto”, que, como se sabe, trasciende los objetivos inmediatos de su utilización e impacta, en el tiempo y en el espacio, diversos aspectos de tipo empresarial, social y humano. Por último, estaría la consideración del “plan estratégico” de la organización donde se pretende articular la RS. Sobre el papel estratégico de la RS y sobre su empleo como estrategia, ya se tendrá la oportunidad de reflexionar más adelante.

Otro aspecto interesante de las entradas requeridas para la construcción del “acta de constitución” del proyecto lo constituye el caso del negocio. Este es un documento donde se identifican las causas reales para la generación del proyecto, ya sean demandas del mercado, necesidades comerciales, solicitudes de los clientes, adelantos tecnológicos, aspectos legales, ambientales o tecnológicos y, por supuesto, necesidades sociales<sup>19</sup>. Más allá de cuáles sean las causas que justifiquen el proyecto, es claro que en última instancia cualquiera de ellas debería estar relacionada con las necesidades sociales. Identificar este tipo de conectores permitirá tejer un sistema relacional con los interesados o impactados más amplio, que volverá más clara y evidente la necesaria relación existente entre el crecimiento económico y el desarrollo social, y cuya relación estará intermediada por el quehacer empresarial de las organizaciones.

Las empresas que desarrollan proyectos a terceros y comienzan el camino de construirse en organizaciones socialmente responsables deben ser más críticas en la selección de los proyectos que contratan, no para ser selectivas y discriminatorias en el mercado, sino para inducir en las empresas dueñas de los proyectos que aún no son socialmente responsables razones suficientes para que asuman dicho proceso. Desde esta perspectiva, se abre una dimensión educativa y promotora diferente a la empresarial, e, incluso, este podría ser un camino de capitalización de experiencias que podría redundar en una ventaja competitiva importante.

---

<sup>19</sup> Para mayor especificación de este tema, pueden consultarse las Guías (2008, pp. 47-48; 2013, p. 54).

Uno de los aspectos clave de los entregables al desarrollar el “acta de constitución” del proyecto es el que corresponde a la definición de objetivos medibles y de criterios de éxito del proyecto. No puede perderse de vista que todos los objetivos no siempre son directamente medibles, como lo son los objetivos asociados, por ejemplo, a la reputación. Lo que sí es de esperar es que el alcance de los objetivos relacionados con la RS pueda considerarse entre los objetivos de éxito del proyecto. Incluso, y pecando de atrevimiento, sería deseable que los requisitos asociados a la RS fueran considerados de alto nivel, al igual que los riesgos que le son asociados.

## 7.2 El grupo y el proceso de planificación

El grupo del proceso de planificación del proyecto no es menos importante para el buen desempeño de las funciones de RS que lo que pudo ser el grupo del proceso de iniciación en definirlos. Este grupo “[...] explorará todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 55). Obsérvese que este grupo define concertadamente (hasta donde sea posible) la ruta de desarrollo del proyecto, garantizando de alguna forma la eficacia en el logro de sus objetivos y en la realización de las expectativas de los interesados.

En el grupo del proceso de planificación se definen veinte subprocesos que se nutren directa o indirectamente de la información que de los interesados se proporciona, ya sea en el “acta de constitución” del proyecto, en el registro de los interesados o en la documentación de los requisitos, y que incluye las demandas de los interesados o el enunciado del alcance del proyecto. De los veinte procesos solo se abordarán aquellos que, bajo nuestra consideración, están relacionados directamente con la RS y se dejarán de lado los que corresponden a criterios técnicos. Para este análisis nos basaremos solo en la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía, dada su pormenorización y detalle en la descripción.

1. Desarrollar el “plan para la dirección del proyecto” es una de las principales funciones del grupo del proceso de planificación. En él se definen aquellos elementos que pueden afectar la dinámica del

desarrollo del plan y es una fuente de información para planificar, ejecutar, supervisar, controlar y cerrar el proyecto o alguna de sus fases. En el desarrollo del plan se documentan todas las acciones que integran cada uno de los subplanes o planes subsidiarios. Desde el punto de vista de la planificación de la RS, el “plan para la dirección” sería el área desde donde se podría garantizar la ejecución, el monitoreo y el control del alcance de los compromisos socialmente responsables y desde donde se podrían controlar las condiciones del cierre del proyecto, en el cual debería exigirse el cumplimiento de los compromisos de RS acordados en el “acta de constitución” que haya sido posible cumplir, o el reporte sustentado del grado de cumplimiento al que se ha llegado en dicho cumplimiento en aquellos compromisos cuya atención trasciende el horizonte de tiempo del proyecto o de alguna de sus fases.

2. La “recopilación de requisitos” debe reportar tanto los intereses de los impactados, como las expectativas, necesidades y demandas que se correspondan con los impactos del desarrollo planeado del proyecto. Estos requisitos deben evaluarse en su pertinencia y alcance para preservar la viabilidad del proyecto. En el “plan para la dirección del proyecto” también se incluyen “[...] las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados, y las revisiones clave de gestión del contenido, alcance y tiempo, para agilizar la atención de asuntos sin resolver y decisiones pendientes” (Project Management Institute, 2013, p. 77). Estos dos aspectos están íntimamente relacionados entre sí (de forma particular), y están relacionados con el éxito del proyecto (de forma general), pues las necesidades (intereses y expectativas pertinentes) de los interesados juegan un importante papel en el alcance del proyecto y en la definición de los compromisos socialmente responsables, mientras las técnicas de comunicación velan por la efectividad del sistema relacional del proyecto y por resguardarlo de la vulnerabilidad frente a los riesgos y especialmente a la reputación. Este resguardo es ampliamente significativo en cuanto se sabe de la persistencia de los posibles riesgos residuales y del grado de compromiso con los requisitos de la RS que puede considerarse por

los interesados como no satisfactorio, ante lo cual tener incluidos estos límites en la línea de base del alcance del proyecto puede resultar en un resguardo prudente de posibles problemas a futuro.

3. La “definición del alcance del proyecto” es el resultado previo del acuerdo con los interesados. Se estima como previo en consideración a los imprevistos que vayan apareciendo a lo largo del desarrollo del proyecto y que requieran atención o reparación.
4. La “definición de las actividades propias del desarrollo del proyecto” debe hacerse paralela a las acciones de RS que estén asociadas a dichas actividades.
5. “Secuenciar las actividades”: este es tal vez uno de los subprocesos más interesantes en la medida en que se recoge la visión sistémica del proyecto, sus actividades y fases. Así como se impactan unas actividades y las fases entre sí, los impactos también lo harán. De manera que resulta estratégico correlacionar los impactos de las acciones del desarrollo del proyecto y sus impactos en aras de regular y planificar su atención o reparación en orden de importancia de los impactos. Es claro que este orden puede diferir del orden secuencial de las actividades a las que están asociadas.
6. La “estimación de los recursos para las actividades” es importante en la medida en que aquellas acciones de atención y reparo de RS que requieran recursos del proyecto deben presupuestarse como parte del costo de su desarrollo. Ahora bien, también hay actividades de RS que no comprometen recursos financieros o humanos o de otro tipo, como el no ocupar mano de obra de niños, la no discriminación racial, religiosa o de cualquier otro tipo, el respeto y la defensa de los derechos humanos en la organización.
7. La “estimación de la duración de las actividades” es una condición requerida por la finitud del proyecto y por su viabilidad financiera. Con todo, es claro que el tiempo de las actividades técnicas de desarrollo del proyecto deben someterse a este criterio, lo mismo

que las acciones de RS que puedan cumplirse en el cronograma propuesto. Sin embargo, como ya se anotó, es posible que el cumplimiento de las acciones de RS sobrepase el horizonte temporal de la fase o del proyecto mismo, lo cual requiere una planificación y valoración diferentes, que consulten la dinámica de este tipo de acciones. Así las cosas, la estimación del cronograma de las actividades del proyecto puede no coincidir uno a uno con la estimación del cronograma del cumplimiento de los compromisos de RS.

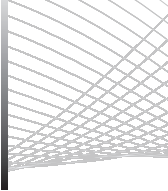
8. La "estimación de los costos" garantiza la ejecución del proyecto y el alcance de sus objetivos. Ahora bien, se debe presupuestar tanto el costo de las acciones de desarrollo del proyecto como la atención de los impactos asociados a dichas actividades. De manera que costear las acciones de RS que demandan recursos financieros debe entrar en el cálculo del costo del proyecto. Por supuesto, esto riñe con el principio de optimización de costos y con el de competencia por costos. Sin embargo, debe procurarse realizar un cálculo de beneficio neto, en que la capitalización de las empresas en términos de reputación y valoración de marca o de acciones en el mercado, por efecto de ser socialmente responsable, compense el sobrecosto que pueda generar el ser socialmente responsable. Es entendible que en el nivel en que está hoy el progreso de la RS en el mundo empresarial y más en un país subdesarrollado, el no ser socialmente responsable resulte ser financieramente más provechoso y competitivo que el serlo, pero también es cierto que el mercado contemporáneo está incluyendo en los criterios de elección de los consumidores aspectos relacionados cada vez más con el respeto ambiental (restricciones para arancelarias), a los derechos humanos y a la RS. De manera que solo será cuestión de tiempo para que la RS sea condición de mercado.
9. La planificación de la calidad debe incluir que el desarrollo del proyecto, así como su resultado, cumplan no solo con las condiciones de satisfacción técnica o de consumo, sino que además cumpla con condiciones de RS como parte diferenciadora y valorada por el mercado.

Por último, están todos los aspectos relacionados con la planificación de la gestión de riesgo, su identificación, su análisis cualitativo y cuantitativo, y con la planificación de sus respuestas. Todo ello requiere que se incluyan, además de los riesgos técnicos, los sociales y humanos. Los compromisos de RS deben cubrir estos riesgos y todos estos subprocesos son claves para el buen ejercicio de la RS. El análisis cualitativo de los riesgos permite su priorización, lo que se corresponde con la propuesta del enfoque de las externalidades de atender prioritariamente aquellas externalidades negativas, y entre estas, prioritariamente aquellas que impacten las condiciones de supervivencia.

### **7.3 Del grupo y el proceso de ejecución**

El grupo del proceso de ejecución tiene a su cargo “[...] coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 56), además de hacer que los proyectos se desarrollen en las condiciones de calidad, tiempo, costo y alcance definidos. En estas condiciones se propone incluir los requerimientos de RS. Es la etapa donde aparecen los riesgos no previstos y que pueden inducir cambios en la planificación del proyecto, alterando el plan de la dirección, los costos, el presupuesto y el cronograma.

Tal vez la etapa en que se manifiestan los aspectos relacionados con la RS es durante la ejecución del proyecto. En la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía se especifican los subprocesos que el grupo del proceso de ejecución tiene a su cargo para materializar los objetivos propuestos mediante la implementación de los procedimientos, la aplicación de instrumentos, técnicas y estrategias planificadas. Uno de los procesos más interesantes, a nuestra forma de ver, es el que se refiere al aseguramiento de la calidad (esto, en razón a lo que por calidad se entiende hoy en el plano de la sostenibilidad empresarial). La calidad está referida no solo a los niveles de satisfacción de los clientes o usuarios, sino también a las formas sostenibles de satisfacer los requerimientos del mercado. Desde esta perspectiva, la RS estaría entre este tipo de elementos que apoyan la sostenibilidad social de los proyectos.



Otro de los subprocesos básicos del grupo del proceso de ejecución es el que se refiere a la adquisición del equipo del proyecto (dado que es necesario empoderar a los participantes del equipo e impartirles el conocimiento necesario y pertinente acerca de los compromisos a lograr en RS, además de los que son técnicamente propios del proyecto). Esto requiere cierta predisposición de los integrantes, que trascienda lo meramente técnico, de manera que les permita articular, de la mejor forma posible, lo técnico con lo social, lo ético y lo humano. En síntesis, y desde el punto de vista de la RS, el equipo de ejecución del proyecto no es solo un equipo de técnicos y, en consideración, los aspectos aquí mencionados deben tenerse en cuenta a la hora de su selección.

El subproceso siguiente al de la adquisición del equipo de trabajo se refiere al desarrollo de dicho equipo mediante el aprovechamiento de las competencias requeridas y, como ya se dijo, estas no solo son de tipo técnico, sino que también incluyen el desarrollo de habilidades para el buen trabajo en equipo, de manera que la sinergia se encargue de nutrir la dinámica de trabajo en términos colaborativos. Sin embargo, no es suficiente el desarrollo de las competencias laborales en equipo, sino el desarrollo de la capacidad de relacionamiento en general con los diferentes tipos de interesados, porque deben interactuar con ellos y con sus intereses en el desempeño laboral. Este nuevo ingrediente de la RS en el desempeño laboral requiere desarrollar la sensibilidad del personal del proyecto a los elementos humanos y sociales a los que se refiere la RS y que tocan directamente con la forma de desempeño laboral.

Ya en la etapa misma de la ejecución del proyecto, algunas actividades y lineamientos básicos para la ejecución de los compromisos de la RS son:

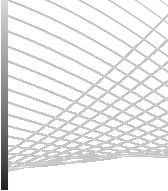
1. Las acciones de RS pueden estar entre las acciones a ejecutar en el proyecto, pues tienen sus propios objetivos que cumplir además de que son transversales a todas las demás.
2. La ejecución de las acciones de RS, como cualquier otro tipo de ejecuciones, puede generar sus propios entregables como parte integrante del proyecto.

3. Se requiere que el equipo en general y el directamente encargado de la RS obtengan capacitación respecto a la misma, porque el componente socialmente responsable de las acciones del proyecto requiere también un tratamiento profesional.
4. La RS puede asegurarse la consecución de recursos, instrumentos, procedimientos y estrategias para ejecutar las acciones requeridas, dar cumplimiento a los compromisos adquiridos e implementar las metodologías pertinentes.
5. Las acciones de RS y los compromisos por cumplir puedan ser comunicados a los interesados en las mismas condiciones que las demás acciones y compromisos del proyecto.
6. Las acciones y los compromisos de RS también pueden y requieren ser materia de revisión y cambio en los procesos de ajuste que pueda tener el proyecto.
7. Las experiencias en RS pueden también documentarse como parte de la capitalización de la experiencia y del conocimiento de la organización que desarrolla el proyecto.

Aprovechando los principios reportados en la versión 4.<sup>a</sup> de la Guía del PMI® (Project Management Institute, 2008, p. 81), la RS puede ser objeto de acciones de tipo preventivo, en la medida en que los impactos previstos como potenciales generadores de externalidades negativas puedan minimizarse, bien sea por acuerdo con los impactados o por corrección de las actividades técnicas asociadas. De todas maneras, toda reducción de riesgos en las actividades técnicas reduce sus externalidades negativas, impactando positivamente el cronograma, los costos, el presupuesto y la eficacia del desarrollo del proyecto.

La RS también puede ser objeto de acciones correctivas, no solo por los posibles desvíos respecto al plan del proyecto, sino en consideración a la capitalización de experiencias que permita redefinir las estrategias, los





alcances del proyecto y las demandas o expectativas de los impactados, de manera que se reduzcan las impedancias en el desarrollo del proyecto.

También la RS puede admitir la reparación de defectos; en la medida en que el cumplimiento de los compromisos no haya sido el esperado y haya generado roces y retrasos en el desarrollo normal del proyecto, las acciones de RS pueden y deben documentarse para desarrollar correctivos al respecto.

En el ejercicio de la dirección y gestión de la ejecución del proyecto se encuentran los denominados por la Guía (2008, p. 85) "factores ambientales de la empresa". En estos factores hay algunos que son de vital importancia para la RS. Uno de ellos se refiere a la gestión de la cultura organizacional propia o del cliente. Este es un asunto delicado de gestionar, en cuanto la cultura hace parte de la identidad de las organizaciones y se relaciona, de alguna forma, con la filosofía y los valores organizacionales (ya se ha tenido la oportunidad de analizar por qué la RS debe tomar parte de la estructura organizacional y debe fundamentarse en los valores empresariales como garantía para su cumplimiento, de manera que pueda ser preservada de las decisiones personales de la dirección).

Un segundo factor se refiere a la dirección de la administración de personal. Este es un factor sensible a la RS, en cuanto la gestión de lo humano debe soportarse en el respeto, en primer lugar, de los compromisos de lo legal, y, segundo, de los principios de la RS con los que la organización dice estar comprometida. Es necesario aclarar que una gestión de lo humano socialmente responsable trasciende la concepción de "mano de obra" de sus empleados y avanza en la percepción y el tratamiento del trabajador de forma integral.

Un tercer factor es el que se refiere a las "tolerancias al riesgo por parte de los interesados"; estas se toman como un factor ambiental del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 90). Se sabe que toda acción humana asume diferentes tipos de riesgos no homogéneos y, por lo tanto, pueden y deben clasificarse de acuerdo con diferentes criterios (financieros, técnicos, de calidad y sociales, entre otros). Es en este punto donde radica lo interesante desde el punto de vista de la RS: en seleccionar el criterio

de clasificación de los tipos de riesgos y en asumir, con igualdad de interés, el cumplimiento de las consecuencias de todos ellos, sin que esto quiera decir que el alcance de los compromisos socialmente responsables rebase la capacidad financiera de la organización e inviabilice el proyecto. El criterio base es la priorización de los riesgos y los compromisos de atención y reparación de acuerdo con el principio de las externalidades.

En definitiva, no debe subestimarse la baja tolerancia al riesgo que puedan tener los interesados, pues asumirán consecuencias positivas y negativas cuyo saldo puede no estar a su favor; en tal caso, redundaría en un deterioro de su situación actual de bienestar. Se requiere, por parte de las empresas, capacidad negociadora y serios compromisos sobre la responsabilidad de los impactos generados. Un aspecto sutil pero importante se refiere a que la dirección del proyecto debería asumir la alta tolerancia al riesgo de sus interesados con respeto y mucho cuidado, pues puede resultar tentadora la oportunidad para extralimitarse en el alcance de las acciones del proyecto o para reducir el alcance de sus compromisos con los impactos que genere el mismo. En resumen, una alta tolerancia al riesgo posibilita la socialización de costos vía impactos y el detrimento del desarrollo social y humano, que es precisamente lo que se pretende cuidar o incrementar. Acciones contrarias capitalizarán costos a futuro en términos de aumento del riesgo reputacional.

En el ejercicio de la dirección y gestión de la ejecución del proyecto, también se encuentra lo relativo a los "activos de los procesos de la organización", entre los que se encuentran las "pautas e instrucciones de trabajo normalizadas" o las "guías normalizadas de trabajo" (Project Management Institute, 2008, p. 86; 2013, p. 251). En lo que se refiere a la RS, estas pautas de comportamiento podrían apoyarse en las directrices que ya ha definido la norma ISO 26000 y que, aunque no son certificables, sí proporcionan las orientaciones clave para un ejercicio empresarial socialmente responsable. De igual forma, la RS participa en los procedimientos que definen los controles de incidentes, así como en los controles de las soluciones a las que pueda dar origen el proyecto. La RS participa también en los procesos relacionados con los activos de la organización que corresponden a la historia de la experiencia empresarial y no solo en lo referente a los costos,

el alcance, el desempeño, los riesgos, las acciones de reparación y los inconvenientes en el ejercicio de la RS.

## 7.4 Del seguimiento y el control

Como parte constitutiva del proyecto y de su desempeño, también se propone que la RS sea objeto de monitoreo y control del trabajo desplegado en el desarrollo del mismo. De igual forma, así como las herramientas y técnicas para el monitoreo y control del proyecto deben ser aplicadas a todas las áreas de desempeño, se espera que el área de la RS pueda ser objeto de las acciones y los correctivos necesarios para lograr los objetivos propuestos en ella.

Respecto a la realización del control integrado de cambios (Project Management Institute, 2013, pp. 94-100), será necesario precisar algunos asuntos:

- El control integrado de cambios podría eludirse debido a que se camuflen cambios que no hayan sido aprobados. El PMI® reconoce que el control integrado de cambios “[...] reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 94). Por lo tanto, el PMI® recomienda influir en estos factores que eluden este control integrado de cambios para asumir solo aquellos cambios que efectivamente hayan sido previamente aprobados por los interesados. Desde esta perspectiva, la recomendación de la Guía se alinea con lo que, desde la perspectiva de la RS, podría llamarse “control de cambios socialmente responsable”.

Es necesario mantener las líneas de base previamente acordadas y considerar las solicitudes de cambio que las puedan afectar, con criterios muy claros y precisos. Este aspecto es básico para preservar la continuidad de los criterios con los que se acordó el “acta de constitución” del proyecto y que impactan, entre otros, la coherencia de su desarrollo. Según lo estipulado por la Guía, “[...] cualquier interesado involucrado en el proyecto puede solicitar cambios” (Project Management Institute, 2013, p. 96). Este es un

asunto interesante pero no exento de peligros, en cuanto las solicitudes de cambio deben evaluarse frente a los impactos generados o posibles de generar por el desarrollo del proyecto, pero no deben camuflar aquellos intereses de los interesados que estén por fuera del espectro del impacto. Suele ocurrir que los interesados, sobre todo cuando se trata de poblaciones deprimidas o vulnerables, camuflan intereses relacionados con la condición de pobreza que en realidad no corresponderían a lo que la RS empresarial define como compromisos socialmente responsables. Tampoco puede olvidarse el análisis de la solicitud de cambios bajo el criterio que preserve la viabilidad del proyecto y la sostenibilidad de la organización o de la empresa que lo desarrolla o que es dueña del proyecto. Es necesario tener presente el alcance de los compromisos de RS acordados y recordar siempre que cuando se opta por ser socialmente responsable, los compromisos a los que da origen esta opción son ineludibles y crecientes, pero están sometidos a la gradualidad que el desarrollo organizacional o empresarial vaya permitiendo incorporar. Con todo, hay que reconocer que cualquier entorno en el que se desarrolló el proyecto demanda especificidades en el campo de la RS, pero en cualquier caso y tipo de proyecto se preserva el mismo criterio, el de impacto, para la identificación de los interesados y de los compromisos de RS a contraer. Al respecto, la Guía anota: "El nivel de control de cambios utilizado depende del área de aplicación, de la complejidad del proyecto específico, de los requisitos del contrato y del contexto y el entorno en los que se ejecuta el proyecto" (p. 96).

En los criterios de efectividad y eficiencia del desarrollo del proyecto, el control en general —y en especial el control de cambios— es un factor preponderante en la evaluación de su desempeño. Recuérdese que la intención desde esta reflexión es que dicho desempeño sea socialmente responsable. Esto significa que los procesos que pudieran encargarse de hacer cumplir los compromisos de RS deberían monitorearse en aras de lograr los objetivos propuestos en este campo. Una de las funciones del grupo del proceso de seguimiento y control definido por la Guía señala que el grupo debe "[...] controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas" (Project Management Institute, 2013, p. 57).

Esta función es perfectamente compatible con los requerimientos de atención que demandan los efectos negativos no previstos que surgen durante el desarrollo del proyecto, en cuanto permite un ajuste permanente de los términos acordados con los grupos de impacto según las condiciones cambiantes que se enfrentan en su desarrollo.

Permitir cambios y ejecutar acciones preventivas y correctivas garantizan una mayor probabilidad de efectividad del proyecto en el logro de sus diferentes objetivos. Con todo, el proceso que se ocupa de realizar el control integrado de cambios permite asegurar que el alcance del proyecto no se sobredimensione y que los cambios introducidos no sobrepasen los límites de su sostenibilidad. Desde el punto de vista de la RS, cuidar el alcance definido para el proyecto resulta crucial, dado que es necesario que el proyecto logre el justo equilibrio del que ya se habló entre los requerimientos de RS y las posibilidades reales que la organización que lo desarrolla tiene para su cumplimiento. Este aspecto permite también un control más efectivo de los costos, que es otro de los procesos fundamentales del grupo del proceso de seguimiento y control.

#### **7.4.1 El riesgo residual**

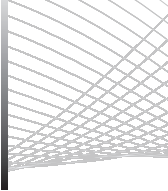
Un aspecto un tanto delicado en cuanto a la RS es el que se asocia con el llamado, por la norma ISO 27001, “riesgo residual” (*residual risk*), que se define como “[...] el riesgo que permanece tras el tratamiento del riesgo” (ISO27000, 2005). La Guía del PMI® en su glosario trae la siguiente definición de riesgo residual: “Riesgo residual / Residual risk. Riesgo que permanece después de haber implementado las respuestas a los riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 562).

La misma Guía define lo que llama el “Riesgo secundario / *Secondary risk*” como “[...] un riesgo que surge como resultado directo de la implantación de una respuesta a los riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 562). Ambos tipos de riesgo, el residual y el secundario, se generan después de la intervención de los riesgos, solo que el residual persiste luego de la intervención, mientras que el secundario surge como un riesgo nuevo.

La cuestión clave radica en pensar si acaso los “riesgos identificados”, como los denomina la Guía en su análisis de reservas de contingencias (“[...] los riesgos identificados y *asumidos* por la organización, para los cuales se han desarrollado respuestas de contingencia o mitigación” [Project Management Institute, 2013, p. 171.]), y que están asociados directamente a la naturaleza del proyecto, son, por decirlo de alguna forma, los prioritarios, y, en consecuencia, los riesgos que pudieran asociarse a la RS podrían ser catalogados como residuales. Ciertamente esta sería una lamentable clasificación que evidenciaría que los objetivos que le son asociados al proyecto debido a su naturaleza podrían ser sobrevalorados por encima de los objetivos asociados al cumplimiento de la RS. Parece que la Guía puede asumir solo parte de los riesgos que surjan y para los cuales se aprobarían respuestas de contingencia y mitigación. No se especifica cuál es el criterio para dejar de lado algunos riesgos.

La única forma de rescatar los objetivos de la RS del alcance de lo residual sería el poder garantizar que ellos entraran en igualdad de condiciones con los demás objetivos asociados a la naturaleza del proyecto. No puede perderse de vista que la RS debe valorarse en el ejercicio empresarial, en términos de grados o niveles que, se supone, son progresivos a medida que la organización incorpora y amplía aspectos más profundos de la RS en su desempeño, y que este gradualismo podría inducir la equivocada idea de que los alcances del proyecto en RS pueden definirse en sus mínimos y que los efectos de los impactos negativos que persisten pueden considerarse entonces como riesgos residuales. Recuérdese que los efectos de los impactos del desarrollo del proyecto y del producto pueden perdurar más allá de la duración temporal del desarrollo del proyecto.

Bajo las anteriores condiciones y frente a los posibles desvíos que pueden originar interpretaciones amañadas del concepto de “riesgos residuales”, habría que anteponer la racionalidad neoclásica de la minimización del riesgo residual en la maximización de la efectividad en el tratamiento de los riesgos que son asociados a la naturaleza del proyecto. Esta racionalidad complementaría la igualdad de valoración que se espera que los objetivos de RS puedan tener frente a los demás objetivos propios de la naturaleza del proyecto.



El tema de los riesgos residuales complementa la complejidad del panorama de la aplicación de la RS en los proyectos, toda vez que es necesario complementar la aparición de nuevos riesgos con la persistencia de los riesgos residuales. La permanencia de estos riesgos afecta cualquier valoración que pueda hacerse del desempeño del desarrollo del proyecto en cuanto a la efectividad en el alcance de los objetivos en el campo de la RS. Este es un aspecto que aporta más elementos en contra que a favor de la RS. Cualquier valoración sobre la efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la RS debe considerar que la conquista del comportamiento socialmente responsable de un proyecto es un proceso circunstancial e histórico de acuerdo con las condiciones de crecimiento y desarrollo que las organizaciones que lo desarrollan vayan adquiriendo.

## 7.5 Del grupo de cierre

Por último, en el grupo de cierre se encuentran elementos clave que podrían impulsar el cumplimiento de los compromisos de RS posibles de adquirir en el “acta de constitución” del proyecto. Uno de los aspectos más importantes se relaciona con la necesidad, que la Guía reconoce, de que se logre la aceptación del cliente o el patrocinador tanto para validar el alcance del proyecto como para cerrar alguna fase o el proyecto mismo. Desde el punto de vista de la RS, este aspecto resulta interesante en la medida en que, si el cliente o patrocinador puede incorporar los compromisos de RS en las condiciones del proyecto, estos compromisos pueden ser entonces de obligado cumplimiento. Ahora bien, en el caso de que el cliente no los exija, ¿quiere eso decir que la empresa que desarrolla el proyecto podría renunciar a sus principios de RS en su quehacer? Este es uno de los aspectos más delicados de los acuerdos a los que se debe llegar con los clientes o patrocinadores.

Es necesario que la empresa elegida para el desarrollo del proyecto logre introducir en el acuerdo del “acta de constitución” aquellos elementos que le permitan cumplir con sus valores y compromisos socialmente responsables en el mayor grado posible de sus capacidades, dadas las posibilidades de negociación con el cliente o el patrocinador. No puede olvidarse que la

empresa que desarrolla el proyecto comparte efectivamente con el cliente o patrocinador, en mayor o menor grado, los riesgos asociados a la reputación del proyecto. De todas maneras, debe quedar explícito el alcance del compromiso de RS acordado en el “acta de constitución” con el que el cliente o patrocinador está dispuesto a comprometerse.

Otro aspecto interesante del grupo del proceso de cierre se refiere al registro de “[...] los impactos de la adaptación a un proceso” (Project Management Institute, 2013, p. 58). Suponiendo que la RS sea un proceso que apenas si comienza a incorporarse en las empresas de forma sostenida en el quehacer empresarial, el registro de este impacto resulta crucial no solo para la documentación del proyecto, sino también para el aprendizaje organizacional y para la cualificación y la capitalización de la experiencia en términos de conocimiento en el campo de la RS.

Por último, el grupo del proceso de cierre se encarga de las “[...] actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 460). Estas actualizaciones permiten evaluar la evolución de los procesos y de los activos intangibles asociados al proyecto en general y deben aplicarse a los procesos de RS en particular. Esta evaluación permitirá identificar el avance de los procesos socialmente responsables asociados al desarrollo de los proyectos y planear las metas a lograr que, en este campo, haya acordado con la organización.

Ya propiamente en la etapa de cierre del proyecto, la RS, sus procesos, sus metodologías, las herramientas, la gestión, el desempeño y los entregables deben hacer parte de la evaluación del cumplimiento de los criterios definidos para el logro de los objetivos propuestos por el proyecto en este campo. Se espera que el cumplimiento de los criterios de veeduría y evaluación que pudieran aplicarse a la RS sean valorados con la misma importancia que todos los demás. Este es un aspecto en el que hay que ser reiterativo.





## 8. La gestión del alcance del proyecto

---

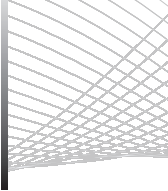
Uno de los aspectos clave en el desarrollo exitoso del proyecto es el que se refiere a la “gestión del alcance del proyecto”. En esta gestión se incluye toda la información que sea necesaria para garantizar el éxito del proyecto, incluyendo “[...] todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (Project Management Institute, 2013, p. 105). El plan de gestión del alcance es especialmente importante para la gestión de los cambios que ocurran en el proyecto. Todo lo anterior se complementa con la planificación de la gestión del alcance, que lo orienta a lo largo del proyecto. Según se anota en la Guía, versión 5.<sup>a</sup>, el plan de la gestión del alcance, dependiendo de las necesidades del proyecto, puede ser “[...] formal o informal, muy detallado o formulado de manera general” (p. 110). Desde el punto de vista de la acumulación de experiencia y de consolidar los registros de los intangibles de la organización, sería de esperar que, en lo que se refiera a la RS, primara lo formal y el detalle. Esta sugerencia se basa en el hecho de que la organización no debería dejar a lo informal y a lo general lo relacionado con sus riesgos y reputación.

La Guía afirma que la gestión del alcance del proyecto se “[...] enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 105). Sería de esperar que todo lo que se refiera a la RS pueda estar entre los requisitos del desarrollo exitoso del proyecto y que su discusión esté en torno a su alcance y pertinencia, pero no a si se incluyen o se excluyen. El asunto central está

en lo que la Guía pueda entender por “proyecto exitoso”. Aunque a esto ya se ha hecho referencia, habrá que reiterar que esta expresión debe aludir a que el proyecto cumpla los objetivos propuestos (incluidos los de la RS) bajo las condiciones previamente definidas. Desde la RS, el alcance de la misma expresión no solo haría referencia al logro de los objetivos del proyecto, sino al cómo se pueden alcanzar esos objetivos en términos del cumplimiento de las responsabilidades a los que su desarrollo y sus consecuencias hayan dado lugar.

La Guía propone, como parte de sus procesos de gestión del alcance del proyecto, el “[r]ecopilar requisitos”, que consiste en “[...] definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 105). Como se aprecia, estos requisitos se refieren a “[...] las necesidades, los deseos y las expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados” (p. 112). Es necesario analizar varios aspectos aquí, partiendo del reconocimiento de que el concepto de “interesados” con el que trabaja la Guía, como ya se anotó, no se corresponde con el alcance del mismo término en el campo de la tradición de la RS. La norma ISO 26000 acoge el enfoque de las externalidades que entiende a los interesados como las personas que son impactadas por el producto o el proyecto y cuyo interés se forma solo en función de estos impactos.

La Guía del PMI® propone el empleo de varias formas de captura de la información que puedan proporcionar los interesados acerca de sus necesidades. Una vez recopilada esta información, estas necesidades “[...] se clasifican y se ordenan por prioridad, y se establecen objetivos que permiten cumplir con ellas” (Project Management Institute, 2013, p. 114). No se especifica el criterio para priorizar la atención de las necesidades, aunque sí se definen las técnicas que “[...] pueden usarse para generar, clasificar y dar prioridades a los requisitos del producto” (p. 115). Estas técnicas de elección son un asunto crucial desde el ejercicio de la RS, en particular, porque, al igual que las necesidades, los requerimientos para la atención de los impactos del desarrollo del proyecto también deberían clasificarse con base en el criterio del tipo de impacto generado: externalidad positiva o negativa. De



los dos tipos de externalidades, las negativas serían prioritarias de atención por la dirección del proyecto.

Otro de los aspectos a considerar sobre la RS en los proyectos, en particular, y en las organizaciones, en general, se refiere al carácter cuantitativo que deben tener los requisitos a cumplir. Este es un asunto básico, pero no siempre posible, en cuanto a los impactos y compromisos que corresponden a la RS (incluso, a pesar de asumir la metodología propuesta para evaluar el riesgo reputacional). Este limitante, insistimos, no debe ser excusa para dejar de lado los compromisos de la RS ni para menospreciar su importancia en el desarrollo de los proyectos.

Otro aspecto es el que se refiere a lo específico de los compromisos de RS, en cuanto todos los requerimientos (necesidades, expectativas, deseos) se definen *ex ante* al desarrollo del proyecto y serían los que se deberían cumplir y hacer corresponder con las características del producto entregado. Pero la RS se refiere no solo a los compromisos propios del objeto del proyecto (el producto a entregar), que, por supuesto, deberían ser previamente definidos y acordados con los grupos de interés y, de forma muy especial, con los clientes del proyecto en función de las necesidades a atender, sino también a los demás compromisos que la organización debería definir de acuerdo con los impactos previstos a generar a causa del desarrollo del proyecto y que, en consideración, puedan ser identificados también de forma *ex ante*. Igualmente, se refiere a los compromisos a definir a causa de las consecuencias no previstas en el desarrollo del proyecto y que, como aparecen posteriormente a su desarrollo, deberían ser consideradas *ex post*.

Así las cosas, el alcance del proyecto, aunque debe definirse en función de su desarrollo previsto y del producto, puede también tener la suficiente flexibilidad para incorporar como propios los resultados posteriores a su desarrollo y al del producto. De manera que la validación del alcance que se encarga de “[...] formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado” (Project Management Institute, 2013, p. 133) puede contemplar esta situación, que trasciende la terminación misma del proyecto y la entrega del producto. Este proceso se articula con el proceso que controla el alcance del proyecto y que, en consecuencia, debería estar

en capacidad de introducir las modificaciones necesarias a la línea base del alcance.

La política y el ejercicio de la RS tendrán la capacidad para articularse de manera especial tanto en el alcance del proyecto como en la del producto. Además de las consideraciones de la Guía del PMI®, estos aspectos imprevistos de los impactos del proyecto que podrían dar origen a los compromisos de RS contribuyen, de alguna forma, a preservar cierto grado de generalidad de las buenas prácticas de gestión de los proyectos, sin negar las particularidades de las especificaciones eventuales a las que su desarrollo pueda dar lugar. Este aspecto permitiría avanzar en la normalización de las prácticas socialmente responsables en el campo de la gestión y el desarrollo de los proyectos. Sin embargo, también es cierto que surgen aspectos problemáticos relacionados con la medición del cumplimiento del alcance del proyecto que, según la Guía, se mide con referencia al plan para la dirección del mismo.

Desde lo que se requeriría en RS, la medición del cumplimiento del alcance del proyecto debería considerar el destiempo de los efectos de los impactos inesperados o no planificados del proyecto que afecten, de alguna manera, su eficacia. Algo similar ocurre con la medición del alcance del producto en lo que se refiere a la RS. Debe tenerse en cuenta que no se está hablando de las necesidades que atiende el proyecto o el producto y en las que se espera que la eficacia del cumplimiento de este tipo de compromisos sea plena o, al menos, en un porcentaje significativamente alto. Por lo demás, se comparten aquí los criterios de la Guía, según la cual los requisitos acordados deben ser claros, “[...] trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados clave” (Project Management Institute, 2013, p. 117). Estos criterios fundamentarían el ejercicio de las buenas prácticas de la RS en los proyectos.

Sin embargo, no queda claro el criterio según el cual los requisitos deban ser “completos”. Esta expresión, a la luz de lo que aquí se ha definido respecto a la RS, debe tomarse con cuidado. Desde nuestra perspectiva, y para el caso específico de la RS, se sugiere que el alcance del término “completo”

designe el mayor número posible de impactos, previstos e imprevistos, a generar con el proyecto y con el producto, sin dejar de lado el principio de gradualidad del proceso de construcción de la RS en lo que se refiere al cumplimiento de la reparación de cada uno de los compromisos asumidos. Así, este sentido del término “completo” permitiría incorporar el criterio de gradualidad en el alcance del cumplimiento de los compromisos asociados a los impactos generados, y posibilitaría consultar la capacidad de compromiso que cada organización pueda tener con su propio desarrollo de la RS.

En todo esto no puede perderse de vista que el horizonte de los impactos que son meritorios de RS puede trascender el horizonte de tiempo definido tanto para el desarrollo del proyecto como para la entrega del producto; se trata de aspectos que también relativizan el alcance de lo que pueda entenderse por “completo”. Desde este punto de vista y entre los componentes de documentación de los requisitos a los que daría lugar el ejercicio de la RS en los proyectos, se espera incluir los supuestos y las limitaciones que puedan soportar el mayor o menor alcance en el cumplimiento de los compromisos de dicha RS (a la vez que deberían quedar claros en la definición de los objetivos de la organización y de los criterios de aceptación de los productos del proyecto).

La Guía del PMI® contempla en la definición del alcance del proyecto lo siguiente: “Los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes se analizan para verificar que estén completos y se actualizan o se incorporan nuevos, según sea necesario” (Project Management Institute, 2013, p. 121). Parece posible incorporar nuevos riesgos, supuestos y restricciones a medida que aparecen en el desarrollo del proyecto, lo cual da paso a incorporar aquellos eventos imprevistos que también pueden ser objeto de RS, según evaluación previa de su pertinencia. Sin embargo, no puede negarse que el alcance del proyecto tiene cierta aleatoriedad que impacta el cronograma y los costos, y que, en consecuencia, el alcance debe tener un tope, hasta donde sea posible, en tiempo y en costo, de lo cual cuidan el plan de gestión del alcance y el plan de gestión de requisitos. Como sea, el tema del horizonte de tiempo de los impactos y del tiempo de cumplimiento de los requerimientos en el campo de la RS queda abierto al debate.

Otro aspecto importante de la Guía PMI®, que es posible capitalizarse en términos de RS, es el que se refiere al plan de gestión de requisitos. Este plan presenta la capacidad necesaria para aplicarse en la consulta de las particularidades de los compromisos de la RS en lo que se refiere a la eficacia, el alcance y los tipos de compromisos que se hayan adquirido en lo acordado con los grupos de interés o de impacto. De todas maneras, debe tenerse cuidado con la aplicación de los criterios de priorización de los requisitos y las métricas que se puedan emplear para el seguimiento de los logros o el cumplimiento de los compromisos de RS.

Otro de los aspectos interesantes de la Guía respecto a su potencial frente a la RS se refiere a la elaboración del diccionario de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), en el que, entre otros, se define lo que se entiende por una organización responsable. Es claro que esta responsabilidad se refiere a la seriedad y confiabilidad con que la organización asume el desarrollo del proyecto, y aunque directamente no se refiera a la RS, es claro que sería posible incluir este tipo de compromisos. Sería de esperar que las actividades de RS hicieran parte de la estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS), cumpliendo el criterio de lo que la Guía denomina "la regla del 100%" (Project Management Institute, 2013, p. 131).

Sería de esperar que, en la verificación del alcance del proyecto, aquellos entregables que dieran cuenta de las acciones de RS estuvieran en igualdad de condiciones e importancia que el resto de los entregables propios de las actividades técnicas del proyecto. En la verificación del alcance, igualmente sería de esperar que, en la matriz de rastreabilidad de requisitos, los elementos que correspondieran a la RS tuvieran la flexibilidad necesaria, producto de la consulta de las condiciones de destiempos en el cumplimiento de los requisitos del proyecto. Este aspecto debería tenerse en cuenta para la validación de los entregables, pues, con seguridad, al tiempo del cierre del proyecto y a la entrega del producto se encontrarán desviaciones en el cumplimiento de los compromisos asociados a la RS respecto a lo que se haya definido en la línea de base que inicialmente se hubieran establecido para el alcance del proyecto. Como estos destiempos impactan la decisión

de tomar acciones preventivas o correctivas, también se espera que se puedan realizar solicitudes de cambio que puedan impactar y hacer cambiar la línea base del alcance, o bien la documentación de requisitos, para el caso de RS, o bien la matriz de rastreabilidad de requisitos.



## 9. Respecto a la gestión del tiempo del proyecto

---

Quando se analiza la gestión del tiempo del proyecto, se hace referencia al cronograma de las actividades que lo desarrollan y lo llevan a los resultados esperados. El logro de los resultados es lo que marca el final del horizonte de tiempo de existencia del proyecto. Entre el inicio, el cierre y la entrega de proyecto se espera que comiencen y terminen todas las actividades relacionadas con su desarrollo. De alguna forma, esto es también, en parte, a lo que la Guía se refiere con el término "completo". Sin embargo, cuando se habla de impactos y de sus efectos, en el caso específico de la RS, como ya se ha anotado, la cuestión del horizonte de tiempo se complica un poco.

Se sabe que el tiempo de los impactos es diferente al de los efectos, pues, aunque los primeros se realicen en el tiempo de desarrollo del proyecto, es claro que los efectos bien pueden diferirse en el tiempo, trascendiendo esta temporalidad. Un grave problema aparece aquí, y es el que se refiere a que, efectivamente, al ser la gestión del proyecto responsable de las acciones y sus impactos, también será responsable de los efectos generados, y esto es un asunto que compete a la RS del proyecto.

Pero ¿cómo asumir la responsabilidad de los efectos de las acciones de los proyectos una vez que estos han terminado? La respuesta a esta importante pregunta no es fácil y tal vez no pueda ser única. Será necesario diferenciar entre las implicaciones del proyecto y las del producto, y ambas tendrán que transferirse de los proyectos a las organizaciones, bien se trate de las



dueñas del producto o bien de las que desarrollan el proyecto. En todo caso, como el proyecto es justificado en razón a la generación del producto, será la organización dueña del producto y del proyecto la que asuma la responsabilidad diferida de los efectos de ambos. Esto significa que al momento de cierre del proyecto y de la entrega del producto, los impactos diferidos deberán ser transferidos al dueño del proyecto como forma de garantizar que la responsabilidad de los impactos negativos no se pierda y que los efectos diferidos más allá del horizonte temporal del proyecto no se conviertan en una socialización de costos para los grupos de impacto.

La justificación de la propuesta de transferencia de la responsabilidad de impactos y efectos se fundamenta en que la responsabilidad deberá recaer sobre quien pueda tener el usufructo del producto del proyecto. De manera que son diferentes las responsabilidades sociales del proyecto y las del producto, pero es el usufructo del producto lo que permite transferir la responsabilidad de los efectos diferidos de las acciones del desarrollo del proyecto. Con todo, la Guía del PMI® considera que “[...] la gestión de los costos del proyecto también debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 195). Este es un asunto que dependerá de la naturaleza del proyecto y del producto, y que requiere una discusión más amplia. Por ahora, baste con reconocer que, para efectos de la RS, lo más adecuado parece ser que los aspectos concernientes a los efectos extemporáneos del proyecto relacionados con el producto, así como los costos del cumplimiento de sus compromisos, sean transferidos a su dueño.

Hasta lo que se ha dicho aquí, se ve la necesidad de diferenciar entre lo que se podría entender por el cronograma del desarrollo del proyecto y el cronograma de cumplimiento de los compromisos generados por los impactos del proyecto. En el primero de los casos, es claro que el concepto de cronograma tiene pleno sentido, no así en el segundo caso, donde lo indispensable es más el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los efectos de los impactos del proyecto que el cumplimiento de un cronograma propiamente. De igual forma, es entendible que el cronograma, como parte

de la planificación de las actividades propias del proyecto, entre como parte esencial del proceso “desarrollar el plan para la dirección del proyecto”, no así la atención a los compromisos de las manifestaciones a destiempo de los efectos que trascienden el horizonte temporal del desarrollo del proyecto que, por su naturaleza diferida, escapan a toda posibilidad de planeación. Desde esta perspectiva y ya desde las consideraciones sobre las que deben ser las herramientas y técnicas en la definición de las actividades del cronograma, se sugiere que este tipo de impactos se trabajen más bien desde la EDT, por la imposibilidad del desglose previo de las actividades para atender este tipo de efectos que aún no se presentan, aunque hay que reconocer que el desglose sería una herramienta interesante para atender este tipo de efecto cuando aparezca.

El problema de emplear la EDT para los efectos extemporáneos es que se debe crear algún entregable y en este caso la pregunta sería: ¿Qué tipo de entregables se pueden crear para atender los efectos extemporáneos del proyecto? Responder a esta pregunta realmente no es fácil, pues, en primer lugar, estos efectos escapan a toda planificación en razón a que están por fuera del ciclo de vida del proyecto. En segundo lugar, sus responsabilidades deben transferirse y, en sentido estricto, la responsabilidad de atenderlos y la forma y las técnicas de manejarlos dependerán del dueño del producto y del proyecto. Sin embargo, la organización que desarrolla el proyecto sí debería estar en capacidad de generar un entregable en el que se evidencie la transferencia de responsabilidad sobre la atención de los efectos extemporáneos. Bien podría pensarse en un registro de riesgos probables, diferente al que da cuenta de los riesgos planificados y residuales, de manera que el dueño del proyecto pueda, de alguna forma, anticipar y planificar la aparición de los riesgos extemporáneos y presupuestar los costos que le fueran asociados.

Es recomendable que estas consideraciones acerca de los compromisos extemporáneos, pero que son propios del proyecto, puedan generar los cambios necesarios en las entradas, al definir las actividades para la elaboración del cronograma, especialmente en lo que se refiere a los activos de los procesos de la organización que se ocupan básicamente de “[...] políticas, procedimientos y guías existentes relacionados con la planificación de las

actividades, ya sean formales o informales, tales como la metodología de programación, que se han de tener en cuenta a la hora de definir las actividades" (Project Management Institute, 2013, p. 151).

Existe un aspecto también problemático con la secuenciación de las actividades correspondientes a la atención de los efectos extemporáneos causados a partir del desarrollo de los proyectos en razón a que, en la realidad, las actividades que lo desarrollan convergen en el producto o resultado y, por lo general, sus efectos se traslapan haciendo casi imposible encontrar una relación causa- efecto directa y única.

En lo que se refiere a los efectos extemporáneos, no es tan importante encontrar la relación causa-efecto para el cumplimiento de los compromisos de RS. En general, hay que aceptar que los efectos extemporáneos provienen del proyecto en su conjunto, y de un proyecto que ya terminó. Como sea, los efectos extemporáneos y los residuales son ahora una realidad que es necesario atender. Puede que desde el punto de vista del aprendizaje organizacional y desde el enriquecimiento y la documentación de la experiencia capitalizada, tanto del dueño del proyecto como de quienes lo desarrollaron, sea útil encontrar inductivamente (del producto a las causas) el origen de tales efectos, pero desde el punto de vista de los compromisos a cumplir en RS es claro que es al dueño del proyecto a quien corresponde atenderlos, entre otras cosas, porque al terminarse y cerrarse el proyecto, es el dueño quien lo recibe en conformidad (técnica) plena.

Se sabe que la descripción del alcance del proyecto incluye también la descripción del alcance del producto. Se sabe también que las características del producto impactan la secuenciación de las actividades del proyecto. Sin embargo, y a pesar de la importancia de este aspecto para el cronograma y la redefinición de los costos del proyecto en general y de los compromisos a cumplir en particular, los efectos recesivos y extemporáneos de los impactos del desarrollo del proyecto escapan a esta descripción y, en consecuencia, la exactitud de la descripción de los alcances no podría ser exacta sino hasta cierto grado. Sin embargo, se sugiere que las actividades de RS no se inserten en las llamadas "dependencias obligatorias", definidas por la Guía como aquellas dependencias que son "[...] requeridas legal o

contractualmente o las inherentes a la naturaleza del trabajo” (Project Management Institute, 2013, p. 157).

La transversalidad de los comportamientos socialmente responsables exige que todas las actividades del proyecto asuman sus propias responsabilidades y, en consecuencia, podría ser más adecuado insertar las actividades de RS en las “dependencias discrecionales” a las que la Guía reconoce como aquellas que se definen desde “[...] el conocimiento de las mejores prácticas dentro de un área de aplicación determinada o a algún aspecto poco común del proyecto, donde se desea una secuencia específica, aunque existan otras secuencias aceptables” (Project Management Institute, 2013, p. 158). Sin embargo, se corre el riesgo de que estas dependencias puedan ser redimensionadas o eliminadas en caso de emplear técnicas de ejecución rápida, lo que no beneficiaría para nada los compromisos de RS. Al respecto, la Guía es clara: “Cuando se emplean técnicas de ejecución rápida, se debe revisar estas dependencias discrecionales y tener en cuenta su posible modificación o eliminación” (Project Management Institute, 2013, p. 158).

Los efectos de las distintas tipologías de impactos requieren asumir las responsabilidades correspondientes como si fueran resultado del proyecto en su conjunto y que, en general, se consideren posteriores al cierre del proyecto mismo. Así las cosas, las dependencias externas parecen ser las más adecuadas para articular las actividades de RS para los compromisos de los efectos remanentes y los extemporáneos. Según la Guía, las dependencias externas “[...] implican una relación entre las actividades del proyecto y aquellas que no pertenecen al proyecto. Normalmente, estas dependencias están fuera del control del equipo del proyecto” (p. 158).

Otro aspecto importante referente a los efectos de los impactos del proyecto (previsibles, inesperados, residuales y extemporáneos) se refiere a la estimación de los recursos de las actividades que requieren su atención. Esta actividad solo podría ser pertinente para las acciones de RS que pudieran ser planificadas o que lograran ser introducidas a partir de las solicitudes de cambios que así las requirieran. En lo que respecta a los efectos de los riesgos residuales, la asignación de recursos vendrá dada en proporción a la capacidad de la organización que desarrolla el proyecto frente a las

demandas reales de los riesgos asumidos. Sin embargo, habrá que reconocer que en este tipo de riesgos siempre quedará una deuda social por el derrame de costos sociales generados por la remanencia de los efectos. En lo referente a los efectos extemporáneos, habrá que aceptar que estos no pueden estar dentro de la asignación de recursos propios del proyecto y, en consecuencia, le corresponderá al dueño del proyecto asumir dicho costo.

Es necesario hacer una aclaración adicional sobre los recursos a asignar. Orientarse a la RS podría acarrear ciertos sobrecostos al proyecto, en razón a que no solo se requiere consulta de expertos en el tema, sino también capacitación del personal comprometido en el desarrollo del proyecto, además del personal interno del proyecto encargado de la RS. Ahora bien, en el área de la RS existen muchos efectos desconocidos, imprevistos y posiblemente extemporáneos que hacen que ciertas actividades propias de la RS no puedan estimarse con un grado razonable de confianza. En este caso, la Guía propone que “[...] cuando no se puede estimar una actividad con un grado razonable de confianza, el trabajo que conlleva esa actividad se descompone en un nivel mayor de detalle” (Project Management Institute, 2013, p. 164). Sin embargo, no siempre es posible descomponer las acciones en un nivel mayor de detalle, muchas veces porque los efectos aún no han aparecido, como pasa, por ejemplo, con los efectos de la RS que son extemporáneos. Por esta y otras razones, y en lo que respecta a las acciones de RS que pudieran ocuparse de los efectos extemporáneos, la duración de las acciones no podría definirse con niveles altos de certeza, incluso para los efectos que son previsible o residuales. La asignación de recursos tiene, así, un limitante en la medida en que la certeza es probabilística en la aparición de algunos efectos. Este aspecto, sin embargo, no invalida la definición de una línea base para el cronograma del proyecto, incluyendo las acciones programables de RS.

Para todos los imprevistos a lo largo del desarrollo del proyecto, la Guía del PMI® considera cierta planificación de las reservas para contingencias que están incluidas en lo que llama “análisis de reserva”. Estas reservas no solo son en recursos, sino también en tiempo. “Las estimaciones de la duración pueden incluir reservas para contingencias en el cronograma global del proyecto, denominadas en ocasiones reservas de tiempo o colchones, para

tener en cuenta la incertidumbre del cronograma" (Project Management Institute, 2013, p. 171). Esta reserva está asociada a los impactos que sobre el cronograma puedan tener los riesgos que hayan sido identificados y asumidos por el proyecto y se refieren principalmente a las cantidades de trabajo que se requeriría para atender los riesgos identificados.

Un aspecto interesante surge en lo que se refiere al control del cronograma. Cuando ocurren imprevistos en las actividades que están por fuera de la ruta crítica, y en consideración a que estos no impactan el desempeño global del proyecto, no son, por lo general, objeto de acciones correctivas. Al respecto, la Guía afirma que "[...] un retraso importante en una actividad que está fuera de la ruta crítica puede tener un efecto mínimo en el cronograma total del proyecto, mientras que un retraso menor en una actividad crítica o casi crítica puede requerir una acción inmediata" (Project Management Institute, 2013, p. 189). Dado que las acciones de RS no suelen estar en las rutas críticas, se necesita que estén en la filosofía y en la cultura organizacional como característica del mismo comportamiento empresarial y puedan ser atendidas de una forma prioritaria, por tener una relación más fuerte —podría decirse que "medular"— con la organización; más fuerte, pues, que la que se tiene de forma derivada con las acciones de RS a las que pueda dar origen el desarrollo de algún proyecto.

Ahora bien, cuando las reservas se refieren a los costos, involucran al presupuesto; en este caso, el análisis de reserva incluye tanto las provisiones para la gestión del proyecto como las que se orientan a cubrir las contingencias. Esta última partida resulta especialmente estratégica para la RS en consideración al reconocimiento de la posibilidad que tiene de surgir efectos no planificados de las acciones previstas en cualquiera de las áreas del proyecto. Este tipo de cobertura permitirá avanzar en el cumplimiento de los objetivos de RS y, además, permitirá asegurar la reparación de las externalidades negativas, al menos en lo que se refiere a las que fueron definidas en el alcance del proyecto.

Con todo, y aunque en general las reservas son prudentes para el buen desarrollo del proyecto, no siempre son suficientes para el cabal cumplimiento de los compromisos adquiridos, pues suelen agotarse con los

efectos inesperados, por los cambios aprobados en los ya previstos y por el cubrimiento de los efectos de los riesgos residuales (pero los extemporáneos quedan por fuera de su alcance y no tiene mucho sentido incorporarlos a la reserva presupuestada, toda vez que la atención de sus responsabilidades podrá ser transferida al dueño del proyecto). Este aspecto permite que el cronograma para el desarrollo sea más realista y, por supuesto, permite reconocer que “[...] la dirección del proyecto cambia y la naturaleza de los eventos de riesgo evolucionan” (Project Management Institute, 2008, p. 134)<sup>20</sup>. Los imprevistos pueden generar adiciones por nuevos recursos que impactarían el presupuesto. La comparación entre la cantidad de reserva y los riesgos remanentes puede generar también adiciones presupuestales. Nótese que esta posibilidad solo se contempla para los riesgos remanentes que le son propios al proyecto

---

<sup>20</sup> No se encontró esta frase en la versión 5.<sup>a</sup> de La Guía.



## 10. Respecto a la gestión del costo del proyecto

---

No puede perderse de vista que toda acción en el desarrollo del proyecto trae consigo un riesgo (positivo y negativo), lo cual puede afectar el alcance y, por este medio, el costo del proyecto. Recuérdese que las actividades del proyecto “[...] pueden o no tener dependencias entre sí” (Project Management Institute, 2013, p. 164), lo que no pasa con las acciones de RS, dependientes de las que son propias al desarrollo de cada proyecto. Igualmente, ellas pueden afectar la asignación y el uso de los recursos.

Como cualquier tipo de actividad, las actividades de RS deberán participar también en la estimación, la determinación y el control de los costos del proyecto, al menos para aquellas acciones que así lo requieran, porque hay que reconocer que no todas las acciones de RS exigen demandas de costos (como respetar los derechos humanos, no contratar trabajo infantil, no discriminar por razones políticas, raciales, sociales, religiosas o de género, o cualquier otro tipo de discriminación negativa que pueda ejercerse). Pero las acciones de los proyectos cuyos efectos son negativos sobre las condiciones iniciales de los interesados o grupos de impacto, y que, en consecuencia, demanden costos para la reparación de dichos efectos, deberán entrar en los presupuestos de costos. Por otra parte, es necesario recalcar que las acciones de RS comprometen a todas las personas que participan en el proyecto y, en consecuencia, interactúan con todas las demás áreas de conocimiento y sus respectivos procesos. No se encuentran diferencias entre los proyectos grandes y pequeños en lo que se refiere a la RS.



## 10.1 Riesgos, intereses y costos del proyecto

Un aspecto crucial de los costos es la posibilidad de influir en sus montos y asignaciones en las primeras etapas del proyecto. "Debido a que la capacidad de influir en los costos es mucho mayor en las primeras etapas del proyecto, la definición temprana del alcance del proyecto se revela como una tarea crítica" (Project Management Institute, 2013, p. 193). De manera que en lo que respecta a la RS, sería de esperar que sus acciones y compromisos entraran en igualdad de condiciones en las consideraciones al momento de la asignación presupuestal, salvadas las diferencias respecto a la incertidumbre y el alcance que a lo establecido en los costos puedan traer aquellos efectos que aparezcan de imprevisto, extemporáneamente o de manera residual.

Así las cosas, es necesario recalcar que los criterios de planeación de costos y cuantificación de riesgos son, o al menos deberían ser, flexibles. De manera que para las consideraciones de RS es sano que la Guía considere el "nivel de exactitud" con el que "[...] se especifica el *rango aceptable* que se utilizará para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades y que puede contemplar una cantidad para contingencias" (Project Management Institute, 2013, p. 148. El resaltado es nuestro). Este grado de realismo con el que la Guía reconoce que el nivel de exactitud es relativo, y que está sometido a las estimaciones aproximadas de la duración de las actividades, es uno de los aspectos cruciales y más importantes para darle cumplimiento a los compromisos de RS, pues la expresión "rango aceptable" supone que sea el acordado con los impactados del proyecto. Esa parece ser la interpretación que nos permite la definición de los "umbrales de control" del proyecto, que son los que contemplan "[...] una variación permitida, *previamente acordada*, antes de que sea necesario tomar una acción" (Project Management Institute, 2013, p. 199). Estos umbrales de control también están definidos para las actividades del cronograma (p. 148). Por un lado, la Guía reconoce que cualquier cambio que se origine en el plan de gestión de costos del proyecto "[...] se incorpora como *respuesta a la retroalimentación de los interesados relevantes*" (p. 226). Por otro lado,

se reconoce que “[l]a gestión de los costos del proyecto debería tener en cuenta los requisitos de los interesados al gestionar los costos” (p. 195).

De nuevo hay que recalcar que las contingencias de las actividades y los costos adscritos a las acciones planificadas difieren de los que están asociados a las imprevistas, a las residuales y a los efectos extemporáneos. De manera que los “umbrales de control”, tanto en actividades como en costos, cuentan de entrada con ciertas limitaciones en su alcance, pero, para efectos de cumplir con los compromisos de RS, el poder contar con esta holgura es fundamental.

Con todo y lo anterior, la Guía del PMI® considera importante incluir, en el presupuesto, los costos del cubrimiento de los intereses de los grupos de impacto; sin embargo, habrá que tener presente que cada grupo costeará sus intereses de forma diferente, lo cual dificulta la homogeneidad que la estructura de costos debe tener. “Los diversos interesados medirán los costos del proyecto de diferentes maneras y en momentos diferentes” (Project Management Institute, 2013, p. 195). Estas posibilidades de diferentes valoraciones de costos deben supervisarse para no sobredimensionar el presupuesto e impactar su viabilidad. De todas maneras, también debe cuidarse de no pasar al recorte de costos que, aunque beneficie la rentabilidad del proyecto, puede afectar directamente a los impactados.

Se espera que los criterios para costear sean únicos, acordados y aceptados por todos los grupos de impacto, lo mismo que el alcance de los compromisos “planificables” adquiridos. A pesar de todo, es necesario aceptar que, aunque se cuente con herramientas para lograr un costeo y un costo óptimo, es necesario cotejar los costos con los riesgos, pero, en consideración a razones ya expuestas, el alcance del óptimo siempre será relativo a los imprevistos y a la amplitud de la holgura prevista para cubrirlos. De todas maneras, es una estrategia adecuada que los costos puedan ir ajustándose a medida que se desarrolla el proyecto, aunque se refiera solo a los costos de las actividades planificadas y los efectos imprevistos que se les asocian, incluyendo los efectos de los riesgos residuales. Se esperaría que los efectos que están relacionados con la RS estén incluidos en ellos

y que cuenten con los criterios y las magnitudes requeridas para que las externalidades negativas tengan un nivel de reparación significativo para los grupos de impacto.

Un aspecto interesante es el que se refiere al hecho de que los compromisos de RS se deberían categorizar como costos directos del proyecto en cuanto son contraídos en razón a los efectos de las acciones que lo desarrollan. Al respecto, la Guía anota: "Uno de los supuestos básicos que es necesario establecer cuando se estiman los costos de un proyecto, es si las estimaciones se limitarán únicamente a los costos directos del proyecto o si incluirán además los costos indirectos" (Project Management Institute, 2013, p. 202).

## **10.2 El corto y el largo plazo en horizontes de tiempo finitos**

Ahora bien, como habrá impactos que trasciendan el horizonte de tiempo del proyecto, será necesario definir con claridad aquellos compromisos de RS que se pueden y deben atender en el ciclo de vida del proyecto, pudiendo restringirse a los que se correspondan principalmente con las externalidades negativas de las acciones planificadas y de aquellas imprevistas, cuyas solicitudes de cambios hayan sido previamente acordadas. Sin embargo, no será posible desconocer aquellas otras externalidades cuya aparición se difiera más allá del horizonte de tiempo del proyecto y que hayan sido transferidas al dueño del mismo. Aunque este procedimiento restringe el alcance de RS de la organización que desarrolla el proyecto, permite, sin embargo, manejar de forma más asertiva los costos directos asociados a la RS y los imputables al proyecto en general.

Ahora bien, un aspecto interesante sería discutir si el producto del proyecto es considerado el límite natural del alcance del proyecto o si los impactos del producto podrían ser también imputados al proyecto mismo. Esta es una discusión de amplias repercusiones para costear el proyecto y especialmente en lo que a los impactos de RS se refiere, pero es claro que los posibles acuerdos a este respecto deben consultar la naturaleza misma del proyecto y sus productos, así como su viabilidad y las condiciones definidas por el cronograma.

Especial importancia en este asunto del presupuesto es el que se refiere al registro de riesgos. Desde la perspectiva de la RS, las externalidades que son negativas tienen el poder de afectar tanto el cronograma como el costo del proyecto. Al respecto, la Guía anota que “[...] por regla general, cuando el proyecto experimenta un evento de riesgo negativo, normalmente se incrementa el costo a corto plazo del proyecto y en ocasiones se produce un retraso en el cronograma del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 203). Un aspecto interesante en esta cita es el que se refiere a los costos de corto plazo. La Guía no define lo que entiende por tales costos, pero aquí se asumirá que, al ser el proyecto un ejercicio en un horizonte finito de tiempo, será necesario diferenciar los costos de la empresa que desarrolla el proyecto y los costos que le son propios al proyecto.

Es posible que la empresa encargada de desarrollar el proyecto incurra en inversiones de largo plazo para desarrollarlo, pero transfiere al costo del proyecto la parte alícuota que le corresponde. Los costos a corto plazo están asociados generalmente a las variaciones en la producción o en los costos variables asociados al proyecto, mientras que los costos a largo plazo están asociados a las variaciones en la inversión asociada a los costos fijos. Como se aprecia, desde la economía, lo del corto y largo plazo no está asociado al tiempo, sino al tipo de gasto que se realiza.

Los costos de largo plazo normalmente trascienden el horizonte de tiempo de un proceso productivo y se incorporan a la organización bajo la forma de activo de capital fijo, cosa que no ocurre con los de corto plazo. De manera que los costos asociados a la RS que den lugar a inversiones de la empresa serán, en consecuencia, costos a largo plazo, mientras que los asociados al cumplimiento de los compromisos de RS pero que no den lugar a inversiones serán, por lo tanto, costos a corto plazo. Sin embargo, los costos de la RS de un proyecto asumen la misma clasificación de corto plazo que los demás costos. La redacción de la Guía es coherente con esta perspectiva de costos de corto plazo cuando propone que dichos costos están asociados a los costos de los eventos negativos en los que se incurre durante el ciclo de vida del proyecto. Las externalidades negativas de la RS podrían estar contempladas en este concepto en lo que respecta a los proyectos, pero ya desde lo organizacional no podría aceptarse solo esta perspectiva, pues

habría una fuerte restricción en lo que corresponde a la naturaleza de la externalidad negativa si se considera solo el corto plazo, toda vez que aquí se ha reconocido que a la RS también le están asociados costos a largo plazo.

Es necesario aceptar la influencia de las condiciones de mercado sobre los costos del proyecto y, muy especialmente, de los asociados a la reparación de las externalidades negativas en la medida en que haya sido acordado el alcance de la reparación de dichas externalidades. En términos generales, los costos asociados a estas reparaciones dependerán de la magnitud del impacto generado, de la naturaleza del efecto y de los acuerdos a los que se pueda llegar con los afectados o grupos de impacto. Esto no niega la influencia de otros factores tan importantes como la inflación y los riesgos.

### **10.3 La estimación de costos**

En lo que respecta a la estimación de costos, la inclusión de la RS aceptaría que se le aplicara cualquiera de las herramientas y técnicas que propone la Guía del PMI®, solo resaltando el hecho de que cada proyecto representa un caso diferente frente a unas condiciones que le son particulares. De manera que la experiencia capitalizada en otros proyectos es un referente valioso, pero no siempre determinante para ser replicada. El juicio de expertos es relevante en los casos en que se carece de referentes, mientras que la estimación análoga es de menor alcance a pesar de que incluye también la consulta a expertos. "La estimación análoga es más fiable cuando los proyectos anteriores son de hecho similares, no solo en apariencia, y cuando los miembros del equipo del proyecto responsables de efectuar las estimaciones poseen la experiencia necesaria" (Project Management Institute, 2013, p. 205).

Sin entrar en afirmaciones comprometedoras, habría que reconocer que la estimación de costos a partir de la propuesta de los "tres valores" (el más probable, el optimista y el pesimista), además de ser más exacta, también incorpora la incertidumbre del cálculo de la estimación de costos. Caso similar pasa con el "análisis de reservas". Se espera que en la estimación de costos de las actividades del proyecto se incorpore aquellos que están relacionados con la RS asociada a cada actividad. Con todo, la Guía del

PMI® reconoce que se trabaja sobre una estimación de costos probables, a pesar, incluso, del detalle al que puedan llegar las actividades. Es necesario aclarar que el grado de detalle en las actividades de RS depende, de un lado, del nivel de conocimiento y grado de exactitud que se tenga respecto a los efectos de los impactos reales esperados e inesperados generados, y de otro, del nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales para atender compromisos de RS de diversa complejidad, un asunto que siempre será relativo al desarrollo organizacional.

De todas maneras, la estimación de los costos generados por los compromisos de RS previsible y planificados debe participar de la línea base del alcance del proyecto. Es necesario aclarar que las reservas que se encargan de cubrir los imprevistos en la gestión del proyecto y las contingencias no podrán ser consideradas en la línea de costos del proyecto, puesto que en la línea base del costo se contemplan solo los riesgos que han sido identificados y asumidos por la organización. “Las reservas para contingencias consisten en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, que se destina a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación” (Project Management Institute, 2013, p. 206). Sin embargo, esas reservas sí pueden formar parte del presupuesto. Al respecto, la Guía afirma que “[...] el objetivo de las reservas de gestión es contemplar las variables ‘desconocidas’ susceptibles de afectar a un proyecto. La reserva de gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos de financiamiento del proyecto” (p. 206).

Otro aspecto de interés respecto a la asignación y el costo de los recursos para tener en cuenta para la implementación de la RS en los proyectos es el que se refiere a la “conciliación del límite del financiamiento” (Project Management Institute, 2013, p. 212). Esta conciliación es especialmente importante en la medida en que el cumplimiento de los compromisos de reparación de las externalidades negativas es prioritario en el desarrollo adecuado de la gestión de la calidad con la que se ejecuta el proyecto. El no disponer de los recursos inmediatos para la reparación puede generar inconformidades en los afectados. Estas inconformidades pueden acumularse y corren el riesgo de convertirse en barreras exógenas para el buen

desempeño y la terminación del proyecto. La Guía del PMI® reconoce parte de los posibles impactos generados no deseados en el desarrollo del proyecto cuando los límites del financiamiento no se corresponden con los gastos planificados. Ni qué decir cuando los impactos inesperados superan la disponibilidad de las reservas y la resultante es la generación de una deuda social ampliada con cuenta de cobro social directa a la reputación de la organización.

La Guía del PMI® cuenta con los procedimientos pertinentes para asegurar un adecuado control de costos, como las proyecciones. Cuando se cree que el presupuesto estimado hasta la conclusión (*budget at completion: BAC*) del proyecto no es viable, entonces será necesario realizar un estimado a la conclusión (*estimate at completion: EAC*) que permita conocer aproximadamente lo que faltaría hasta la terminación del proyecto. "Si se torna evidente que el BAC deja de ser viable, el director del proyecto debería tener en cuenta la EAC pronosticada" (Project Management Institute, 2013, p. 220).

Hasta este punto no habría ningún problema con esta metodología que, al parecer, podría abarcar todo lo presupuestado, incluyendo las posibles asignaciones de recursos para la RS. Sin embargo, "[...] pronosticar una EAC implica realizar proyecciones de condiciones y eventos futuros para el proyecto, basándose en la información de desempeño y el conocimiento disponibles en el momento de realizar el pronóstico" (Project Management Institute, 2013, p. 220). Esto significa que la EAC solo contempla el ajuste del presupuesto para aquellos eventos futuros previsibles, dejando de lado los aspectos inesperados o no previstos, lo que le imprime a la EAC cierto grado de provisionalidad gracias a la cual es posible actualizar las proyecciones, pero que, a la vez, y evaluando el impacto objeto de RS, le imprimiría cierta inestabilidad en el presupuesto que pudiera estimarse hasta la conclusión del proyecto (BAC). Esto sería así en consideración a que la RS y sus compromisos constituyen elementos restrictivos con mayor incertidumbre y mayor dificultad de previsión que los impactos técnicos asociados al desarrollo propio del proyecto. Así las cosas, no sería de extrañar que la nueva estimación a hacerse de los recursos que pudieran faltar hasta la conclusión del proyecto (*estimate to complete: ETC*) contara también con

factores desestabilizadores que permitieran explicar por qué la EAC podría no tener el nivel de asertividad deseado.

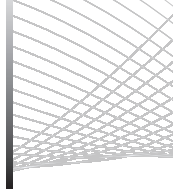
Para el buen desempeño de la RS, se requeriría un control de costos que permitiera cumplir con los compromisos de RS sin que necesariamente se comprometiera la viabilidad del proyecto. Mantener los presupuestos dentro de lo planeado sería lo ideal, pero esto requiere una planeación asertiva que sería un tanto difícil de lograr en los entornos cambiantes en que se desarrollan los proyectos o frente a los factores inesperados que les toca sortear.

La Guía del PMI® propone influir en los factores desestabilizadores que inducen cambios en la línea base del costo, lo que sin duda sería ideal, pero habrá que reconocer que no siempre es posible, al menos en lo que respecta a la RS. Se requeriría no solo gestión asertiva de los factores desestabilizadores controlables, sino también capacidad de gestión y creatividad frente a lo inesperado e incontrolable para adaptarse rápida y eficazmente a las nuevas condiciones del desarrollo del proyecto. Dado el impacto sobre los costos, sería necesario circunscribir las novedades inesperadas a los términos definidos en el alcance del proyecto para poder preservar su cubrimiento y la holgura de las reservas. Los cambios que se circunscriban al alcance deberán ser comunicados a los grupos de impacto y se deberá proceder a diligenciarles la solicitud respectiva de cambio. Esta es una negociación difícil en la medida en que deben conciliarse los criterios de sostenibilidad y viabilidad del proyecto con los éticos y de RS.

## 10.4 Herramientas y técnicas de control de costos

Antes de entrar en el análisis de esta técnica respecto a la RS, es necesario saber qué entiende el PMI® por "valor ganado". Dice la Guía que es "[...] la medida del trabajo realizado en términos de presupuesto autorizado para dicho trabajo" (Project Management Institute, 2013, p. 218). Obsérvese que se refiere a que lo presupuestado se corresponda con lo gastado en el trabajo que se haya terminado. En el caso de los compromisos que se difieren en el tiempo y por fuera del horizonte de tiempo de la finalización





del proyecto, la técnica del valor ganado comienza a mostrar limitaciones de exactitud en su medición.

La técnica del valor ganado requiere la “[...] constitución de una línea base integrada con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 217). Al aplicar la técnica del valor ganado para la evaluación y medición del desempeño, se “[...] compara la línea base para la medición del desempeño (PMB) con respecto al desempeño real del cronograma y del costo” (p. 223). Las desviaciones de los desempeños reales y los planificados permitirán evaluar la eficiencia de los desempeños en el desarrollo del proyecto, pues no puede perderse de vista que esta medición se hace cuando los trabajos a los que se les aplica ya están terminados o se les considera así.

El carácter “terminado” de las actividades del proyecto es el referente para evaluar la medición, incluso en aquellos proyectos que no emplean la técnica del valor ganado: “En el caso de proyectos que no realizan una gestión del valor ganado, se proporcionan los valores de las desviaciones con respecto a las fechas de finalización planificadas y a las fechas de finalización previstas” (Project Management Institute, 2013, p. 89). Este procedimiento es el mismo cuando se trata de la evaluación del desempeño de los costos. En este caso, “[...] se proporcionan los valores de las desviaciones con respecto a los gastos planificados *versus* reales y a los costos finales previstos” (p. 89).

Como la técnica del valor ganado no es única entre las existentes para la medición del desempeño del proyecto en general, es posible emplear, por ejemplo, “[...] reglas para establecer el porcentaje completado” (Project Management Institute, 2013, p. 149). En general, tanto para la técnica del valor ganado como para la técnica del porcentaje completado, es posible acordar con los impactados o interesados el porcentaje de cumplimiento mínimo de los compromisos a reparar, y deducir desde allí la eficiencia y eficacia de los desempeños asociados tanto a las actividades propias del proyecto como a las de RS. No sería necesario introducir la condición de que una actividad estuviera “terminada” para evaluar su desempeño; por el contrario, el desempeño, hasta cierto porcentaje de cumplimiento, podría determinar el criterio para dar a una actividad por terminada.

La “gestión del valor ganado” consta de tres dimensiones: el valor planificado, el valor ganado y el costo real, que están en términos del cumplimiento del presupuesto.

Mantener los desempeños de los diferentes componentes del proyecto en los límites establecidos por el presupuesto, incluyendo los costos, garantiza su éxito financiero. Sin embargo, el valor financiero no es el único tipo de valor que un proyecto puede y debe generar. Al menos, podrían diferenciarse tres tipos de valor adicionales: el valor reputacional, el valor humano y el valor social. La generación de estos valores no requiere acciones diferentes a las que desarrolla normalmente el proyecto, sino que son dimensiones que se abren justo con ellas:

- El “valor reputacional” debería generarse en cada una de las acciones de la organización, ya sea que estén asociadas o no al proyecto. Corresponde a la expresión de los valores y de la filosofía organizacional en todas las áreas y los tipos de desempeño. Aquí el valor reputacional corresponde a la totalidad de la organización y no solo y parcialmente a los proyectos que realiza. Sin embargo, es claro que la reputación que una organización puede perder en un proyecto puede reducir lo ganado en otro, siempre que sean relacionables por los interesados.

El “valor humano” se expresa en el trato que una organización da a su personal, no solo en el aporte al bienestar de sus empleados, sino también y principalmente en lo que tiene que ver con proporcionarles los medios para que ellos logren sus propios objetivos de vida. Este aspecto requiere que la organización sea un medio para que sus empleados logren su realización personal, además de que ellos apoyen también a la organización para lograr los suyos. El “grupo de procesos de inicio” tiene a su cargo esta importante labor: “El propósito clave de este grupo de procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases *asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas*” (Project Management Institute, 2013, p. 54. El resaltado

es nuestro). En la gestión del alcance del proyecto, la Guía afirma que uno de los procesos es el de recopilar los requisitos para “[...] determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto” (p. 105). Aquí se señala que para cumplir con los objetivos del proyecto es necesario incorporar los requisitos de los interesados; una afirmación cargada de compromiso para cumplir con la RS de los proyectos y en la que se reconoce al proyecto como medio para el logro y la realización de las expectativas de los interesados.

- En lo que se refiere al “valor social”, este tiene que ver con lo que la organización aporta a través de su desempeño al bienestar de la sociedad. Son los aportes que las organizaciones hacen para el desarrollo social de los entornos que les sirven de anfitriones. Con este tipo de acciones sociales y con las benefactoras hay que tener un poco de cuidado, pues suelen confundirse con las acciones de RS. No puede perderse de vista que las acciones de RS están relacionadas con los efectos de los impactos del desempeño organizacional, incluyendo en ellas los de los proyectos que realizan, mientras que las acciones de bienestar y las sociales, que también son discrecionales de las empresas y podrían estar o no relacionadas con los valores y la filosofía organizacional, se dirigen a horizontes sociales más amplios, como el de la pobreza, por ejemplo, que no necesariamente están relacionados con los efectos generados por su desempeño.

Todo lo aquí dicho en términos de las organizaciones podría ser aplicado sin esfuerzo alguno a la generación de valor de los proyectos. Como se aprecia, los tres tipos de valores descritos se refuerzan mutuamente mediante una sinergia que impacta directamente el valor de la organización o de los proyectos, si fuera el caso.

En lo que respecta al “valor reputacional” generado desde el reto de asumir el riesgo reputacional, existen avances tanto en su cuantificación como en la

evaluación de sus impactos (Vizcaíno González, 2010)<sup>21</sup>. Realmente, se trata de que las empresas adquieran la capacidad de hacer visible estos tipos de valores que subyacen en las acciones cuando su desempeño es socialmente responsable. A esto se debe la importancia de las comunicaciones en la gestión de proyectos en particular y de las organizaciones en general.

Como cualquier costo, se espera que los imputables por efecto de los compromisos de RS puedan cumplir con las condiciones de eficiencia propuestos en la Guía del PMI®. En general, se espera que el valor planificado pueda incluir el trabajo que demanda la RS, aunque en realidad hay que reconocer que el mayor valor aportado por el desempeño socialmente responsable del proyecto no siempre exige un mayor costo financiero. De manera que, en términos de resultados de valor, las acciones de RS suelen aportar más de lo que en realidad cuestan. Pero este aspecto también se puede observar desde una perspectiva negativa. Por ejemplo: es claro que una reducción de los costos imputables a la RS podría reducir el valor ganado (earned value: EV) permitiendo, incluso, desplazar (bajar) la línea base para la medición del desempeño (*baseline for performance measurement*: PMB) e impactando al valor planificado (*planned value*: PV). Así, el índice del desempeño del cronograma (*schedule performance index*: SPI) sería inferior y elevaría la eficiencia del desempeño del proyecto. Esta lectura es solo desde la perspectiva financiera, en la que toda organización estaría fundamentalmente interesada, pero no consulta la preocupación de los costos sociales de los impactos que el desarrollo del proyecto pueda generar. Cuando se pretende ser socialmente responsable, las organizaciones y sus proyectos deben incluir ciertos costos que, por supuesto, elevarían el valor planificado y le exigirían un mayor esfuerzo al momento del cálculo del valor ganado, pero esto no implica que necesariamente se afecten los indicadores de eficiencia del proyecto ni el índice de desempeño del cronograma (SPI).

La comprensión de este asunto requiere diferenciar el significado del término "valor" del significado del término "costo". La Guía del PMI® define el valor en términos de presupuesto; por ejemplo, al referirse al "valor planificado"

---

<sup>21</sup> Existe una amplia gama de publicaciones respecto a los tipos de riesgos que se enfrentan en las empresas, entre ellos puede reseñarse a Mascareñas (2004).

(*planned value*: PV) afirma que es “[...] el presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo planificado” (Project Management Institute, 2013, p. 567). Esta perspectiva, que evidentemente es operativa y financiera, podría ser complementada con una “valoración cualitativa” que le permitiera ampliar el panorama de valoración incluyendo otros tipos de valores como los que ya se han comentado.

Desde los conceptos de “valor planificado” y “valor ganado” (*earned value*: EV), sería de esperar que tanto el PV como el EV se incrementaran al considerar otros tipos de valores, sin necesidad de alterar el índice de desempeño del presupuesto (SPI). Por otra parte, el “índice de desempeño del costo” (*cost performance index*: CPI) equivale a  $EV/AC$ , donde el costo real (*actual cost*: AC) se define como “[...] el costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período de tiempo específico” (Project Management Institute, 2013, p. 218). La Guía estipula que “[...] el AC debe corresponderse, en cuanto a definición, con lo que haya sido presupuestado para el PV y medido por el EV” (p. 218), y, en consideración, podría además comportarse como lo esperado (con un valor superior a uno), pues para el caso de los costos asociados a la RS incluidos en el EV, debería corresponderse con los costos planificados en PV. De nuevo, el análisis financiero de los costos habla desde lo cuantitativo, mientras que el análisis de valor habla también desde lo cualitativo.

En general, se espera que al complementar el análisis financiero con el análisis de valor con base en los valores adicionales a los que se hizo mención antes (valor social, humano y reputacional), pueda proporcionarse una perspectiva más real y completa para una valoración más integral de la gestión y el desempeño de los proyectos. Al separar el análisis de costos del análisis de valor, es posible pensar que el “valor ganado” puede elevarse lo suficiente como para generar una mayor holgura para la variación del costo (CV). La ampliación de esta holgura impactaría también positivamente la eficiencia del desarrollo del proyecto en términos de la generación de valor. Así las cosas, sería de esperar que no solo se lograra un buen desempeño del costo, sino también del valor. De manera que si al evaluar el porcentaje de cumplimiento de una actividad se acuerda con los interesados que dicha tarea puede darse por terminada, lo que resta para completar el 100% del

desempeño podría valorarse como ganancia de eficiencia y eficacia del proyecto, lo que evidentemente podría liberar recursos, tiempo y financiamiento para otras actividades.

El "índice de desempeño del trabajo por completar" (*performance index to complete work*: TCPI) se elabora sobre las consideraciones subjetivas de que el BAC pudiera no ser viable y, en consideración, sería necesario redefinir el presupuesto con base en una EAC. Al referirse al BAC, la Guía del PMI® afirma que "[...] el hecho de que este nivel de desempeño sea realizable o no es una decisión subjetiva basada en diversas consideraciones, que incluyen los riesgos, el cronograma y el desempeño técnico" (Project Management Institute, 2013, p. 221). El asunto central desde la RS estaría en que estas consideraciones de carácter subjetivo podrían llegar a replantear la pertinencia de los compromisos socialmente responsables inicialmente propuestos, dado que la RS es de carácter voluntario, pero no arbitrario. De nuevo, en los diversos procesos de ajuste que pueda tener el proyecto sería necesario considerar que los compromisos de RS estuvieran por fuera del alcance de la discrecionalidad de la dirección del proyecto y fueran mejor resguardados por la filosofía, los valores y la cultura organizacional. Campos tan vulnerables como el de la RS deben cubrirse administrativamente con límites claros para su gestión.

Los eventos de inviabilidad de los cronogramas y los presupuestos elevarían efectivamente la vulnerabilidad de la RS y la expondrían al riesgo de ser tomada como mecanismo de ajuste en la elaboración de las EAC. Sea cual fuere el tipo y la magnitud del ajuste, los cambios requerirían, tal como lo reconoce la Guía, comunicarse a los interesados: "Los valores calculados de CV, SV, CPI y SPI, así como los valores de VAC para los componentes de la EDT/WBS, en particular los paquetes de trabajo y las cuentas de control, se documentan y comunican a los interesados" (Project Management Institute, 2013, p. 225). Este es un elemento importante que efectivamente cumple con la transparencia del manejo de los intereses de los impactados, pero en caso de existir el recorte de lo que a la RS le corresponde, no deja de ser preocupante respecto a la deuda social que el proyecto, en este caso, podría generar.

## 10.5 Respecto a la gestión de la calidad del proyecto

La Guía del PMI® reconoce, en el tema de la calidad, el cumplimiento de las condiciones técnicas del producto que satisfagan a conformidad las demandas del cliente. El papel que la calidad puede jugar como mecanismo para “[...] equilibrar las restricciones contrapuestas al proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 6) puede afectar su alcance y, de todas maneras, la sub o sobreestimación de la calidad. Además de impactar el costo del proyecto, también puede afectar el grado de satisfacción que el producto del mismo pueda tener en los usuarios. Así las cosas, definir los criterios de calidad bajo los cuales se debe entregar y aceptar el proyecto o sus productos es un aspecto clave en su desarrollo y gestión, que no debe consultar y conciliar tanto los intereses particulares de los dueños del proyecto como de los interesados.

Desde la perspectiva de la RS, cumplir con los criterios de calidad forma parte de la RS, pues es posible considerar la falta de calidad como una externalidad negativa para el cliente o para los usuarios. De otra parte, las deficiencias en calidad evidenciarían que la generación de valor en el producto sería menor que el valor pagado por él, lo que ilustra relaciones de intercambio no equivalentes y abuso de las posiciones de privilegio de mercado. La Guía reconoce que “[...] el incumplimiento de los requisitos de calidad puede tener consecuencias negativas graves para algunos o para todos los interesados del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 227).

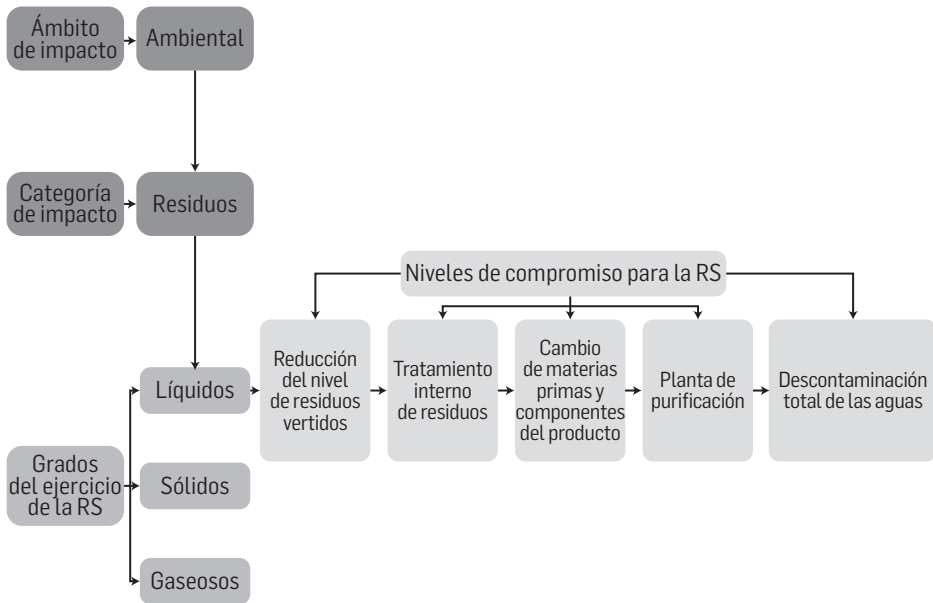
Igualmente, la Guía del PMI® contempla el registro de riesgos sobre “[...] las amenazas y oportunidades que podrían tener impacto en los requisitos de calidad” (Project Management Institute, 2013, p. 234). Este interesante aspecto resguarda al proyecto de costos (por exceso o por defecto) innecesarios y protege el compromiso con la satisfacción (del dueño del proyecto y de los usuarios del producto) de los interesados, lo que impacta directamente su bienestar, además de la reputación de la organización. Al respecto, la Guía reconoce ciertas ventajas del cumplimiento de los requisitos de calidad: “[...] menos retrabajo, mayor productividad, costos menores, mayor satisfacción de los interesados y mayor rentabilidad” (p. 235).

A pesar de lo anterior, es necesario estar vigilantes para que la calidad no se convierta en un comodín de ajuste de sobrecostos del proyecto o en un campo de corrupción, como suele ocurrir con no pocos de los proyectos en construcción en el sector público y privado. Para auditar el cumplimiento de los compromisos de calidad, la Guía propone el plan de gestión de la calidad. Sin embargo, hay un aspecto delicado: aquel que define la posibilidad de que el plan sea informal y muy general. Para mayor claridad en garantizar la aceptación de las condiciones de entrega, se debería seguir siempre un plan formal y detallado de los requerimientos de calidad, pues la informalidad y la generalidad posibilitan mayores riesgos y con ellos mayores insatisfacciones por parte de los interesados.

No obstante, así como es importante la presencia de la RS en el cumplimiento de los criterios de calidad, también sería básica la presencia de la calidad en el cumplimiento de las acciones de los procesos, los procedimientos y las formas a través de las cuales se cumplen los compromisos de la RS. Además, tal como se diferencian el nivel y el grado de calidad en los procesos y en los productos, en la RS es posible identificar niveles y grados de compromisos, aunque con un significado diferente. El nivel de la RS viene dado por el alcance de los compromisos que desde el proyecto se puedan cumplir, mientras que el grado viene dado por los tipos de compromisos a los que el desarrollo de los proyectos dé lugar. Gráficamente, y a forma de ejemplo, esto podría ser como se presenta en la figura 7 (página siguiente). Allí se presenta una propuesta para articular la RS en los criterios de calidad. El ámbito del impacto se refiere al campo en el que se espera que aparezcan los efectos de las acciones realizadas (para el ejemplo propuesto, el ambiental). Posteriormente viene la categoría del impacto que, en el ejemplo propuesto, se refiere a los residuos.

Es dentro de la categoría del impacto donde se definen los grados pormenorizados del ejercicio de la RS y que deben entenderse como los aspectos que pertenecen a la misma categoría de impacto, pero que pueden requerir acciones y procedimientos diferentes para atenderlos. Para el caso que nos ocupa, la RS alcanza tres grados en su complejidad (tratamiento ambiental de los residuos líquidos, sólidos y gaseosos), aunque solo se especifiquen los niveles para uno de ellos. El nivel de desagregación de la categoría de



**Figura 7.** Niveles y grados de la RS

Fuente: elaboración propia.

impacto define en parte la complejidad de los grados de ejercicio de la RS del proyecto.

Siguiendo adelante, se tiene la propuesta de atención de los residuos líquidos. En esta propuesta teórica, por supuesto, se tiene como nivel máximo la descontaminación total de las aguas. Sin embargo, pocas empresas podrán tener la capacidad financiera de extender el compromiso hasta este nivel, preservando la viabilidad empresarial o del proyecto. De manera que cada empresa deberá asumir el nivel en que financieramente esté en capacidad de atender, lo que no significa que la empresa no pueda y deba avanzar en el grado de compromiso con niveles mayores de atención de acuerdo con su evolución empresarial y financiera.

Un aspecto interesante de la calidad desde la Guía del PMI® es que abarca tanto el proceso como el producto. De manera que los procesos, los procedimientos y las formas en las que el proyecto se lleva a cabo están amparadas

por las buenas prácticas y ajustadas a las condiciones técnicas que aseguran un adecuado desempeño del desarrollo del proyecto. En consideración a lo anterior, es posible incorporar la RS en las restricciones de calidad, pero en este trabajo se ha preferido darle a la RS un papel protagónico y se ha propuesto mejor incluirla en las restricciones de los proyectos y hacerla parte de un área específica de conocimiento. La RS, al igual que la calidad, es transversal a todas las acciones de los procesos, los procedimientos y las formas de desarrollo de todo tipo de proyecto. Los proyectos socialmente responsables son en realidad una tipología de proyectos: son "proyectos cualificados".

Al igual que la gestión moderna de la calidad, la gestión de la RS en los proyectos compartiría también los mismos principios:

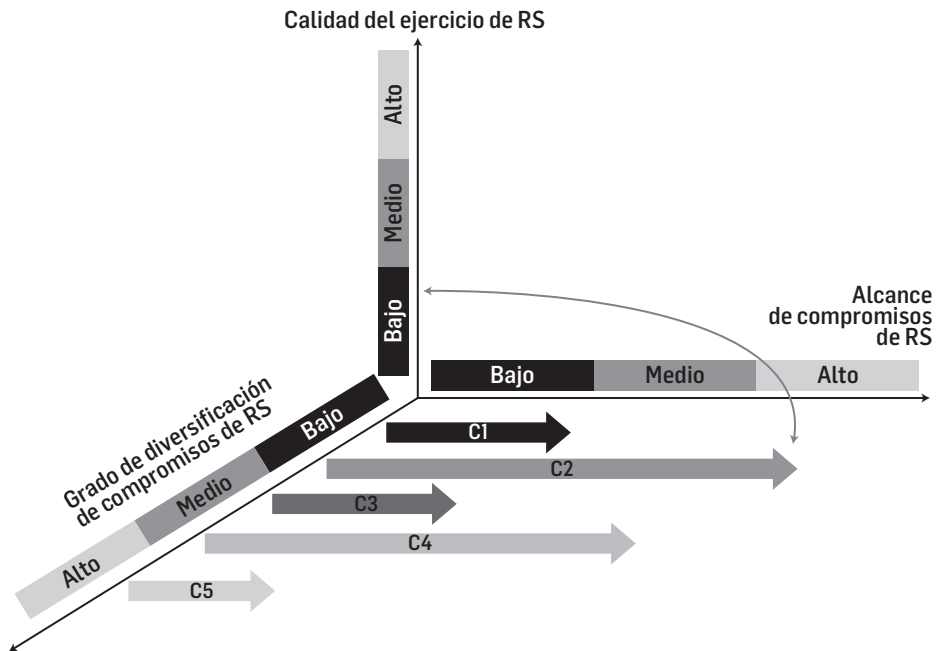
- El primero es el de la satisfacción de los impactados (interesados). Recuérdese que esta satisfacción se mide en niveles y que no necesariamente se requiere el máximo nivel de satisfacción, sino que este debe ajustarse a los acuerdos logrados con los impactados bajo las condiciones definidas por sus demandas reales, la magnitud del impacto y las capacidades financieras de la empresa que desarrolla el proyecto. Se espera que las empresas comprendan que es necesario avanzar en desarrollar la capacidad de asumir acuerdos cada vez más exigentes, logrando niveles mayores de satisfacción y por lo tanto de calidad de la gestión de la RS. Unos niveles mayores de RS indican el nivel de desarrollo organizacional.
- El segundo principio es el de la "[...] prevención antes que la inspección" (Project Management Institute, 2013, p. 229). No es necesario detenerse en este aspecto, porque ya se ha ilustrado con solvencia la importancia de la planeación de las acciones de RS, sin perder de vista que en el camino subyace la probabilidad de que surja lo inesperado y no deseado con las consecuencias ya analizadas.
- El tercer principio se refiere a la "mejora continua" (Project Management Institute, 2013, p. 229), que es propio del avance en el desarrollo organizacional y de la capitalización de experiencias en el ejercicio

empresarial. El mejoramiento continuo es un proceso ahorrador de costos de largo plazo, impacta positivamente la competitividad de las empresas, contribuye a la fidelización de clientes y promueve el desarrollo y el crecimiento organizacional y empresarial. La Guía del PMI® aplica este principio a la dirección del proyecto y al producto. Este principio es posible aplicarlo también a la planeación e implementación de la RS y podría interpretarse de dos formas: la primera, en cuanto la ampliación de la capacidad de las empresas de asumir cada vez más un mayor número de compromisos de RS en sus proyectos, esto es, en ampliar el alcance de su RS de forma sostenible. La optimización del uso de los recursos deberá incorporar de forma progresiva mayores niveles de RS de acuerdo con el desarrollo de la organización. Esta primera forma podría medirse en términos de un mayor o menor alcance. La segunda forma es elevar la calidad de las acciones de RS; ya no se trata de ser socialmente responsable, sino de mejorar la forma de serlo. Este aspecto se refiere a la calidad de la acción socialmente responsable que también podría medirse en términos de mayor o menor calidad según criterios establecidos por las organizaciones. La figura 8 ilustra esta propuesta.

En la figura 8 se aprecia el cruce de información de tres variables básicas: el grado de diversificación de los compromisos de RS, el alcance de los compromisos de RS y la calidad del ejercicio de RS. En las tres están definidos intervalos de medición en tres niveles: bajo, medio y alto. La magnitud de los intervalos puede ser definida por la organización según su filosofía, tipo, naturaleza y grado de compromiso con la RS. En el eje de la diversificación se aprecian varios tipos de compromisos denominados C1 hasta C5. Con ello se quiere indicar la diversidad de tipos de compromisos que se pueden asumir desde la RS. Un cierto número de compromisos podrá ser calificado como bajo, y podrá calificarse como medio o alto en la medida en que se incorporen cada vez más compromisos. La valoración es relativa y dependerá del desarrollo organizacional y de su capacidad de compromiso con la RS. Cada uno de ellos tiene diferente alcance. Por ejemplo, el C1 tiene un bajo alcance, pero un alto nivel de calidad del ejercicio de la RS. Cosa diferente ocurre

con el compromiso C2, que registra un alto nivel de alcance, pero un bajo nivel de calidad en su ejercicio. El compromiso C3 registra un bajo alcance y un bajo nivel de calidad en su ejercicio.

**Figura 8.** Calidad, diversificación y alcance de RS



Fuente: elaboración propia.

- El cuarto principio es la “responsabilidad de la dirección” (Project Management Institute, 2013, p. 229), y se refiere a que la dirección del proyecto asume la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de los actos del desarrollo del proyecto que esté a su cargo. El principio de responsabilidad forma parte de la confiabilidad que la empresa debe proporcionar a sus clientes como garantía en el cumplimiento de los compromisos del proyecto y en la entrega del producto bajo las condiciones técnicas, financieras, de tiempo

y calidad acordadas. En general, puede reconocerse que cualquier variación en la calidad imputa variaciones de costos, ya sean asociados al proceso o al producto. No siempre las mejoras en calidad incrementan los costos asociados; por el contrario, por lo general reducen costos inducidos por externalidades negativas y mejoran los niveles de satisfacción de los clientes. La RS puede asumirse como un elemento con los mismos efectos que una mejora en la calidad, pues de alguna manera amplía el alcance de las buenas prácticas en proyectos y los cualifica de forma diferenciada.

Pero es el "comportamiento optimizador" de la empresa y del proyecto el que permite asumir mayores costos sin afectar su sostenibilidad ni la del producto. La conducta optimizadora en cada caso garantiza la ampliación de la capacidad empresarial de asumir, de forma creciente, el proceso de calidad asociado a las acciones de RS.

La planificación de la calidad en los proyectos resulta ser perfectamente compatible con la planificación de la calidad de las acciones de RS y con la planificación de los demás aspectos del proyecto; por supuesto, teniendo en cuenta las limitaciones a los que todo ejercicio de planificación puede estar sometido. Al planificar la calidad, la Guía considera en sus entradas el "registro de los interesados" (Project Management Institute, 2013, p. 234), en el cual se manifiestan los intereses de los grupos de impacto respecto a algún aspecto relacionado con la calidad, ya sea del proceso o del producto. El conocimiento y la evaluación de este tipo de información permitiría ayudar a definir el alcance de las acciones socialmente responsables de los proyectos, y estarían relacionadas con la minimización o eliminación de las no conformidades y sus costos asociados que se pudieran encontrar en estos grupos.

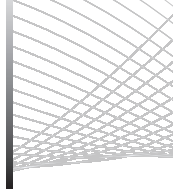
Es clave comunicar y hacer entender a los grupos impactados el alcance del proyecto y del producto como base para la generación de cualquier acuerdo respecto a la calidad, sus impactos y a las reclamaciones que se les asocien. De igual forma, la definición de estos acuerdos es el referente para planificar las acciones de RS que le fueran asociadas a la calidad del proceso o del producto.

También se encuentra compatibilidad entre la calidad de la RS y la del proyecto y del producto, entre la que podría llamarse “entrada del proceso de calidad de la RS” en los proyectos y las demás entradas del proceso de calidad. La línea de base del desempeño de costos y del cronograma está relacionada con la ampliación de la capacidad que pudiera imputársele al proyecto para asumir mayores niveles de compromisos de RS. Así, el nivel de satisfacción de los interesados aumentará como resultado de un buen desempeño de la calidad en el desarrollo y el resultado del proyecto. El registro de riesgos orientaría la definición de las acciones a tomar, su alcance y la forma de llevarlas a cabo. Los factores ambientales y los activos de los procesos de la organización condicionan las formas de trabajo en el proceso de desarrollo del proyecto y en el comportamiento del producto en su desempeño funcional, al permitir recoger toda la experiencia capitalizada y llevarla a la formalización de las mejores prácticas en el desempeño de los proyectos.

## 10.6 Costos asociados a la calidad

La Guía, en su discriminación de costos asociados a la calidad, diferencia los costos de “conformidad” y los de “incumplimiento”. El ejercicio siguiente ilustra la pertinencia de la aplicación de estos conceptos de costos, no solo a la calidad del proceso de gestión del proyecto y a su producto, sino también a las acciones de RS a las que se puedan dar lugar. Este aspecto reconoce la complejidad de la función de costos de los proyectos al incorporar componentes internos y externos que los impactan. El comportamiento optimizador recoge esta complejidad para garantizar la viabilidad del proyecto.

Se aprecia con claridad que los costos de conformidad pretenden reducir los costos internos de la falta de calidad; se trata de un criterio aplicable también a las acciones de RS asociadas a los proyectos. De igual forma, la optimización de la función de costos de incumplimiento también sería un criterio aplicable a las acciones y los compromisos de RS, toda vez que es necesario reducir la socialización de costos que el incumplimiento en los compromisos de RS pueda generar.

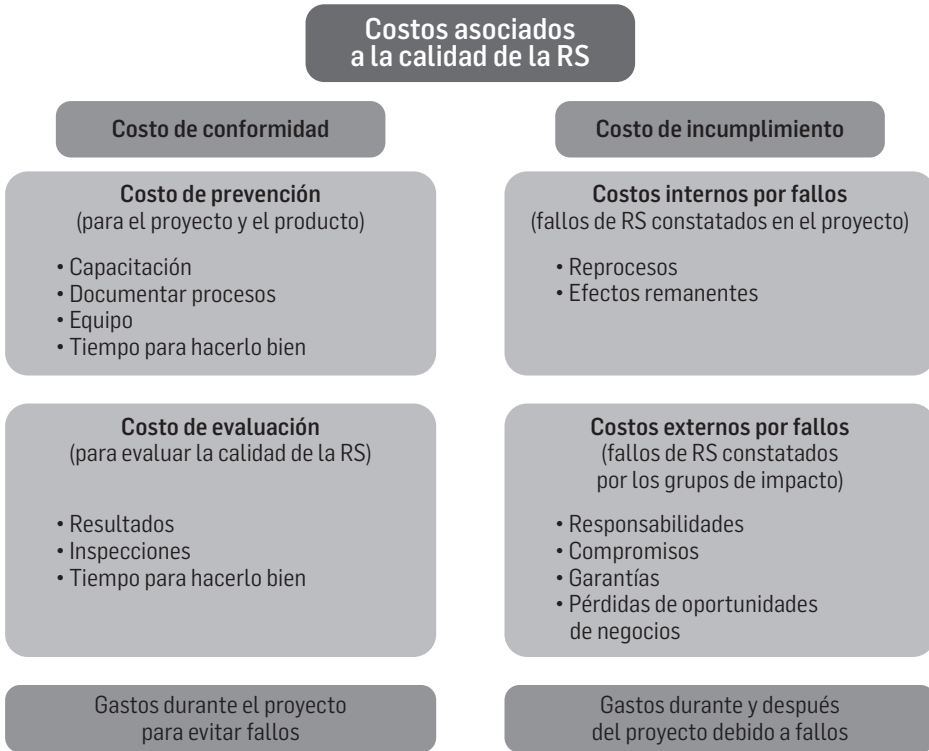


Los costos de conformidad, que incluyen tanto los generados en el proyecto como en el producto, reconocen los costos de capacitación, no solo en las experticias propias de las áreas técnicas de conocimiento asociadas al proyecto, sino también en los componentes que les son transversales a todas ellas, como efectivamente lo es la RS (a pesar de que esta tiene la “capacidad” de convertirse en un área propia del conocimiento para el desarrollo y la gestión de los proyectos).

El costo asociado a la documentación del proceso del ejercicio de las prácticas de RS constituye una inversión de largo plazo para la empresa que lo gestiona. Esta inversión deberá retornar en menores costos que estarían asociados a la capitalización de la experiencia. Por su parte, los costos asociados al equipo podrían asumirse, en el caso de la RS, a los que se incurren por efecto de la infraestructura y a causa del mantenimiento del grupo de trabajo que tuviera como responsabilidad velar por el cumplimiento de las buenas prácticas de RS del proyecto. Por último, están los costos asociados al tiempo demandado, en el caso de la RS, para ejercer las acciones socialmente responsables a lo largo del ciclo de vida del proyecto y de la generación del producto. Este costo dependerá del tiempo que tarden en surgir los efectos de los impactos de las acciones del proyecto y del tiempo de respuesta en enfrentarlos. La eficacia y la eficiencia forman parte importante de la optimización de este tipo de costos.

Como todas las acciones del desarrollo del proyecto, las que corresponden a la RS también necesitan la evaluación de su aplicación, su desempeño y sus resultados. Los costos asociados a la evaluación de la calidad de la RS en su aplicación requerirán la evaluación de las formas, los procedimientos, los procesos y las herramientas empleados para llevarlos a cabo. Estos costos están asociados a las inspecciones. En cuanto a los resultados, se trata de evaluar el grado de efectividad en las acciones tomadas, ya sea de la reparación —cuando se trata de las externalidades negativas— o en el alcance esperado —cuando se trate de las externalidades positivas—. Ambos aspectos, el de la inspección y el de los resultados, requieren un tiempo necesario para su adecuado ejercicio. En la figura 9 pueden observarse algunos de los costos asociados a la calidad de la RS en los proyectos.

Figura 9. Costos asociados a la calidad en los proyectos



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los costos de incumplimiento en el campo de la RS, habría que decir que cuando las acciones preventivas y de reparación, para el caso de las externalidades negativas, no logran el nivel de efectividad requerido, se haría necesario iniciar el reproceso, lo que acarrea mayores costos. En el caso de las externalidades positivas, el criterio es el mismo, pero ya relacionado con la definición del alcance que se supone que deberían tener las acciones de RS. En cuanto a los efectos remanentes de los impactos resistentes a la reparación, lo único que habría que decir es que el comportamiento optimizador debe garantizar que estos costos sean los más bajos posibles, pues son costos que, de todas maneras, se transfieren al dueño del proyecto o al resto de los grupos de impacto.



En cuanto a los costos externos generados por las responsabilidades asumidas, los compromisos adquiridos y sus alcances, y las garantías en las que se respalda la confiabilidad de la empresa o de los proyectos y sus productos, es necesario evaluarlos a la luz de los costos inducidos por la pérdida de las oportunidades de negocio a causa de los incumplimientos, no solo en cuanto a la calidad del proceso o del producto, sino también, para el caso de la RS, en cuanto a la falta de calidad en el desempeño socialmente responsable para el desarrollo del proyecto y la generación del producto.

## 10.7 Otros aspectos relacionados con la calidad

En lo referente al control de las acciones relacionadas con la calidad del desempeño socialmente responsable del proyecto o del producto, habría que reconocer que son cosas diferentes aquellas que se relacionan con la estabilidad del proceso de desarrollo de un proyecto y del producto en aspectos previsibles y panificables, y aquellas otras que se relacionan con la estabilidad de procesos imprevisibles.

Definir límites inferiores y superiores para dar holgura a las variaciones que desestabilizan los proyectos resulta ser un aspecto técnico estratégico y fundamental, pero no siempre suficiente, para garantizar el control del desempeño del proyecto. Los aspectos inesperados relacionados con la RS pueden ser considerados, con propiedad, como de los más desestabilizadores (esto, en razón de su naturaleza). Será necesario desarrollar una alta capacidad negociadora y ética con los grupos de impacto sobre aquellos aspectos no previstos que pudieran comprometer la estabilidad del desempeño de los proyectos. Estos acuerdos entran como restricciones en el desempeño optimizador de la función de costos de los mismos.

Ante la imposibilidad de implementar diseños experimentales en lo que se refiere a la RS, lo más sugerente podría ser adoptar los estudios comparativos que permiten “[...] identificar las mejores prácticas, generar ideas de mejora y proporcionar una base para medir el desempeño” (Project Management Institute, 2013, p. 239), en los que sea posible recoger experiencias que apoyen la toma de decisiones de la forma más asertiva posible. Para el caso de la RS, aplican todas las herramientas empleadas para la planifi-

cación de la calidad de la gestión del proyecto o del producto, siempre que se hagan con un grupo de expertos en el tema en RS. La inexperiencia de las organizaciones en el campo de la RS exige este condicionante mientras se capitaliza un nivel de experiencia suficiente que avale confiablemente el desempeño autónomo en RS.

En lo que se refiere a los medios para la planificación de la calidad en RS, se requeriría un plan de gestión formal en razón al refuerzo que la generación de la cultura de la responsabilidad social reclama, tanto en las organizaciones como en los proyectos que emprende. Además, la formalización de la planificación de la calidad de la RS, que sería un proceso necesario de consolidar, permitiría auditar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y desarrollados en este campo de forma más precisa y objetiva. Para el buen ejercicio de la RS resultan especialmente importantes las listas de verificación normalizadas, ajustadas con el grado de especificidad al que hayan dado lugar los acuerdos iniciales con los grupos de impacto. Estas listas, sugiere la Guía, “[...] deberían incorporar los criterios de aceptación incluidos en la línea base del alcance” (Project Management Institute, 2013, p. 242).

Por otra parte, la calidad de la RS del proyecto requerirá la posibilidad de poder diseñar planes de mejora al proceso del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables. Las experiencias pasadas y la acumulación y capitalización de las experiencias forman parte importante del proceso de aseguramiento de la calidad de la RS con sus consecuencias positivas sobre los costos y las opciones de mejor aceptación de las condiciones por parte de los dueños del proyecto.

## **10.8 Respeto a la gestión de los recursos humanos del proyecto**

La Guía del PMI® define claramente lo que entiende por la Gestión de los recursos humanos cuando afirma que esta gestión “[...] incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto” (Project

Management Institute, 2013, p. 255)<sup>22</sup>. Pero, además de estos roles y responsabilidades propios del desempeño profesional del equipo, es necesario puntualizar la forma en la que cada uno de los miembros del equipo desempeña los roles y asume las responsabilidades asignadas, o sea, las formas como logran los objetivos o las metas propuestas. Desde la perspectiva de la RS, se espera que estos desempeños sean socialmente responsables además de profesionalmente idóneos.

Hay que resaltar el siguiente reconocimiento explícito en la Guía: “Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa” (Project Management Institute, 2013, p. 255). Como se aprecia, la participación de los miembros juega un papel importante para el cabal desempeño del proyecto. La inclusión es un elemento clave de una gestión humana socialmente responsable y permite un mejor aprovechamiento del capital intelectual y humano de los participantes; también es la base para lograr sinergias colaborativas en aras de un resultado óptimo. Este es un interesante aspecto en el comportamiento optimizador de la gestión de los recursos del proyecto.

El reconocimiento de la necesidad de participación de todos los integrantes del proyecto en la toma de decisiones es, desde los principios de la gestión humana contemporánea, una de las estrategias más importantes para lograr la inclusión, pero quizás lo más importante es identificar qué es lo que se debe “incluir” de todos y cada uno de los integrantes del proyecto. Está claro que deben incluirse las capacidades y destrezas que el desarrollo del proyecto requiere, pero, además, sería necesario aprovechar aquellos aspectos que le son propios al “ser” de las personas (como los “valores”). Incluir este factor como elemento de valoración de los integrantes del grupo

---

<sup>22</sup> Además del rol y las responsabilidades, la Guía contempla los aspectos relacionados con la autoridad y las competencias para el desempeño profesional. El desarrollo del plan de los recursos humanos incluye otros aspectos relacionados con el fomento al espíritu de trabajo en equipo, los reconocimientos, las recompensas, los cumplimientos y los asuntos de seguridad e impactos del proyecto. Al respecto, puede consultarse la Guía del PMI®, versión 5.<sup>a</sup> (pp. 258-266).

de desarrollo del proyecto permite un aprovechamiento más integral del recurso humano y supera los tradicionales criterios de selección de personal, apoyados solo en las características del “hacer” del trabajador, que lo reduce a su mano de obra. Incluir los valores de las personas integrantes del proyecto como elemento crítico y gestionable permite cubrirse anticipadamente de los sobrecostos que la falta de ética podría acarrearle a la organización y al proyecto mismo.

Otro aspecto interesante de esta forma de inclusión de los integrantes es el que se refiere a la calidad del recurso humano. Una gestión humana socialmente responsable es una condición y consecuencia de una organización que ejecuta proyectos socialmente responsables, pues sería al menos paradójico el que una empresa se declarara socialmente responsable y la gestión de su recurso humano no lo fuera. Otro aspecto relacionado con esto es el de los criterios de valoración de los desempeños de los trabajadores del proyecto, pues tendrían que incluirse tanto los criterios de su desempeño productivo como los aportes que pudieran hacer desde otras dimensiones humanas. Estas consideraciones harían más viable el desempeño organizacional socialmente responsable.

Los cuatro procesos definidos por la Guía del PMI®, a saber: 1) desarrollo del plan de recursos humanos, 2) adquisición del equipo del proyecto, 3) desarrollo del equipo del proyecto, y 4) desarrollo de la dirección del equipo del proyecto, deben, desde la perspectiva de la RS, articularse de forma tal que integren las directrices definidas para la gestión humana socialmente responsable desarrollada por la Organización Internacional del trabajo (OIT).

En la adquisición o formación del equipo del proyecto es indispensable no solo conseguir los recursos humanos necesarios, sino también los más adecuados profesionalmente, con espíritu de cambio y sensibilidad social con disposición para cualificar su desempeño con los aspectos correspondientes a la RS. El problema de la RS en los proyectos no se reduce solo a la disponibilidad o no de recursos adecuados para el desempeño profesional requerido, sino que también alude a la disponibilidad de recursos profesionales cualificados con sensibilidad social y sentido de responsabilidad.

Cuando se carece del recurso profesional necesario, la Guía del PMI® contempla la posibilidad de contratar con terceros los servicios profesionales requeridos; específicamente, la Guía afirma: "Cuando la organización ejecutora no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto, los servicios requeridos pueden adquirirse de proveedores externos. Esto puede implicar el contratar consultores individuales o subcontratar trabajo a otra organización" (Project Management Institute, 2013, p. 270). Para el caso que nos ocupa de la RS, no se aconseja esta estrategia, pues a pesar de que es posible considerar la RS como un área de conocimiento adicional a las que define el PMI®, no se trata de que dicha RS sea considerada un área separada de las otras; por el contrario, se espera que sea considerada parte medular del proyecto y transversal a todas las demás áreas. La propuesta es que la RS sea una característica del desarrollo de los proyectos que cualifica a todos los desempeños de las diferentes áreas y no una actividad adicional ajena a la idiosincrasia misma de la organización.

En las acciones que corresponden especialmente al proceso de desarrollo del equipo del proyecto y en el cual se pretende "[...] mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 255), será necesario puntualizar sobre la importancia de las competencias no solo profesionales, sino también éticas y de RS para cualificar el desempeño laboral y el desarrollo y resultado del proyecto de forma coherente con los valores organizacionales y el "Código de Ética" del PMI®.

Otra etapa importante en lo que corresponde a la implementación del desempeño socialmente responsable en los proyectos es la dirección del proyecto, que está encargada de "[...] monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 448). Esta delicada e importante labor debe desempeñarse con espíritu de comprensión y ayuda, más que de crítica y sanción, en la medida en que el proceso de formación de la cultura del desempeño socialmente responsable es lento y delicado, y es necesario formar empatías con este proceso para lograr una mayor efectividad en

la interiorización de su cultura en el comportamiento laboral. Una función básica de la dirección del proyecto es influir en todos los grupos de impacto, propiciando el ambiente favorable para su cabal desarrollo y garantizando la comunicación efectiva, precisa, veraz y asertiva entre los miembros del equipo de trabajo en particular y los grupos de impacto en general; de igual forma, debe hacer claridad permanente sobre los aspectos culturales clave que armonicen el desempeño del equipo con la dinámica y la cosmogonía del entorno en el que se desarrolla el proyecto.

En cuanto al desarrollo del equipo del proyecto, habría que anotar que esta es una de las actividades más importantes y no solo desde lo que puede aportar para consolidar las competencias del desempeño profesional, sino también para cualificar el desempeño profesional con elementos tan cruciales como los de la RS. Al respecto, la Guía afirma que el desarrollo del equipo del proyecto “[...] es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 255). En general, podría afirmarse que el desarrollo del equipo es la creación de las condiciones profesionales y humanas que permitan el buen desempeño de los miembros del equipo y el alcance efectivo de los objetivos propuestos en el proyecto.

Se sugiere, desde lo que aquí se analiza, que al lado de la formación de las condiciones profesionales se promueva también el sentido y el conocimiento de la RS como parte integral del quehacer del proyecto. No solo la solidaridad, la conciencia y la capacidad de trabajo en equipo definen las responsabilidades del desempeño profesional al interior del equipo, sino que la formación en RS podría tener el potencial de armonizar y situar en un lugar de privilegio al proyecto en relación con todos los grupos de impacto. Esto se lograría concientizar al equipo de que su quehacer en el proyecto no solo lo responsabiliza en el logro del producto a realizar, sino también en las consecuencias de los impactos que todos y cada uno de sus miembros puedan generar en el desempeño durante el desarrollo del proyecto.

Cualificar el alto desempeño profesional con el alto desempeño en lo social redunda no solo en mayores réditos en términos de reputación, sino también

en una efectiva reducción de costos al poder minimizar las externalidades negativas. De nuevo, es necesario subrayar que no solo es importante el logro de los objetivos propuestos, sino también, y de forma muy especial, la forma de alcanzarlos (para el caso, de una forma socialmente responsable). Al respecto, a los objetivos de mejorar el conocimiento y las competencias de los miembros del equipo, mejorar la confianza entre ellos y crear una cultura de corresponsabilidad en el trabajo, sería necesario añadir, como objetivo que justifique el desarrollo del equipo del proyecto, el de cualificar los desempeños profesionales de forma ética y socialmente responsable.

En lo que se refiere a la formación de las habilidades interpersonales, habría que reconocer que sus beneficios no solo alcanzan a la armonización del trabajo en equipo, sino también a las relaciones y a las comunicaciones de los empleados del proyecto con las personas que le son externas y, de forma muy especial, con los grupos de impacto. El énfasis que el PMI® hace en el recurso humano se caracteriza no solo por resaltar la dimensión de la mano de obra en cuanto a las competencias de desempeño, sino que avanza hacia lo humano cuando se preocupa por propiciar el ambiente para que las relaciones de trabajo se fundamenten en comprender los determinantes del comportamiento de los miembros del equipo y de trabajarlos en pro de la armonía y la calidad del ambiente laboral. Este, intencionadamente o no, resulta ser un elemento clave para la RS con el grupo de impacto más directo de las acciones del proyecto: el equipo humano que lo desarrolla. La "habilidades blandas" están definidas en consideración a la capacidad de relacionamiento de las personas y comprenden las "[...] habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, influencia, desarrollo del espíritu de equipo y facilitación de grupos" (Project Management Institute, 2013, p. 275). Así las cosas, ya son tres los tipos de capacidades propuestas que deben cumplirse para conformar parte del equipo del proyecto: capacidades técnicas, morales y de relacionamiento. Estos tipos de capacidades refuerzan el camino para una gestión socialmente responsable.

Otro aspecto que llama la atención es el que se refiere a la formación del espíritu de equipo. Esta formación ayuda a entender la importancia de todos y cada uno los miembros en el desarrollo adecuado y en el éxito esperado

del proyecto, y, además, permite comprender que, en un sistema de encadenamiento de actividades compartidas, la responsabilidad en el cumplimiento de los resultados parciales de todos y cada uno impacta la dinámica y el buen desempeño del resto de compañeros de trabajo y del resultado final del proyecto. Ahora bien, así como se forma el espíritu de equipo, se hace necesario, desde el punto de vista de la RS, formar el espíritu social con base en la comprensión de las responsabilidades que el proyecto, en general, y las acciones que lo desarrollan, en particular, exigen tener en sus impactos y resultados. Así, el sentido de la formación del espíritu de equipo debe acompañarse de la formación del espíritu social, toda vez que el proyecto debe comprenderse como un subsistema del sistema empresarial inserto en el macrosistema social y, en consecuencia, el sentido de la responsabilidad del desempeño laboral no está separado del sentido de la responsabilidad social del desempeño empresarial. Con todo, valdría la pena preguntarse si el espíritu de colaboración, que bien podría ser asimilable al espíritu de equipo, podría aplicarse al resto de los interesados. Sin embargo, esto sería objeto de otra discusión.

En esta misma línea está el elemento que la Guía del PMI® define para la capacitación. Al respecto, ya se tuvo la oportunidad de enfatizar que, cuando se refiere a la RS de las actividades del proyecto que a cada quien compete, es preferible tener una capacitación formal no solo en el conocimiento técnico y profesional, sino también en el conocimiento social y humano que el desempeño socialmente responsable requiere.

La Guía propone el cumplimiento de ciertas reglas básicas. Estas reglas sirven para, una vez acordadas, establecer las “[...] expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 277). Aquí habría que hacer una precisión referente al término “aceptable” aplicado al comportamiento de los miembros del equipo del proyecto. Presumiblemente, podría ser un problema más de traducción que de intención, pero el alcance del significado de “aceptable” que la RAE define como “capaz o digno de ser aceptado” opera de forma débil frente a otros términos de significado más fuerte y preciso, como el término “deseable”, que la RAE define como aquello que es “digno de ser deseado”. Como sea, el término “aceptable” alude a



lo que es digno de ser aceptado, pero que no logra ser igual a lo deseado y no necesita serlo para ser aceptado. El término “deseable” connota, en cambio, un nivel máximo de lo que se desea y hacia lo cual debería tender todo desempeño. Así las cosas, si solo se acepta lo deseable, entonces se estaría en el máximo exigido. Cosa diferente ocurre cuando solo se desea lo aceptable, en cuyo caso se estaría en lo mínimo exigible. Sin pretensiones diferentes a la de lograr más precisión en el alcance de las solicitudes de la Guía del PMI®, se avanzaría en claridad y precisión si el término “aceptable” se cambiara por “deseable”. Al menos, eso sería recomendable para evaluar el desempeño socialmente responsable, pero se perciben beneficios si se empleara para el resto de los desempeños.

Entre las características de las reglas básicas del comportamiento de los miembros del equipo del proyecto se destaca su carácter dialógico. “Discutir las reglas básicas en áreas tales como código de conducta, comunicación, trabajo conjunto o etiqueta de reuniones permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para unos y otros” (Project Management Institute, 2013, p. 277). Sin embargo, es claro que, aunque los valores de la RS no estén entre los valores propuestos por los miembros del equipo, la dirección del proyecto deberá tener la suficiente capacidad para incorporarlos en aquellos valores sin los cuales el proyecto no sería posible. La empresa gestora, o bien la empresa dueña del proyecto, deberá tener la capacidad de asegurar que los aspectos de la RS se incorporen al desarrollo del proyecto en forma deseable.

Respecto al reconocimiento y a las recompensas por el comportamiento a los miembros del equipo del proyecto, es necesario señalar que, como incentivos al buen desempeño laboral, estos podrían funcionar, pero de lo que se trata es de que en las organizaciones donde la RS apenas comienza se incorpore el comportamiento socialmente responsable a la cultura de la gestión y del desarrollo de los proyectos, de manera que no sea un comportamiento inducido por motivaciones, sino que sea una característica más de la forma de desarrollar los proyectos evitando crear comportamientos condicionados.

Como la construcción de cultura requiere tiempo y persistencia, además de paciencia e inteligencia, se podría aceptar algún sistema de reconocimientos en aras de facilitar e impulsar la generación y el reforzamiento de la cultura de la RS. Cuando estas sean las circunstancias, el sistema de reconocimientos y recompensas deberá ser objetivo y equitativo, pero, además, tal como lo expresa la Guía, “[...] solo debe recompensarse el comportamiento *deseable*” (Project Management Institute, 2013, p. 277. El resaltado es nuestro). Este tipo de reconocimiento impulsa el esfuerzo de los miembros del equipo a lograr el ideal de desempeño.

Otro aspecto importante en la gestión del recurso humano propuesto por la Guía del PMI® es el que se refiere a la evaluación de los desempeños. Al respecto, la Guía sugiere que “[...] el desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto (incluidos los niveles de calidad), de desempeño según el cronograma del proyecto (finalizado en el plazo requerido) y de desempeño según el presupuesto (finalizado dentro de las restricciones financieras)” (Project Management Institute, 2013, p. 278).

Ahora bien, asumiendo el mismo criterio en el caso de la RS, habría que reiterar que, para la evaluación del desempeño socialmente responsable, es necesario trascender el aspecto técnico de la labor y adicionarle el componente de la RS. Esta evaluación deberá contemplar el alcance acordado en el acta de inicio del proyecto donde se especifican los compromisos acordados con los interesados. Es claro que los criterios de evaluación se transforman de acuerdo con la evolución que haga la empresa en el campo de la RS, que, como se ha señalado aquí, debe corresponderse con la evolución de las condiciones de la sostenibilidad organizacional. La evaluación del desempeño socialmente responsable se convierte en un asunto de cuidado en la medida en que es circunstancial —y no solo por referirse a las condiciones propias del tipo y la naturaleza del proyecto, sino porque habría que considerar el alcance, la calidad y el espectro sostenible de compromisos socialmente responsables con los que la organización que desarrolla el proyecto es capaz de comprometerse—. Bajo estas circunstancias, el concepto de “desempeño deseable” se relativiza.

Entre otros aspectos, la Guía trae algunos indicadores para evaluar la eficacia del desempeño del equipo del proyecto. Entre dichos indicadores está el mejoramiento de habilidades y destrezas del quehacer específico de los miembros del equipo, el desarrollo de las competencias para el trabajo en equipo, el comportamiento del índice de rotación de personal y el grado de cohesión del equipo, aspecto, este último, que en realidad es una consecuencia del desarrollo de las competencias del trabajo en equipo. Nuestra propuesta consistiría en que, al kit de estos indicadores, al que, por supuesto, se le podrían adicionar otros, fuera posible incluirle indicadores que pudieran ilustrar el nivel de cualificación para un desempeño socialmente responsable, el grado de interiorización de los valores y el nivel de apropiación de los elementos de la cultura de la RS, entre otros, y, adicionalmente, tuvieran como referente los criterios definidos para el desempeño socialmente deseable en el proyecto. Este aspecto no solo permitiría evaluar la eficacia en los resultados de los desempeños, sino también en la forma de lograrlos, y permitiría a la organización gestora o dueña del proyecto evaluar su avance histórico en su conquista de la cultura de la RS, así como también en el avance efectivo de la cualificación socialmente responsable de sus desempeños. Es posible aprovechar para la RS el reconocimiento que la misma Guía hace de los aportes que la evaluación trae a la dirección del proyecto para definir necesidades o reorientar “[...] la capacitación, el entrenamiento, la tutoría, la asistencia o los cambios específicos requeridos para mejorar el desempeño del equipo” (Project Management Institute, 2013, p. 279).

En cuanto a la dirección del equipo del proyecto, la Guía del PMI® la define como el proceso que se encarga de realizar el “[...] seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 279). Estas importantes funciones de los directivos del equipo del proyecto están centradas fundamentalmente en los desempeños profesionales para garantizar la optimización en el logro de los resultados. Habría que añadir que no solo es menester dirigir la mano de obra de los miembros del equipo, sino también su desempeño humano. La gestión humana del equipo y la gestión de los aspectos humanos de los miembros del equipo son cosas diferentes. Esta puntualización señala la importancia de trascender lo específico del

desempeño profesional para ampliar el alcance de la observación hasta el desempeño humano y poder evaluar, desde allí, los factores que pueden afectar el desempeño laboral integral de los miembros del equipo. Este es un interesante aspecto de las nuevas dimensiones de la gestión de lo humano en las organizaciones contemporáneas y debería serlo en la dirección de los proyectos que pretenden ser socialmente responsables.

La intención de incorporar el aspecto humano que aquí se ha señalado es la de identificar aquellos problemas que, como personas, pueden estar teniendo los miembros del equipo y que pueden estar afectando sus desempeños profesionales y, por tanto, el desarrollo del proyecto; todo esto, con el fin de ayudarlos a solucionar sus problemas de manera que mejoren sus desempeños y beneficien directamente al proyecto.

En la gestión humana contemporánea no solo resulta importante el desempeño profesional del recurso humano, sino el desempeño humano del recurso profesional. La dirección del equipo del proyecto, afirma la Guía, debe caracterizarse por “[...] una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo” (Project Management Institute, 2013, p. 280), y podría añadirse, como característica, la de tener un alto sentido social y humano que le permita trascender, en sus trabajadores, la perspectiva laborista de considerarlos solo mano de obra. La Guía reconoce incluso la pertinencia e importancia de estos aspectos cuando afirma que “[...] los directores de proyecto usan una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera adecuada con los miembros del equipo” (p. 283).

Este otro tipo de desempeño al que se hace referencia aquí requiere preguntarse, por ejemplo, respecto al tipo de información que se tiene de los miembros del equipo; es importante informarse no solo sobre la hoja de vida profesional, sino también obtener información sobre las familias y sobre aspectos básicos que representen algo valioso para la vida de cada quien (y que pueda aportar al proyecto o a la organización, además de capital intelectual, parte de su riqueza como capital humano). Desde esta perspectiva, los incentivos y los reconocimientos al desempeño integral deseable podrían

estar en función de estos aspectos. No puede perderse de vista que al igual que pasa con la dirección contemporánea, las organizaciones se conciben ya no como el fin del trabajo de los empleados, sino, también, como el medio para que los empleados logren sus propios objetivos de realización personal. Esta perspectiva debería replicarse en el mundo de los proyectos.

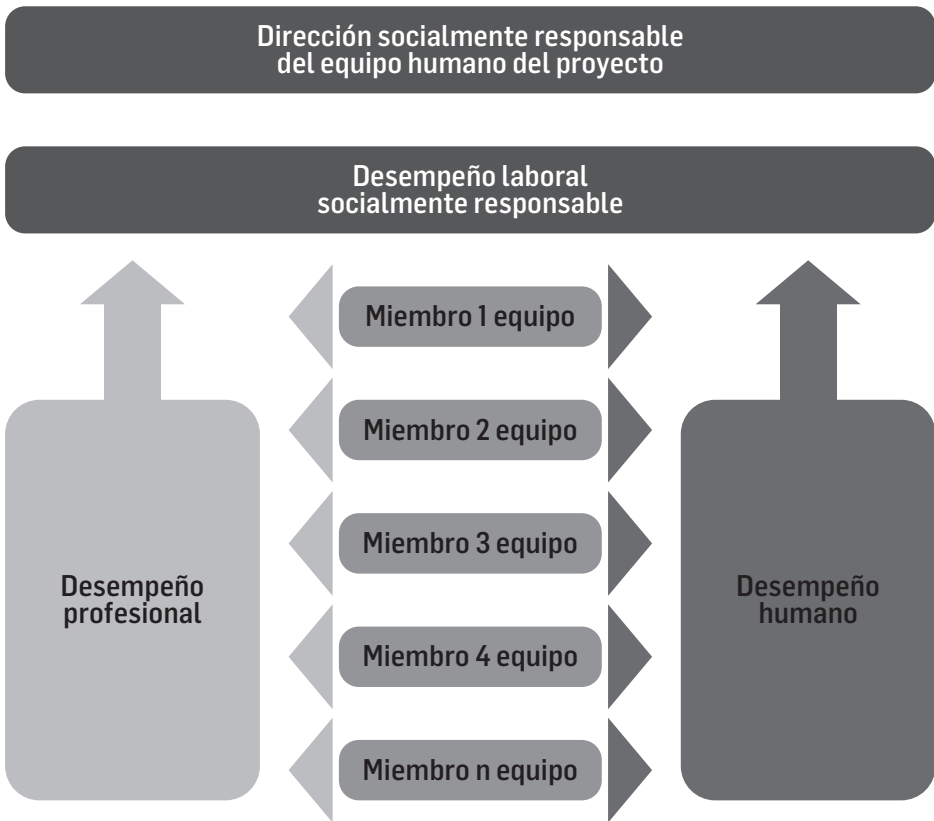
La perspectiva incluyente de lo humano en la gestión de recursos forma parte de la dimensión de la RS. Además, conocer aspectos humanos de los miembros del equipo del proyecto permite a la dirección un aprovechamiento más intensivo de su recurso humano, que bien puede ser empleado en pro del desarrollo eficaz del proyecto. La figura 10 ilustra lo aquí propuesto.

En cuanto a las relaciones interpersonales y, específicamente, en cuanto a la eficacia en la toma de decisiones, se reconoce como importante “[...] desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo” (Project Management Institute, 2013, p. 284). El conocimiento y desarrollo de estas cualidades amplían el horizonte de la gestión de lo humano en el proyecto y enriquecen las opciones de su aprovechamiento. De igual forma, requieren también atención por parte de la dirección del equipo del proyecto.

Con base en lo anterior, los informes de desempeño sobre los cuales se determinan “[...] los requisitos futuros de recursos humanos, reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la dirección de personal” (Project Management Institute, 2013, p. 281) deberían aportar, además, las causales de diverso orden que explican el desempeño laboral global de los integrantes del equipo del proyecto, de manera que en la selección de personal para futuros proyectos puedan incluirse otras dimensiones (morales y relacionales) además de la profesional, como información valiosa para la gestión del recurso humano.

En lo que se refiere a las técnicas y herramientas para la dirección del equipo del proyecto, habría que resaltar la importancia del contacto directo como forma de interacción entre sus miembros. Entre las razones por las cuales es necesario hacer las evaluaciones de los desempeños del equipo del proyecto estarían las de preservar la eficacia del equipo de trabajo en cuanto al logro de sus resultados, y también respecto al aprendizaje y

**Figura 10.** Dirección socialmente responsable del recurso humano



Fuente: elaboración propia.

cumplimiento deseado de los compromisos de RS adoptados en el proyecto. De manera que el aprendizaje, la introspección en la labor y el grado de aplicación del conocimiento de los compromisos de RS adoptados por el proyecto forman parte de los elementos clave a evaluar en los diferentes tipos de desempeños de sus miembros.

## 10.9 Respecto a la gestión de las comunicaciones del proyecto

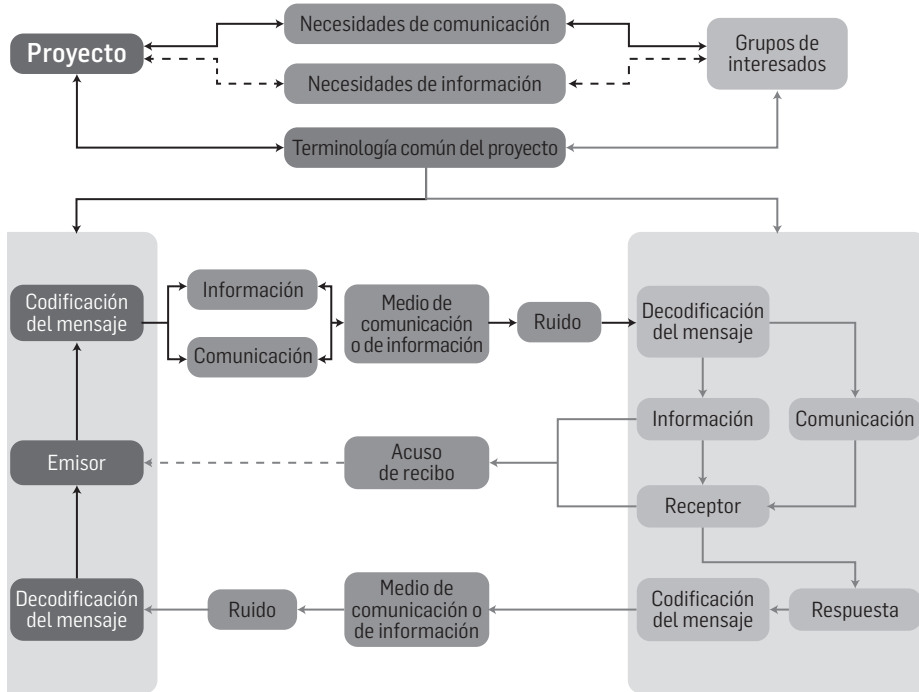
El proceso de comunicación, en general, es la forma en que los seres humanos se entienden y pueden lograr acuerdos para el logro de objetivos

conjuntos. Para ello, los términos del lenguaje deben tener significados conocidos y apropiados por cada una de las partes que dialogan en los contextos específicos y en los temas de los que se traten. Los medios y las formas de comunicación apoyan su eficacia.

Es necesario identificar y diferenciar las necesidades de comunicación tanto como las de información, pues las primeras traen consigo la interacción activa del interlocutor, es decir, la comunicación es abierta y en doble vía, mientras la segunda solo es unidireccional y no requiere una respuesta directa. Para las acciones informativas, la Guía del PMI® ha definido la acción de confirmación de recepción. Allí se especifica que “[...] el receptor puede indicar (confirmar) la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con él o que lo comprenda” (Project Management Institute, 2013, p. 293). Es necesario que la organización que desarrolla el proyecto garantice la efectiva comprensión del mensaje, lo que la cubre de posibles conflictos y costos innecesarios.

Respecto a las acciones del receptor, la Guía propone que el receptor sea el “[...] responsable de cerciorarse de que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada o respondida adecuadamente” (Project Management Institute, 2013, p. 294). Esta apreciación supone que el receptor conoce de antemano el tipo y la cantidad de información que recibe, lo cual solo es posible para aquellos procesos en que las entradas y salidas de información están plenamente identificadas. Sin embargo, no es este el caso para aquellos grupos de interesados que son externos al proyecto, como lo pueden ser, por ejemplo, las comunidades o el medio ambiente. Así las cosas, se hace necesario incorporar en la norma del PMI algunas consideraciones sobre la efectividad de las comunicaciones con aquellos grupos de interesados que desconocen el tipo y la cantidad de información que deben recibir. En este caso, la responsabilidad se traslada al emisor, que debe tener claros los requerimientos de información para cada tipo de interesados y en consideración a este conocimiento se asume la responsabilidad de garantizarles la adecuada recepción e interpretación de la información que deben conocer. Aquí, es evidente el carácter educativo que la organización o la dirección del proyecto debe cumplir con sus grupos de interesados. La figura 11 ilustra el sistema comunicacional de un proyecto.

Figura 11. Sistema comunicacional de un proyecto



Fuente: elaboración propia a partir de Project Management Institute (2013, gráfico 10-4).

La RS en las comunicaciones se fundamenta en el principio de que la comunicación es un derecho de toda persona a estar bien informada sobre aquello que le corresponde. En la carta de los derechos humanos se encuentra el "derecho a la libertad de opinión y de expresión (que incluye el derecho a comunicar o recibir informaciones", "[...] el derecho a recibir información se considera incluido en el derecho a la libertad de opinión y de expresión" (García Espinar, 2012).

En concordancia con el derecho a la información, la Guía del PMI® define la eficacia en la comunicación en los proyectos como un medio que "[...] crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y



diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o el resultado del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 287). Esta comprensión de la eficacia de un proyecto contiene elementos básicos para insertar los aspectos relacionados con la RS:

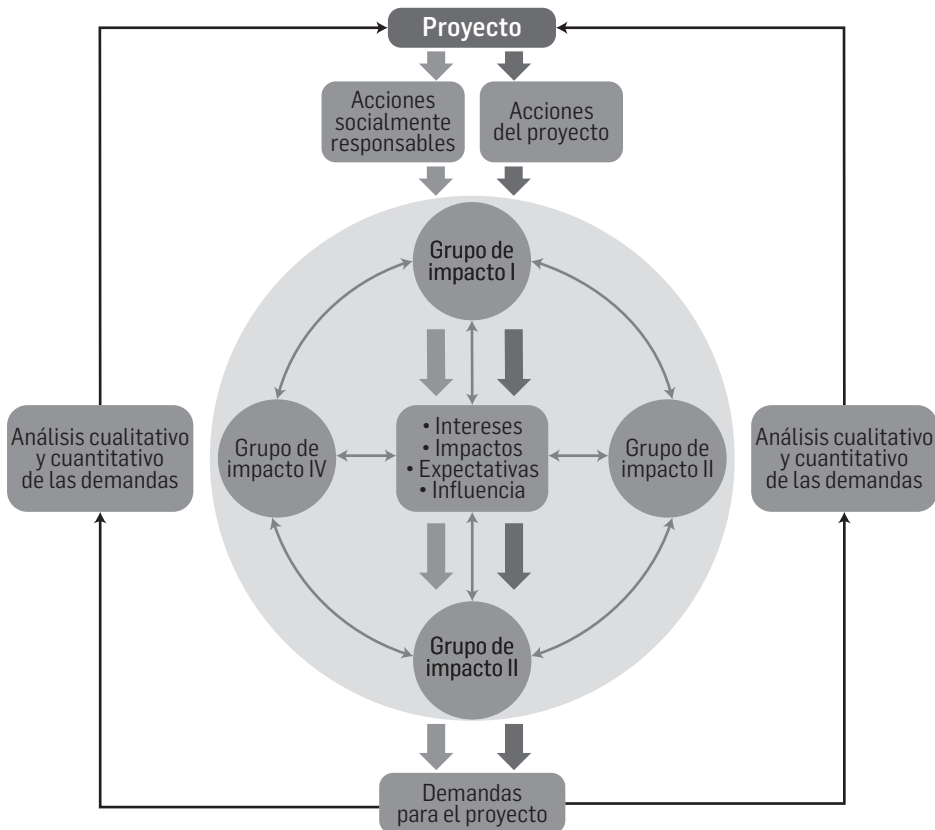
- Como primero, se evidencia el carácter incluyente en el tratamiento de los grupos de impacto o interesados, que es el término con que denomina la Guía del PMI® a los interesados.
- En segundo lugar, conecta la comunicación a las diferencias culturales, un asunto de contextualización que resulta crucial para la efectividad, asertividad y eficacia de la comunicación.
- Como tercero, articula la eficacia de la comunicación a las diferencias de conocimiento, al reconocer diferentes niveles de experiencia entre los interesados y el proyecto, de manera que la comunicación bien podría ser un elemento clave para la socialización de saberes y experiencias que contribuyan, en conjunto, a la socialización de riqueza intelectual entre los interesados. Este importante aspecto le proporciona al proyecto una dimensión educativa y formativa que trasciende el mero aspecto técnico y toca directamente con los que conciernen a la RS.
- En cuarto lugar, incorpora en el proyecto las perspectivas e intereses de los interesados, lo que, además de ser incluyente, le imprime al proyecto un carácter dialógico y conciliatorio que lo transforma en un ejercicio de convergencia de resultados, alcances e intereses para un resultado común en las condiciones acordadas. De esta manera, el proyecto se convierte no solo en el medio para lograr ciertos resultados o productos, sino que se transforma en un medio que materializa perspectivas e intereses particulares en los cuales los interesados se reconocen como parte integral.

### 10.9.1 La RS en los procesos de gestión de los interesados de un proyecto

El análisis de los interesados o impactados del proyecto es uno de los elementos más representativos en la gestión y evaluación de los resultados, impactos y riesgos de un proyecto. La figura 12 (página siguiente) ilustra la propuesta del PMI®. Obsérvese que las acciones del desarrollo del proyecto impactan a los diferentes grupos de interesados o de impacto (grupo I, II, III y IV), cada uno con sus propios impactos, intereses, expectativas y con diferente poder de influencia en el proyecto. Obsérvese también que existen relaciones entre los diferentes grupos de interés que se retroalimentan y refuerzan en sus peticiones al proyecto. De toda esta interacción y complejidad surgen las demandas de requerimientos para el proyecto que deben ser fruto de un análisis cuantitativo y cualitativo por parte de la dirección del mismo. De este análisis surgen las acciones socialmente responsables del proyecto que igualmente impactan a los grupos de interés.

La Guía propone tres tipos de interesados: los que son clave, los demás y los potenciales. A los que son clave los identifica en función de cualquier “[...] rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactado por el resultado del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 396). Al parecer, el calificativo de “clave” se debe a su relación directa con la dirección del proyecto, un asunto que resulta más cercano a lo administrativo que a lo que se conoce como interesado o impactado por los resultados del proyecto, donde lo que prima es el ser impactado y no el rol que se juegue en la dirección del proyecto. Al respecto, la Guía afirma que “[...] estos interesados se deberían clasificar según su interés, influencia y participación en el proyecto” (p. 394).

Al resto de los interesados los identifica de una manera que, a nuestra forma de ver, resulta ambigua y no muy asertiva: “Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales” (Project Management Institute, 2013, p. 396). La Guía no es clara en especificar cómo

**Figura 12.** Impactados del proyecto

Fuente: elaboración propia.

se seleccionan los interesados para entrevistar, ni cuáles son los criterios para identificarlos. Aquí hay un vacío que debería llenarse en función de las relaciones del proyecto con los efectos previsibles que puede generar. A este respecto, el enfoque de las externalidades de la RS resulta ser especialmente útil.

Respecto a los interesados potenciales, tampoco se especifica cómo se identifican ni en razón a qué criterios un grupo o una persona o empresa pasan a ser interesados potenciales. La Guía reconoce que cuando los demás interesados son comunidades muy grandes, se deben priorizar sus

demandas para optimizar la atención de sus expectativas. Pero en el caso de los interesados clave, la Guía propone “[...] evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales” (Project Management Institute, 2013, p. 396). Parece que los impactos negativos solo se dieran al interior de los interesados clave, y que, frente a los demás interesados, solo bastara con atender sus expectativas. Desde la perspectiva de las externalidades de la RS, los impactos negativos son importantes con todos los grupos de impacto, lo mismo que sus expectativas, y no resulta clara esta clasificación (ni de los interesados ni de los criterios a satisfacer en uno y en otro grupo).

La identificación de los interesados es, a nuestra forma de ver, uno de los elementos más interesantes del ejercicio de la RS, pues es común incorporarla apriorísticamente a cualquier grupo que, por la naturaleza del proyecto o de sus resultados, declare tener intereses relacionados. Este tipo de fenómenos suele ocurrir con los proyectos sociales del Estado a los que normalmente se vinculan personas con intereses particulares ajenos al grupo hacia el cual el proyecto va dirigido. Los proyectos privados no están exentos de este peligro que compromete sus costos y presupuesto.

Identificar los grupos de interés desde la perspectiva de la RS de las externalidades es un aspecto realmente sencillo, pues se parte de los grupos que conforman el equipo de proyecto, y de los que están articulados como sus dueños, sus proveedores y los grupos de impacto y de los que es necesario tener algún tipo de relación para su cabal desarrollo, como lo son el Estado y el medio ambiente. Las herramientas empleadas para la identificación de los interesados adoptadas por la Guía del PMI® tienen especial importancia. Se consideran apropiadas las matrices de poder/interés, poder/influencia, influencia/impacto y el modelo de prominencia (Project Management Institute, 2013, p. 396). Evaluemos los criterios de clasificación de los interesados en cada una de estas matrices:

- En la matriz poder/interés se clasifica a los interesados según su capacidad de influir en el proyecto y su preocupación por los resultados. Desde la perspectiva del enfoque de las externalidades,

ciertamente la capacidad de influir en el desarrollo del proyecto resulta estratégica para su dirección. Esta clasificación está orientada a informar a la dirección del proyecto de las potenciales influencias de los interesados en el proyecto, más que a identificar los impactos y a establecer las responsabilidades a contraer según la naturaleza de dichos impactos.

- En la matriz poder/influencia se clasifica a los interesados por su capacidad para influir en el proyecto y por su forma y alcance de participación. Como se aprecia, esta clasificación también es funcional para la dirección y gestión del proyecto, pero no tiene como objetivo evaluar las externalidades negativas en la adquisición de compromisos con los grupos de impacto.
- En la matriz influencia/impacto se clasifica a los interesados en función de su forma y alcance de participación en el proyecto y con base en los cambios o las afectaciones que sean capaces de afectar el desarrollo del proyecto. De nuevo, no se conciben los impactos que el proyecto pueda o no tener sobre los interesados, sino las acciones que ellos puedan tener sobre el proyecto.
- En la matriz de prominencia se clasifica a los interesados según su poder para afectar el desarrollo del proyecto, la capacidad para exigir atención prioritaria, y de acuerdo con la legitimidad de su participación en el proyecto.

De lo anterior, queda claro que las matrices empleadas para la clasificación y el análisis de los interesados están lejos de un análisis de externalidades y su orientación es siempre desde las afectaciones que puedan generarle los impactados al desarrollo del proyecto, más que a identificar las consecuencias de las acciones del proyecto en los interesados. Por supuesto, eso no significa que el PMI® no evalúe las consecuencias negativas de las acciones de desarrollo de los proyectos sobre sus interesados, sino que lo que se afirma es que las herramientas empleadas para la clasificación de

Los interesados tienen una orientación instrumental e informativa para la dirección del proyecto, pero no tienen la evaluación de los impactos como objeto de evaluación.

En general, desde la perspectiva de las externalidades solo se consideran aquellos grupos vinculados a los impactos de las acciones de desarrollo del proyecto, entre los que se encuentran sus dueños. La Guía considera a los interesados como aquellas personas y organizaciones “[...] que están involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o la conclusión del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 394).

Con todo, a pesar de la clasificación que el PMI® hace de los interesados, aunque de forma implícita, pero clara, la Guía posibilita encuadrar su definición de grupos de interés en la concepción de los grupos de impacto del enfoque de las externalidades y, además, acierta cuando diferencia los efectos de los impactos entre positivos y negativos. Su perspectiva analítica se encuadra en los comportamientos e intereses que los grupos de impacto puedan generar en el proyecto, así como en los impactos que el proyecto pueda generar en ellos. A este respecto, el proceso de planificación de la gestión del proyecto es garantía de la efectividad de la gestión de los intereses y compromisos con los interesados. “El proceso planificar la gestión de los interesados identifica el modo en que el proyecto afectará a los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 400).

No sobra recordar que es necesario separar las acciones de la RS de las acciones sociales que se puedan desarrollar con sentido de ayuda social. Las primeras son de compromiso socialmente responsable, en tanto las segundas son discrecionales a la proyección social de la organización. La filantropía entra en este rango de acciones sociales; pero, al respecto, la norma ISO 26000 considera que “[...] la filantropía (en este contexto se entiende como aportes a causas benéficas) puede tener un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, no debe ser utilizada como un sustituto para

integrar la responsabilidad social en la organización”<sup>23</sup>. En la identificación de los intereses de los grupos de impacto debe cuidarse de atender solo los relacionados con las consecuencias de las acciones propias de los proyectos, pues, como ya se dijo, es común que los interesados solapen intereses propios, ajenos al proyecto mismo, que no corresponden a las responsabilidades con las que es necesario comprometerse. El oportunismo suele acechar en este tipo de eventos.

### **10.9.2 La participación y comunicación de los interesados de un proyecto**

Un aspecto interesante pero delicado de manejar en el área de las comunicaciones y en la gestión de los interesados es el de la participación, sobre todo en proyectos comunitarios o en aquellos cuyos impactos recaen sobre comunidades (mucho más si se trata de población vulnerable). Este asunto debe evaluarse con detalle, pues la participación es en realidad una capacidad que es necesario adquirir y desarrollar. No es una capacidad que se pueda dar por sentada en todos los interesados. Así las cosas, la participación deberá ser definida por la dirección del proyecto y deberá tener carácter selectivo respecto a las áreas, los procesos, las formas, los alcances, los métodos y los demás aspectos para realizarla.

Un elemento clave lo define el grupo de procesos de inicio, cuyo principal objetivo es “[...] alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas pueden asegurar el logro de sus expectativas” (Project Management Institute, 2013, p. 54). El que las expectativas de los interesados estén alineadas con el propósito del proyecto orienta las demandas de los interesados hacia los impactos que recibirán y elimina las posibilidades de asociar otro tipo de demandas que, si bien están de acuerdo con sus intereses particulares,

---

<sup>23</sup> Traducción nuestra de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Philanthropy (in this context understood as giving to charitable causes) can have a positive impact on society. (398) However, it should not be used by an organization as a substitute for integrating social responsibility into the (399) organization” (p. 7).

no se corresponden con las del proyecto. El otro aspecto básico es el que señala que las expectativas de los interesados se pueden lograr a partir de su participación en el desarrollo del proyecto. Otra cosa, sin embargo, es definir las formas de participación.

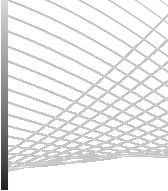
Varias podrían ser las razones por las cuales la participación de los interesados se vería justificada en el desarrollo de los proyectos. La Guía considera que su participación genera “[...] un entendimiento común de los criterios de éxito reduce los gastos generales de participación y, en general, mejora la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente y los demás interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 55). Esto, por supuesto, es bastante atrayente. Sin embargo, la participación de los interesados debe estar justificada desde la filosofía corporativa y el compromiso ético y social de la organización, donde se ubica de forma natural la naturaleza de la responsabilidad social, sin que eso implique renunciar a cualquier otro tipo de motivaciones.

La Guía propone que los interesados participen en

[...] el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos [...]. Los requisitos incluyen condiciones o capacidades que el proyecto debe cumplir o que deben estar presentes en el producto, servicio o resultado para satisfacer un acuerdo u otra especificación formalmente impuesta. Los requisitos incluyen las necesidades y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados (Project Management Institute, 2013, p. 112).

Obsérvese que los requisitos del cumplimiento del proyecto nacen de la participación de los interesados en la identificación y correspondencia de sus intereses y necesidades con el objetivo del proyecto y que el proyecto las asume como parte suya, incorporándolas en la línea base de su alcance. Otro aspecto interesante es el de la cuantificación y documentación de las necesidades que respalda, en parte, el cumplimiento de dichos compromisos por parte del proyecto. Dos son las ganancias de esta estrategia de participación: una, la obtención de mejores resultados y más precisos; y la otra, el acceso a información adicional que mejora la eficacia del desarrollo





del proyecto. Ambos aspectos son capitalizables en términos de desarrollo organizacional y de responsabilidad social.

No pocas veces, la participación requiere capacitación y no está exenta de problemas que podrían entorpecer la dinámica y los costos del proyecto. Planificar la participación de los interesados en el proyecto, además de ayudar al éxito del mismo, también asegura que los interesados “[...] comprenden claramente las metas, los objetivos, los beneficios y los riesgos del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 406). Al parecer, esto le permitirá a la dirección “[...] anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, [...] (y podrán) implementarse acciones proactivas a fin de obtener apoyo o minimizar los impactos negativos” (p. 406). Como se aprecia, lo que se propone desde la Guía del PMI® es que los grupos de interés sean medios para garantizar el éxito del proyecto al permitir minimizar los impactos negativos que dichos grupos causarían a su desarrollo, cuando desde la perspectiva de la RS en el enfoque de las externalidades de lo que se trata es de minimizar los efectos negativos del proyecto sobre los grupos de impacto. Este asunto de los impactos es de doble vía entre el proyecto y los grupos de interés. Hay que resaltar este aspecto, porque es necesario prevenir de los peligros de utilizar la RS como estrategia para el éxito del proyecto, cuando lo que aquí se propone es hacer de la RS una característica estratégica de la organización y de los proyectos mismos. Es esta última alternativa la que realmente permite caracterizar los proyectos como socialmente responsables, al permitir considerar e incorporar a los grupos de interés como medios y como fines.

Desarrollar la capacidad de participación en los grupos que involucra el proyecto podría ser un compromiso de RS, pues quedaría como parte de la riqueza de las capacidades que caracterizan el desarrollo humano de los participantes que logran desarrollarla. De hecho, considerar el proyecto como un medio de formación de capacidades, además de ser un medio de desarrollo de competencias profesionales, sociales y humanas, esto es, considerar el proyecto como un medio “educativo”, está entre las consideraciones de la Guía del PMI® en lo que se refiere a las habilidades de comunicación que debe tener tanto la dirección general como la dirección del proyecto. Al respecto, la Guía anota que entre estas habilidades debe

estar la de “[...] educar para aumentar el conocimiento del equipo para que este pueda ser más eficaz” (Project Management Institute, 2013, p. 288). Aunque el término “equipo” se refiere aquí al empleado en el proyecto, bien podría ampliarse a los grupos de impacto sin perjuicio del alcance inicial y, por el contrario, enriqueciendo el término para un empleo más asertivo desde la perspectiva de la RS. Se afirma que es función básica de la dirección del proyecto “[...] establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados” (p. 6). Este interesante aspecto resalta el carácter colaborativo de la comunicación entre los grupos de interés como forma de generar sinergia que apoye y promueva el desarrollo exitoso del proyecto.

Otro aspecto importante en la identificación de los aspectos relacionados con la participación de los grupos de impacto es el que se refiere a su formación respecto a lograr una mayor y mejor comprensión de la lógica en que se soporta el desarrollo de los proyectos privados regidos por el criterio de rentabilidad, esto es, el criterio y el significado de lo que es la empresa privada y, muy especialmente, de lo que es un proyecto privado. Es necesario que quienes participan en el proyecto entiendan el sentido de lo privado frente al sentido de lo público, pues desde ahí es posible comprender por qué es necesario delimitar el alcance del proyecto y establecer los límites a los que se deben someter los compromisos con la RS. Es necesario impulsar en la colectividad la cultura de lo empresarial, de la misma forma que es necesario impulsar en lo empresarial la cultura de lo social y de la RS.

La identificación correcta de los interesados provee la información para poder definir lo que para cada uno es importante y necesario saber de forma entendible, clara, concreta y veraz<sup>24</sup>. Estos elementos son clave para el segundo proceso de la planificación de las comunicaciones del proyecto. Cada tipo de información debe canalizarse a través de un medio específico

---

<sup>24</sup> La Guía considera al menos dos características de la información: la eficacia y la eficiencia. Al respecto, diferencia ambas características como sigue: “Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente implica proporcionar exclusivamente la información necesaria” (Project Management Institute, 2013, p. 290).

que sea accesible y práctico para que el interesado esté informado en aquello que le corresponde. Estos aspectos, entre otros, se incluyen en lo que se refiere a la distribución de la información. Al respecto, la Guía del PMI® es clara cuando define las necesidades de información de los interesados respondiendo a la pregunta sobre “[...] quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella” (Project Management Institute, 2013, p. 290). Adicionalmente, se debería tener claridad sobre por qué es necesario proporcionar la información y considerar para qué es útil dicha información. Estos aspectos ayudan a elaborar la información de forma más adecuada para las necesidades de los interesados.

Un aspecto que desde la perspectiva de la RS reviste especial importancia es el que se refiere al proceso mediante el cual se gestionan las expectativas de información de los interesados. Este proceso está orientado a satisfacer sus necesidades de información. Sobra decir que deben satisfacerse aquellas necesidades que les competan en el momento que sea oportuno. Uno de los aspectos delicados de la participación de los interesados es el que se refiere a la delimitación de los alcances de sus aspiraciones, necesidades, acciones e información.

Por último, la Guía del PMI® considera el proceso de informar los desempeños. Este tipo de información, según la Guía, está orientado a ilustrar el “[...] estado, las mediciones del avance y los pronósticos” (Project Management Institute, 2013, p. 301). Es una información centrada en el cumplimiento de lo planeado con el interés de evaluar la efectividad del desarrollo de los desempeños. Desde nuestra perspectiva, se considera importante también poder evaluar las formas de dichos desempeños, tal como se viene insistiendo, de manera que la efectividad no solo se evalúe desde los logros y resultados del proyecto, sino desde las formas en que se desarrollan los procesos (como se propone, que sean fundamentadas en un desempeño socialmente responsable). En consecuencia, entre las salidas generadas en la identificación de los interesados, en lo concerniente a su registro, la información de la evaluación que se ocupa de registrar los “[...] requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés” (p. 398) podría ser complementada

con información que señale el área de desempeño y las formas (profesionales, sociales y humanas) de ejercerlo.

Desde la gestión de la participación de los interesados, es necesario señalar que la Guía del PMI® considera las necesidades en la misma perspectiva que las expectativas. La participación de los interesados se entiende como el “[...] proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 391). El satisfacer las necesidades e influir en las expectativas de los interesados tiene como objetivo garantizar el éxito del proyecto. Aunque este es un objetivo válido, en realidad no podría ser el único si se deseara que el proyecto fuera socialmente responsable. Es claro que esta perspectiva entiende a los interesados como medios para lograr el éxito del proyecto, pero no son objeto de atención para mejorar el bienestar de los grupos de impacto al satisfacer sus necesidades ni para apoyar la construcción de sus expectativas en aras de su mayor realización personal y del logro de sus propios objetivos de desarrollo.

Se afirmaba, en otra parte, que, para el PMI®, el gestionar las expectativas de los interesados podría aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y sus riesgos. Solo habría que agregar y reflexionar un poco en que no bastaría solo con comprenderlos, sino que es también necesario aceptarlos. El asunto estaría en la argumentación para que los interesados acepten sin reparo y con confianza los compromisos acordados por la dirección del proyecto. La argumentación persuasiva no puede tributar solo a los intereses del proyecto si se declara socialmente responsable.

El término “necesidad” es, por cierto, diferente al de “expectativa”, y es importante tenerlo en cuenta para diferenciar el tipo de compromiso que se puede establecer en uno y otro caso. Es amplia la acepción del término “necesidad”, pero, en general, podría decirse que es aquello de lo que no se puede prescindir o, ya en forma positiva, también podría decirse de todo lo que es indispensable para la vida. El término “expectativa”, en cambio, se

refiere a la posibilidad que alguien tiene de que algo suceda. Como puede apreciarse, el término necesidad es más obligante que el término expectativa. Las acciones a través de las cuales se desarrollan los proyectos pueden, de un lado, generar impactos cuyos efectos pueden aparecer como necesidades; o de otro lado, pueden generar expectativas sobre los efectos esperados y sus posibles consecuencias. En otros términos, las expectativas son probabilísticas, mientras que las necesidades son fácticas. Ahora bien, se pueden tener expectativas sobre los impactos en algunas necesidades, pero lo que realmente importa es el tipo de compromiso que pueda establecerse en uno u otro caso. Respecto a la definición del alcance de las acciones y de los compromisos a asumir en un proyecto, es necesario diferenciar e identificar necesidades y expectativas, pues en cualquiera de los casos las primeras deben priorizarse sobre las segundas. El manejo de unas y otras requiere consideraciones diferentes y habilidades especiales en cada caso.

En la guía del PMI® se reseñan también las habilidades interpersonales que se deben emplear para gestionar las expectativas de los interesados: generar confianza, resolver conflictos, escuchar de manera activa, superar la resistencia al cambio (Project Management Institute, 2013, p. 407). Sin embargo, en el anexo X3 la guía complementa con las siguientes habilidades: liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales, negociación, generación de confianza, gestión de conflictos y entrenamiento (p. 513). Poco habría que añadir a esta lista, que, sin ser exhaustiva, enuncia habilidades fundamentales para el buen desempeño de la gestión de las expectativas de los interesados del proyecto. En general, el propósito de poner en práctica dichas habilidades es “[...] gestionar las expectativas de los interesados” (p. 407): todo con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto.

Todas las habilidades propuestas por la Guía hablan de lo que hay que hacer, pero no de la forma en la que hay que hacerlo. Es necesario generar confianza, pero no se especifica cómo lograrlo, y en ese definir el cómo hacerlo es donde tiene sentido el código de ética y la RS. Para solo tomar un ejemplo, podría decirse que la generación de confianza requiere un desempeño confiable del gerente del proyecto, lo que se podría lograr a partir de

un comportamiento transparente, imparcial y objetivo. Como se aprecia, el sistema de valores soporta la aplicación de las habilidades de la gerencia en la gestión de las expectativas de los interesados. En otro ejemplo podría analizarse la habilidad para la influir en las decisiones de los interesados. Esta habilidad requiere fuerte arraigo en los valores éticos y de RS, pues la toma de decisiones no podría ser forzada ni condicionada a intereses particulares; por el contrario, debería ser libre y consensuada, aspectos que demandarán estrategias diferentes para lograr influir en las decisiones de los interesados de forma socialmente responsable. Estas consideraciones podrían hacerse en todas y cada una de las habilidades para la gestión de las expectativas de los interesados, pero este no es el espacio pertinente para hacerlo. Lo básico es señalar que el ejercicio de estas habilidades deberá estar circunscrito al sistema de valores y al de la RS.

En las comunicaciones del proyecto es importante considerar, además de los reportes considerados por la Guía del PMI®, el informe de rendición de cuentas de RS del proyecto. No es este tampoco el espacio para definir los términos de este informe, pero es claro que es un aspecto en el que sería fácil avanzar retomando los desarrollos que se han realizado en el campo de la responsabilidad social corporativa (RSC).

En general, debe quedar claro que el propósito del PMI® respecto a la gestión de la participación de los interesados parece centrarse fundamentalmente en lograr el éxito del proyecto, más que ocuparse propiamente de los compromisos de la RS. Este aspecto resulta interesante en la medida en que la RS podría estar siendo empleada a la manera de estrategia de gestión para el éxito del proyecto y no para dimensionar el desempeño del PMI® hacia una dimensión socialmente responsable. Canalizar la RS hacia el éxito del proyecto no es un objetivo indebido, pero debe hacerse desde una perspectiva estratégica de la organización que lo desarrolla y no solo como estrategia para el éxito del proyecto. Ilustremos el sentido de esta tesis con algunos ejemplos extraídos de la Guía.

Algunas de las actividades propuestas para gestionar la participación de los interesados son las siguientes:

- “Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso continuo con el éxito del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 405). Obsérvese que el propósito de involucrar la participación de los interesados es obtener o confirmar su compromiso con el éxito del proyecto, pero no se expresa el interés (posiblemente tácito) de que los interesados logren alcanzar sus propios objetivos y realizar sus intereses.
- “Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 405).
- “Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados. Dichas inquietudes deben identificarse y analizarse tan pronto sea posible para evaluar los riesgos asociados al proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 405). La prevención de futuros y posibles problemas con los interesados vuelve a tener como objetivo los riesgos a los que se expone el proyecto, pero no la situación de los interesados.

La Guía define cuatro habilidades de gestión para la participación de los interesados:

- “Facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 408). Ciertamente este es un objetivo básico para el éxito del proyecto que debe lograrse con todos los interesados (internos y externos). No sobra sugerir que en el logro de los objetivos del proyecto deben incluirse, además de los técnicos y de los asociados a la satisfacción adecuada de las necesidades que lo requieren, el logro de los objetivos de RS, frente a los cuales también debe buscarse el consenso.
- “Ejercer influencia sobre las personas para que apoyen el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 408). No se descarta la intervención de las directivas del proyecto sobre los criterios de

valoración de los interesados para buscar el apoyo al proyecto, pero lo que preocupa son las formas de dicha intervención. Estas formas deben estar amparadas, por un lado, por el "Código de Ética" del PMI®, y por otro lado, por el cumplimiento de los criterios de RS.

- "Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 408). Esta estrategia podría estar inmersa en las formas de buscar el consenso para lograr el apoyo del proyecto. Sin embargo, no son las únicas necesidades que pueden negociarse; también pueden hacerse con las de los interesados en los marcos de equidad, objetividad, veracidad y de responsabilidad de las situaciones que los afectan por efecto de las acciones del proyecto.
- "Modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 408). Aunque puedan considerarse necesarias este tipo de modificaciones para el avance de la organización, habrá que estar vigilantes de que no asuman un costo en términos de RS, de valores o de la filosofía corporativa que impacten negativamente a los interesados. En caso de existir este tipo de costos, incluso en caso de existir consenso sobre la imposibilidad de revertirlo, habrá necesidad de reducirlos al mínimo. Uno de los aspectos del éxito del proyecto y de su gestión es que se cumplan los objetivos propuestos en las condiciones previstas y que, incluso en el caso de existir la necesidad de modificar el comportamiento organizacional, estas modificaciones puedan ser previstas y en ningún caso deban ser reactivas a los resultados obtenidos por el desarrollo de los proyectos. Ellas deben ser resultado planificado de la dirección del proyecto y no una exigencia aleatoria de los posibles resultados obtenidos.

En general, se aprecia que la propuesta de la forma de gestión de la participación de los interesados asume una perspectiva unidireccional de la RS en beneficio, primordialmente (puede que no el único), del éxito del proyecto. Así las cosas, es claro que la propuesta de la RS desde la Guía del PMI® es al menos incompleta y no articula el tema de los interesados, a partir



de lo que ellos deben ser, desde una perspectiva gerencial socialmente responsable (a no ser que se considere como proyecto “exitoso” aquel que logra alcanzar tanto los intereses propios del proyecto como los de los interesados). Sin embargo, no parece ser este el caso de la Guía del PMI®, que mide el éxito de un proyecto a través de “[...] la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente” (Project Management Institute, 2013, p. 8). En sentido estricto, se debería incluir el grado de responsabilidad cumplida y ganada. Algo similar pasa con el éxito de un programa que se mide por “[...] el grado en que el programa satisface las necesidades y los beneficios que le dieron origen” (p. 8). Lo mismo pasa con los portafolios, cuyo éxito se mide “[...] en términos del rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio” (p. 8).

También la Guía considera que el éxito de un proyecto podría juzgarse “[...] sobre la base de lo bien que el producto o servicio resultante sirve al gobierno corporativo” (Project Management Institute, 2013, p. 15). Este podría ser un buen marco para insertar la RS, toda vez que el gobierno corporativo se ocupa de crear las reglas, los procesos y las políticas que definen cómo debe gestionarse una organización, de manera que cuando se dice que el resultado del proyecto aporta a las buenas prácticas del gobierno corporativo, incluyendo las de RS, podría llegarse al gobierno corporativo socialmente responsable.

## **10.10 Respecto a la gestión de riesgos del proyecto**

### **10.10.1 El riesgo reputacional**

En el mundo contemporáneo y por diferentes razones (que no es pertinente entrar a discutir ni analizar ahora), las empresas están siendo expuestas a diversos tipos de presión, ambientales unos, sociales y éticos otros, que están condicionando de forma directa su comportamiento y las formas de dirigirlos. Alrededor de ciertos temas, como el ambiental, lo ético y la responsabilidad social, se viene desarrollando de forma progresiva y ampliada lo que se conoce como el “activismo de los grupos de interés”. Este activismo ejerce cierta vigilancia empresarial y social, y presiona para que

el comportamiento de las empresas respete ciertos límites que se consideran esenciales para la sostenibilidad social y humana en general. A su vez, las empresas se han vuelto sensibles a este tipo de presiones, ya sea por evolución de una conciencia propia sobre la importancia de estos temas o por el temor a las repercusiones que sobre el mercado pueda tener el incumplir este tipo de compromisos. Por cualesquiera que sean las razones, las empresas se ven avocadas hoy hacia la RS y hacia la institucionalización de un buen gobierno corporativo que cumpla con las expectativas de los interesados. Bajo estas consideraciones, el riesgo reputacional se ha convertido en un aspecto de vital importancia para la gestión tanto empresarial como de sus proyectos, pues constituye uno de los riesgos con mayor potencial de impacto en las diversas dimensiones empresariales en las que hoy se soporta la sostenibilidad organizacional.

Sin embargo, hay que señalar que estudios recientes se han dedicado a comprobar la veracidad de la hipotética relación entre la irresponsabilidad social y moral de las empresas más grandes y reconocidas del mundo, según la revista *Fortune*, y su impacto sobre su reputación y el valor de sus acciones en el mercado de valores. La Universidad de Oxford, en el Simposio Anual del Centro de Reputación Corporativa (versión de 2013), convocó una mesa redonda para discutir la dinámica de reputación en torno a las empresas dedicadas a las "zonas grises" de la ética, donde es probable que las acciones empresariales sean consideradas como socialmente irresponsables y den lugar a escándalos públicos, pero que las condiciones del mercado no reflejan en términos de menores valores de mercado de sus acciones. La *Socio-Economic Review* (2014, [12], pp. 153-218, doi: 10.1093/ser/mwt021) recogió esta discusión a través de los ensayos de los invitados Gregory Jackson, Stephen Brammer, Jonathan M. Karpoff, Donald Lange, Anastasiya Zavyalova, Brooke Harrington, Frank Partnoy, Brayden G. King y David L. Deephouse. "Para resumir brevemente, en contraste con la tradición, nuestro análisis proporciona muy poca evidencia de sanciones reputacionales agudas asociadas con los casos de irresponsabilidad empresarial" (Jackson y Brammer, 2014, p. 159).

La evidencia empírica de estos hallazgos no muestran las causas de este fenómeno, pero indudablemente ilustra la desconexión que el ejercicio de lo

económico ha llegado a alcanzar de lo social, asunto que, por general que sea, no podría justificarse en términos del bienestar colectivo. Varias hipótesis podrían entrar a esclarecer este asunto, pues es claro que el mercado de valores también estructura la propiedad accionaria en términos del poder de los accionistas mayoritarios, que forman una masa crítica que anula los efectos de la irresponsabilidad sobre el comportamiento del mercado de valores. No hay razones suficientes para asumir que el mercado de valores sea más permeable a las valoraciones sociales que los demás mercados y que, en consecuencia, tenga la capacidad de ilustrar de forma más evidente los impactos de las valoraciones de comportamientos irresponsables.

Evidenciar la valoración preferente del comportamiento socialmente irresponsable también pasa por los sesgos de la composición de los mercados que ilustran la correlación de fuerzas entre el poder de la concentración del capital y de las valoraciones sociales en general. Sin embargo, es claro que este tipo de comportamiento social y de mercado pone de frente el verdadero problema del poder que ha logrado tener el interés particular sobre el colectivo, vulnerando los cimientos de la confianza sobre los cuales se construye el buen funcionamiento del libre mercado y de la economía liberal en general. La evidencia empírica de este foro solo pone de manifiesto la bomba de tiempo sobre la que hemos asentado nuestro presente y que no garantiza un futuro previsible que sea sostenible. Entre tanto, seguiremos pensando y argumentando sobre todos aquellos aspectos que promuevan la necesidad de reestablecer esta conexión entre lo social y lo económico y sobre la necesidad de promulgar que la concentración del capital, a la que parece inútil enfrentarse, no puede convertirse en una condición que subyugue lo moral y la dignidad del bien y el buen vivir de todos aquellos que no fueron premiados por la equidad en el reparto de la riqueza.

Siguiendo adelante con nuestra disertación, y sin caer en tecnicismos innecesarios, podría definirse el riesgo, en general, como aquella situación contingente a una acción específica durante un período de tiempo determinado que tiene alguna probabilidad de ocurrencia y cuyas consecuencias puedan ser estimadas ya como pérdidas o como ganancias por algunos de los interesados. Esta definición cubre tanto los llamados riesgos negativos como positivos, aunque comúnmente el término de riesgo se acepta más dentro

de la opción de pérdida. El riesgo reputacional en términos *ex post* podría definirse como aquel conjunto de situaciones contingentes del desempeño de las firmas o de los proyectos, cuyos efectos hayan sido estimados como pérdidas o ganancias por los interesados y tengan la capacidad de afectar la valoración del prestigio y la “atractividad” empresarial. En términos *ex ante*, el riesgo reputacional podría definirse como la posibilidad de pérdida o ganancia efectiva en el prestigio y la “atractividad” de una empresa ante la probabilidad de ocurrencia de situaciones contingentes cuyos efectos sean percibidos y valorados como pérdidas o ganancias por los interesados.

El riesgo reputacional podría convertirse en un peligro de amplio espectro, pero también en un campo de ampliación de oportunidades para reforzar la generación de valor económico y fortalecer la posición competitiva diversificándola y cualificándola hacia el valor social. Por supuesto, eso depende del grado de conciencia social de la organización y del nivel de compromiso ético. El riesgo reputacional se forma a partir de la insatisfacción de los interesados, pero proviene del tipo de comportamiento indeseado de la organización o del proyecto. Este riesgo está asociado a otros riesgos que surgen como efectos secundarios suyos, y puede tener la capacidad de impactar el sistema relacional de la empresa o del proyecto, recortando o ampliando su alcance y estabilidad, y afectando la posición de mercado, la confiabilidad, el valor patrimonial, la generación de valor y la valoración de marca, entre otros.

Son amplios los factores que se reflejan en el riesgo reputacional y cada uno de ellos lo hace de forma diferente y asociado a diferentes grupos de interesados, todos ellos con diferentes tipos y razones de valoración de los riesgos que se les asocian. Sin tratar de ser exhaustivos al enumerar todas las causales y los motivos que podrían afectar el riesgo reputacional de los proyectos, se mencionarán solo unos cuantos. Entre ellos están:

- Uno de los primeros factores impactados por la reputación es, sin duda alguna, la marca, no solo para la empresa que desarrolla el proyecto, sino también para el dueño del proyecto. Esto trasciende la relación cliente-contratista y arrastra la valoración de las marcas y de las imágenes de marca asociadas en el negocio del proyecto. El

mercado, bajo ciertas condiciones, tiene la posibilidad de discriminar opciones de negocio por este concepto, pues una empresa que desarrolla proyectos adquiere valor y poder de mercado cuando ha trabajado para otras marcas de prestigio. De igual forma, una empresa dueña de un proyecto adquiere confianza cuando los productos de sus proyectos son confiables ante los ojos de sus interesados. Las relaciones con los clientes adquieren así dimensiones que trascienden el mero alcance financiero y tienen la capacidad de llegar hasta el mercado.

- La innovación que las empresas pueden aportar al éxito de los proyectos que desarrollan, no solo porque sea un factor de calidad en el producto a generar, sino por cuanto es a la vez un medio de transferencia de valor al dueño del proyecto y de mayor grado de satisfacción para el consumidor del producto. El atraso innovador expone a las empresas al rezago competitivo y desvaloriza la apreciación de la calidad de lo que hacen para el mercado. Por el contrario, las empresas innovadoras se preservan de esta vertiente del riesgo reputacional en mala calidad al volverse más atractivas, tanto para los dueños de los proyectos como para los consumidores de los productos que generan en razón a la persistencia del mejoramiento continuo en aras de un mayor grado de satisfacción de los consumidores o usuarios finales.
- Un aspecto relacionado con la calidad es el que se refiere a las reclamaciones por no conformidad. Un número alto de reclamaciones en los proyectos impacta negativamente la imagen de la organización que los desarrolla y no beneficia en nada a la valoración y aceptación de los productos que genera. Este aspecto está relacionado con la dirección del proyecto, con aspectos directos de su planeación y, más específicamente, en lo que tiene que ver con: a) una inadecuada identificación de los interesados y de sus expectativas e intereses, que desvíen al proyecto de sus verdaderas responsabilidades con estos grupos; b) inexistencia de valores asociados a los comportamientos, las políticas y las estrategias de las empresas o de los proyectos que realizan. Esto lleva a los comportamientos organizacionales a ex-

pandir el poder del interés empresarial particular sobre el colectivo, trastocando el sentido social de toda actividad productiva e impulsando al abuso de poder de mercado. Esta situación puede explicar el predominio de las valoraciones positivas de la irresponsabilidad de las que nos habla la Universidad de Oxford; c) una inadecuada información de los requisitos propios del proyecto que afecte las especificaciones del producto y propicie la generación de las no conformidades. La desinformación es un rasgo característico de tomar ventaja personal sobre los intereses de los demás. Pero, igualmente, el adecuado manejo de la información dependerá de la filiación moral de la organización; d) una inadecuada definición del alcance del proyecto que sobre o subdimensione las especificaciones del producto y de los compromisos en el desarrollo del proyecto. Este aspecto está igualmente asociado al abuso de poder de quienes definen el alcance del proyecto y de quienes lo desarrollan por debajo de las especificaciones acordadas. De nuevo, es un asunto de confiabilidad no solo técnica y profesional, sino también moral; e) cronogramas y presupuestos insuficientes que lleven a apresuramientos en los entregables por debajo de especificaciones de tiempo y calidad acordadas. Es un asunto que podría estar directamente relacionado con la inexperiencia o la negligencia y que origina irresponsabilidades profesionales y técnicas; f) inadecuada estimación de costos y holguras que impacten la calidad y atrasen o dificulten la atención de necesidades y contingencias. Sus causales podrían estar asociadas a los mismos factores del literal anterior; g) inadecuada planeación y aplicación de los criterios de calidad acordada. Aquí el asunto es diferente, pues es claro que existe la intencionalidad de violar lo pactado con miras a beneficiarse particularmente. Por supuesto, el resultado es un negocio inequitativo que endosa un mayor costo al dueño del proyecto. La adopción de estándares internacionales es una de las formas más adecuadas para resguardarse del peligro de pérdida reputacional por este concepto; h) recursos humanos sin las competencias ni capacidades profesionales, sociales y éticas para el desempeño deseado que afecten el desarrollo del proyecto y las especificaciones del producto. Este aspecto corresponde a una inadecuada valoración de las capacidades de la organización

para asumir uno u otro tipo de proyectos. Es un aspecto que combina la falta de experiencia, el desconocimiento organizacional y el oportunismo de creer tener las capacidades para abordar con responsabilidad todo tipo de oferta del mercado. En el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, uno de los aspectos más importantes es el saber decir "no" a las ofertas que están por fuera de su alcance; e i) deficiencias en la identificación, planeación y atención de riesgos que puedan convertirse en medios de la socialización de costos para los interesados. Este aspecto consulta tanto factores de inexperiencia como de irresponsabilidad profesional, pues es posible que en la evaluación de los riesgos se oculten premeditadamente aquellos de los que se quiere evitar las responsabilidades.

- Otros aspectos están relacionados con la fase de ejecución del proyecto, como: a) información insuficiente o inadecuada para el cabal desarrollo del proyecto y la generación del producto, y b) inadecuada gestión de las expectativas de los interesados que lleven a no conformidades, lo que afecta el costo y cronograma del proyecto.
- Los aspectos relacionados con el seguimiento y control podrían estar relacionados con: a) un inadecuado control del trabajo que impacte la calidad del desarrollo del proyecto y la del producto, y b) deficiencias en el control de los cambios a los que dé origen el desarrollo del proyecto, afectando la eficiencia y eficacia en sus desempeños y la calidad de los entregables y del producto.
- Otro aspecto importante lo constituye la responsabilidad en la producción del producto que le es propia al proyecto y que es necesario diferenciar de la responsabilidad en el consumo del producto que le es propia al dueño del proyecto. Con este aspecto es necesario tener suficiente cuidado, en la medida en que el riesgo reputacional es transferible de una marca a otra o de una empresa a otra con la que se encuentre asociación en la generación del riesgo.

- Los pasivos éticos, sociales, legales y ambientales de las empresas, que son conocidos por los interesados, podrían afectar la confiabilidad, elevar los requerimientos para el intercambio y la realización de los negocios en general, aumentar las exigencias de garantías legales, la vigilancia y las exigencias de entrega (aspectos que encarecen los proyectos y frenan el normal desempeño de las empresas en los mercados). El respeto a la ley y a la moral es una excelente salvaguarda de los peligros del riesgo reputacional en aquellas condiciones de mercado que no sesgan las decisiones de sus participantes con prácticas asociadas al control de mercado.
- Una deficiente gestión de ingresos o dudosas fuentes de financiación de los proyectos o de su desarrollo tendría la capacidad de hacerlos inviables y de aumentar los riesgos legales asociados a su financiamiento. En esta misma línea se encuentra la iliquidez, que suele impedir el normal desarrollo del proyecto al retrasar pagos y obligaciones, abriendo el espacio para la sospecha de insolvencia, lo que afecta la confiabilidad y el temor de los interesados. Un impacto similar lo genera el tener una contabilidad poco confiable que no sea clara con los dueños del proyecto y con los demás interesados, lo que puede afectar su desarrollo y sus resultados. El maquillaje contable y financiero, al igual que el lavado de dinero —todos ellos respaldados por la corrupción y la extralimitación del interés particular y amparados por el comportamiento irresponsable e inmoral—, obstaculizan el ejercicio de la RS y promueven los sesgos en las valoraciones sociales y de mercado.
- Una estructura organizacional inadecuada, por ejemplo, muy burocratizada, que retarde y entorpezca la toma de decisiones, o una organización tan plana donde la autonomía desconozca las directrices generales y los escalonamientos de autoridad, permitiendo la arbitrariedad, desordenan la dinámica del desarrollo del proyecto y predisponen a las no conformidades en la satisfacción de los interesados.



- De igual manera, un sistema comunicacional poco planeado, inoportuno, poco claro y poco asertivo, desconecta a los interesados de la información, lo que para ellos resulta clave en el desarrollo de los proyectos. La desinformación es uno de los principales factores de deterioro del sistema relacional entre la empresa, el proyecto y sus interesados. Un aspecto asociado a la comunicación del proyecto tiene que ver con la confidencialidad de la información, de manera que cada interesado debe tener acceso solo a la información que necesita y que por derecho propio le incumbe. Por otra parte, la disponibilidad de la información debe ser tal que, en cualquier momento, los interesados puedan acceder a ella con seguridad, objetividad, confiabilidad, claridad, facilidad y actualidad. El valor de la confiabilidad hace parte de los comportamientos socialmente responsables en la gestión de las empresas y de los proyectos.
- Otro de los aspectos fundamentales del sistema comunicacional en los proyectos se centra en la comunicación y explicación de los cambios que las empresas o los mismos proyectos asumen frente a las transformaciones de las condiciones macroeconómicas o contextuales que los rodean y que impactan, de alguna manera, el comportamiento empresarial o del proyecto y los intereses o las expectativas de los grupos de interés o de impacto. Caso similar es el de los cambios inducidos por las variaciones de las condiciones de mercado que alteren, de alguna forma, la marcha o las condiciones acordadas para el desarrollo del proyecto. Ocurre lo mismo con los cambios generados por las dinámicas sociales, las transformaciones legales y los cambios en la competencia. La agudeza para comprender y flexibilizarse frente a estos requerimientos forma parte importante de las condiciones de permanencia de las organizaciones y del éxito de sus proyectos.
- Otro de los valores clave en la reputación es el de la integridad: se dice de los comportamientos intachables y rectos de las organizaciones y de la gestión de los proyectos. La integridad es una valoración resultante que proviene de asumir, de forma coherente y consistente, el compromiso público con los valores que rigen el desempeño de la

organización o del proyecto. Es una consecuencia del análisis de la correspondencia entre lo deseable, lo realizable y lo realizado en el desempeño del proyecto. Puede y debe ser comprobada, auditada y comunicada a los interesados como garantía de confiabilidad de su respaldo. El PMI® considera que la integridad es uno de los aspectos básicos en la información que se utiliza para el desarrollo del plan de gestión de los recursos humanos del proyecto. Este plan incluye “[...] una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas, y las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 259). Además, la integridad, junto con la exactitud, forma parte de los criterios para revisar documentación.

- La integridad es complementaria de la confidencialidad y ambas se refuerzan mutuamente. Uno de los aspectos asociados más importantes es el de la desconfianza que inspira en los interesados el desinterés y la incertidumbre en el comportamiento de la gestión y puede entorpecer el buen desempeño, ya sea empresarial o del proyecto. Este puede ser generado por múltiples causas, pero, fundamentalmente, por falta de comunicación o de claridad en ella. No puede olvidarse que la incertidumbre es la base sobre la cual operan y se valoran los riesgos, y que estos, de alguna manera, condicionan la posibilidad del desarrollo exitoso del proyecto. Es función de la gerencia del proyecto eliminar, cuando no reducir, la incertidumbre asociada a los diferentes aspectos del proyecto.
- Un aspecto que también está relacionado con la integridad es el respeto por la propiedad intelectual, aunque hay que reconocer que algunos de los interesados tienen valoraciones diferentes, cuando no opuestas, frente a él. Los consumidores suelen ser, por lo general, menos sensibles a este tipo de eventos. Algo similar ocurre con el espionaje industrial. Esto es así por la coherencia que los consumidores guardan con su comportamiento optimizador del ingreso y con la maximización de su utilidad, que los lleva a ver con buenos ojos la ampliación de la competencia y su impacto en la reducción de los precios, dejando de lado las formas mediante las que esto

se logra. Suele estar incluida en la definición de la línea base del alcance del proyecto.

- La integridad está también asociada a las formas del desempeño y a los tipos de estrategias implementadas por la dirección del proyecto. Estos comportamientos estratégicos deberían respetar los valores que pudieran regir las buenas prácticas de la competencia. La corrupción y la deshonestidad deterioran la reputación y comprometen la "atractividad" de la empresa o del proyecto, y pueden llegar hasta a afectar la fidelidad de mercado que puedan tener los interesados. Por supuesto que los argumentos en contra también podrían enunciarse, pues en una organización donde los interesados o algunos de ellos estén acostumbrados a sacar ventaja del chantaje, la corrupción y la deshonestidad encontrarán que cualquier decisión que trate de reorientar dicha costumbre será lesiva a sus intereses y, en consecuencia, es de esperar que se presenten comportamientos en retaliación. Este tipo de casos no debería de preocupar a la RS, sino a la dirección de la organización, en tanto ha permitido que este tipo de conducta se instaure en su ambiente institucional.
- Por otra parte, está la seguridad que la dirección del proyecto pueda garantizar al desarrollo y los resultados o productos del proyecto. Junto con la confidencialidad, la integralidad y la puntualidad, la seguridad aporta a la confiabilidad de los interesados, de la sociedad y del mercado en general, aspectos, todos ellos, relacionados con la reputación. La seguridad está contemplada por el PMI® en los procesos y procedimientos preliminares que se deben tener antes de comenzar con el desarrollo de cualquier proyecto. El PMI® le da a la seguridad el carácter de estándar de política, lo que indica la importancia de este aspecto para el cabal desempeño del desarrollo del proyecto; además, la seguridad preserva de los riesgos y cubre los impactos negativos que a los que puedan dar lugar las externalidades negativas. El PMI® aplica el concepto de seguridad no solo a los aspectos técnicos requeridos por el tipo de proyecto, sino que también lo extiende al manejo de la información, lo que indudablemente resguarda la confiabilidad a través de la confidencialidad

regulada. Aspectos como estos permiten que la seguridad se incluya en los factores ambientales de la organización y que pueda, junto con otros, influir en el proceso del desarrollo del plan para la dirección del proyecto. De igual forma, la seguridad se incluye también como parte de los activos de los procesos de la organización que pueden influir en la dirección y gestión del trabajo requerido por el proyecto. Aparece también como parte de los requisitos no funcionales que apoyan la eficacia del producto del proyecto.

- Reviste especial importancia la seguridad ocupacional como parte del respeto por la vida ante el derecho al trabajo digno y seguro, de la misma forma que lo es la seguridad social asociada a las condiciones de vida de los empleados. El cumplimiento de los postulados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de los derechos humanos forman parte integral de la valoración del riesgo reputacional. Los tratamientos igualitarios o de discriminación positiva (a favor de) suelen apoyar valoraciones positivas del riesgo reputacional en sociedades y mercados sin sesgos inmorales.
- Por último, está la generación de un clima organizacional respetuoso de los derechos humanos y del trabajo que promueva el compromiso de los empleados con el proyecto o la empresa, y que, a su vez, se fundamente en el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables contraídos. En este punto hay que recordar que la relación entre empresa o proyecto y empleados es dialógica y su responsabilidad va en doble dirección, donde cada una de las partes es a la vez medio y fin para el logro de los objetivos que a cada uno corresponden.
- El clima de trabajo bajo el cual se desarrolle el proyecto es considerado crucial y el PMI® lo valora en términos de la confianza mutua entre los integrantes del equipo del proyecto (entre los cuales están, por supuesto, los interesados): “El equipo de dirección del proyecto debe sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el trabajo conjunto de manera

interdependiente en un clima de confianza mutua” (Project Management Institute, 2013, p. 274). Explícitamente, se reconoce que, sin la confianza mutua, el proyecto corre riesgos para un desarrollo eficaz y eficiente. Solo quedaría por resaltar que el aprovechamiento de las diferencias culturales a las que se refiere el PMI® no es el aprovechamiento abusivo que daría la ventaja de una cultura sobre otra, como ocurre con frecuencia en los proyectos extranjeros de inversión en comunidades pobladas por ejemplo por indígenas o por otro tipo de pobladores con culturas más permeables a influencias externas (como ocurre, por ejemplo, en las zonas mineras de Antioquia con el asentamiento de empresas extranjeras e incluso nacionales).

En la guía del PMI®, la sección que se ocupa de la gestión de riesgos del proyecto tiene como objetivo “[...] aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 273; 2013, p. 309). Como se observa, la concepción de la gestión de riesgos del proyecto se relaciona directamente con los riesgos generados por los diferentes tipos de impactos de las acciones del proyecto, lo que apenas es de entender. Pero resulta que existen riesgos asociados indirectamente con los riesgos directos, como lo es el riesgo reputacional, que en realidad es una resultante agregada de los comportamientos y de la gestión del proyecto frente a todos los demás riesgos directos asociados con él.

La RS ayuda a la minimización de los riesgos (negativos) asociados directamente a las externalidades negativas de los proyectos y apalanca la generación y el crecimiento de la reputación con la consecuente reducción del riesgo que se le asocia. Este tipo de riesgos se refieren a la ocurrencia o no de determinado tipo de evento y al tipo de impacto que generan. Sin embargo, existen otras perspectivas del riesgo que podrían considerarse interesantes, como los riesgos de incumplimiento de los niveles de eficiencia en los desempeños, o los asociados a la ineficacia en el logro de los objetivos propuestos, generalmente riesgos *downside*. De manera que cualquier tipo de desempeño por debajo del nivel de referencia establecido para la eficiencia y eficacia deseable del proyecto se considera riesgoso (March y Shapira, 1987).

La anterior parece ser una interpretación asumida por el PMI® cuando define el riesgo como “[...] un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad” (Project Management Institute, 2013, p. 310). Lo característico del riesgo es su grado de incertidumbre, que se asocia a su probabilidad de ocurrencia. Por otra parte, se considera que los riesgos de un proyecto se ubican siempre en un horizonte de futuro, lo que los sitúa en un contexto *ex ante* como resultado de las acciones presentes, a la manera de ver de Grifell y Marquès (2005).

Nuestra definición de riesgo reputacional está dada tanto en términos *ex post* como *ex ante*, como ya se tuvo la oportunidad de analizar. Sin embargo, y desde nuestra perspectiva, el riesgo reputacional efectivo o causado se ubica en un contexto *ex post*. Este contexto es definido por Grifell y Marquès (2005) como la situación en la que se analizan los resultados obtenidos como efecto de los riesgos considerados de forma *ex ante*. Así las cosas, queda claro que la perspectiva del riesgo más aceptada es la que considera riesgosas las desviaciones de los resultados obtenidos en el desarrollo de los proyectos frente a los niveles de referencia, aunque dichos niveles de ineficiencia puedan ubicarse en ciertos rangos que pueden considerarse aceptables. Estas desviaciones acarrearán consecuencias de ineficiencia en tiempo y costos que pueden afectar la rentabilidad del proyecto.

Por otra parte, no es posible clasificar el riesgo reputacional entre los riesgos que se generan por dispersión, ni entre los que se definen por ineficacia en el logro de resultados, aunque la dispersión del proyecto y la ineficacia contribuyan de forma directa a la aparición del riesgo reputacional. Sin embargo, el riesgo reputacional comparte con todos los demás riesgos la predictibilidad, además de que se le suma el sesgo inmoral con el que pueden operar los mercados y los ambientes sociales en los que se desarrolla el proyecto.

El riesgo reputacional podría caracterizarse como un tipo de riesgo *downside*, toda vez que el desempeño o el incumplimiento de los compromisos de RS elevan la probabilidad de perder reputación frente a los demás competidores en el mercado y frente a los consumidores, principalmente cuando

estos son activos y explicitan las no conformidades en reducción efectiva de sus demandas en el mercado sin sesgo inmorales. Este tipo de situaciones se presentan en mercados donde la posibilidad de sustitución que tienen los consumidores es amplia y, en consecuencia, la demanda es elástica al precio. En condiciones de monopolio, la actividad de los consumidores se invalida porque la probabilidad de sustitución es nula y el impacto de las no conformidades no logra expresarse sobre la demanda de mercado. Esta situación particular otorga al empresario cierta inmunidad frente al mercado, pues no necesita el comportamiento estratégico para permanecer en él. De alguna manera, la situación de monopolio preserva de la magnitud y los costos de ciertos riesgos que el empresario pueda asumir.

También hay que recalcar que las condiciones de dominio de mercado se prestan más a la implementación de comportamientos inmorales y abusivos de las empresas que aquellos mercados de libre competencia, donde el poder de mercado de cada competidor es prácticamente nulo. Cuando la situación de mercado es de competencia, las condiciones cambian y no solo el riesgo reputacional adquiere importancia por la mayor elasticidad de los consumidores activos a las no conformidades de los empresarios, sino que, además, la pérdida de reputación de un empresario transfiere ventajas a los competidores que las capitalizan en términos de mayor valoración relativa en el mercado y en términos de mayor capacidad de captura de demanda (Collins y Ruefli, 1992).

El riesgo reputacional puede clasificarse entonces como un tipo de riesgo estratégico. Esta transferencia de ventajas, en cambio, reedita en pérdidas y costos para quien asume el costo por la pérdida de reputación. Estas consideraciones no se basan solo en que el objetivo de la organización sea el de escalar posiciones absolutas o relativas en el mercado frente a los consumidores y demás competidores —lo que en sí mismo no es absurdo cuando se contempla la relevancia que en la dinámica empresarial puede tener el objetivo de crecimiento—, sino que se articulan a un abanico más amplio de objetivos e intereses que los desempeños empresariales asumen en sus operaciones de mercado. Esta situación se complejiza aún más a medida que los consumidores van ganando terreno en el poder de mercado que les otorga la competencia. Todo apunta a fundamentar la hipótesis de

que la libre competencia ayuda a crear un ambiente que minimiza el sesgo inmoral al que podría dar lugar el poder de mercado bajo condiciones de competencia imperfecta.

### 10.10.2 Dimensiones del riesgo

En la práctica de la gestión de proyectos y específicamente en la etapa de la planeación, se incluyen tanto las previsiones de los riesgos como las técnicas para su medida. De manera que las acciones, las probabilidades de ocurrencia, sus efectos, mediciones y acciones de reparo de los efectos negativos, al igual que el logro de los resultados esperados y los productos a generar a través del proyecto, deberían agotarse en la etapa de la planeación, y, en consecuencia, serían de tipo *ex ante*. Sin embargo, la guía del PMI® describe tanto estrategias y acciones como la evaluación de los desempeños por medio de las cuales se implementan, en cada una de las fases en las que se desarrolla el proyecto, acciones de cambio y ajuste que enrutan de nuevo al mismo hacia los estándares definidos previamente como referentes.

Ahora bien, es claro que toda acción de riesgo se cubre, hasta donde sea posible, con acciones preventivas, correctivas o de reparo, pero hay que reconocer que no siempre es posible que el proyecto se desarrolle de la forma inicialmente prevista y desemboque en los resultados deseados con el 100% de efectividad y con cero desviaciones de lo planeado. De manera que entre lo planeado (*ex ante*) y lo logrado (*ex post*) la correspondencia puede no ser total. Las acciones de RS constituyen, por su naturaleza, cierta forma de prevención y minimización de los impactos de las externalidades negativas de las acciones de los proyectos y, en consecuencia, pueden ubicarse tanto en las consideraciones *ex ante* como en los resultados *ex post*. Las acciones que no son socialmente responsables pueden entrar como causas *ex ante* de la aparición de riesgos, afectando los resultados, el cronograma y los costos del proyecto.

Para efectos del presente trabajo, se asumen las definiciones de riesgo *ex ante* y *ex post* de Grifell y Marquès (2005, p. 89). Los autores definen el riesgo *ex ante* de cualquier actividad como “[...] la exposición a la posibili-



dad de la no consecución de los objetivos previstos para la actividad". Y el riesgo *ex post* como "[...] el grado en que no se han conseguido los objetivos previstos para la actividad". Obsérvese en estas definiciones dos aspectos interesantes: el riesgo *ex ante* solo se enuncia en términos de posibilidad, lo que deja la probabilidad de ocurrencia a la métrica del riesgo. En tanto, en la definición del riesgo *ex post*, este se define de forma negativa, al hablar del grado de ineficacia con el que se han logrado los objetivos del proyecto, que son, en realidad, los verdaderos factores de riesgo, puesto que lo logrado en realidad cubre la aparición de los riesgos no manifiestos asociados al proyecto. Esta medida *ex post* del riesgo en términos del grado de ineficiencia es estática y está en términos de corto plazo en consideración al horizonte temporal finito del proyecto. Recuérdese que esta concepción de corto plazo escapa a nuestra definición de corto y largo plazo en términos de los tipos de inversión realizadas. Lo anterior no niega la posibilidad de implementar medidas dinámicas del riesgo a medida que se desarrollan las diferentes etapas del proyecto.

Parece necesario abordar algunas consideraciones sobre el riesgo reputacional en términos del cumplimiento o no de las dimensiones que han sido reconocidas para los riesgos en general por algunos expertos.

La dimensión de relatividad, definida en términos de la valoración de los logros con base en los niveles previamente establecidos como deseables para el proyecto, es una de esas consideraciones. En el proyecto, la relatividad es una dimensión de tipo absoluto que mide el nivel de eficacia de los desempeños frente a los objetivos a lograr. Por decirlo de otra forma, es una dimensión interna del proyecto que permite calificar los resultados como deseados o no. Esta valoración, en la acepción tradicional de la relatividad, está sometida en concreto al "[...] objetivo de obtener resultados superiores a los de los competidores, que establece la relatividad en su máxima expresión ya que el éxito o fracaso depende de las realizaciones de los competidores" (Griffell y Marquès, 2005, p. 91).

Como en los proyectos, a diferencia de las empresas, no existe la competencia, no es posible asumir el alcance de esta dimensión en términos relativos, esto es, en términos de los logros alcanzados por los competidores.

Con todo, el concepto de relatividad, modificado en su alcance, conserva su capacidad de ilustrar la eficacia interna de los desempeños del proyecto en términos de niveles deseados o indeseados en sus logros.

La dimensión *sign dependence* solo refleja el alcance de la previsión de impactos posibles de las acciones estratégicas, lo que deja por fuera lo imprevisto e inesperado, que a su vez puede ser tanto deseable como indeseable. Independiente de este alcance, que realmente es una limitante de esta dimensión, la valoración de los aspectos que están por debajo de los niveles deseables, así como la valoración de los que están por encima, tiene sus propias consideraciones:

- En primer lugar, las valoraciones no son compensatorias, es decir, la valoración positiva de los aspectos que están por encima no compensa las valoraciones negativas de los aspectos que están por debajo de los niveles deseables; en principio, porque no todas son aditivas, sino independientes y en ocasiones interdependientes. Es posible que la valoración negativa de uno solo de los factores, como la violación de los derechos humanos de los niños, no pueda ser compensada por la valoración positiva que pudiera tener, por ejemplo, el sobredimensionar las especificaciones de calidad de todos los resultados entregados. Esto es así en consideración a que lo importante no es solo el nivel de desviación de lo deseable, sino también el tipo de valoración que puedan tener tanto los objetivos como los desempeños a través de los cuales se lograron.
- En segundo lugar, es claro que contar con aspectos exitosos del proyecto que impulsan sus resultados por encima de los niveles de referencia o deseables disminuye el riesgo, mientras que contar con aspectos que son responsables del fracaso, y que no logran llegar a los niveles deseables, lo aumenta. Intuitivamente, no habría objeción a este postulado, pero lo que realmente resulta interesante es identificar la magnitud de los impactos de cada tipo de factores (de éxito y de fracaso), pues en principio cada uno de los objetivos a lograr, así como cada uno de los tipos de factores, difieren en su

importancia y en su impacto y, en consecuencia, en la valoración de los riesgos asociados.

- En tercer lugar, es claro que, en principio y bajo condiciones sin sesgo inmoral, el riesgo reputacional se impacta tanto por los factores positivos como por los negativos, pero no es posible saber cuál sería el efecto neto a pesar de que las valoraciones generales o las percepciones globales fueran ya positivas o negativas. Un aspecto importante en esto de las valoraciones es que no son tan importantes las que realiza la dirección del proyecto como las que realizan los grupos de impacto o los interesados. Desde esta perspectiva, se aprecia que las valoraciones *ex ante* de los factores de riesgo, tanto de la gerencia de los proyectos como de los interesados, involucran menos información real que las valoraciones *ex post*, y, en consecuencia, pueden ser menos precisas, pues corren el riesgo de estar sub o sobreinformadas, así como sub o sobrevaloradas. Ahora bien, como los impactos negativos, así como las ineficacias en el logro de los objetivos, son, por lo general, inductores de costos adicionales al proyecto, al contrario de lo que ocurre con los impactos positivos que son inductores de valor, resulta, en consecuencia, que los aspectos relacionados con los impactos negativos requieren prioridad en la atención. Así las cosas, y desde la perspectiva del riesgo reputacional, la racionalidad optimizadora de la reducción de costos no es en sentido estricto equivalente a la racionalidad de la maximización de ingresos o valor, pues la maximización de valor no elimina los impactos negativos de los factores que inducen el fracaso, de la misma forma que la minimización de los costos y de la reducción de valor asociada a la presencia de los factores negativos no aumentará los impactos positivos de los factores que inducen al éxito. Sin embargo, no hay total independencia entre unos y otros, pues en un análisis extremo, bajo el supuesto de que solo existan efectos positivos y ninguno negativo, sería de esperar que la valoración global del proyecto fuera más alta que si se presentaran efectos tanto positivos como negativos. En el mismo sentido, cuando los resultados fueran todos negativos, sería de esperar que su valoración global fuera más baja que si se presentaran simultáneamente resultados positivos.

Sin embargo, el que ocurra uno u otro resultado estaría sujeto a las consideraciones que ya se hicieron sobre la compensación, la adición y la valoración. Pese a todo esto, en el desarrollo de los proyectos se preserva la racionalidad optimizadora que explica el hecho de que los interesados sean más o menos reacios a los diferentes tipos de riesgo.

La dimensión del dinamismo se ocupa de analizar los resultados de los comportamientos de los desempeños para identificar si son tendenciales, crecientes o decrecientes. Habría que decir que esta dimensión se expresa en un proyecto de forma muy diferente a como lo hace en una empresa. Mientras que en las empresas estos resultados se ordenan en series de tiempo, en el proyecto, en cambio, el resultado es único y discreto. Solo es posible ser aplicado a los resultados parciales de las fases en las que se desarrollan los proyectos y que, además, sean recurrentes, para poder conceptualizar si su comportamiento es tendencial, decreciente o creciente, y poder así definir los tipos de riesgos que se le puedan asociar.

El dinamismo en el mundo empresarial da cuenta de si el desarrollo en pos de los objetivos es sostenible o no con base en sus resultados. En el mundo de los proyectos, la sostenibilidad está casi que garantizada por el aspecto financiero, aunque se aspira a que no sea el único factor, tal como aquí se ha propuesto, al formular criterios sociales en la evaluación de la factibilidad de los proyectos. Desde esta perspectiva, se propone avanzar hacia criterios de valoración más amplios y complejos que incorporen otras realidades subyacentes a los proyectos, de manera que puedan ser socialmente responsables y catalogarse de orden superior.

Mientras en el mundo empresarial la sostenibilidad se basa en los resultados y es deducible de forma *ex post*, en el mundo de los proyectos la sostenibilidad es un criterio *ex ante* para su inicio. Pero, a pesar de todo, los proyectos pueden perfectamente compartir con las empresas, por principio, el objetivo de lograr desempeños superiores sostenibles (Grifell y Marquès, 2005). El logro de este tipo de desempeños fundamentados en la RS permite avanzar hacia la creación de ventajas competitivas en las organizaciones que desarrollan los proyectos, así como en las empresas

dueñas del proyecto y de sus resultados. La medición de este tipo de desempeño en los proyectos tiene su propia métrica y en las empresas que los ejecutan se corresponden con los niveles y tipos de compromisos que van adquiriendo a medida que se desarrolla la organización. El valor de ser socialmente responsable es capitalizable como ventaja competitiva y es progresivo en el tiempo, lo que apoya la renovación de dicha ventaja en aquellos mercados sin sesgo inhumano.

En consideración a que los proyectos son fenómenos empresariales finitos, se asumirá solo la aplicación del tipo de riesgo estático orientado a evaluar el grado de incumplimiento en los desempeños deseables, incluyendo el de la RS. Por motivos de la naturaleza temporal de los proyectos y del carácter único de su producto, podría inferirse, para las empresas que los desarrollan, si las conquistas que logran en RS y aplican al desarrollo de los proyectos que se les encomiendan cumplen o no con la dimensión del dinamismo. Esta inferencia podría hacerse cuando, por medio del análisis comparativo del nivel y tipo de compromisos de RS que se apliquen en los proyectos, se pudiera comprobar que estos son sostenibles y, además, se pudiera diagnosticar si el desempeño socialmente responsable ilustra un comportamiento creciente, decreciente o estable.

### **10.10.3 Procesos de gestión de riesgos del proyecto**

En la guía del PMI® se definen seis procesos para la gestión de los riesgos, a saber: 1) la planificación de su gestión, 2) su identificación, 3) su análisis cuantitativo y cualitativo, 4) la planificación de las respuestas a los mismos, 5) su monitoreo y 6) su control (Project Management Institute, 2013, pp. 309- 354). De hecho, cada acción en cada uno de estos procesos tiene asociados sus propios riesgos, pero la guía los ha considerado de acuerdo con los objetivos de los que se ocupa el desarrollo del proyecto.

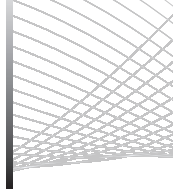
Así como interactúan las áreas, los riesgos que se les asocian también lo hacen definiendo un conjunto claro desde donde se planifican las acciones de prevención y atención. Sin embargo, y como se ha recalcado en este trabajo, los riesgos previsible son solo una parte de los posibles riesgos que sería necesario enfrentar cuando, además, aparezcan los efectos impre-

vistos. Así lo considera también la Guía cuando acepta que “[...] los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y por lo tanto se les puede asignar una reserva de gestión. Un riesgo negativo del proyecto que se ha materializado se considera un problema” (Project Management Institute, 2013, p. 310). Con todo, la identificación, prevención y respuesta a los riesgos forma parte del comportamiento socialmente responsable de la gestión de los proyectos.

En general, los tipos de respuestas que la dirección de los proyectos puede desarrollar frente a los distintos tipos de riesgos pueden clasificarse como proactivos, cuando los riesgos y las formas de enfrentarlos son previsible, mientras que frente a los riesgos imprevistos bien podrían ser de tipo reactivo, siempre que se cuente con la disponibilidad de holguras necesarias para atenderlos. En realidad, es el poder disponer de este tipo de holguras lo que permite, en parte, resolver el problema de la materialización del riesgo negativo. Es necesario, además, contar con disposición y voluntad de cumplimiento de los compromisos institucionales para avanzar en la atención de este tipo de situaciones.

Ante el abanico de riesgos de un proyecto es posible detectar diferentes conexiones y sensibilidades con los interesados. No todos los riesgos asumidos afectan a todos por igual y, cuando los afectan, no todos tienen la misma sensibilidad ni la misma valoración. Este tipo de conexiones, las valoraciones y los intereses asociados a los grupos de impacto definen la predisposición de los interesados a aceptar o no los riesgos que deben enfrentar en el proyecto. “Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo, en función de su actitud frente al riesgo” (Project Management Institute, 2013, p. 310).

En términos generales, podría definirse una zona o franja de aceptación para cada tipo de riesgo y para cada tipo de interesado. Esta zona estaría definida por la relación entre los beneficios a recibir al aceptar los riesgos del proyecto frente a los costos asociados a dichos riesgos en caso de que los sucesos riesgosos ocurran. Obviamente, cuando en el desarrollo de un proyecto el análisis de sus riesgos permite en su mayoría asumirlos y cubrirlos por parte de la organización que lo desarrolla, con el nivel de uti-



lidad o beneficio esperado, entonces baja la resistencia a estos. Lo anterior significa que quedaría un menor número de riesgos (un rango estrecho de riesgos) con probabilidad de impacto negativo efectivo. Este aspecto eleva la confianza en el proyecto y aumenta su atractivo. Sin embargo, es claro que esta situación es propia de empresas con amplia capitalización de su experiencia y alta eficacia en el logro de sus objetivos. En caso contrario, los interesados tendrán que asumir un número mayor de riesgos negativos (un rango más amplio de riesgos) con probabilidad de ocurrencia, lo que aumenta su resistencia y sensibilidad al riesgo y, obviamente, implica mayores exigencias de cubrimiento y responsabilidad.

Empleando los términos del PMI®, aquellas empresas con una amplia capacidad de cubrimiento de un gran número de riesgos asociados a un proyecto, bien podría decirse, inicialmente, que tienen un bajo apetito por los mismos. Sin embargo, también podría ser cierto el hecho de que esta amplia capacidad de cubrimiento y la amplia experiencia capitalizada les permiten ampliar y asumir un número mayor de riesgos con mayor tranquilidad y menor incertidumbre que las empresas que carecen de experiencia y capacidad.

La capacidad organizacional de asumir una mayor o menor cantidad de riesgos se relaciona también con su nivel (alto o bajo) de tolerancia al riesgo. De por sí, tener un alto apetito y un nivel alto de tolerancia al riesgo sin contar con la capacidad y la experiencia requeridas se constituye en un comportamiento socialmente irresponsable, que atenta contra la organización misma y el cumplimiento de los intereses, los requerimientos y las expectativas de los interesados.

Un aspecto importante para delimitar el alcance de los compromisos de RS es el umbral de riesgo. Este corresponde al alcance del cubrimiento del riesgo, de manera que “[...] por debajo de ese umbral de riesgo, la organización aceptará el riesgo. Por encima de ese umbral de riesgo, la organización no tolerará el riesgo” (Project Management Institute, 2013, p. 311). Este umbral es negociable entre la empresa y los interesados, pero la delimitación y aceptación de los umbrales debe fundamentarse en los principios de equidad, justicia, objetividad, respeto y dignidad para que los

alcances establecidos puedan efectivamente estar en la capacidad de la organización, sin afectar la viabilidad del proyecto, y permitan a su vez cumplir con los requerimientos razonables de los interesados.

La planificación de los riesgos previsibles y la preparación y las holguras para los imprevisibles constituyen parte de los elementos más importantes de la gestión de proyectos; así lo entiende también la Guía cuando afirma que “[...] una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros procesos de gestión de riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 314). Su impacto estratégico es amplio, porque, de una parte, abarca dimensiones diferentes que van desde lo financiero hasta lo técnico, y de otra, permite definir el alcance de los compromisos a cumplir, no solo desde la RS (lo que de alguna manera podría impactar el cronograma, la necesidad de recursos y los costos explícitos e implícitos del proyecto). De todas maneras, la planificación de los riesgos y de las holguras para los imprevistos, todos ellos a nivel *ex ante*, impactan de diferente forma la resultante sobre la cual se desarrolla el riesgo reputacional y su valoración por los diferentes tipos de interesados.

Entre los activos del proceso de la organización hay algunos que ameritan resaltarse, entre ellos el que se refiere a las categorías de los riesgos; en este activo se deberían contemplar los asociados al cumplimiento de los compromisos de RS, que, además, podrían registrar la sensibilidad de los interesados y el espectro de frentes en los cuales se espera ejercer la RS, así como el nivel del alcance de los compromisos a contraer.

Otro aspecto importante es el que se refiere a las definiciones de conceptos y de términos en los que se definen los acuerdos necesarios para el desarrollo de los proyectos, y que, además, deben ser comprendidos y compartidos por todos los interesados. La claridad y asertividad en la comunicación dependen de este activo. Asociado a lo anterior, está la definición de los niveles de autoridad que resultan básicos para la toma de decisiones. La claridad y el conocimiento de estos niveles por todos los interesados contribuyen a la efectividad de las comunicaciones, a la asertividad de las reclamaciones y a su satisfacción, aspectos todos ellos que aportan a reducir los riesgos asociados y, en especial, el riesgo por reputación.



Por otra parte, está el activo relacionado con las lecciones aprendidas, pues en consideración a que la RS es un proceso progresivo de aprendizaje e incorporación en la cultura y en el quehacer organizacional, las experiencias acumuladas y capitalizadas aportan confiabilidad que también ayuda a reducir, entre otros, el riesgo reputacional. Ya se ha insistido en la importancia de tener claridad en identificar correctamente los grupos de interés como parte básica para apoyar la efectividad de los acuerdos a definir y la optimización del desarrollo general de los proyectos.

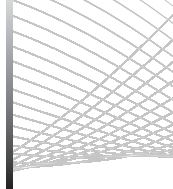
### **10.11 Propuesta de sistematización del análisis de riesgo en proyectos**

Sin pretensión distinta a la de recoger de forma esquemática los principales aspectos que hasta aquí se han reseñado en el delicado tema de los riesgos, se presenta a continuación una clasificación de los factores de riesgo que fue posible construir desde la Guía del PMI®, teniendo como referencia su versión 5ª.

La metodología asumida para tal efecto consistió primero en asumir un principio básico que orientara el trabajo de esa construcción. Dicho principio fue el de reconocer que toda acción humana asume un riesgo y que es posible asociarle un costo. En consecuencia, fue necesario partir de las acciones de los procesos de la gestión que fueron definidas en cada una de las diez áreas de conocimiento propuestas por la Guía: "Gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto" (Project Management Institute, 2013, p. 60). Desde las acciones correspondientes a estas áreas se definieron los 110 factores de riesgo en los que hipotéticamente podría incurrir toda gestión de proyectos. Estos factores se agruparon en diez tipologías que se consideraron cruciales y que dieron origen a los tipos de riesgos asociados a la gestión de los proyectos: financiero y económico, legal, estimación, planeación, comunicación, control, técnico, de responsabilidad social, de proceso y de gestión.

Desde otra perspectiva, también fue posible relacionar estos factores de riesgo y los riesgos a las áreas en las que la Guía define el ciclo de vida del proyecto: inicio, preparación, ejecución y cierre. Desde nuestra perspectiva, y con miras a garantizar un papel protagónico de la RS en la cualificación de los proyectos, nos parece importante considerar, en el ciclo de vida del proyecto, el seguimiento y el control, si bien no como fases separadas y adicionales al ciclo de vida, sino como actividades transversales a las demás fases del ciclo.

A la propuesta también se integraron dos conceptos más con el propósito de identificar el carácter interno o externo, *ex ante* o *ex post*, del factor de riesgo analizado. Cuatro aspectos adicionales fueron recogidos de otras propuestas de clasificación de riesgos que se consideraron importantes para tener una visión general e integral del riesgo y de su gestión en los proyectos. El ejercicio analítico dio como resultado una tabla que admite complementarse insertando columnas donde puedan registrarse las probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgos para facilitar su análisis cuantitativo. Estos valores deberán provenir del cálculo de las probabilidades de ocurrencia identificadas para cada tipo de proyecto en su etapa de planeación. Este trabajo se ilustra en la tabla de registro de probabilidades de ocurrencia de los riesgos y los factores de riesgo según tipologías en las áreas de conocimiento según el PMI®. Solo se han seleccionado tres niveles de calificación de riesgos: alto (A), medio (M) y bajo (B), por considerar que es una clasificación suficiente para dar cuenta de las posibles opciones de los impactos de los factores de riesgo sobre los objetivos del proyecto, o, simplemente, sobre el desarrollo del proyecto mismo. Estos mismos criterios son los que adopta el PMI® al proponer la tabla de búsqueda o la matriz de probabilidad e impacto. "La organización es la que fija normalmente las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a calificar un riesgo de importancia 'alta', 'moderada' o 'baja'" (Project Management Institute, 2013, p. 318). En otra parte, la Guía afirma que "[...] los riesgos del proyecto se pueden categorizar por fuentes de riesgo [...], por área del proyecto afectada [...] o por otras categorías útiles [...] a fin de determinar qué áreas del proyecto están más expuestas a los efectos de la incertidumbre. Los riesgos también se pueden categorizar por causas raíces comunes" (p. 332).



La agrupación de los riesgos por categorías permite conocer su concentración, las áreas que impacta cada uno de los factores de riesgo y calificar a cada factor según su impacto y probabilidad de ocurrencia en cada una de las fases y áreas del proyecto; además, posibilita orientar y centrar la atención de la dirección de este.

La presente propuesta no tiene como objetivo cuestionar o suplantar las herramientas para el análisis cuantitativo del modelado de los riesgos empleados en la evaluación y preparación de los proyectos; solo pretende dar un registro ordenado de los factores de riesgo y el alcance que estos puedan tener en las diferentes fases de desarrollo del proyecto. Esta herramienta podría complementar el registro de riesgos propuesto por el PMI®, que lo define como un “[...] documento en el cual se registran los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 560).

Este instrumento, por un lado, podría apoyar el análisis cuantitativo de los riesgos, permitiendo evaluar su impacto y ubicación en las fases de desarrollo del proyecto, y diseñar una arquitectura y una ruta crítica de riesgos que orientarían la toma de decisiones de la dirección del mismo. Por otro lado, apoyaría la planificación de las respuestas a los riesgos y permitiría anticipar el efecto en cadena que podría tener la aparición del riesgo y las respuestas dadas. El trazo de la ruta crítica del riesgo lo posibilita y sería una herramienta útil para planificar la gestión del riesgo y el plan de contingencia con mayor eficacia en el corto y el largo plazo, así como para optimizar la estrategia de mitigación de los riesgos, impactando positivamente la acumulación de la experiencia en este campo.

Un aspecto básico en todo esto de la identificación, el análisis, la evaluación, la planificación, la atención y la mitigación de los riesgos depende en primera instancia de una correcta, clara y objetiva identificación y caracterización de los riesgos y factores que lo impulsan o propician. Podría decirse que la herramienta propuesta apoya en especial este proceso, al identificar ciertos riesgos y algunos de los posibles factores a los que el proceso está

asociado, y, a su vez, al caracterizarlos en su temporalidad de ocurrencia, bien sea como factores *ex ante* o *ex post*. Igualmente, es posible capturar su ubicación respecto al proyecto, al permitir registrar si son factores internos o externos al proyecto mismo.

La herramienta permite ubicar los factores inductores del riesgo según la fase de ocurrencia del evento en cualquiera de las fases en las que el PMI® divide el ciclo de vida del proyecto: inicio, organización y preparación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. Finalmente, se ofrece un espacio donde es posible ubicar los factores de riesgo en cualquiera de las diez áreas de conocimiento propuestas por el PMI®. De esta forma, se cuenta con una información que dibuja una ruta crítica de los riesgos y sus factores de ocurrencia. Por supuesto, no se trata de ser exhaustivo en los factores inductores de los riesgos, y no necesariamente tendrán que darse todos en el desarrollo de todos los proyectos, con lo que se evidencia que esta propuesta es solo un punto de partida para que la dirección del proyecto pueda ajustarla a las condiciones propias de cada caso en particular.

A continuación, se presenta la estructura de la herramienta propuesta en tablas separadas por tipos de riesgos. Sin embargo, es solo un aspecto formal, pues todos los riesgos bien podrían ir juntos en una sola tabla, pero se prefirió esta presentación para efectos de entendimiento y presentación.

**Tabla 1.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo financiero y económico, fases y áreas de conocimiento para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Financiero y económico	Deficiente asignación presupuestal.	x		x		x						x		x	x			x	x	x
	Sobre o sub estimación de los costos.	x		x		x						x		x				x	x	x
	Sobre o subestimación de las holguras para los imprevistos asociados al proyecto.	x		x		x	x						x	x				x		
	Insuficiente reserva para la atención de riesgos.	x		x		x	x	x				x	x	x	x			x	x	x
	Desactualización de los presupuestos.		x	x				x	x			x		x	x		x			x
	Inadecuada dotación de recursos para el desarrollo del proyecto.	x		x		x	x					x	x	x	x	x		x		x
	Mal costeo de la calidad.	x		x		x	x	x	x			x	x	x	x			x		x
	Sistemas y requisitos onerosos de financiamiento del proyecto.	x			x	x						x		x				x		x
	Inadecuado desempeño de los costos.		x	x				x	x	x		x		x	x			x	x	x
	Carencia o deficiencias e criterios y medios de control en el plan de gestión de costos.	x		x				x	x			x		x				x		x
Deficiencias en los pagos de las adquisiciones del proyecto.		x	x				x	x	x		x		x					x		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo legal por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Legal	Deficiencias en la elaboración de los contratos.	x		x		x		x	x	x	x	x		x				x	x	x
	Falta de atención a los desempeños de los contratos y a sus correctivos.		x	x					x			x	x	x	x			x	x	
	Sesgos en el análisis de las propuestas licitatorias asociadas al proyecto y sus fases.	x		x		x		x	x									x	x	x
	Deficiencias en la negociación de las adquisiciones del proyecto.	x		x		x		x				x	x	x	x			x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de estimación por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Estimación	Carencia de una metodología para la evaluación del ciclo de vida del proyecto.	x		x		x	x	x	x	x			x					x		
	Deficiencias en la medición de los desempeños.		x	x				x	x	x		x		x	x	x	x			x
	Errores en las estimaciones y métricas requeridas por las fases del proyecto.		x	x	x				x	x	x		x	x	x		x	x	x	
	Sub o sobreestimación de los criterios de éxito del proyecto.	x		x		x		x	x	x		x	x	x		x	x			x
	Deficiencias en el control y la medición de la calidad.	x		x				x	x	x		x		x	x	x		x	x	x
	Inadecuado seguimiento a los procesos y al desempeño del equipo del proyecto.		x	x					x	x	x			x	x	x		x		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de planeación por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Planeación	Deficiente planificación de la calidad.	x		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x			x		x
	Inadecuado proceso de ajuste a la planificación gradual del proyecto.		x	x			x	x	x		x		x			x		x	x	x
	Procesos incompletos a la hora del cierre de las fases o del proyecto.		x	x						x	x		x	x	x			x	x	x
	Carencia de un enfoque único para el desarrollo del trabajo en cada fase.	x		x		x	x	x		x		x	x		x					x
	Deficiencias, carencias o inexistencia de un plan para la dirección del proyecto.	x		x			x	x			x	x		x	x		x	x		
	Deficiencias o carencia de un plan de gestión de la calidad.	x		x			x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x
	Carencia o deficiencia en el plan de mejoramiento de los procesos.		x	x			x	x	x		x		x	x	x			x	x	x
	Carencia de un plan para gestionar el cronograma.	x		x		x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	
	Carencia o deficiencias en el plan de gestión de riesgos.	x		x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inadecuados sistemas de dirección de proyectos.	x		x		x	x	x	x	x			x	x		x		x	x	

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 5.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de comunicación por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Comunicación	Inadecuación del sistema de información para la dirección del proyecto.	x		x			x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		
	Deficiencias en el diccionario para la comprensión de la EDT.	x		x			x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		
	Inadecuados o deficientes modelos y métodos de comunicación en el proyecto.	x		x	x		x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	
	Carencia o deficiencias en el plan de gestión de las comunicaciones internas y externas del proyecto.	x		x	x		x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	
	Inexistencia de un sistema de información.	x		x			x	x	x	x			x	x		x		x	x	
	Deficiencias en el análisis de los requisitos de comunicación del proyecto.	x		x	x	x	x	x	x				x		x			x	x	
	Procesos y técnicas inadecuados de recolección de datos y elaboración de la información.	x		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x
	Inexistencia o deficiencia archivística e histórica de experiencias acumuladas y las lecciones aprendidas.	x		x				x		x	x		x	x			x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de control por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Control	No auditar los riesgos del proyecto.	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	No auditar el desempeño de las adquisiciones del proyecto.		x	x			x	x				x	x	x	x		x	x	x	
	Falta o deficiencia en criterios e instrumentos de evaluación para las actividades del proyecto.	x		x			x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
	Inadecuada o inexistente evaluación de los desempeños.		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
	Carencia de seguimiento del desarrollo del proyecto.		x	x				x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo técnico por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Técnico	Deficiencias en la elaboración y actualización del cronograma.	x	x	x		x	x	x	x		x		x	x		x		x	x	
	Deficiencias en la ejecución del cronograma.		x	x				x	x	x			x	x		x		x	x	x
	Inadecuada identificación de riesgos previsibles asociados al proyecto y sus fases.	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Baja calidad de los entregables.		x	x				x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Insuficiencia, deficiencia o desactualización en los activos de los procesos de la organización.		x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Deficiencias en la estructura de desglose de recursos.	x		x				x	x	x		x	x	x	x			x	x	x
	Línea de alcance del proyecto mal definida.	x		x		x	x					x	x	x	x			x	x	x
	Carencia o deficiencias en los <i>software</i> para la gestión de proyectos, sus áreas y fases.	x		x		x	x	x	x	x			x	x			x		x	
	Poca claridad en la definición de los criterios de calidad acordados.	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Deficiencias en la identificación de requisitos de recursos para las actividades del proyecto.	x		x				x	x				x	x	x	x			x	x
	Inadecuado diseño del organigrama y descripción de puestos.	x		x				x	x		x		x	x	x	x			x	x
	Carencia o defectuosa documentación de las adquisiciones del proyecto.	x	x	x		x			x		x			x			x			x
	Carencias de competencias en los miembros del equipo de trabajo.	x		x	x			x	x	x			x	x	x	x			x	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de falta de responsabilidad por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Responsabilidad social	Errónea identificación y registro de los interesados.	x		x		x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
	Exclusión de los interesados.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inadecuado proceso de selección de proveedores.	x		x			x	x	x			x	x	x			x	x		
	Inadecuada definición de los compromisos con los interesados.	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x			x
	Deficiente análisis y gestión de los interesados y de sus demandas.	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
	Inadecuada identificación de los impactos del proyecto sobre los interesados.	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x		
	Errónea identificación de expectativas e intereses de los interesados.	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
	Sub o sobrevaloración de las expectativas e intereses de los interesados.	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sub o sobredimensionamiento del tipo, forma y nivel de participación de los interesados.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
	Documentación deficiente o inadecuada de los requisitos acordados con los interesados	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x			x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de los procesos por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Proceso	Deficiencias en la transición del producto, servicio o resultado final de las fases o del proyecto.		x	x	x			x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	
	Carencia o deficiencias en el plan de consecución, selección y desarrollo del recurso humano.	x		x			x	x	x			x	x	x	x			x	x	x
	Carencia de registro y documentación de incidentes de trabajo.		x	x	x			x	x	x			x	x		x		x	x	x
	Carencia de técnicas, criterios y metodologías para evaluar propuestas de proveedores.	x		x			x	x	x				x	x				x	x	
	Deficiencias y demoras en las reclamaciones sobre las adquisiciones del proyecto.		x	x				x	x				x	x	x			x	x	
	Inexistencia o deficiencia en criterios de estandarización de desempeños y procesos.	x		x			x	x	x		x		x	x	x			x	x	x
	Carencia o deficiencia en los criterios para el cierre del proyecto y de sus fases.	x		x			x	x		x	x		x					x		x
	Sub o sobrevaloración de las expectativas e intereses de los interesados.	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sub o sobredimensionamiento del tipo, forma y nivel de participación de los interesados.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de la gestión por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Proceso	Falta de gobernabilidad del proyecto.		x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x		x
	Deficiencias en la gestión del valor ganado.		x	x	x			x	x			x	x	x	x			x	x	x
	Deficiente cierre de las fases del proyecto.		x	x	x					x	x		x	x		x	x	x	x	x
	Deficiencias en la gestión del trabajo por completar.		x	x			x		x	x		x	x	x	x		x	x	x	x
	Inadecuada gestión de las relaciones de trabajo.	x	x	x	x			x	x		x				x	x	x	x		x
	Desconocimiento de la organización y su cultura.	x		x	x		x	x			x					x	x	x	x	x
	Falta de control sobre la elaboración y entrega de los entregables.		x	x				x	x	x	x		x				x	x	x	
	Carencia o exceso de autoridad o independencia del director para dirigir el proyecto.	x		x		x	x	x	x	x	x			x		x	x	x		x
	Demoras o desatención en la aprobación de las solicitudes de cambio.		x	x				x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Clasificación de los riesgos y los factores de riesgo de la gestión por tipologías, fases y área de conocimiento legal para la dirección del proyecto con base en la propuesta del PMI® (continuación) Fuente: elaboración propia.

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Áreas de conocimiento para la dirección del proyecto									
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	RRHH	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Gestión	Desinformación o deficiencias en los informes de los desempeños del trabajo.		x	x				x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
	Deficiencias en la rastreabilidad de cumplimientos de requisitos.		x	x					x	x		x	x	x	x		x		x	
	Carencia de habilidades interpersonales.	x	x	x	x			x	x	x	x		x	x	x				x	
	Carencia o deficiente registro, análisis, valoración, planeación y atención de riesgos.	x		x	x		x	x	x	x		x			x	x	x		x	
	Falta de gestión para organizar el trabajo en equipo.	x		x			x	x	x		x		x	x		x	x	x	x	
	Inexperiencia en la gerencia de proyectos.	x		x			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	
	Incapacidad en la gestión de problemas y soluciones y gestión de cambios.	x	x	x			x	x	x		x		x	x		x	x	x		x
	Inadecuada definición, diseño e implementación de los procesos que desarrollan el proyecto.		x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
	Inadecuada estimación, seguimiento y ajuste a las áreas de conocimiento con las que se desarrolló el proyecto.		x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																													
						Inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración			Alcance			Tiempo			Costos			Calidad			RRHH	Comunicación			Riesgos	Adquisiciones			Interesados						
											Prob. De ocurrencia	A	M	B	Prob. De ocurrencia	A	M	B	Prob. De ocurrencia	A	M	B	Prob. De ocurrencia	A	M		B	Prob. De ocurrencia	A		M	B	Prob. De ocurrencia	A	M	B	Prob. De ocurrencia	A	M	B
Financiero y económico	Deficiente asignación presupuestal.	x		x		x						x						x								x							x							
	Sobre o subestimación de los costos.	x		x		x						x						x									x						x							
	Sub o sobreestimación de las holguras para los imprevistos asociados al proyecto.	x		x		x	x						x														x													
	Insuficiente reserva para la atención de riesgos.	x		x		x	x	x					x						x									x							x					
	Desactualización de los presupuestos.		x	x					x	x										x																				
	Inadecuada dotación de recursos para el desarrollo del proyecto.	x		x		x	x							x														x												
	Mal costeo de la calidad.	x		x		x	x	x	x					x														x												
	Sistemas y requisitos onerosos de financiamiento del proyecto.	x			x	x																																		
	Inadecuado desempeño de los costos.		x	x					x	x	x																		x											
	Carencia o deficiencias de criterios y medios de control en el plan de gestión de costos.	x		x																																				
Deficiencias en los pagos de las adquisiciones del proyecto.		x	x																																					

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 12.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo legal según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																																	
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración			Alcance			Tiempo			Costos			Calidad			RRHH			Comunicación			Riesgos			Adquisiciones			Interesados						
											Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			RRHH			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia									
											A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B				
Legal	Deficiencias en la elaboración de los contratos.	x		x		x		x	x	x							x											x																
	Falta de atención a los desempeños de los contratos y a sus correctivos.		x		x												x																											
	Sesgos en el análisis de las propuestas licitatorias asociadas al proyecto y sus fases.	x			x																																							
	Deficiencias en la negociación de las adquisiciones del proyecto.	x			x																																							

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 14.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo por estimación según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																																		
						Inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Prob. De ocurrencia			Alcance	Prob. De ocurrencia	Tiempo	Prob. De ocurrencia			Costos	Prob. De ocurrencia	Calidad	Prob. De ocurrencia			RRHH	Prob. De ocurrencia	Comunicación	Prob. De ocurrencia	Riesgos	Prob. De ocurrencia	Adquisiciones	Prob. De ocurrencia	Interesados	Prob. De ocurrencia									
												A	M	B				A	M	B				A	M	B											A	M	B	A	M	B	A	M	B
Planeación	Inadecuado proceso de ajuste a la planificación gradual del proyecto.		X	X			X	X	X		X					X						X					X				X														
	Procesos incompletos a la hora del cierre de las fases o del proyecto.		X	X						X	X					X					X						X				X														
	Carencia de un enfoque único para el desarrollo del trabajo en cada fase.	X		X		X	X	X	X		X					X						X											X												
	Deficiencias, carencias o inexistencia de un plan para la dirección del proyecto	X		X			X	X			X			X								X					X																		
	Deficiencias o carencia de un plan de gestión de la calidad.	X		X			X	X	X	X				X								X					X				X														
	Carencia o deficiencia en el plan de mejoramiento de los procesos.		X	X			X	X	X		X					X						X					X				X														
	Carencia de un plan para gestionar el cronograma.	X		X			X	X	X	X	X					X						X					X				X														
	Carencia o deficiencias en el plan de gestión de riesgos.	X		X			X	X		X				X								X					X				X														
	Inadecuados sistemas de dirección de proyectos.	X		X			X	X	X	X	X					X						X					X				X														
	Posibilidades de reprocesos en los procesos de fases superpuestas.		X	X			X	X			X					X						X					X				X														
	Sub o sobrevaloración ex ante de los riesgos previstos asociados al proyecto.	X		X			X	X		X				X								X					X				X														
	Deficiencias, desactualización o desconocimiento de los factores ambientales de la empresa.	X		X	X		X	X		X	X			X								X					X				X														
	Inadecuada asignación de tareas y responsabilidades.	X		X			X	X	X	X					X							X					X				X														

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 15.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo por comunicación según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																																							
						Inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Prob. De ocurrencia			Alcance	Prob. De ocurrencia	Tiempo	Prob. De ocurrencia			Costos	Prob. De ocurrencia	Calidad	Prob. De ocurrencia			RRHH	Prob. De ocurrencia	Comunicación	Prob. De ocurrencia			Riesgos	Prob. De ocurrencia	Adquisiciones	Prob. De ocurrencia			Interesados	Prob. De ocurrencia										
												A	M	B				A	M	B				A	M	B				A	M	B				A	M	B		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Comunicación	Inadecuación del sistema de información para la Dirección del proyecto.	x		x			x	x	x		x				x			x			x			x			x			x			x																	
	Deficiencias en el diccionario para la comprensión de la EDT.	x		x			x	x	x		x		x					x			x			x			x			x			x																	
	Inadecuados o deficientes modelos y métodos de comunicación en el proyecto.	x		x	x		x	x	x		x				x			x					x			x			x			x																		
	Carencia o deficiencias en el plan de gestión de las comunicaciones internas y externas del proyecto.	x		x	x		x	x	x		x				x			x					x			x			x			x																		
	Inexistencia de un sistema de información.	x		x			x	x	x	x					x			x					x			x					x																			
	Deficiencias en el análisis de los requisitos de comunicación del proyecto.	x		x	x	x	x	x	x						x								x			x					x																			
	Procesos y técnicas inadecuadas de recolección de datos y elaboración de la información.	x		x	x	x	x	x	x	x					x			x					x			x			x			x																		
	Inexistencia o deficiencia archivística e histórica de experiencias acumuladas y las lecciones aprendidas.	x		x			x		x	x	x				x			x								x			x			x																		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo por control según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																												
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración			Alcance			Tiempo			Costos			Calidad			RRHH	Comunicación			Riesgos			Adquisiciones			Interesados			
											Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia				Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia			Prob. De ocurrencia						
A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B							
Control	No auditar los riesgos del proyecto.	x	x	x		x	x	x	x	x				x				x				x				x				x				x					
	No auditar el desempeño de las adquisiciones del proyecto.		x	x			x	x						x				x				x				x				x									
	Falta o deficiencia en criterios e instrumentos de evaluación para las actividades del proyecto.	x		x			x	x	x	x	x				x				x							x				x									
	Inadecuada o inexistente evaluación de los desempeños.		x	x	x			x	x	x					x				x				x				x				x								
	Carencia de seguimiento al desarrollo del proyecto.		x	x				x	x	x					x				x				x				x				x								

Fuente: elaboración propia.







**Tabla 18.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores de responsabilidad social según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																													
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración			Alcance			Tiempo			Costos			Calidad			RRHH			Comunicación			Riesgos			Adquisiciones			Interesados		
											A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Responsabilidad social	Errónea identificación y registro de los interesados.	x		x		x			x				x				x						x					x					x							
	Exclusión de los interesados.	x		x	x	x			x	x			x				x					x					x					x								
	Inadecuado proceso de selección de proveedores.	x		x					x	x	x						x										x													
	Inadecuada definición de los compromisos con los interesados.	x		x	x	x			x	x	x						x										x													
	Deficiente análisis y gestión de los interesados y de sus demandas.	x	x	x	x	x											x										x													
	Inadecuada identificación de los impactos del proyecto sobre los interesados.	x		x	x	x																																		
	Errónea identificación de expectativas e intereses de los interesados.	x		x		x																																		
	Sub o sobrevaloración de las expectativas e intereses de los interesados.	x		x	x	x																																		
	Sub o sobredimensionamiento del tipo, forma y nivel de participación de los interesados.	x		x	x	x																																		
	Documentación deficiente o inadecuada de los requisitos acordados con los interesados	x		x		x																																		

Fuente: elaboración propia.





**Tabla 20.** Registro de probabilidades de ocurrencia de los factores relacionados con la gestión según tipología en las áreas de conocimiento para el estándar PMI®

Riesgo	Factor de riesgo	Ex ante	Ex post	Int.	Ext.	Fases del proyecto					Probabilidades de ocurrencia de los riesgos en las diferentes áreas de conocimiento para la dirección del proyecto																																							
						inicio	Organización y preparación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Integración	Prob. De ocurrencia			Alcance	Prob. De ocurrencia			Tiempo	Prob. De ocurrencia			Costos	Prob. De ocurrencia			Calidad	Prob. De ocurrencia			RRHH	Prob. De ocurrencia			Comunicación	Prob. De ocurrencia			Riesgos	Prob. De ocurrencia			Adquisiciones	Prob. De ocurrencia			Interesados	Prob. De ocurrencia		
												A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B		A	M	B
Gestión	Falta de gobernabilidad del proyecto.		x	x		x	x	x	x	x					x				x				x					x				x				x														
	Deficiencias en la gestión del valor ganado.		x	x	x			x	x				x		x				x				x								x				x															
	Deficiente cierre de las fases del proyecto.		x	x	x					x	x				x				x								x				x				x															
	Deficiencias en la gestión del trabajo por completar.		x	x			x		x	x				x					x				x								x				x															
	Inadecuada gestión de las relaciones de trabajo.	x	x	x	x			x	x		x												x				x				x				x															
	Desconocimiento de la organización y su cultura.	x		x	x		x	x			x																x				x				x															
	Falta de control sobre la elaboración y entrega de los entregables.		x	x				x	x	x	x				x												x				x				x															
	Carencia o exceso de autoridad o independencia del director para dirigir el proyecto.	x		x		x	x	x	x	x	x									x								x				x				x														
	Demoras o desatención en la aprobación de las solicitudes de cambio.		x	x				x	x	x	x				x					x								x				x				x														

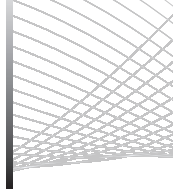
Fuente: elaboración propia.



Un aspecto interesante en la gestión de los riesgos es que la Guía considera que en el proceso de su identificación se “[...] debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas” (Project Management Institute, 2013, p. 321). Esta declaración da cuenta del sentido básico que podría tener la RS en las acciones del proyecto al declarar que las acciones, sus riesgos y responsabilidades (o, más bien, las corresponsabilidades) les serían propias al proyecto mismo.

La estimación de los costos y de los tiempos de las actividades que el proyecto desarrolla se considera básica para la identificación de los riesgos que le son asociados y sirve de criterio para definir los rangos en los que se clasificarían los riesgos. Al respecto, y en relación con los pactos de RS, habría que decir que, adicional a esta gradación, existe, o debería existir, una clasificación previa de los impactos de las acciones del proyecto en términos de los tipos de impacto que generan (positivos o negativos), y es en términos de este tipo de impactos que se podrían definir los costos y el tiempo.

De manera que, independientemente del rango de probabilidad en el que puedan ocurrir los factores de riesgos asociados a la RS, los impactos asociados a los factores de riesgo negativo tendrían prioridad sobre el resto de los factores, más allá de su magnitud. La atención y la priorización deben centrarse no solo en los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia, sino en los que tengan o puedan tener capacidad de hacer más daño. Por supuesto que entre los impactos negativos será posible ordenar las prioridades de atención tomando también como criterio las probabilidades de ocurrencia. En este aspecto es crucial, como se ha venido recalcando, la identificación y el desarrollo de la capacidad negociadora que se tenga con los interesados. Téngase en cuenta que esta capacidad negociadora difiere sustancialmente de cualquier capacidad abusadora de la posición de privilegio que se pueda tener frente a cualquier tipo de grupo de impacto. Estos aspectos abren la posibilidad de reducir los impactos en los costos, las reservas, las holguras y el cronograma mediante el ejercicio de las buenas prácticas en proyectos. Todo acuerdo con los interesados impactará positivamente el alcance, el cronograma y los costos, de la misma manera que cualquier desacuerdo o inconformidad con los interesados tendrá un efecto contrario. Cosa similar



ocurre con la definición del nivel de calidad acordada tanto con el dueño del proyecto como con los interesados.

En cualquiera que sea el caso de los riesgos y su valoración, las posibles respuestas a su ocurrencia o a su prevención dependerán de la capacidad financiera y de gestión con la que cuente el proyecto, y, en todo caso, será una capacidad relativa a los tipos y condiciones de los proyectos. La guía del PMI® acepta que, mediante el análisis cuantitativo del riesgo a través de la probabilidad relativa de ocurrencia, es posible identificar “[...] la tolerancia al riesgo por parte de la organización, asociada a las restricciones del proyecto en términos de costo, cronograma, alcance y calidad” (Project Management Institute, 2013, p. 329). De lo que se trata y en lo que también se ha sido reiterativo aquí es en resaltar dos cosas: la primera, que las empresas, por medio del desarrollo organizacional, deben ganar en sensibilidad y cobertura frente a los riesgos de la RS, y la segunda, que estas deben reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos negativos que se les asocian. En general, una baja tolerancia de los interesados al riesgo y a sus impactos demanda más planeación y recursos, además de que requiere condiciones más cerradas y específicas de negociación con los interesados.

Por el contrario, una alta tolerancia al riesgo exige menos condiciones para su negociación y permite acordar condiciones más generales y amplias, aspectos que, con seguridad, se verán reflejados en los costos. La mayor o menor tolerancia al riesgo también se verá afectada por el tipo de proyecto, la naturaleza e importancia de los objetivos que se desean alcanzar, y la magnitud del impacto que los factores de riesgo puedan generar. Con todo, no pueden descartarse las intenciones y los intereses particulares que de manera oportunista logren articularse al desarrollo del proyecto. Así las cosas, ciertos impactos sobre ciertos objetivos permiten mayores desviaciones de lo planeado que otros, y, en consecuencia, la tolerancia al riesgo no es homogénea para todos los objetivos ni para todos los interesados. Aunque los objetivos relacionados con el costo y el tiempo sean prioritarios en el desarrollo del proyecto por razones que les son propias a lo económico y lo financiero, y en consideración a ello mantienen su importancia y prevalencia sobre el resto de los objetivos, no quiere eso decir que en ocasiones puedan estar subordinados a otros objetivos, por ejemplo, a objetivos de tipo

ético o de RS. En este caso, se recomienda que las demandas adicionales de recursos y el compromiso con mayores costos puedan asumirse como inversiones extraordinarias del proyecto. Recuérdese que el desarrollo de las buenas prácticas en los proyectos, las condiciones contextuales y las valoraciones relativas objetivas de los riesgos pueden impactar la posición que las empresas y los interesados puedan tener frente a ellos y las formas de atender sus demandas.

Una última consideración respecto a la tolerancia frente al riesgo es la que se refiere a que una mayor tolerancia no podría excusar a una organización ni a un proyecto del cumplimiento de sus compromisos de RS, y mucho menos podría ser la disculpa para ejercer una posición de privilegio que procure beneficio frente al deterioro del bienestar de terceros.

La priorización y atención de los riesgos debe documentarse de forma confiable y objetiva. Sin embargo, en lo que se refiere a los riesgos inesperados y a los planificados en el campo de la RS es común encontrar datos e información sesgada por efecto de intereses oportunistas particulares. En estos casos, es la naturaleza del proyecto, la experiencia acumulada y el juicio de expertos los que aportan y orientan la dirección del mismo para tener un registro más realista y pertinente de los riesgos asociados.

En razón a los riesgos que surgen en lo imprevisto, siempre es necesario actualizar el registro de riesgos como parte de la actualización del plan para su atención y del plan de la dirección del proyecto. La clasificación y priorización que proporciona la lista de riesgos cuantificados y que incluye “[...] los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 341) presenta tanto los llamados “riesgos positivos” (oportunidades), como los llamados “riesgos negativos” (amenazas *ex ante*), y, en consecuencia, la racionalidad optimizadora deberá aplicarse a ambos tipos de riesgo por igual.

La discusión sobre si los recursos dedicados al aprovechamiento de las oportunidades deberían dedicarse a la atención de las demandas de las amenazas tiene razones de peso de uno y otro lado. Pero esta discusión debe ser precedida por el principio según el cual, deseablemente, el proyecto



no debería socializar costos mediante la desatención de las externalidades negativas. Lo que sería discutible es que el proyecto maximice el aprovechamiento de las oportunidades dejando de lado las externalidades negativas. Aunque es claro que el saldo para los dueños del proyecto sería positivo, no lo sería para el resto de los interesados impactados negativamente por él. El optar por maximizar las oportunidades y los beneficios para el proyecto no valida el comportamiento socialmente irresponsable. Existe otro criterio y es el de la sostenibilidad de la organización, según el cual el alcance de los compromisos de RS debe consultar las condiciones de sostenibilidad de la empresa para garantizar la viabilidad del proyecto. Este asunto ya ha sido ampliamente analizado antes. No puede perderse de vista que, según la norma ISO 26000, "[...] el objetivo de la responsabilidad social es contribuir a la sostenibilidad del desarrollo"<sup>25</sup>. Pero es claro que este aspecto incluye la sostenibilidad de las empresas, sin la cual la RS no tendría sentido.

Respecto a la atención de los riesgos de las externalidades negativas, habría que anotar que, al igual que las positivas, estas también presentan oportunidades de beneficios a largo plazo, especialmente en lo que se refiere a las ganancias en reputación con sus impactos sobre la competitividad y la valoración de la empresa en ausencia de sesgos de mercado. Es necesario superar el paradigma de que solo los riesgos asociados a las externalidades positivas pueden considerarse oportunidades, pues, de hecho, las oportunidades también son un concepto relativo. Lo que en realidad existe son condiciones que ciertas personas o agentes, en general, son capaces de convertir en oportunidades a través de su capacidad gerencial, mientras que otras personas no. Las oportunidades son en realidad un constructo gerencial. Cosa similar ocurre con las amenazas que solo la capacidad gerencial y directiva podría convertir en oportunidades.

La guía del PMI® considera que las respuestas a los riesgos planificados deben, en consecuencia, cumplir con cinco condiciones: 1) ser planificadas, 2) rentables (costeables), 3) realistas, 4) oportunas y 5) concertadas. Por nuestra parte, también consideramos que dichas respuestas deben

---

<sup>25</sup> Traducción nuestra de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "The objective of social responsibility is to contribute to sustainable development" (p. vii).

ser asertivas. Sin embargo, también es necesario responder a los riesgos contingentes cumpliendo las mismas características, excepto la de ser respuestas planificadas, aunque eso no signifique que no puedan formar parte de las experiencias capitalizadas de la organización. Como es claro, en el registro de los riesgos solo los previstos podrían anticiparse con asertividad relativa; el resto de los riesgos contingentes deberán contar con las condiciones de flexibilidad gerencial, de holguras en costos y de reservas presupuestales que permitan una atención inmediata o diferida en el tiempo según su clasificación. Con todo, la asignación de roles y responsabilidades para la atención de los riesgos debe incluir, de forma preventiva, sus propias responsabilidades y los riesgos contingentes como factores especiales para atender las demandas de las contingencias.

Una última anotación para identificar dos orígenes diferentes de los riesgos: uno, aquel que corresponde a los que se asocian a la ruta crítica del desarrollo del proyecto, y el otro, a los que corresponden a las desviaciones de la ruta crítica y que comprometen la eficacia en el logro de los objetivos del proyecto. La guía del PMI® considera ciertos rangos de desviación entre los cuales se presentan ciertos riesgos nuevos, planificados o no, que pueden ser aceptados en el desarrollo normal del proyecto.

## 10.12 Las estrategias frente a los riesgos negativos

Las estrategias identificadas por el PMI® para enfrentar los riesgos negativos son cuatro, a saber: “[...] evitar, transferir y mitigar. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse para riesgos negativos o amenazas, así como para riesgos positivos u oportunidades” (Project Management Institute, 2013, p. 344). A continuación, explicamos cada una de ellas.

*Evitar:* si un riesgo puede realmente evitarse o evadirse, no es en realidad un riesgo, pues es claro que la estrategia para eliminarlo o evadirlo entrará como parte del comportamiento propio de las actividades del desarrollo del proyecto. Otra cosa es que el riesgo pueda evitarse o evadirse en parte, en cuyo caso sería necesario evaluar esta estrategia desde la relación costo-beneficio; esto es, el costo de evitarlo o evadirlo frente a los beneficios de aplicar dicha estrategia. Así las cosas, evitarlo o no sería en realidad una

elección racional (de lo contrario, ni siquiera tendría alternativas y evitarlo sería la única opción).

Ahora bien, la Guía propone que la dirección del proyecto puede aislar o cambiar aquel objetivo que esté poniendo en riesgo al proyecto: “El director del proyecto también puede aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o cambiar el objetivo que se encuentra amenazado” (Project Management Institute, 2013, p. 344). Una medida drástica en razón a que el cambio de objetivo cambia también el sentido del proyecto. Este aspecto debería evitarse evaluando los riesgos del proyecto en el momento en que se concibe y antes de definir sus objetivos. Esta es una de las razones de por qué la concepción sistémica del proyecto orientaría este tipo de tareas. La prevención y la inspección son procedimientos clave para acompañar este tipo de inductores de riesgo. Surgen entonces dos tipos de riesgos asociados a estos procedimientos: improvisación y descuido, que bien pueden asociarse a la tolerancia indebida y al descontrol. Armonizar los objetivos del proyecto con sus riesgos (propios y contextuales) forma parte de la responsabilidad técnica, social y ética de la dirección y del equipo del proyecto.

El hecho de que un proyecto pueda verse anulado o cambiado en alguno de sus objetivos es otro riesgo de alteración que el proyecto asume desde su gestión, y puede desviarlo o desnaturalizarlo de su propósito inicial. Esta práctica, en caso de darse, no debería ser solo función de la dirección del proyecto, sino ser fruto del acuerdo con los interesados en las etapas previas a su formulación. Una de las responsabilidades de la dirección de cualquier proyecto es la de respetarle su estructura, alcance, objetivos y propósitos, pues todo ello fundamenta la confiabilidad y la confidencialidad del desarrollo del proyecto. Las acciones frente a los riesgos que amenazan al proyecto requieren correctivos sobre los factores que los inducen, preservando al máximo la integridad del mismo.

“Algunos riesgos que surgen en etapas tempranas del proyecto se pueden evitar aclarando los requisitos, obteniendo información, mejorando la comunicación o adquiriendo experiencia” (Project Management Institute, 2013, p. 344). Como puede apreciarse, la Guía identifica anticipadamente ciertos

factores inductores de algunos riesgos: falta de claridad en los requisitos, desinformación, problemas de comunicación e inexperiencia, todos ellos asociados a la gestión del proyecto.

Otro caso se presenta en los riesgos técnicos del proyecto que ya corresponden al desarrollo de la técnica y al acceso que se pueda tener a ella. Este tipo de riesgo es estructural e imperativo (al igual que las condiciones financieras) y limita el alcance y las formas de desarrollo del proyecto; la elección de la técnica para el desarrollo del mismo entra también como un factor determinante de su éxito y alcance.

El traslape de funciones en los desempeños es también un riesgo asociado a un ejercicio inadecuado o defectuoso de planeación del desarrollo del proyecto, que es otro riesgo que asecha a la eficacia y eficiencia de la dirección. Evitar un riesgo es diferente a afrontarlo, y en consideración a sus efectos sobre los costos, la eficacia y eficiencia, y, en general, en razón a mejorar las probabilidades de éxito del proyecto, la respuesta que se debe tener frente a evitar o afrontar los riesgos debe reflejar “[...] el equilibrio que percibe una organización entre asumir y evitar los riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 311). Esto quiere decir que, a la final, evitar o afrontar los riesgos asociados al desarrollo de un proyecto dependen de la capacidad organizacional de garantizar su cubrimiento. Al parecer, la experiencia capitalizada aportaría aquí criterios importantes para seleccionar aquellos factores de riesgos que se deben afrontar y aquellos en los que es preferible transferir dicho cubrimiento. Al respecto, la Guía, al tratar el tema de la elaboración de la lista de verificación de riesgo (y de factores), afirma que estas listas “[...] se desarrollan sobre la base de la información histórica y del conocimiento acumulado a partir de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información” (p. 325).

A propósito de las técnicas analíticas aplicadas a las adquisiciones del proyecto, la Guía afirma: “Mediante el estudio de la información del desempeño pasado, los equipos pueden identificar áreas de mayor riesgo que requieran ser monitoreadas de cerca para asegurar el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 376).

*Transferir*: cuando la estrategia es de transferencia de la totalidad del riesgo y su responsabilidad de cubrimiento, la situación es similar a cuando el riesgo puede evitarse solo parcialmente. “Las herramientas de transferencia pueden ser bastante diversas e incluyen, entre otras, el uso de seguros, garantías de cumplimiento, fianzas, certificados de garantía, etc.” (Project Management Institute, 2013, p. 344). Sin embargo, la transferencia no siempre necesita estar regulada y hacerse explícita a través de estos mecanismos; ella bien puede ser indirecta y tácita. Las organizaciones, a través del poder de mercado, tienen diferente capacidad de socializar los efectos de los impactos negativos de sus acciones mediante la socialización de costos a terceros. Estos costos también pueden ser explícitos e implícitos, directos e indirectos, al igual que la transferencia puede ser efectivamente intencionada o no. Mientras mayor poder de mercado tengan las empresas, mayor será su capacidad de transferir los riesgos negativos; sin embargo, eso no significa que efectivamente los transfieran. Factores referentes a lo social, lo ético y lo reputacional —e incluso lo económico— pueden modificar el sentido de la transferencia. Lo que realmente importa aquí, desde el punto de vista de la RS, es que cualquier transferencia consciente de este tipo de riesgo (negativo) debe ser comunicada al afectado, y los términos de la transferencia deben respetar la equidad, la proporcionalidad, la justicia, la claridad y el compromiso con el reparo del daño generado.

Otro aspecto importante en la RS de la transferencia de los riesgos negativos es que dicha transferencia debe ser inevitable, pues en caso de que pueda ser evitable deberá primar el principio según el cual el proyecto debe minimizar, cuando no eliminar, en lo posible, los efectos de los impactos negativos a terceras personas. En el caso de que la transferencia sea inevitable, la proporción de dicha transferencia deberá definirse y concertarse con claridad, objetividad y equidad en el reparto de los costos, los roles y las corresponsabilidades. En cualquier caso, la responsabilidad de cubrimiento de los riesgos de un proyecto estaría definida por la capacidad de cobertura propia o transferida de la organización que lo desarrolla. Surge aquí otro riesgo importante: la falta de capacidad de cubrimiento de los riesgos del proyecto. Este riesgo expone a la organización y al proyecto al fracaso y a la inviabilidad financiera, técnica y social.

La transferencia de riesgos también puede asociar la transferencia de actividades incluso dentro de la misma organización. Este tipo de transferencia ilustra el hecho de que, dentro de una misma organización, no todas las unidades asumen igual responsabilidad frente a los factores de riesgo. Este debe ser un indicador para la dirección del proyecto a la hora de planificar los riesgos y los costos para su cubrimiento, pues, aunque los riesgos son asumidos por la organización en general, es claro que las capacidades para enfrentarlos deben desarrollarse en las diferentes unidades que la componen.

El ejercicio de la transferencia de riesgos entre las diversas unidades en la organización requiere también preservar el criterio de equilibrio para garantizar una corresponsabilidad equitativa. Surge aquí otro riesgo para la dirección y la planificación del proyecto: la inequidad en la transferencia intraorganizacional de actividades. Así como la transferencia de riesgos a terceros propicia comúnmente el pago de primas, es claro que la transferencia de actividades y sus riesgos asociados debería seguir el mismo criterio en cuanto a transferir el presupuesto necesario para atender el riesgo asumido por la transferencia de la actividad.

*Mitigar:* respecto a la estrategia de mitigación de riesgos (negativos), habría que reconocer que esta estrategia puede ser preventiva (*ex ante*) del riesgo y sus impactos, o paliativa (*ex post*) de los efectos generados. De nuevo, la estrategia de mitigación de riesgos deberá ser evaluada desde la perspectiva del costo que demanda frente a los beneficios que otorga a los interesados al reducir su incidencia negativa. Desde este mismo criterio, debe evaluarse la elección de la mitigación preventiva o la mitigación paliativa, pues, aunque en términos generales se reconozca que la prevención “[...] a menudo es más efectiva que tratar de reparar el daño después de ocurrido el riesgo” (Project Management Institute, 2013, p. 345), no siempre lo será. La decisión de aplicar uno u otro tipo de mitigación deberá contar con la asignación de recursos para atender los requerimientos que a cada una de ellas le corresponda, pues es necesario reconocer que los factores de prevención son de naturaleza diferente que los factores de paliación. Las condiciones de uno u otro tipo de mitigación son diferentes y los afectados podrían tener diferentes grados de sensibilidad a uno u otro tipo de situa-

ción. Habrá quienes sean muy sensibles a la ocurrencia del riesgo y valoren con preferencia la mitigación preventiva sobre la paliativa. Esta disparidad en las valoraciones de las diferentes circunstancias que rodean a los tipos de mitigación requiere un proceso de negociación entre las partes. Ahora bien, con los riesgos contingentes solo podrá haber mitigación paliativa en consideración a la naturaleza del evento.

*Aceptar*: la otra estrategia propuesta por el PMI® para el tratamiento de los riesgos negativos es la aceptación. La Guía considera que esta estrategia se adopta en consideración a que la amenaza no puede evitarse y es imperativo asumir el riesgo cuando su ocurrencia deja de ser probabilística y pasa a ser determinística. Ahora bien, la Guía considera que esta estrategia puede ser de dos tipos: pasiva o activa. La pasiva “[...] no requiere ninguna acción, excepto documentar la estrategia. [...]”. La estrategia de aceptación activa más común consiste en establecer una reserva para contingencias, que incluya la cantidad de tiempo, [los] medios financieros o recursos necesarios para abordar los riesgos” (Project Management Institute, 2013, p. 345. Corchetes por fuera de texto). Como se aprecia, la estrategia de aceptación pasiva asume por entero el costo del riesgo, esto es, internaliza los costos como parte constitutiva del desarrollo del proyecto. Consiste, si se quiere, en mirar desde otra perspectiva, una “deseconomía” asociada a una externalidad negativa asumida por el proyecto. En cambio, la aceptación activa presupone la implementación de acciones encaminadas a enfrentar el riesgo y no solo a documentarlo. En este caso, también existe la certeza de ocurrencia del evento, salvo que la diferencia está en que es posible mitigar sus efectos. Así, la aceptación activa permite pasar a la estrategia de mitigación. De nuevo, en la implementación de la aceptación activa es necesario conocer los costos asociados a la prevención y el tratamiento de la amenaza, así como los beneficios de enfrentarla (ambos, ponderados por el valor definido para valorar la importancia de sus impactos).

Desde nuestra perspectiva, podría definirse otra estrategia adicional para enfrentar cierto tipo de riesgos negativos, que podría complementar a las estrategias postuladas por el PMI®. Esta estrategia sería la del rechazo del riesgo o la amenaza. La diferencia entre la estrategia de evadir o evitar el riesgo con la estrategia del rechazo consiste en que los riesgos que se

evaden son riesgos aceptados en la ruta crítica del desarrollo del proyecto, pero en los que deliberadamente se asumen acciones para evitarlos. En cambio, cuando un riesgo se rechaza, este no entra en las amenazas tenidas en cuenta al trazar la ruta crítica del proyecto y, en consecuencia, no se generan acciones para evitarlo o evadirlo. Esta estrategia podría ser bien útil en los casos en que los interesados presenten demandas no relacionadas directamente con la naturaleza y el desarrollo del proyecto, y que lo expongan a riesgos negativos accesorios que lo pudieran inviabilizar. En este caso, la dirección del proyecto podría implementar la estrategia de rechazo. En otras circunstancias, cuando el proyecto se desvíe de la ruta crítica definida y entre en la zona aceptable de desvíos para el proyecto, se aceptan también los nuevos riesgos que este desvío traiga consigo, ya sean planificados o no, pero más allá de estos rangos de desvío pactados como aceptables, la dirección del proyecto podría rechazar nuevos riesgos.

Desde otra perspectiva, el concepto de “riesgos rechazados” difiere del concepto de “riesgos desechados” en razón a que estos últimos son una amenaza aceptada por la dirección del proyecto en su normal desarrollo y a la que por obsolescencia o resolución es posible dejar de lado, liberando la atención, el tiempo y el presupuesto que se le pudiera dedicar en atenderla. Los riesgos desechados son liberadores de recursos, mientras que los riesgos rechazados nunca llegarían a comprometerlos. Desechar un riesgo es el resultado de la actualización y revisión de la planeación de los riesgos, mientras que los riesgos rechazados no serían objeto de planeación, ni seguimiento, ni redefinición, ni actualización.

### **10.13 Las estrategias frente a los riesgos positivos**

Cuando se trata de los riesgos positivos a los que la Guía llama “oportunidades”, las estrategias definidas por el PMI® son: explotar, compartir, mejorar y aceptar. A continuación, detallamos cada una de ellas.

*Explotar:* la guía del PMI® define el objetivo de la estrategia de explotación de la oportunidad como el “[...] eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo al alza en particular, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete” (Project Management Institute, 2013, p. 345). Obsérvese que



la estrategia va dirigida no a los efectos de los impactos, sino a eliminar, o al menos minimizar, los factores que impiden que la oportunidad se materialice. Es de esperar que las oportunidades traigan beneficios de diferente índole al proyecto, pero como toda elección, la opción de asumir esta estrategia debe estar precedida por la valoración costo-beneficio de implementarla ponderada por la probabilidad de su ocurrencia. La Guía denomina a esta estrategia como de explotación, en consideración a que no solo es importante que la oportunidad se presente, sino que también pueda ser explotada rentablemente. Ahora bien, esta explotación no solo debe ser financieramente rentable, sino que se aspira a que también lo sea sosteniblemente. Esto supone que, en la consideración de los costos, así como en los beneficios, deberían incluirse, además, aquellos otros asociados a lo ambiental, lo legal y a la RS.

Un aspecto asociado a la explotación de las oportunidades es el que se refiere a las capacidades propias de la organización para su aprovechamiento, bien sea porque esté en capacidad de aprovecharlas sin intermediación alguna o bien porque tenga la capacidad de conseguir con terceros lo necesario para su aprovechamiento. De todas maneras, este es un aspecto básico de la dirección del proyecto, en la medida en que deben evitarse los riesgos de sobredimensionamiento o subutilización de la capacidad de explotación de las oportunidades. El primero expone a la organización y al proyecto al fracaso, y el segundo lleva a la ineficiencia operativa, económica y financiera.

*Compartir:* en lo que se refiere a esta estrategia, la guía del PMI® la define como “[...] asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 346). Obsérvese que en esta concepción de la estrategia se resaltan tres cosas que, a nuestro juicio, resultan interesantes:

- La primera de ellas es la que se refiere al derecho de propiedad y efectiva apropiación que el proyecto tiene sobre la oportunidad, su captura y aprovechamiento. A este aspecto está asociado el riesgo de pérdida de propiedad de la oportunidad y el abuso de la posición

de mercado que afecta directamente la posición competitiva. Este es un riesgo propio de la dirección y gestión del proyecto.

- Una segunda se refiere a que aquello a compartir con un tercero es la posibilidad de aprovechar la oportunidad sin ceder la propiedad que se tiene sobre la misma. En este caso, surge el riesgo de inequidad en el reparto de los beneficios de la explotación de la oportunidad. Al igual que el anterior, este también es un riesgo propio de la dirección y gestión del proyecto.
- Y, por último, como tercera, es que la razón fundamental para compartir la oportunidad es capturarla (no dejarla perder), aunque sea compartida, y garantizar su mejor aprovechamiento. Surge en este caso el riesgo de pérdida de la oportunidad, lo que afecta los intereses económicos de los interesados y la posición competitiva de la organización. Este riesgo también es propio de la dirección y gestión del proyecto.

Compartir la posibilidad de aprovechamiento de las oportunidades podría convertirse en una estrategia de RS, cuando a quien se le comparte es alguno de los grupos de interesados del proyecto. Es de suponer que todo lo que beneficie al proyecto lo hará también a sus interesados, aunque hay que reconocer que no siempre en la misma proporción. Puede observarse que la definición propuesta para esta estrategia se sustenta en la racionalidad optimizadora de las oportunidades, pues esto estaría garantizado al ceder (para usufructo) la oportunidad a "un tercero mejor capacitado" (Project Management Institute, 2013, p. 346). Este es un aspecto muy importante desde muchos puntos de vista, pues en el caso de las oportunidades previsibles y planificables, las alianzas, la búsqueda y la selección de terceros a quienes se les pueda transferir toda o parte del derecho de usufructo de estas oportunidades constituye un factor estratégico para el proyecto, en cuanto: 1) ilustra el alcance de las capacidades internas que se puedan tener para el aprovechamiento de estas oportunidades; 2) amplía el sistema relacional del proyecto mediante la búsqueda de los mejor capacitados para compartir y poder aprovecharse de sus rendimientos;

3) incrementa los beneficios capturados del proyecto y propicia el mejor aprovechamiento de su potencial; y 4) eleva la “atractividad” del proyecto y permite socializar impactos positivos contribuyendo a la riqueza social. Como se aprecia, todos estos factores podrían estar relacionados positivamente con la reducción del riesgo reputacional y el incremento de los beneficios que se le pudieran asociar.

Un último aspecto respecto a esta estrategia tiene que ver con lo que se refiere al término “compartir”, que la Guía asocia a los riesgos positivos, cuando en los riesgos negativos la Guía emplea el término “transferir”. Estrictamente y con base en la concepción de la estrategia del compartir que asume la Guía, lo que realmente ocurre es una transferencia de las posibilidades de aprovechamiento conjunto de las oportunidades que le son propias a la organización, y que es la estrategia elegida en aras de una captura más eficiente y eficaz de sus beneficios que no se lograría de otra forma. Desde nuestra perspectiva, la estrategia de compartir podría redefinirse en otros términos para ser aplicada en el terreno de los riesgos negativos, pues bien podría asignarse toda o parte de la propiedad de la amenaza a un tercero que esté mejor capacitado para evitarla en beneficio del proyecto. Tanto en la estrategia de transferir como en la de compartir, los aspectos regulatorios y legales son necesarios. En la primera, para resguardarse de la pérdida de la amenaza, mientras que, en la segunda, para regular el alcance de la propiedad y de la proporcionalidad de su usufructo.

*Mejorar*: esta estrategia está asociada por la guía del PMI® a los riesgos positivos, y se propone “[...] aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad” (Project Management Institute, 2013, p. 346). También es una estrategia asociada a la racionalidad optimizadora de recursos y, para el caso, de oportunidades e impactos. También está definida para las oportunidades “planificables” y podría estar o no relacionada con la estrategia de compartir, dependiendo de las capacidades que se tengan para elevar la probabilidad de ocurrencia y aprovechamiento de la oportunidad y/o de sus impactos positivos. Esta estrategia permite redefinirse para ser aplicada en el campo de los riesgos negativos. Allí su objetivo sería el de reducir la probabilidad y/o los impactos negativos de la amenaza. También

podría relacionarse con la estrategia de mitigación, ya sea preventiva o paliativa, en cuanto ambos tipos de mitigación pretenden mejorar los efectos de los riesgos negativos.



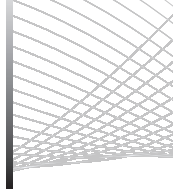
# 11. Gestión socialmente responsable de las adquisiciones del proyecto

Este es un subsistema del sistema relacional de la guía del PMI® y articula subsistemas internos y externos al proyecto mismo. “La relación *comprador-vendedor* puede existir a muchos niveles en cualquier proyecto, y entre organizaciones internas y externas a la organización compradora” (Project Management Institute, 2013, p. 357). Tales subsistemas incluyen las relaciones de intercambio (compra y venta) y los documentos que las regulan. El PMI® ha restringido las relaciones de intercambio solo a las relaciones de compra- venta: “La gestión de las adquisiciones del proyecto se aborda dentro de la perspectiva de la relación entre el comprador y el vendedor” (p. 357). Sin embargo, como se verá más adelante, las adquisiciones que una organización puede realizar en función del desarrollo de sus proyectos trascienden la dimensión meramente comercial. Las condiciones aplicadas a la negociación y realización de los intercambios deben estar reguladas por las políticas de la organización, que a su vez deben inscribirse en la filosofía y el sistema de valores organizacionales, todo ello inmerso en las condiciones del contexto. Lo que aquí se propone es que los criterios de RS puedan hacer parte de los criterios de regulación de los intercambios a los que dé lugar el proyecto. Las funciones de abastecimiento y suministro suelen estar “transversalizadas” por intereses personales gracias al fenómeno de agencia que las genera. No es un asunto de formatos, controles o reglas, sino de ética.

Uno de los aspectos clave en la planeación de las adquisiciones del proyecto es identificar su capacidad de autoabastecimiento y definir el alcance de la gestión interna del equipo del proyecto. Desde este diagnóstico, se definen entonces las necesidades y los demás requerimientos que necesitan ser provistos por terceros. “El proceso planificar las adquisiciones incluye la consideración de los riesgos derivados de cada decisión de hacer o comprar” (Project Management Institute, 2013, p. 360).

En la definición y decisión de lo que se puede y debe hacer o comprar, pueden aparecer riesgos particulares de todo tipo. Las decisiones sobre lo que se debe hacer pasan por el dimensionamiento de las capacidades organizacionales que le permite a la dirección del proyecto optar por esta alternativa. La Guía reconoce entre los factores que influyen en las decisiones de hacer o comprar, “[...] las capacidades clave de la organización” (Project Management Institute, 2013, p. 374). De nuevo aparece el riesgo del sobredimensionamiento que expone el proyecto a retrasos y sobrecostos innecesarios, o el riesgo de subestimación de las capacidades que lleva a la ineficiencia y el despilfarro de los recursos propios. La subestimación de los recursos propios termina por comprometer la viabilidad del proyecto y es un riesgo propio de la gestión, dirección y planeación de las adquisiciones del proyecto. La objetividad de la evaluación de las capacidades organizacionales de autoabastecerse resulta crucial aquí. La autoevaluación de las capacidades relativas juega un importante papel para definir las necesidades y los presupuestos de compras en la evaluación objetiva de las mejores opciones de proveedores. Este aspecto toca directamente los costos, el recurso humano y las condiciones licitatorias de proveedores, así como los criterios de calidad de los insumos, que son, normalmente, espacio propicio de procedimientos indebidos con sobrecostos y consecuencias legales innecesarias.

La decisión de comprar pasa por la evaluación objetiva de la calidad requerida y de las condiciones financieras en las que se acuerdan las adquisiciones. De nuevo, los sobrecostos inducidos por elecciones no objetivas, por aceptación de insumos de menor calidad y por sesgos preferenciales hacen surgir riesgos financieros, de calidad, eficiencia operativa y satisfacción (por no resaltar el riesgo reputacional), que comprometen la eficiencia y calidad



de los resultados del proyecto. La evaluación de la calidad limita el análisis de costos debido a la garantía de la calidad de los resultados del proyecto. De manera que es necesario ampliar el significado de la expresión de la Guía cuando anota que entre los factores que influyen en las decisiones de hacer o comprar está “[...] el valor proporcionado por los proveedores que satisfacen la necesidad” (Project Management Institute, 2013, p. 374) que debe consultar las condiciones de calidad.

A la luz de lo anterior, es necesario entonces acompañar este ejercicio de adquisiciones con el control y ajuste permanente de las opciones de compra frente a las opciones de autoabastecimiento bajo los criterios de costo-calidad. Este ejercicio de control está plenamente justificado por el PMI® al reconocer que en las decisiones de compra y en los contratos que las regulan deben evitarse o “[...] mitigar[se] los riesgos, que en ocasiones consiste en transferir el riesgo al vendedor” (Project Management Institute, 2013, p. 360). Desde nuestra perspectiva, también existe la posibilidad de transferir riesgos a los compradores, dueños y usuarios de los productos del proyecto, cuando, en busca de un mayor margen de rentabilidad por la vía de menores costos, se impacta negativamente la calidad.

En el tema específico de los proveedores, en el campo de los aspectos ambientales de la empresa que impactan el ejercicio de la planeación de la gestión de las adquisiciones del proyecto, hay factores para tener en cuenta:

- Las condiciones de mercado en las que opera la empresa y que condicionan la toma de decisiones de hacer o comprar de acuerdo con el manejo del poder relativo de mercado que puedan tener los proveedores o los clientes. Desde el punto de vista de la equidad de mercado, las mejores condiciones para un sano ejercicio de planeación de la gestión de adquisiciones es operar en lo posible en mercados de libre competencia, donde los precios reflejan sin distorsión las condiciones reales del mercado.
- La disponibilidad de bienes y servicios en el mercado, lo que de alguna manera se relaciona con las condiciones de mercado. Este aspecto es especialmente crítico en los mercados de tecnología

protegidos por patentes u otros mecanismos de propiedad que impidan o condicionen el acceso y la disposición de lo que se necesita para el proyecto. Disponer de lo que se necesita a través del mercado facilita la compra y permite aprovechar las ventajas de la especialización del trabajo, de precios más bajos, y permite a las empresas que desarrollan los proyectos centrarse en los aspectos propios que efectivamente les competen.

- El otro aspecto interesante es el del desempeño de los proveedores, incluyendo “[...] desempeño pasado o su reputación” (Project Management Institute, 2008, p. 362). Este es un asunto que ya se ha discutido aquí, pero que formaría parte crucial del papel de la aplicación de los principios de RS en el campo de los proyectos.
- Otro aspecto importante reseñado por el PMI® es el que se refiere a las condiciones que deben cumplir los resultados del proyecto. Esas condiciones están relacionadas con los criterios de calidad que a su vez están relacionados con la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios de los resultados del proyecto. Ya nos hemos referido a las condiciones de calidad como parte de los compromisos de RS cuando al aceptar las especificaciones de los resultados del proyecto se establece un compromiso con la satisfacción de la necesidad que satisface. De manera que las condiciones de costo deben corresponderse con las condiciones de calidad.
- Por último, el PMI® propone que las condiciones locales específicas entren también en las decisiones de planeación de la gestión de las adquisiciones del proyecto. Este aspecto incorpora el contexto a las condiciones de desarrollo del proyecto. Sin embargo, en no pocas ocasiones las condiciones del contexto permiten aprovecharse en beneficio del proyecto, como en el costo de los insumos; no obstante, es claro que el aprovechar o no las oportunidades del contexto debe respetar siempre la calidad del proyecto y los criterios de no abuso de la posición de privilegio de mercado, como es el caso, por ejemplo, de la disponibilidad en el medio de mano de obra barata que debe convertirse en una oportunidad financiera y a la vez de deterioro



social. No puede olvidarse que entre las empresas y el contexto debe existir cierta simbiosis de manera que ambos componentes sean sostenibles y viables.

Entre las entradas para planificar la gestión de las adquisiciones de los proyectos, la definición de la línea de alcance es especialmente importante, en razón a que en ella se especifican los factores de satisfacción de entrega del producto del proyecto. Los criterios de RS con los interesados tendrían aquí un papel especial, en cuanto es en el alcance donde se podrían definir y acordar los criterios de satisfacción en el desarrollo y en la entrega de resultados. Debe tenerse cuidado de no negociar posibles reducciones de costos a cambio de menores condiciones de entrega. El PMI® ha incluido, en los costos por fallos o no conformidad, la pérdida de reputación: "Los costos por fallos (costos de no conformidad) incluyen los costos de reprocesar productos, componentes o procesos que no cumplen, los costos del trabajo con garantía y desperdicios y la pérdida de reputación" (Project Management Institute, 2008, p. 535).

Es clara la necesidad de documentar los requisitos para planificar las adquisiciones en razón a las "[...] implicaciones contractuales y legales, que se tienen en cuenta al planificar las adquisiciones y que pueden incluir aspectos relacionados con la salud, la seguridad, el desempeño, el medio ambiente, los seguros, los derechos de propiedad intelectual, la igualdad de oportunidad en el empleo, las licencias y los permisos" (Project Management Institute, 2008, p. 361). Como se observa, la planificación de las adquisiciones incluye una serie compleja de requisitos previos que hacen de estas una resultante, y, de los intercambios, los medios para satisfacer dichos requisitos. Como objetivo, las adquisiciones están relacionadas directamente con los objetivos mismos que el proyecto pretende alcanzar. Como medios de realización de los objetivos del proyecto, ellas se constituyen en condiciones de realización del desarrollo del proyecto. Sin embargo, el proceso de adquisiciones será exitoso en la medida en que armonice los requerimientos internos con las condiciones contextuales (ambientales) que le permitan lograr su objetivo. Esto es, que le permitan cumplir con "[...] los requisitos locales específicos" (p. 362). Como se observa, las condiciones comerciales apenas si son una parte del complejo de relaciones culturales,

jurídicas, políticas y sociales que apoyan la realización de los intercambios. Todos estos aspectos afectarán o están en capacidad de afectar el precio de las adquisiciones y los costos del proyecto, aspectos neurálgicos para los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad del proyecto que suelen privilegiarse sobre otros que actualmente están adquiriendo relevancia en la gestión contemporánea de proyectos, como los relacionados con la RS.

La guía del PMI® considera que, en las adquisiciones de productos estandarizados, “[...] los términos licitación, oferta o cotización generalmente se utilizan cuando la decisión de selección del vendedor se basa en el precio” (Project Management Institute, 2008, p. 368). La propuesta que aquí se desarrolla trata de inducir a que el precio de las adquisiciones incluya las condiciones y los requerimientos de RS que se esperan de los proponentes de la licitación, de los oferentes o de los cotizantes, para que, de esta forma, el proyecto pueda cumplir con su objetivo de ser socialmente responsable. Para ello, los términos de la licitación, oferta o cotización deberían incluir los criterios que habría que cumplir en el campo de la RS. No puede olvidarse que “[...] la emisión de una solicitud de adquisición a posibles vendedores para presentar una propuesta u oferta se realiza normalmente conforme a las políticas de la organización del comprador” (p. 368). Esta posición, en ocasiones, le permite al comprador tener un margen a favor en el proceso de negociación y de selección de los proveedores. Este es un aspecto que podría capitalizarse a favor de la RS.

En lo que se refiere a los activos de los procesos de la organización, habría que hacer algunas anotaciones al respecto. Afirma la Guía del PMI® que entre los activos de los procesos organizacionales que impactan la planificación de la gestión de las adquisiciones del proyecto están “[...] las políticas, [Los] procedimientos y [las] pautas formales de adquisición” (Project Management Institute, 2008, p. 362, corchetes por fuera de texto). A nuestra forma de ver, también podrían incluirse los valores y compromisos de RS que pudieran soportar la filosofía de la organización y que regularan la orientación de las políticas, la ejecución de los procedimientos y los aspectos formales de las adquisiciones. Hacer expreso el sistema de valores en los procesos de negociación orienta la gestión, filtra los aspirantes a las negociaciones, cualifica los tipos de contratos y el sistema de relaciones

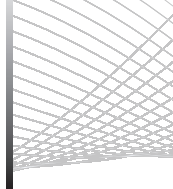
del equipo del proyecto. Todo esto se relaciona directamente con el plan de gestión de las adquisiciones, especialmente con lo que tiene que ver con “[...] las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas” (p. 366). Estas restricciones y suposiciones, además de otros requisitos, podrían y además deberían incluirse en el enunciado del trabajo relativo a la adquisición.

En la definición de los criterios de selección de proveedores, la guía del PMI® propone los siguientes:

- Que haya una comprensión de la necesidad que se desea satisfacer. El propósito es garantizar la correspondencia técnica y la adecuación de los componentes del proyecto con el objetivo que el mismo pretende alcanzar a través de sus resultados. Se evita así el riesgo de no conformidad y de falta de calidad en los resultados. Hay que tener en cuenta que se parte del supuesto de que el enunciado de los requisitos del proyecto se corresponde con los resultados que se desean lograr. Sin embargo, no hay que descartar que aquí surge otro tipo de riesgos asociados al exceso o la carencia de especificaciones de requisitos y calidad.
- Que el costo total sea el más favorable entre las condiciones técnicas requeridas. El propósito es la eficiencia y optimización del presupuesto para el cabal desarrollo del proyecto, evitando el riesgo de sobre costos y garantizando la calidad requerida. Acompaña a este requisito el mismo tipo de riesgos que pueden surgir con la comprensión de la necesidad: el exceso o la carencia de especificaciones de requisitos y de calidad.
- Que se tenga la capacidad técnica para atender los requerimientos del proyecto. El propósito es lograr la mayor eficiencia (operativa, de costos y financiera) y eficacia en el logro de los niveles de calidad de los resultados del proyecto. El análisis de la experiencia y el nivel de experiencia acumulada pueden ser buenos criterios complementarios para garantizar el cumplimiento de este requisito.

Acompañan a estos criterios los riesgos técnicos, de no conformidad, de incumplimiento y de sobre costos.

- Que se tenga claridad con los riesgos a asumir. Este criterio se propone asegurar el cumplimiento cabal de los compromisos que contrae el vendedor cubriendo los riesgos que se le asocian. También acompañan, a este criterio, riesgos de no conformidad, de costos, de responsabilidad, de incumplimiento y riesgos de tipo financiero. Ser un vendedor socialmente responsable ayuda a fortalecer este criterio.
- Que se tenga un enfoque de gestión que garantice el desarrollo del proyecto. Este es un criterio difícil de exigir, pues está condicionado al estilo gerencial. El propósito es lograr que la toma de decisiones sea lo suficientemente asertiva para que se logren los compromisos adquiridos en proveer los requisitos del proyecto en las condiciones de entrega de tiempo, costos, y calidad requerida y acordada. Los riesgos de incumplimiento y no conformidad pueden surgir y afectar directamente el desarrollo del proyecto con repercusiones en el costo, el tiempo y las contingencias del mismo. Los aspectos relacionados con la reputación empresarial de las empresas vendedoras refuerzan la toma de decisiones en este sentido.
- Que el enfoque técnico sea el requerido por las especificaciones del proyecto. Este requisito acompaña al que exige que se tenga la capacidad técnica para atender los requerimientos del proyecto. Su objetivo es asegurar la calidad de desempeño de los elementos comprados para el proyecto. Factores ambientales, legales e, incluso, las consideraciones de RS podrían entrar en este tipo de criterios, pues es claro que la correspondencia entre las condiciones técnicas y el enfoque técnico proporciona la coherencia necesaria para garantizar las condiciones de calidad en el desarrollo del proyecto y en sus resultados. Estos criterios se acompañan del riesgo de no conformidad con los requisitos técnicos y de calidad, e impactan el cronograma, los costos y la reputación de la empresa que desarrolla el proyecto.



- Que el proveedor proporcione garantías para el cumplimiento de lo solicitado. Su propósito es lograr la eficiencia y el cumplimiento en la entrega de los resultados del proyecto. Se acompaña de otros criterios como la comprensión de la necesidad, la capacidad técnica, y el enfoque de gestión y técnico. Evita directamente el riesgo de incumplimiento y de sobrecostos.
- Que el proveedor tenga la suficiente capacidad financiera para asumir los costos de cumplimiento de los requerimientos solicitados para el proyecto. Se propone asegurar el cumplimiento de las condiciones y el enfoque técnico con las condiciones financieras para el cabal cumplimiento de los requisitos del proyecto. Evita retrasos en entregas y en el desarrollo del proyecto, no conformidades, sobrecostos y preserva del riesgo reputacional.
- Que cuente con la capacidad productiva y el interés para cumplir con los compromisos contraídos. Se acompaña del cumplimiento de los criterios de la capacidad técnica y del enfoque técnico y de gestión. Su propósito es garantizar la entrega de los requerimientos del proyecto en términos de cantidad, calidad y tiempo requeridos y acordados. A este criterio lo acompaña el riesgo de incumplimiento de sobrecostos y de retraso en el logro de los resultados del proyecto.
- El tamaño y el tipo de negocio. Acompañan a este criterio la capacidad técnica, el enfoque de gestión, y la capacidad financiera y productiva. Se propone garantizar la correspondencia en el cumplimiento de los requisitos de calidad, cantidad y tiempo establecidos. Lo acompañan los riesgos legales, financieros, productivos y técnicos.
- Las referencias del desempeño histórico de los vendedores o proveedores. Su propósito es contar con la confiabilidad suficiente para asegurar el cabal desarrollo del proyecto. Evita el riesgo reputacional y los riesgos asociados al incumplimiento y a las no conformidades. Se apoya en la experiencia capitalizada por el vendedor y, en este caso, los criterios de RS podrían complementar adecuadamente la toma de decisiones en este aspecto.

- El respeto a los derechos de propiedad intelectual y de la propiedad exclusiva, que apoya el criterio de las referencias del desempeño histórico de los vendedores o proveedores. Respetar los derechos de propiedad intelectual y de exclusividad proporciona elementos de confianza que el comprador necesita del vendedor. El propósito es generar la confianza necesaria para preservar la propiedad de los elementos que componen el desarrollo del proyecto. Los aspectos referentes al riesgo reputacional apoyarían las consideraciones respecto a este criterio.

Como se aprecia, los requisitos de selección de los proveedores contemplan aquellos aspectos relacionados con el cumplimiento de las condiciones técnicas, económicas, éticas y legales para atender las necesidades del proyecto, lo cual es absolutamente necesario. Esta lista podría complementarse introduciendo requerimientos de RS en los proveedores, que a su vez podrían relacionarse con los requisitos de experiencia y confiabilidad (referencias y desempeño histórico). A nuestro juicio, estos aspectos, entre otros, deberían hacer parte de los criterios de evaluación de los proveedores.

En línea con esta misma lógica de pensamiento, es posible y deseable que el sistema relacional entre el comprador y el proveedor sirva además como mecanismo de aprendizaje organizacional. En el caso específico de la RS en proyectos, cualquiera de las partes que cuente con ventaja en el campo de la RS deberá inducir, en la otra, transformaciones que la lleven a la implementación de requisitos de RS (por ejemplo, mediante la conformación de equipos de trabajo para el desarrollo socialmente responsable del proyecto). Este aspecto cualificará el sistema relacional de las partes y el intercambio será el medio para impulsar la adopción de la RS en el medio empresarial. Al respecto, la Guía del PMI® considera que “[...] el esfuerzo del comprador y del vendedor en este proceso [definir los acuerdos para trabajar en equipo] consiste en elaborar de manera conjunta un enunciado del trabajo relativo a adquisiciones que cumpla con los requisitos del proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 375).

Los requisitos, incluyendo los de RS, podrían y además deberían explicitarse con claridad en el momento de realizar las convocatorias a los proveedores.

Con todo, y aunque sería deseable que los proveedores contaran de entrada con los aspectos relacionados con la RS, no puede olvidarse que la empresa que va adelante en estos aspectos debe asumir la responsabilidad de ejercer un efecto multiplicador y pedagógico. Tampoco debe olvidarse que el camino que las organizaciones recorren en la construcción de la RS es un proceso cuya dinámica no es homogénea y es siempre relativa. De manera que, a la hora de evaluar a los proveedores respecto a los requisitos de RS, deberá contemplarse, desde la organización contratante, la posibilidad que se tenga de apoyar y hacer avanzar a la empresa contratada en su proceso de desarrollo e implementación de las buenas prácticas de la RS. Al final, resulta que, además del análisis del nivel de cumplimiento de los requisitos que los proveedores tengan en RS, también se pueden evaluar los aportes que el contratante está en capacidad de realizar o los beneficios que está en disposición de recibir por parte del proveedor (en caso tal de que tenga ventaja en este campo). Estos aspectos evidencian que el intercambio entre compradores y vendedores no es solo de tipo comercial.

Otro aspecto importante en la selección de los proveedores es el que se refiere a la ponderación de los criterios para su selección. Es entendible que los criterios técnicos y de calidad deban ser altamente apreciados, pero en lo que se refiere a la ponderación de los criterios de RS, se sugiere que estos sean al menos igual a los demás criterios considerados clave para el desarrollo del proyecto. Cada tipo de proyecto tendría entonces su propia escala de valoración y sus propios criterios de ponderación, pero en el desarrollo y la consolidación de la cultura de la RS se espera que estos criterios y ponderaciones ganen progresivamente importancia relativa respecto a los demás criterios exigibles a los proveedores. En todo caso, se sugiere que los criterios exigibles en términos de RS pueden ser claros pero flexibles y amarrados al compromiso de avance e incorporación de nuevos elementos de RS y a las buenas prácticas empresariales en sus respectivas organizaciones.

De todas maneras, es posible que, entre los términos acordados para el intercambio con los proveedores, sea posible incluir contraprestaciones que no necesariamente son financieras. Una organización comprometida con la RS podría encontrar interesante, por diversas razones, el que sus

proveedores avancen en RS y, en consecuencia, puede estar dispuesta a negociar con ellos contraprestaciones en este sentido. Estos aspectos exigidos para la negociación deberán quedar explícitos en la adjudicación de los contratos de adquisición y formarán parte importante en la administración de las adquisiciones.

Los procesos de dirección de proyectos son los medios a través de los cuales se monitorea el cumplimiento de los requisitos exigidos a los vendedores, especialmente la información del desempeño y los controles de calidad adicionales a los de la RS. Estos procesos incluyen el cierre de las adquisiciones. Por su parte, las veedurías del cierre de las adquisiciones tienen como objetivo “[...] identificar los éxitos y los fracasos que merecen ser reconocidos en la preparación o administración de otros contratos de adquisición en el proyecto” (Project Management Institute, 2008, p. 388). Los aspectos relacionados con los aciertos y desaciertos en materia de RS también podrán relacionarse como éxitos y fracasos y deberán ser documentados, como lo son los éxitos y fracasos de las demás áreas de desarrollo del proyecto. Habrá que mantener siempre presente que las adquisiciones de las organizaciones para la realización de los proyectos deberán ser “cualificadas” como socialmente responsables, además de ser financiera y económicamente óptimas y sostenibles. Este aspecto califica al sistema de intercambio del proyecto dimensionándolo más allá de lo estrictamente comercial.





# SEGUNDA PARTE

## 12. La responsabilidad social y el “Código de Ética” del PMI®

---

El desarrollo de esta segunda parte se realiza con base en el “Código de Ética y Conducta Profesional” propuesto por el PMI® para todas las personas que se acogen a la normativa de sus prácticas. Se asume la versión de 2004, propuesta como documento de estudio. En ella se establecen los compromisos y los valores que rigen, desde la ética, las buenas prácticas de la dirección de proyectos bajo la modalidad propuesta por el PMI®. El objetivo de esta parte del trabajo es articular la RS con los principios propuestos por el “Código de Ética”, que está en línea con lo propuesto por la norma ISO 26000 de responsabilidad social. Dicha norma afirma que “[...] la responsabilidad social, sin embargo, también implica acciones más allá del cumplimiento legal y el reconocimiento de las obligaciones a otros que no son jurídicamente vinculantes. Estas obligaciones se derivan de los valores éticos ampliamente compartidos y otros valores”<sup>26</sup>.

Antes de pasar a lo específico propuesto por el “Código de Ética”, la Guía del PMI®, en su versión 5.<sup>a</sup>, define la utilidad del código así: “[...] el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las ex-

---

<sup>26</sup> Traducción nuestra de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Social (375) responsibility, however, also entails actions beyond legal compliance and the recognition of obligations to (376) others that are not legally binding. These obligations arise out of widely shared ethical and other values” (p. 6).

pectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás" (Project Management Institute, 2008, p. 2). En primer lugar, debe resaltarse que, en esta parte, los términos de la redacción del código llevan a pensar que es propuesto no como una regulación obligatoria, sino como una guía para el profesional en el ejercicio de la dirección de proyectos. Esta dimensión la comparte con la norma ISO 26000, que no tiene pretensiones regulatorias, sino orientadoras. Un segundo aspecto para señalar es el que se refiere a lo que el código presenta: descripción de expectativas propias y hacia los demás que deben tener los profesionales que trabajan en los proyectos. Se parte del principio de que el comportamiento laboral de los empleados en el desarrollo de los proyectos se rige por las expectativas, lo que no excluye, por supuesto, a los intereses tanto propios como ajenos y del proyecto mismo.

Es de señalar el aspecto declarado por el "Código de Ética" en lo que se refiere a la definición de referentes que orientan los comportamientos del desempeño profesional bajo la metodología PMI®. El código "[...] describe las expectativas que tenemos de nosotros mismos y nuestros colegas" (Project Management Institute, 2012, p. 1). Al igual que todos los sistemas de valores, los códigos de ética lo que en realidad hacen es definir los referentes ideales que orientan la toma de decisiones y los comportamientos de quienes los siguen. Es por esa razón que solo describen expectativas, más que realidades. Como bien lo afirma el código, es una forma de reconocimiento y de diferenciación de aquellos que acogen los principios y la metodología del PMI®, y, en consecuencia, es complementario a los códigos propios que rigen los comportamientos profesionales.

## 12.1 Los principios rectores del "Código de Ética" del PMI®

Según la Guía del PMI®, el "Código de Ética" "[...] es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad" (Project Management Institute, 2008, p. 2). En este párrafo, ya los términos tienen obligatoriedad de cumplimiento y "[...] conlleva[n] la obligación de cumplir con leyes, regulaciones, y políticas profesionales y de la organización" (p. 2). En otra parte se lee que se espera que los comportamientos sean "[...] de conformidad con las mismas" (p. 2).

Al parecer, el alcance del término "responsabilidad" se refiere a la capacidad que toda persona, en ejercicio de las labores de su desempeño, le permite reconocer y aceptar las consecuencias de sus actos. Desde esta perspectiva de la responsabilidad, solo se enfatiza en el reconocimiento y la aceptación de la autoría de los hechos, pero no se incluye, como sí lo hace la RS, la obligatoriedad social de reparación de aquellos impactos negativos sobre terceras personas.

La Guía del PMI®, a propósito de las características que deben tener los directores de proyectos, afirma: "Los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada" (Project Management Institute, 2008, p. 17). La perspectiva que propone el PMI® pone su "Código de Ética" por fuera del campo del juicio moral<sup>27</sup> y lo lleva al campo pragmático del "hacer lo correcto", lo que lo ubica en el campo de la ética circunstancial. De allí la importancia de las "habilidades éticas" (Varela, 2002) y del equilibrio que deben guardar estas habilidades con las interpersonales y las conceptuales para hacer "lo adecuado" en cada caso y circunstancia. De manera que en el ejercicio permanente de lo correcto y en la capitalización de la experiencia en el hacer de los proyectos, los profesionales, incluyendo las organizaciones, encuentran la oportunidad de ir incrementando y desarrollando sus habilidades éticas y la capacidad de tomar decisiones cada vez más correctas frente a circunstancias similares. Independientemente de cualquier postura que se pueda tener respecto a esta perspectiva, lo cierto es que es compatible con el ejercicio de la RS.

El "Código de Ética" promueve el compromiso con la exigencia personal de todo aquel que pretenda llegar a la dirección de proyectos bajo el estándar PMI®. Este compromiso pretende ser integral en la medida en que se propone para todas las áreas personales y laborales de los directores de proyectos:

---

<sup>27</sup> En general, puede afirmarse que el término "moral" es usado en la Guía bajo el significado de "ánimo individual o colectivo". Por ejemplo: "Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo" (Project Management Institute, 2008, p. 274).

“Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión” (Project Management Institute, 2012, p. 1).

Con respecto a los compromisos a contraer en el ejercicio de la dirección de los proyectos, el primero de ellos es el de obrar de manera “[...] correcta y honorable” (Project Management Institute, 2012, p. 1); “correcta” en cuanto las acciones que las personas realizan por el desarrollo de los proyectos en el campo profesional y personal se correspondan con las reglas. Este aspecto resulta problemático en consideración a que el presupuesto del código son las habilidades éticas que se desarrollan en relación con las circunstancias y no necesariamente respecto a las normas establecidas.

La toma de decisiones frente a las circunstancias inmediatas permite que el tomador de decisiones logre un equilibrio entre sus propias consideraciones, lo reglamentado y las circunstancias. Este equilibrio admite separarse de lo regulado para tener un equilibrio razonado y razonable según las circunstancias. Desde esta perspectiva, sería posible recortar el alcance de la RS para lograr un equilibrio circunstancial. Este aspecto no es discutido desde la teoría de la RS y al someterlo a la ética circunstancial se corre el riesgo de que la RS sea el comodín de ajuste para lograr el equilibrio. En definitiva, falta definir criterios para orientar al director del proyecto sobre cómo lograr los equilibrios. No es posible dejar solo a las circunstancias el poder de definir lo que es correcto o no.

El alcance del término “correcto” en este contexto bien podría referirse a la equidad en forma positiva, así: si lo correcto es no dañar o reducir el bienestar de los impactados, y como las externalidades negativas reducen el bienestar, entonces lo correcto será devolverles a las personas aquello que les corresponde y que han perdido en razón al desarrollo del proyecto. Esta perspectiva se orienta en la misma dirección de la RS, pero hay que reconocer que es tan solo una posibilidad interpretativa que queda a discreción del tomador de decisiones en la coyuntura.

Por su parte, el término “honorable” se refiere a todo aquello que por su condición de ser algo digno deberá ser acatado. No puede olvidarse que las

acciones que los integrantes del equipo del proyecto realizan en el desarrollo del mismo son acciones propias del proyecto e imputables de responsabilidad. "Creemos que la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional" (Project Management Institute, 2012, p. 1). Así las cosas, sería posible incorporar la responsabilidad como otro valor que acompaña a lo correcto y a lo honorable en el comportamiento ético. De hecho, el mismo código lo propone como uno de sus valores de apoyo. La norma ISO 26000, a propósito de la implementación de la RS en las organizaciones, se refiere a "[l]os impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía, especialmente son importantes las consecuencias negativas"<sup>28</sup>.

## 12.2 La responsabilidad

El "Código de Ética" del PMI® entiende la responsabilidad como "[...] nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan" (Project Management Institute, 2012, p. 2). Como se aprecia, el código amplía el concepto de responsabilidad de las acciones y sus consecuencias a las omisiones y sus consecuencias. Las consecuencias entran ya en el alcance de la responsabilidad; sin embargo, no se menciona nada respecto a las acciones de reparación en el caso de las externalidades negativas. Desde la perspectiva de la RS, las consecuencias de las acciones son las que cuentan para identificar los impactos y los efectos generados, tanto positivos como negativos. Las omisiones caen ya en el terreno propio de la ética. La omisión da cuenta de aquellas acciones que, habiendo sido necesarias, no se realizaron, y, en consecuencia, podrían omitirse actos con impactos positivos cuyos efectos dejarían de generar beneficios adicionales o podrían omitirse actos con impactos negativos cuyos efectos dejarían de generar costos adicionales. La responsabilidad en el "Código de Ética" se define desde la relación entre la toma de decisiones, las acciones y las

---

<sup>28</sup> Traducción nuestra de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "the impacts of its decisions and activities on society, the environment and the economy, especially (547) significant negative consequences" (p. 10).

consecuencias. Por lo tanto, sería posible integrar los aspectos éticos y los de la RS siempre que se incorporara la obligatoriedad social de reparación.

Hay que resaltar que el propósito del código está definido en términos de generación de confianza, pero habrá que reconocer que la confianza es una resultante de las buenas prácticas en el desarrollo de los proyectos. Realmente, la confianza es un estado de seguridad basado en la buena fe que los interesados adquieren frente a la dirección del proyecto y que les permite depositar en ella la responsabilidad de atención de los impactos que las acciones que desarrolla el proyecto puedan tener sobre sus intereses. La confianza de los interesados procede de la confiabilidad del proyecto y de su equipo. No cabe duda de que la ética, en general, y los códigos, en particular, contribuyen a mejorar los desempeños profesionales.

En general, los comportamientos éticos generan desempeños confiables que permiten a su vez que terceras personas puedan tener confianza para depositar en el proyecto la realización de los objetivos acordados. Como nota al margen, se recogerá la expresión del “Código de Ética” del PMI® para hacer una aclaración. El código expresa que “[...] la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional” (Project Management Institute, 2012, p. 1). La anotación va en el sentido de que la gestión de proyectos (que en realidad no es una profesión, sino un tipo de desempeño de profesionales de múltiples disciplinas) relaciona la credibilidad con la reputación, dos aspectos que ya han sido discutidos antes, pero cuya relación sigue en discusión. Es de resaltar que tanto la reputación como la credibilidad están asociadas al comportamiento profesional individual con las demás personas del colectivo. Es decir, ambos factores son resultado de las formas de relacionamiento con lo social. Al reforzamiento de este relacionamiento contribuye también el asumir la RS como parte de los valores comportamentales de los integrantes del desarrollo del proyecto.

“Confiabilidad”, “credibilidad” y “reputación” son tres conceptos interrelacionados derivados de los comportamientos responsables de los equipos que

desarrollan los proyectos y que corresponden a la valoración que los interesados hagan de sus desempeños. Aunque hay que reconocer la importancia y el liderazgo de los directores de los proyectos, es claro que los valores que resguardan el orden ético cobijan a todas las personas e instituciones que participan en él. El ser confiable, creíble y reputado es una característica de las organizaciones, los directores y los interesados que desarrollan los proyectos y corresponde a un activo intangible generador de valor y que, con propiedad, puede considerarse como parte de su riqueza patrimonial.

"Creemos, así mismo, que este código nos ayudará a tomar decisiones, especialmente cuando enfrentemos situaciones difíciles en las que se nos pide comprometer nuestra integridad o valores" (Project Management Institute, 2012, p. 1). En consideración a que lo que se propone aquí es que los comportamientos éticos y socialmente responsables sean —o al menos deberían ser— la característica de los desempeños de todos los miembros del equipo del proyecto y de la organización en general que lo desarrolla, la ética y la RS deberían estar presentes y primar en todo desempeño laboral, incluyendo la toma de decisiones de aquellas "circunstancias difíciles". Por supuesto que la perspectiva de la búsqueda del equilibrio a partir de las habilidades éticas cuestiona esta primacía, pero no resulta de más resaltarlo. Es cierto que no todas las decisiones tienen la misma complejidad, pero no podría considerarse la aplicación de la ética y la RS solo en aquellas circunstancias que a juicio del tomador de decisiones fueran consideradas difíciles, cuando lo que se propone es que ambas, la ética y la RS, deberían estar incorporadas en la cultura y la filosofía organizacional y que se asumirían como parte estructural del hacer empresarial. La ética y la RS deberían ser el telón de fondo para todo tipo de desempeño, esté o no relacionado con el grado de dificultad de la toma de decisiones.

En general, un aspecto a considerar en lo referente al "Código de Ética" del PMI® es el que se refiere a los cuatro valores que lo fundamentan: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Ya se ha comentado sobre la responsabilidad y la honestidad y sus relaciones. Ahora comentaremos los otros valores.

## 12.3 El respeto

El respeto supone la consideración que cada persona en su obrar debe tener respecto a los otros y a lo otro en sus condiciones y circunstancias, siguiendo, claro está, la perspectiva ética asumida por el PMI®. Aplicado al campo de los proyectos y de la RS, el respeto es la consideración que el proyecto y su equipo de trabajo prestan frente a los efectos de los impactos de las acciones que lo desarrollan y que afectan al planeta (lo otro) y a los interesados (los otros) en sus condiciones y circunstancias. Asumir las responsabilidades de dichas acciones y atenderlas debidamente (repararlas) forma parte del ejercicio respetuoso y socialmente responsable de la dirección del proyecto.

Mejorar o preservar las circunstancias y la condición de los interesados y del entorno, como se propone desde la RS, y asumirlo desde el compromiso ético, se inscribe en el respeto por las condiciones dignas de la vida humana. Hacer más dignas las condiciones del vivir humano debería estar en la base de toda acción humana y debería preceder, como principio, al desarrollo de todo proyecto y, en general, a toda actividad productiva. La honestidad, al igual que la equidad, el respeto y la responsabilidad, se relaciona también con una condición del comportamiento, esto es, con un obrar íntegro y recto, es decir, de acuerdo con lo que debe ser frente a los demás. Y lo que es como debe ser es, en consecuencia, justo y respetable.

Bajo la perspectiva del "Código de Ética" del PMI®, la RS se inscribiría entre los "comportamientos recomendables", en consideración a que la norma ISO 26000 define la RS como una opción empresarial voluntaria. Entre las normas recomendables relacionadas con el valor de la responsabilidad, el código asume seis criterios de comportamiento responsable:

- *Seguridad y bienestar*: las decisiones se basan en "[...] lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente" (Project Management Institute, 2012, p. 2). Se acoge la responsabilidad en la intención del hacer y en su dirección, orientados al cuidado (seguridad) del otro y de lo otro. Obsérvese que aquí prima la conveniencia para los otros y lo otro, más que para el



proyecto o la empresa que lo desarrolla. Aparece también la relación entre las expectativas de los agentes sociales y sus intereses colectivos, lo que se corresponde con la construcción de confiabilidad y reputación en función del comportamiento frente a lo colectivo.

- *Capacidad en el hacer*: solo se aceptan aquellas tareas que "[...] se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional" (Project Management Institute, 2012, p. 3). Se acoge la responsabilidad en el hacer calificado, experimentado y reconocido, orientado a la generación de confianza y credibilidad. Al respecto, la norma ISO 26000 anota que una organización debe integrar en sus prácticas, decisiones y actividades, en general, a la "[...] la creación de competencias internas para la responsabilidad social"<sup>29</sup>. Solo quedaría por anotar que este comportamiento de aceptar solo aquellas tareas que se es capaz de ejecutar, preserva de riesgos innecesarios y forma parte del respeto que las directivas del proyecto o la organización tienen de sí mismas y de sus interesados. Este es un aspecto importante: también el respeto propio entra en el ejercicio de la RS de las organizaciones; "[r]espeto es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados" (p. 4).
- *Cumplimiento*: "[...] hacemos lo que decimos que vamos a hacer" (Project Management Institute, 2012, p. 3). Este es otro criterio orientado hacia el hacer; aunque es muy importante hacer aquello que hay que hacer, también es muy importante hacerlo de la forma que hay que hacerlo. De manera que cumplir los compromisos de forma socialmente responsable califica y complementa el compromiso ético con la RS.
- *Reparación*: "Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato" (Project Management Institute, 2012, p. 3). Este criterio, que cualifica la

---

<sup>29</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] building internal competency for social responsibility" (p. X).

responsabilidad y la centra en los efectos de los errores u omisiones, reclama la necesidad de ampliarlo a todos los efectos de todas las acciones generadas en el desarrollo de los proyectos. No solo son de obligado reparo los errores u omisiones, sino todo efecto negativo, planificado o no, que se presente por efecto del desarrollo del proyecto. Así, el alcance de las acciones de reparación se amplía desde lo que es obligado por el error cometido, hasta lo involuntario dictado por el compromiso con la RS. Las externalidades negativas no son necesariamente errores u omisiones, aunque bien podrían asociarseles. La norma ISO 26000 va más allá, al exigir que no solo sea la reparación del daño, sino que, además, la organización o el proyecto deberán capitalizar esa experiencia para que dichos impactos negativos no vuelvan a presentarse. Es decir, que además de una actitud reparadora debe trabajarse en la implementación de actitudes preventivas. Al respecto, la norma dice que “[...] las medidas adoptadas deben evitar la repetición de los impactos negativos no intencionales e imprevistos”<sup>30</sup>.

- *Protección*: se protege “[...] la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado” (Project Management Institute, 2012, p. 3). En realidad, este es un asunto de vital importancia en el desarrollo y la dirección de los proyectos que se soporta en la confiabilidad que la empresa o la dirección de los mismos haya logrado demostrar. Sin embargo, el “Código de Ética” del PMI® solo define la protección de la información cuando en realidad los interesados entregan a la dirección del proyecto aquellos aspectos en los cuales están cifrados sus intereses. En consecuencia, habrá necesidad de proteger el capital, los equipos, los trabajadores, el medio ambiente, la información, el planeta, la empresa y, en general, todos aquellos aspectos para los cuales se hayan identificado cualquier tipo de riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El código, más adelante, pero ya en el campo del respeto, enumera algunos de los aspectos

---

<sup>30</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(548) —the actions taken to prevent repetition of unintended and unforeseen negative impacts” (p. 10).

que los interesados le confían al proyecto y que, en consecuencia, no solo deben ser respetados, sino también cuidados. Los recursos que se pueden confiar incluyen "[...] personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales" (p. 3). No sobra decir que las ideas y los secretos industriales y demás activos intangibles deben formar parte de lo que puede ser confiado a las organizaciones que desarrollan los proyectos.

El "Código de Ética" del PMI® promueve la protección de todos los interesados en todos los riesgos que hayan sido asociados al desarrollo del proyecto, en tanto la RS cubre la reparación de todos los impactos negativos de todas las acciones del proyecto, independientemente de que hayan sido asociadas o no a los riesgos asumidos. Además, acoge también los impactos positivos de dichas acciones.

- Cumplimiento: se asume "[...] la responsabilidad de su cumplimiento" (Project Management Institute, 2012, p. 3). Este criterio de cumplimiento se presenta como un factor diferenciador del tipo de trabajo bajo la metodología PMI® que cualifica y, de alguna forma, condiciona, el sistema relacional del proyecto y de la organización que lo desarrolla. La forma de presentar este criterio hace del PMI® un determinante ético en el mercado, pues es un criterio no negociable. El criterio de cumplimiento del "Código de Ética" es además ratificado y reforzado con el requisito legal y reglamentario según el cual todo aquel que acoja los principios de su trabajo, bajo la metodología del PMI®, se compromete a informar "[...] las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y las respetamos" (p. 3). En la misma dirección, pero ya en el campo de la RS, la norma ISO 26000 establece como uno de sus principios básicos "[...] el respeto por el Estado de Derecho y el cumplimiento de las obligaciones legalmente vinculantes"<sup>31</sup>.

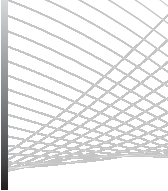
---

<sup>31</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "A fundamental principle (374) of social responsibility is respect for the rule of law and compliance with legally binding obligations" (p. X).

- Con todo, el alcance de los compromisos del “Código de Ética” del PMI® trasciende el mero cumplimiento y llega hasta su defensa al ratificarse en sus principios y valores. La defensa del código lo lleva hasta la denuncia de las faltas contra la ética, lo que establece un compromiso con la verdad, la lealtad, la equidad y con su defensa. “Denunciamos las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta” (Project Management Institute, 2012, p. 3). Para garantizar la credibilidad y preservar la confiabilidad y la reputación lograda, toda denuncia de falta a la ética deberá ser soportada en evidencia empírica respaldada en los hechos. Desde la perspectiva de la RS, las evidencias deberán, además, ser veraces, oportunas y suficientes. La norma ISO 26000 afirma que parte de la RS es respetar y acatar la ley; por lo tanto, todo ejercicio referente al desarrollo del proyecto debe estar dentro de lo legal para poder llegar a ser socialmente responsable. En este punto, se encuentra coincidencia plena entre el “Código de Ética” y la norma ISO 26000.

Tres son las dimensiones del respeto: el sujeto (nosotros mismos), el otro (los demás) y lo otro (el medio ambiente). El código trae cuatro criterios clave para ejercer el respeto, que desde nuestro trabajo hemos denominado así:

- *Conocimiento del otro*: “Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos” (Project Management Institute, 2012, p. 4). Este criterio exige que los miembros del equipo del proyecto sean informados de las normas y las costumbres de las colectividades anfitrionas del desarrollo del proyecto y de sus características comportamentales y culturales, pues conforman un marco de referencia obligado a la manera de restricciones de las acciones que desarrollan el proyecto. En realidad, es un criterio que se relaciona directamente con la RS y con la ética: ambas trabajan con la conducta humana, solo que la RS lo hace desde las consecuencias de las acciones sobre el ambiente, lo social y los interesados, mientras que la ética, en el caso concreto del PMI®, lo hace desde las condiciones circunstanciales de dichas acciones.



El sentido último del conocimiento del otro es la comprensión de su cosmovisión para cualificar el sistema relacional del proyecto y propiciar una asertiva comunicación e interacción con el medio y los interesados. Sobra decir que los compromisos de la RS pueden asumir los condicionantes culturales para identificar los tipos de compromisos y sus alcances con los diferentes tipos de interesados.

- *Capacidad de escucha*: el código propone escuchar "[...] los demás puntos de vista, y procuramos entenderlos" (Project Management Institute, 2012, p. 4). Es claro que la capacidad de escucha se complementa con el conocimiento del otro, pero, así como la capacidad de escucha permite en parte la comprensión del otro, es importante hacerse entender y comprender por el otro. Por esto, el concepto de "capacidad de escucha" sería más amplio si el criterio a partir del cual se define estuviera en términos de la capacidad de comunicación. Desde el punto de vista de la RS, este elemento es básico, en cuanto la comunicación con los interesados es de vital importancia no solo para definir el alcance y el sentido de los compromisos a asumir por el desarrollo del proyecto, sino también para mediar las discrepancias que eventualmente pudieran surgir. Con todo, la comunicación y el cabal entendimiento de la cosmovisión de los demás juegan un importante papel en la correspondencia que todo desarrollo de proyectos debe buscar y lograr para una mayor efectividad. Los principios de la RS comparten este criterio que se complementa con el respeto a la identidad y a la diversidad como forma de promover la convivencia entre los seres humanos.
- *Personalización*: "Nos dirigimos directamente a las personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo" (Project Management Institute, 2012, p. 4). Este criterio se relaciona directamente con la capacidad comunicativa que logre desarrollar el proyecto. Específicamente, se refiere a que la forma de comunicación sea directa y no evasiva, aunque sea intermediada. Al respecto, habría que anotar que la personalización de las comunicaciones no solo debería restringirse a las personas con las que se tienen desacuerdos. Se entiende que no todas las comunicaciones pueden ser personalizadas, pero la elec-

ción de la personalización de las comunicaciones debe tener otros referentes que no sean necesariamente los de conflicto, aunque, por supuesto, los conflictos deben manejarse “personalizadamente”. Este tipo de criterios resguarda del riesgo de la desinformación a la que todo proceso de comunicación está expuesto. Hay que reconocer que no siempre es posible esta interacción directa por múltiples razones, en cuyo caso es necesaria una intermediación responsable y objetiva que garantice la eficacia de la comunicación.

- *Profesionalización*: “Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos en la misma forma” (Project Management Institute, 2012, p. 4). El comportamiento profesional de los miembros del proyecto y, en general, de todo trabajador en una organización, debe corresponderse con los valores de sus respectivas profesiones y con los valores organizacionales a los que se pertenece, y no estar condicionado al parecer de los demás. Lo importante de los comportamientos profesionales es que están soportados en principios no subjetivos, a diferencia de las opiniones que provienen del parecer subjetivo de las personas. Por estas razones, el respeto es también en doble sentido. Si bien es necesario comprender al otro en su contexto, en su ser y en su forma de ser, estos mismos aspectos deben ser aplicados para el respeto propio, del proyecto y de la organización. De nuevo, se resalta la importancia de la capacidad de comunicación como criterio de respeto mutuo. Este criterio de la profesionalización se relaciona directamente con el criterio de la capacidad en el hacer sobre el que se fundamenta la responsabilidad de todo actuar. Se propone entonces que el comportamiento profesional bajo la metodología del PMI® sea una respuesta razonada y razonable en lugar de ser reactiva a los destiempos e incomprendiones a los que el desarrollo del proyecto dé lugar.

Entre las normas obligatorias propuestas por el “Código de Ética” del PMI® para el respeto, se encuentran:

- *La negociación de buena fe*: debe consistir en buscar las condiciones para que el proyecto logre sus objetivos sin ejercer presiones, apro-

vechando posiciones de privilegio en la negociación. También está el tener la habilidad negociadora para defender la sostenibilidad y viabilidad del proyecto, evitando que las partes ejerzan de forma abusiva sus respectivas posiciones de privilegio en la negociación. El sentido de esta norma es promover la equidad, el respeto, la protección y la defensa de los intereses de las partes en la negociación.

Otro aspecto relacionado con la buena fe es que ella debe ser el fundamento de todo actuar en el desarrollo del proyecto y no solo en las negociaciones. Se sabe que en todo actuar subyace la posibilidad del error inintencionado, del que no preserva la profesionalización del comportamiento ni la falta de ética ni de RS, pero que la previsión de riesgos y la negociación proporcionan la capacidad para allanar estas desviaciones de las buenas prácticas del proyecto. Institucionalmente, la buena fe deberá estar como fundamento expreso en las políticas laborales empresariales y, de manera práctica, en la cultura organizacional. Sin embargo, hay que reconocer que el límite de toda organización y de toda gestión es el sujeto, quien tiene, a su voluntad, obrar de buena o mala fe en nombre de la organización o de sus proyectos, ante lo cual la única forma de obrar (*ex post*) es a través de la sanción. Por eso es que la clave para la selección de los miembros del equipo del proyecto y, en general, de los empleados en toda organización, sea la capacidad de comportarse de buena fe, aunque se reconozca que en cualquier momento y por situaciones coyunturales esta se pueda abandonar voluntariamente.

Obrar de buena fe es un supuesto que debe cobijar incluso aquellas acciones cuyos impactos generan externalidades negativas en terceras personas. Por esa razón, es necesario que para preservar la confianza en el obrar de buena fe, las externalidades negativas se atiendan con la reparación a las que den lugar. En este aspecto se encuentran convergencia entre la RS y el "Código de Ética" del PMI®.

- *No abuso de la posición de poder:* "No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de

ellas" (Project Management Institute, 2012, p. 4). La diferencia entre la norma dedicada a la negociación de buena fe y la norma del no abuso de la posición de poder radica en que esta última pretende preservar que, a pesar de las posiciones de privilegio que de hecho pueda tener la organización o del proyecto, el logro de condiciones que favorezcan la obtención particular de beneficios respete y beneficie la integridad de los intereses personales de los integrantes del equipo del proyecto, en particular, y de cualquier grupo de interesados, en general. Ambas normas se orientan a regular el comportamiento; la una, el institucional, y la otra, el personal, previendo la posible extralimitación de funciones de los empleados en la organización o de cualquier miembro del equipo del proyecto.

Con todo lo anterior, es claro que la norma se orienta a prevenir el riesgo del ejercicio abusivo de la posición de poder en contra de terceros. Pero acorde con la ética y la RS, habrá que reconocer que no toda influencia en las decisiones o acciones de terceros es de por sí reprochable, aunque no deje de reconocerse que las decisiones autónomas y libres sean lo deseable. Cuando una organización cuenta con experiencia en RS y ocupa en el medio anfitrión una posición destacada o de privilegio en este campo, no solo es posible sino deseable influir en esa dirección en las decisiones o acciones de los demás. Un aspecto diferente es el propósito de este comportamiento; en el caso del abuso de la posición de privilegio, el propósito es favorecer el interés personal, mientras que en el caso que se propone desde la RS, el propósito es beneficiar a quien se influye. Incluso, esta posición permite que la influencia que se ejerce en beneficio del otro convenga también al interés personal de quien influye. El caso típico se ilustra con lo que pasa con los proveedores, en quienes una empresa con experiencia en RS puede influir en su comportamiento con base en el conocimiento que tenga del campo de la RS y, en ese caso, el beneficio no solo sería para los proveedores, sino también para la empresa que los influye. El principal problema con el interés particular no es lograr beneficios propios, sino lograr esos beneficios en desmedro del interés de los demás y en formas inequitativas (injustas).



- "No actuamos de manera abusiva frente a otras personas" (Project Management Institute, 2012, p. 4). Esta norma podría considerarse suplementaria a la norma de no abuso de la posición de poder, y tiene el mismo sentido: preservar las buenas prácticas en la dirección de los proyectos. Acoge los criterios de seguridad y bienestar, el de la capacidad de hacer, el de cumplimiento, el de reparación, protección, defensa, profesionalización y el de negociación de buena fe. No sobra referirse a las formas de abuso posibles de ejercer en el desarrollo de los proyectos:
  - ▶ *Abuso de autoridad*: está asociado al sistema de relaciones de autoridad y aplica en el caso de la dirección del proyecto respecto al relacionamiento con los interesados. Este es un tema interesante en el que no nos podemos detener, pero sí es necesario señalar que el esquema y la estructura de autoridad se prestan para hacer surgir este tipo de abuso. Como no es posible aplanar la estructura de autoridad, el ejercicio de la autoridad debe fundamentarse en una sólida dimensión humana, social y ética de los cuadros directivos de los proyectos y las organizaciones.
  - ▶ *Abuso de confianza*: está asociado a la confiabilidad con la que terceros depositan en manos de la dirección del proyecto aquellos elementos que demandan un manejo discreto y cuyo manejo indebido les generaría perjuicios.
  - ▶ *Abuso de derecho*: se asocia al ejercicio indebido, en perjuicio de terceros, de los derechos adquiridos por efecto de tener la dirección del proyecto. Puede ocurrir que lo legal no acompañe siempre a lo ético, pero el riesgo de caer en este tipo de abuso no solo debe comprenderse como debilidad e imprecisión de la norma legal, sino como una falta de principios éticos de quienes incurren en este tipo de abuso.
  - ▶ *Abuso de la posición dominante*: está referido al ejercicio de la competencia desleal en perjuicios de terceros, con el fin de lograr una posición de ventaja competitiva.

- ▶ *Abuso de superioridad*: está referido al uso de la fuerza o de la mayoría para lograr resultados propios por vías ilegales.
  
- *Respeto a la propiedad*: “Respetamos los derechos de propiedad de los demás” (Project Management Institute, 2012, p. 4). Este criterio se articula con los criterios de protección y defensa. Cuando los interesados ponen en manos del director del proyecto los aportes respectivos para su desarrollo (exceptuando los recursos que se compran) están cediendo el uso de dichos recursos para que sean empleados en pos del desarrollo adecuado del proyecto. El alcance de la RS no solo cubre el uso de estos recursos, sino también el de su cuidado y defensa (dos aspectos que la RS comparte con la ética). Ahora bien, es posible contemplar, desde la RS, la posibilidad de que dichos recursos sean devueltos mejorados, es decir, con valor agregado. Desde otra perspectiva, podría complementarse este principio del respeto a la propiedad de los demás con la defensa y el respeto de la propia, en la medida en que el proyecto es un tipo de organización ajena a los integrantes de los equipos que lo desarrollan. Desde esta perspectiva, el compromiso de cada uno de los integrantes del equipo del proyecto respecto a todo lo que es propiedad del proyecto resulta crucial para preservar su integridad y sostenibilidad. Este es el tipo de derecho al que se refiere la guía del PMI® casi que exclusivamente.

## 12.4 La equidad

Otro valor que fundamenta el “Código de Ética” del PMI® es la equidad. El código define la equidad como el “[...] deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos” (Project Management Institute, 2012, p. 5). Hay que resaltar la conexión que se hace entre la toma de decisiones y el actuar con base en las decisiones tomadas. Esta separación tiene mucho sentido en la medida en que, en una relación de dependencia, el actuar se corresponde directamente con la toma de decisiones, de manera que en condiciones de arbitrariedad y de inequidad en la toma de decisiones,

la responsabilidad de las acciones no recae directamente sobre los que las ejecutan, sino sobre el tomador de decisiones.

Ahora bien, es posible que, con base en la autonomía del sujeto, que es irrenunciable incluso bajo esquemas determinísticos de autoridad, las acciones de quienes las ejecutan puedan desviarse de la directriz de la toma de decisiones. El desvío puede ser alejándose de la equidad o acercándose a ella. De manera que, bajo condiciones de toma de decisiones inequitativas, las acciones que las ejecutan pueden preservar la directriz de la toma de decisiones (obrar de forma no correcta) o alejarse de ella hacia la equidad (obrar de forma correcta). Asimismo, en condiciones de toma de decisiones equitativas, las acciones que las ejecutan podrían preservar su directriz (obrar de forma correcta) o alejarse de ella hacia la inequidad (obrar de forma no correcta). En cualquiera de los casos, es el proyecto o la organización la que asume, ante los interesados, la responsabilidad que le corresponde, aunque internamente esta recaiga sobre agentes diferentes.

El compromiso de la organización y del proyecto con la imparcialidad y la objetividad puede entrar en conflicto con las prescripciones legales y de justicia, pues la equidad se fundamenta en la propensión a fallar por consideraciones del "[...] sentimiento del deber o de la conciencia" (RAE, 2015, "favoritismo"), lo que expone al tomador de decisiones o a los ejecutantes de las acciones a ceder frente a ciertas circunstancias, privilegiando la discriminación positiva, esto es, favoreciendo a quienes se encuentran en posiciones más débiles. Si así fuera el caso, la imparcialidad no podría lograrse, aunque la decisión fuera considerada justa. Las decisiones parciales se refieren realmente al sesgo que presentan en pro o en contra de alguna de las partes y no a las valoraciones que se puedan tener de las condiciones de dichas partes. Por el contrario, la objetividad se refiere a la ausencia de intereses en la toma de las decisiones y a la correspondencia de las decisiones con las condiciones reales de los hechos sobre los que se está decidiendo. De manera que la imparcialidad y la objetividad pueden afectarse en razón a las valoraciones subjetivas y es en consideración a esto que es necesario resguardar la toma de decisiones en el marco de la ética.

Los términos en los que está redactado este enunciado ameritan redefinirse en aras de la consistencia y de las posibilidades reales de realizar lo que en él se afirma. Respecto a la equidad, el código recomienda cuatro aspectos, que hemos reunido en tres dimensiones a las que hemos denominado "transparencia", "revaluación" e "igualdad":

- *Transparencia*: "[...] en nuestro proceso de toma de decisiones" (Project Management Institute, 2012, p. 5). El código insiste en centrar la atención en la toma de decisiones, suponiendo tal vez que las acciones de quienes las ejecutan preservan su orientación. La transparencia, en el contexto del "Código de Ética" del PMI®, se refiere a la claridad con la que se toman las decisiones y a la correspondencia exacta de su comprensión en quienes las reciben y ejecutan, sin dejar dudas ni ambigüedad alguna. De nuevo, es necesario insistir en que la transparencia debe materializarse en las acciones mismas de quienes desarrollan el proyecto, en las formas en las que ellas se desarrollan y en los resultados logrados. La transparencia refuerza la capacidad en el hacer, la seguridad en la reparación, la profesionalización y la negociación con base en la buena fe, y se apoya en la responsabilidad y el respeto a los otros, impactando la credibilidad, la confiabilidad y la reputación. La norma ISO 26000 considera que el comportamiento socialmente responsable debe ser tanto "[...] un comportamiento transparente como ético que contribuya al desarrollo sostenible, que sea conforme con la ley aplicable y consistente con las normas internacionales de comportamiento"<sup>32</sup>.

Para la norma ISO 26000,

[...] una organización debería ser transparente en las decisiones y actividades que impactan a la sociedad y el medio ambiente. [...]. Esta información debe estar fácilmente disponible y ser directamente accesible

---

<sup>32</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "This implies both transparent and ethical behavior (363) that contributes to sustainable development, is in compliance with applicable law and is consistent with (364) international norms of behaviour" (p. 6).

y comprensible para aquellos que han sido, o pueden ser, afectados de manera significativa por la organización. Esta información debe ser y debe presentarse de manera oportuna, objetiva y clara con el fin de permitir a los interesados evaluar con precisión el impacto que las decisiones y las actividades de la organización tienen en sus respectivos intereses<sup>33</sup>.

- *Reexamen o reevaluación:* revisar los "[...] criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes" (Project Management Institute, 2012, p. 5). Este aspecto preserva la equidad en los desempeños y en el comportamiento general de los integrantes del equipo del proyecto y tácitamente reconoce las posibilidades de faltar a estos principios y la certeza de reparación y corrección. Refuerza también la capacidad en el hacer y en las formas del hacer, la protección, la defensa de los principios éticos, el profesionalismo y los fundamentos de la negociación con base en la buena fe. Obsérvese que los riesgos de tomar decisiones parciales y no objetivas obligan a la reparación de los procedimientos y de los resultados de dichas decisiones.

El criterio de reparación se asume como obligante en términos de la falta de valores en la toma de decisiones. En cambio, en el caso de la RS, los compromisos imputan responsabilidad en términos de los impactos generados (externalidades negativas y positivas) sobre los impactados, pero no incorporan la violación de los valores que los acompañan. Este interesante aspecto hace de la RS un campo que admite tanto la objetividad de los hechos y sus impactos como su valoración ética, aunque realmente la reparación de las externalidades negativas debería ser igualmente obligante por las mismas razones.

---

<sup>33</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] an organization should be transparent in its decisions and activities that impact on society (551) and the environment. [...]. This information should be readily available, directly accessible and (555) understandable to those who have been, or may be, affected in significant ways by the organization. It should (556) be timely and factual and be presented in a clear and objective manner so as to enable stakeholders to (557) accurately assess the impact that the organization's decisions and activities have on their respective interests".

- Equidad informativa: "Brindamos acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información" (Project Management Institute, 2012, p. 5). Aplicar el término "equidad" a la información trae consigo algunos inconvenientes, si se toma como referente el significado que la Real Academia Española de la lengua le otorga: "Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece" (RAE, 2015, "equidad"). De manera que, parafraseando la definición del "Código de Ética", se podría decir que la equidad en la información es la disposición del ánimo que mueve a dar el acceso a la información a quienes están autorizados a contar con ella. Así las cosas, el acceso a la información queda del lado de la disposición de la empresa, cuando en realidad el acceso a la información que compete a cada grupo de interés es un derecho en consideración al haberse hecho un grupo de interés por efecto de los impactos que reciben del proyecto. Conceptualmente, sería más claro garantizar igualdad (en el derecho) de acceder a la información que corresponde a cada uno de los grupos de interés. Otra cosa es el acceso a la información confidencial, que debe cerrarse al acceso público y permitirse el acceso bajo autorización previa. Pero, en general, el acceso a la información es un derecho que debe ser igualitario para todos los grupos de interés. Hay información de diferente naturaleza, de manera que será necesario especificar más este criterio de accesibilidad a la información de acuerdo con el tipo de información al que se refiere. Al respecto, la norma ISO 26000 afirma: "Una organización debería hacer que la información detallada sobre los procedimientos disponibles para resolver los conflictos y desacuerdos [sea] accesible a sus grupos de interés"<sup>34</sup>. Asimismo, está aquella información legal que por ser pública debe ser de libre acceso. La información correspondiente al comportamiento de la organización en el campo de lo público debe tener este carácter. La información requerida para los procesos de negociación, así como la que se requiere para los procesos de reclamación, también debe ser de libre

<sup>34</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(3313) An organization should make detailed information on the procedures available for resolving conflicts and (3314) disagreements accessible to its stakeholders" (p. 80).

acceso. El proporcionar información a los grupos de interés sobre el cumplimiento de los compromisos organizacionales relacionados con las necesidades de los interesados es un deber organizacional y un derecho de los grupos de impacto que no puede condicionarse a restricciones unilaterales de la empresa. Al respecto, la norma ISO 26000 considera:

El derecho de la comunidad de conocer la legislación en muchos lugares permite a las personas acceder a una información detallada sobre las decisiones y actividades de algunas organizaciones. Un número creciente de organizaciones se comunican con los grupos de interés, incluyendo la elaboración de informes de responsabilidad social, para satisfacer sus necesidades de información sobre el desempeño de la organización<sup>35</sup>.

De nuevo, se trata de reforzar la objetividad, la claridad, la transparencia, la profesionalización y garantizar la información de las negociaciones con base en la buena fe. El impacto directo se recibe en la confiabilidad, la reputación, la credibilidad y en las áreas funcionales conexas, como lo es el mercado.

- *Igualdad frente a las oportunidades*: "Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos" (Project Management Institute, 2012, p. 5). En este punto, el PMI® emplea el término "igualdad" para referirse al acceso a las oportunidades (sin especificación a qué tipo de oportunidades se refiere), a diferencia del término "equidad", que emplea para referirse al acceso a la información. El cumplimiento del criterio de igualdad frente a las oportunidades está sujeto al requisito de idoneidad, de

---

<sup>35</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "The expectations of society regarding the performance of (352) organizations continue to grow. Community right-to-know legislation in many locations gives people access to (353) detailed information about the decisions and activities of some organizations. A growing number of (354) organizations are communicating with their stakeholders, including by producing social responsibility reports, (355) to meet their needs for information about the organization's performance" (p. 6).

manera que el criterio de igualdad no es amplio, sino de aplicación restringida a la idoneidad.

En cuanto a las normas obligatorias sobre la equidad, el "Código de Ética" del PMI® propone dos situaciones de conflicto a las que hemos denominado "las de intereses" y "las de lealtades":

- *Conflicto de intereses*: "Revelamos de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real" (Project Management Institute, 2012, p. 5). Se denomina "conflicto de intereses" a la situación en la cual una persona, guiada por su propio interés, puede influir sobre la decisión a favor o en contra de alguna de las partes. Como lo subjetivo primaría sobre lo objetivo, el "Código de Ética" del PMI® sugiere la abstención de intervenir. Esta es una sabia posición, siempre que se cumpla el supuesto de que quien toma la decisión esté obrando con información suficiente y veraz, es decir, que existen condiciones para que la decisión sea justa y objetiva. En caso contrario, cuando se posee información veraz, suficiente, pero que es desconocida por el tomador de decisiones, y el abstenerse de participar puede generar un fallo equivocado, la participación es éticamente obligatoria, aportando la información para complementar la base informativa que apoya la toma de decisiones.

Siempre será éticamente obligatorio apoyar el surgimiento de la justicia y la verdad, y será éticamente reprochable guardar silencio (tras el cual surge la injusticia y la falsedad o, al menos, la desinformación). Obsérvese que el conflicto de intereses surge cuando una persona tiene intereses a favor o en contra de alguna de las partes en conflicto; el conector clave aquí es el interés personal, pero el conflicto se disuelve cuando el interés se desplaza del interés personal al respeto por la objetividad de los hechos. Es decir, el conflicto desaparece con la objetividad del fallo (que no es otra cosa diferente que el honor a la verdad).



Abstenerse de intervenir está sometido a que "[...] hayamos revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, contemos con un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de los interesados para proceder" (Project Management Institute, 2012, p. 5). Tres aspectos son claves para resolver el conflicto de intereses y avanzar hacia la intervención: plena información a los interesados, diseño y aprobación de un plan de mitigación, y consentimiento de los interesados. Obsérvese que aquí no podrá haber restricción de información a los interesados y, además, su consentimiento es básico para legitimar la intervención de la dirección del proyecto. La claridad en la información y la transparencia en el comportamiento organizacional y en la toma de decisiones son los aspectos clave en la resolución del conflicto de intereses.

- *Conflicto de lealtad*: es la situación en la que una persona, al elegir comportarse fielmente con otra o con una organización, resulta siendo desleal con otros a los que debe fidelidad. Este tipo de conflicto es realmente difícil de resolver sin que haya una pérdida de lealtad hacia alguna de las partes. Solo se harán algunas consideraciones sobre este asunto.

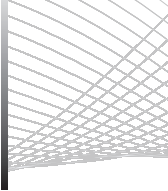
La lealtad que se le guarda a una persona o empresa puede ser formal o no formal. La formal está soportada en algún medio legal o legitimado mediante el cual el comportamiento y la toma de decisiones de una persona hacia otra o hacia alguna institución requieren el respaldo y la fidelidad a sus intereses y principios. Este es el caso de las relaciones de lealtad laborales. La lealtad no formal es de orden moral y no se sustenta en soporte legal alguno. Ocurre, por ejemplo, con la lealtad que se tiene con los intereses de los familiares. La deslealtad en ambos tipos de situaciones acarrea consecuencias y sanciones de tipo moral; sin embargo, en la lealtad formal, la deslealtad podría acarrear adicionalmente sanciones legales.

Ahora bien, en el caso de que los criterios de valoración fueran exógenos al tomador de tal decisión, no habría problema alguno, pues la deslealtad tendría así referentes para valorarla y concluir

si dicha decisión podría ser o no justificable. El principal problema es que no existen tales criterios y, en todo caso, interviene la valoración subjetiva del tomador de decisiones. Es decir, se cuestiona la objetividad y la pertinencia de la valoración y, por tanto, es posible impugnar la decisión.

- Aunque parezca curioso, cuando las opciones para decidir corresponden al mismo tipo de lealtad, por decir, a la formal, entonces la existencia de referentes legales permite cierta objetividad en la valoración de la situación en términos de las consecuencias legales a las que haga acreedor la deslealtad. Esto no es posible cuando las opciones para decidir pertenecen a diferente tipo de lealtad o cuando ambas opciones pertenecen a la lealtad no formal y donde solo existe la valoración subjetiva, incluso, a pesar de la existencia de referentes éticos. El asunto está en que lo que es obligante en lo ético es diferente a lo que es obligante en lo legal. Así las cosas, el conflicto de lealtades incluye también el conflicto de intereses cuando se trata de lealtad no formal, pero que podrían verse reducidos en la lealtad formal por el carácter obligante de lo legal.
- *Discriminación y favoritismo*: “No contratamos ni despedimos, recompensamos o castigamos, adjudicamos o denegamos contratos basándonos en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras” (Project Management Institute, 2012, p. 6). Obsérvese que la norma está formulada solo para resguardar los contratos de las consideraciones personales del tomador de decisiones del proyecto, cuando en realidad las adjudicaciones de contratos son tan solo uno de los muchos tipos de decisiones a tomar en un proyecto o empresa. La discriminación y el favoritismo pueden presentarse en los aspectos funcionales de la organización: asignación de tareas, definición de funciones, tratos diferenciales, preferencias personales y un sinnúmero de otros aspectos.

Es necesario hacer una aclaración del significado que aquí tiene el término “favoritismo”. El “Código de Ética” del PMI® emplea el



término con una connotación negativa, muy diferente al significado que le otorga la RAE, que lo define como la "[p]referencia dada al favor sobre el mérito o la equidad, especialmente cuando aquella es habitual o predominante" (RAE, 2015, "favoritismo"). Como se observa, el término en su sentido positivo se refiere a lo que debe favorecerse porque es meritorio y equitativo. En cambio, el código emplea el término en su sentido negativo, refiriéndose a aquello que se favorece sin tener mérito ni ser equitativo.

Respecto a la discriminación y el favoritismo, habría que decir que en ambos priman los intereses subjetivos del tomador de decisiones, en contraste con otro tipo de criterios más objetivos para la toma de decisiones, como podrían ser la meritocracia o los criterios de equidad. Es importante comprender que el alcance de esta norma excluye lo que se conoce como "discriminación positiva", que está amparada en criterios de benevolencia y consideración que sesgan las decisiones hacia la parte más débil de la situación. Aunque este tipo de discriminación suele ser bien vista socialmente, al ser juzgada como parte de la justicia social, realmente viola el principio de igualdad de sujeto de derecho del que toda persona debe gozar. Por eso, en lo social, lo que resulta ser socialmente justo no siempre es socialmente equitativo y, en consideración, lo justo y lo equitativo pueden estar en conflicto. La discriminación positiva suele legitimar el favoritismo y, de hecho, es espacio propicio para la corrupción.

El "Código de Ética" del PMI® define con claridad el tipo de discriminación al que se refiere cuando dice: "No discriminamos a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual" (Project Management Institute, 2012, p. 6). Como se aprecia, la concepción de discriminación que se prohíbe aquí es de tipo negativo ("en contra de") y se deja el espacio abierto para la discriminación positiva que suele ampararse en ciertos intereses de apoyo a ciertos sectores de la sociedad, como lo son las mujeres cabeza de hogar, los discapacitados y otra serie de consideraciones de vulnerabilidad que aquejan a ciertos sectores de la sociedad y

tras los cuales, a propósito de la RS, se suelen también justificar indebidamente las acciones sociales de las empresas como acciones de RS.

Por último, se afirma: "Aplicamos las normas de la organización (empleador, Project Management Institute u otro grupo) sin favoritismos ni prejuicios" (Project Management Institute, 2012, p. 6). Debe quedar claro que la discriminación y el favoritismo son diferentes a la selección. La discriminación tiene un trato de inferioridad frente a otros que considera con preferencia, mientras que la selección se apoya en la igualdad de oportunidades bajo el cumplimiento de ciertos requisitos que hacen a unas personas aptas para un desempeño frente a otras que no lo son, pero no por eso las aptas son superiores a las que no lo son y estas no son inferiores a las que son aptas. La selección no sesga como el favoritismo, sino que se acoge a los criterios de mérito y equidad.

## 12.5 La honestidad

Otro de los principios que acoge el "Código de Ética" del PMI® es el de la honestidad, que define como "[...] comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta" (Project Management Institute, 2012, p. 6). El código recomienda cinco aspectos a los que aquí se ha denominado "veracidad", "sinceridad", "información", "compromiso" y "seguridad".

La veracidad es el principio básico sobre el cual los interesados construyen la confianza mutua y sobre el cual la organización y el proyecto se hacen confiables y creíbles. El compromiso con la verdad no es solo entenderla, sino asumirla como parte de los principios de la cultura organizacional. De hecho, el concepto la veracidad se refiere a profesar la verdad. Al optar por la verdad como principio rector, se preservan el principio de la justicia y de lo que es recto, esto es, lo que es acorde con la verdad.

Se buscará "[...] comprender la verdad con seriedad" (Project Management Institute, 2012, p. 6). Este aspecto impacta a su vez la capacidad de hacer, en cuanto orienta el actuar en el proyecto hacia lo que es recto. Impacta también el conocimiento del otro, las formas de adquirir dicho conocimiento y las formas de manejar dicha información, pues es necesario reconocer las verdades de los otros y hacer conocer las nuestras cuando se interactúa con ellos. Aquí se empalma con otro aspecto básico, y es el de no abusar de la posición de poder, pues en el complejo humano no existe una sola verdad en tanto no hay una sola cosmogonía. El conocimiento del otro incluye el conocimiento de su cosmogonía y es la base del respeto hacia los demás.

La veracidad refuerza el aspecto de la profesionalización de las personas y de su ejercicio profesional en cuanto la verdad es el objetivo de todo ejercicio científico en los diferentes campos profesionales. La veracidad se corresponde también con la buena fe en el campo de las negociaciones como fundamento del intercambio justo y equitativo, lo cual empalma con el aspecto de la igualdad y la transparencia.

En segundo lugar, el PMI® declara que habrá sinceridad "[...] en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta" (Project Management Institute, 2012, p. 6). La sinceridad equivale a la veracidad en cuanto expresa un modo de actuar sin dobleces, es decir, un obrar transparente, claro y en coherencia con lo que "debe ser". Permite reflejar en el actuar lo que es y, en consecuencia, es objetiva y respetuosa de la verdad. Forma parte de la credibilidad y la confiabilidad. Impacta la capacidad de hacer de las organizaciones y de los proyectos, el cumplimiento, el conocimiento del otro y el conocimiento que el otro pueda tener del proyecto, cualifica la profesionalización, refuerza la buena fe en las negociaciones y la transparencia.

En cuanto a la información, esta se proporcionará "[...] de manera oportuna" (Project Management Institute, 2012, p. 6). La información tiene como medio la comunicación. En el "Código de Ética" del PMI® se refuerza con insistencia el aspecto de la comunicación, lo cual es de especial importancia para el buen entendimiento con y entre los interesados. Pero no puede olvidarse

que, desde nuestra perspectiva, las acciones y, en general, el desempeño, son los aspectos centrales para la asertividad, efectividad y confiabilidad de las comunicaciones. Entre comunicaciones y acciones existe una relación de doble sentido. Por lo tanto, lo que se diga sobre las comunicaciones debe decirse por igual para las acciones.

La comunicación debe tener dos cualidades, según el código: debe ser precisa y oportuna. A estas dos características las pueden acompañar la claridad, la veracidad, la calidad, la suficiencia, la pertinencia, la oportunidad y la confiabilidad. La comunicación de información precisa y oportuna refuerza el conocimiento entre las partes, la capacidad de escucha, la profesionalización, la buena fe en la negociación en particular y en el obrar en general, la transparencia, la equidad y la igualdad. Las cualidades que debe tener la información son también aplicables a las que son requeridas por el proyecto para garantizar su adecuado desarrollo.

Estar bien informado es un derecho al igual que lo es el informar bien a quien lo requiera (esto es mucho más importante cuando se trata con los interesados). La norma ISO 26000 prevé que una organización debe integrar la RS a su quehacer, y entre las cosas que es necesario hacer está el “[...] compromiso interno y externo con la comunicación sobre la responsabilidad social”<sup>36</sup>. La norma enfatiza la importancia de la comunicación para lograr una participación y eficaz de los grupos de interés: “La participación de los grupos de interés debe ser interactiva y estar diseñada para proporcionar oportunidades para que las diferentes opiniones puedan ser oídas. Su característica esencial es que implica la comunicación de dos vías”<sup>37</sup>.

En cuanto al compromiso, el PMI® dice: “Las promesas que hacemos y los compromisos que fijamos, ya sean implícitos o explícitos, son de buena

---

<sup>36</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] undertaking internal and external (87) communication on social responsibility” (p. X).

<sup>37</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Stakeholder engagement should be (820) interactive and is intended to provide opportunities for stakeholders’ views to be heard. Its essential feature is (821) that it involves two-way communication” (p. 16).

fe" (Project Management Institute, 2012, p. 6). Este aspecto refuerza la capacidad en el hacer, el cumplimiento de compromisos, la seguridad de reparación, la profesionalización, la negociación y, en general, todo el actuar del desarrollo del proyecto. Impacta también el no abuso de la posición de poder y la transparencia. El concepto de compromiso se refiere a una obligación en la intención contraída que precede a todo tipo de comportamiento, en este caso, por las personas que acogen el "Código de Ética" del PMI®. Este aspecto es especialmente importante en lo que se refiere a la RS, en tanto redefine el alcance de lo que podrían significar las externalidades negativas en el desarrollo del proyecto y la seguridad y la confianza que proporciona, a los interesados, el compromiso con las acciones de reparo a las que se diera lugar.

De nuevo, la norma ISO 26000 especifica el papel de la buena fe en el caso de los compromisos de participación de los interesados: "La participación efectiva de los grupos de interés se basa en la buena fe y va más allá de las relaciones públicas"<sup>38</sup>.

Por último, en cuanto a la seguridad, el código dice: "Nos esforzamos por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad" (Project Management Institute, 2012, p. 6). Optar por la verdad y su defensa es, de alguna forma, asumir una posición ética frente a los demás. Esta posición en algunas ocasiones genera conflicto con posiciones que son adversas y que pueden generar amenazas para preservar el éxito de algunos intereses. La verdad demanda seguridad legítima para que sea expresada con libertad y tranquilidad. Este aspecto pertenece también a los compromisos de la RS. Los ambientes seguros para el ejercicio de la verdad demandan protección para quienes optan por la verdad. Esta protección se ampara en los derechos humanos. Al respecto, la norma ISO 26000 declara: "Los derechos civiles y políticos son derechos absolutos, como es el derecho a la vida, el derecho a una vida digna, el derecho a ser libre de tortura, el

---

<sup>38</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "Effective stakeholder engagement is based on good faith and goes (854) beyond public relations" (p. 19).

derecho a la *seguridad personal*, el derecho a la propiedad, la libertad y la integridad de las personas”<sup>39</sup> (resaltado nuestro).

No siempre el ejercicio de la verdad debe hacerse en público por asuntos relacionados con la seguridad. En este caso, es necesario garantizar la seguridad mediante el manejo responsable de la información suministrada. La confiabilidad fundamenta este tipo de manejo. El optar por proporcionar el ambiente para el ejercicio de la verdad requiere una gestión de dichos ambientes que tenga como objetivo, de un lado, mejorar la credibilidad en la organización y de la información suministrada o capturada, y de otro lado, asegurar la privacidad de la información y la efectividad del sistema de protección.

Entre las normas obligatorias que el “Código de Ética” del PMI® estipula para garantizar la honestidad, están:

- *No engaño*: “No nos involucramos ni aprobamos comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información que, si se conociera, convertiría nuestras declaraciones en engañosas o incompletas” (Project Management Institute, 2012, p. 6). Esta norma se relaciona directamente con el comportamiento de buena fe, la profesionalidad, la transparencia, la seguridad, la veracidad, la objetividad y la sinceridad.
- *No a los intereses ocultos*: “No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros” (Project Management Institute, 2012, p. 6); especialmente, en los comportamientos en los que subyace la intención de que primen de manera indebida los intereses personales o de generar daño a

---

<sup>39</sup> Traducción nuestra del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Civil and political rights include absolute rights such as the right to life, the right to a life with dignity, the right (1290) to freedom from torture, the right to security of person, the right to own property, liberty and integrity of the (1291) person” (p. 30).



terceros. Este componente preserva de la manipulación en beneficio propio que los miembros de la organización o del equipo de trabajo del proyecto puedan hacer de las acciones que lo desarrollan. Los intereses ocultos se corresponden con la falta de lealtad y violan el compromiso con la seguridad y el bienestar, afectan la capacidad del hacer, deterioran la profesionalización y la objetividad, afectan la buena fe de las negociaciones y del obrar en general, constituyen un abuso de la posición de poder y deterioran la transparencia, reduciendo la confiabilidad.



# TERCERA PARTE

## 13. La norma ISO 26000 y su aplicación a la gestión de los proyectos

---

La norma ISO 26000 de responsabilidad social está diseñada para orientar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, pero no excluye el que pueda ser aplicada a las empresas que las organizaciones realizan, como lo son los proyectos. El siguiente aparte intentará hacer un acercamiento a la relación de los criterios y las directrices de la norma ISO 26000 a la metodología del PMI®. El propósito es definir una ruta, que por supuesto podrá ser mejorable con los aportes de todos aquellos que se sientan comprometidos a cualificar el quehacer de los proyectos hacia un ejercicio profesional socialmente más responsable.

La norma propone que toda organización y, para el caso, todo proyecto, deberá, en primer lugar, comenzar considerando las características y condiciones generales en las que ha surgido y se ha desarrollado la RS. La intención es contextualizar la toma de decisiones de las organizaciones o de los proyectos en este campo, concientizando sobre lo que es la RS y su alcance en el desarrollo organizacional, en particular, y en la sostenibilidad del desarrollo social y ambiental, en general. No puede perderse de vista que los proyectos deben asumir las directrices que en términos de valores y filosofía corporativa haya asumido la organización que los desarrolla.

Como segundo, el paso siguiente consistirá en revisar y comprender los principios generales en los que se fundamenta la RS y hacia los cuales la organización deberá orientar su filosofía organizacional y su quehacer

empresarial en el área de los proyectos. Estas directrices generales serían el marco general para encuadrar los principios y valores con los que cada organización decidiera comprometerse según su naturaleza y las especificaciones de lo que hace. Este paso le permite a la dirección del proyecto o de la organización comprender los asuntos relacionados con los interesados, sus expectativas y sus intereses, pero también, y fundamentalmente, definir sus capacidades de compromiso, lo que en el campo de los proyectos resulta básico para definir su línea de alcance, incluyendo los riesgos que le corresponden.

En tercer lugar, la norma recomienda que toda organización, y para nuestro caso, todo proyecto, “[...] debe considerar dos prácticas fundamentales de la responsabilidad social: el reconocimiento de su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia, y la identificación del compromiso con sus grupos de interés”<sup>40</sup>. Como se aprecia, el ejercicio de la RS, a pesar de tener directrices generales, es también contextual e incorpora las especificidades de los entornos anfitriones de las empresas y de sus actividades. De igual forma, es importante la naturaleza del proyecto, la definición de su sistema relacional y su posición relativa en relación con los grupos de impacto en cuanto al desarrollo de RS. Es al interior de este análisis desde donde se definen los compromisos específicos de RS a cumplir en un determinado proyecto, compromisos que, por supuesto, deberán inscribirse en los principios generales definidos por la norma.

En cuarto lugar, se propone interiorizar la filosofía, los valores de la RS en general y los principios que la organización o la dirección del proyecto acogen en particular, para integrarlos a la cultura institucional y definir así las directrices de su quehacer y los compromisos que haya que atender. De este proceder se derivan también las competencias internas que se tengan al interior de la organización o del proyecto para asumir los retos de ser socialmente responsable.

---

<sup>40</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] an organization should consider two fundamental practices of social (80) responsibility: recognizing its social responsibility within its sphere of influence, and identifying and (81) engaging with its stakeholders” (p. X).

En la aplicación de la norma ISO 26000, “[...] es recomendable que una organización tenga en cuenta la sociedad, la diversidad ambiental, la jurídica, cultural, política y organizativa, así como las diferencias en las condiciones del desarrollo económico, mientras sean compatibles con las normas internacionales de comportamiento”<sup>41</sup>. Como se aprecia, el acogerse a ser socialmente responsable requiere asumir todos los compromisos en lo social, lo ambiental, lo jurídico, lo cultural, lo político, lo organizacional, y, aunque la norma no lo menciona, lo ético. La adopción de dichos criterios exige una aplicación diferenciada para cada tipo de proyecto o empresa, así como para cada tipo de condiciones contextuales del desarrollo económico y social, lo cual es entendible en la medida en que los interesados pueden estar más protegidos y asegurados en unas circunstancias que en otras. Esos criterios deben aplicarse de forma integral a las acciones empresariales y de los proyectos que pretenden ser socialmente responsables.

El punto de partida, como primer aspecto para comprender la esencia de la RS, es que es voluntaria y parte de la decisión libre “[...] para incorporar consideraciones sociales y medioambientales en su toma de decisiones y ser responsable de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente”<sup>42</sup>. Un segundo aspecto tiene que ver con la sostenibilidad de la sociedad que está por encima de la sostenibilidad particular de las organizaciones. “La sostenibilidad individual de una organización puede, o no, ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, que se alcanza abordando los aspectos sociales, económicos y ambientales de

---

<sup>41</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] it is advisable that an organization take into consideration societal, (150) environmental, legal, cultural, political and organizational diversity, as well as differences in economic (151) conditions, while being consistent with international norms of behaviour” (p. 1).

<sup>42</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] the willingness of an organization to incorporate (361) social and environmental considerations in its decision making and be accountable for the impacts of its (362) decisions and activities on society and the environment” (p. 6).

manera integrada"<sup>43</sup>. Como tercero, la RS es complementaria de las funciones que las organizaciones públicas atienden por obligación y mandato institucional y que las organizaciones privadas atienden por filantropía o bienestar social; "[...] la promoción de la responsabilidad social de las organizaciones no es ni puede ser un sustituto para el ejercicio efectivo de los derechos y las responsabilidades estatales"<sup>44</sup>.

A continuación, recogemos los principios que la norma ISO 26000 propone seguir a todas las organizaciones que pretenden avanzar en su desarrollo de forma socialmente responsable y adaptarlos y complementarlos para el campo de los proyectos.

### 13.1 Principios generales en la responsabilidad social

- *Rendición de cuentas*: acogerse a este principio requiere que el proyecto o la organización acepte, primero, ser auditada, y segundo, responder a los requerimientos que surjan de dicho escrutinio. Esto en razón a que la RS obliga a aceptar, de un lado, las responsabilidades de los efectos de los impactos que sus acciones generan, preferiblemente sobre los efectos negativos, y, de otro, la reparación de los daños generados a terceros. Se acepta, desde la norma, que el grado de rendición de cuentas puede variar y que está de acuerdo con el grado de autoridad que la organización haya logrado en este campo. Desde todo punto de vista, se aprecia que la rendición de cuentas es un principio que se corresponde con los propósitos del "Código de Ética" del PMI®. "El director del proyecto es responsable y rinde cuentas por el establecimiento de límites realistas y alcanzables para el proyecto y por la ejecución del proyecto dentro de las líneas base aprobadas" (Project Management Institute, 2013, p. 35).

<sup>43</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "The sustainability of an (498) individual organization may, or may not, be compatible with the sustainability of society as a whole, which is (499) attained by addressing social, economic and environmental aspects in an integrated manner" (p. 9).

<sup>44</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "However, promoting the social (515) responsibility of organizations is not and cannot be a substitute for the effective exercise of state duties and (516) responsibilities" (p. 10).

- *Transparencia*: afirma la norma que este principio debería aplicarse tanto a las decisiones como a las actividades que desarrollan las organizaciones. Desde nuestra perspectiva, y por el mismo motivo, podría ser aplicable también a los proyectos. La norma propone que la transparencia debe entenderse como “[...] la apertura de las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente [...], y la voluntad de comunicarlas de una manera clara, precisa, oportuna, veraz y completa”<sup>45</sup>. Obsérvese que no basta con tener la información de calidad, sino que también es necesario tener la voluntad de comunicarla. Es por esta voluntad que la comunicación cae en el campo de la ética y es convergente con los principios de la RS. El PMI® reconoce que “[l]a transparencia en la comunicación permite el trabajo en equipo y conduce a un alto desempeño. Mejora las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y crea una confianza mutua” (Project Management Institute, 2013, p. 35). La transparencia debe acompañar el ejercicio mismo del desarrollo del proyecto y la evaluación de sus riesgos e impactos. El proyecto debe comunicar “[...] sus conocidos y probables impactos en la sociedad y el medio ambiente”<sup>46</sup>.

Para la norma ISO 26000, la transparencia en el manejo de la información a los interesados debe ser razonable, suficiente, accesible, disponible, comprensible, oportuna, objetiva y clara, y ella define con claridad lo que se debe informar: las políticas, las decisiones y las actividades a desarrollar. Por supuesto, también aclara que el acoger este principio de transparencia en la información no requiere hacer pública la información confidencial ni violar el derecho de privacidad o permitir acceso o escapes de información que puedan comprometer la seguridad de las personas. Con todo y lo pormeno-

---

<sup>45</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(285) transparency, (286) openness about decisions and activities that affect society, the economy and the environment (2.6), and (287) willingness to communicate these in a clear, accurate, timely, honest and complete manner” (p. 4).

<sup>46</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(553) [...] including their known and likely impacts on society and the environment” (p. 10).

rizado que la norma explicita este principio, pareciera pertinente, a la luz de la RS, que las organizaciones y los proyectos comunicaran también los valores con los que están comprometidos para que el proceso de veeduría pueda realizarse desde una perspectiva más allá de lo técnico.

La transparencia es uno de los valores con los que se compromete el "Código de Ética" del PMI®, de manera que también se corresponde con este principio de la norma. En este mismo orden de ideas, la norma ISO 26000 propone siete aspectos en los que las organizaciones deben ser transparentes; a continuación, intentamos aplicar estos aspectos al campo de los proyectos<sup>47</sup>:

1. Los proyectos deben ser claros y explícitos respecto a la finalidad que persiguen, a su naturaleza, a los productos a generar, a las formas de desarrollarlo, a los impactos posibles, a los riesgos que se asumen y a la localización donde se espera desarrollar sus actividades.
2. Se debe ser transparente en la forma en que se definen las condiciones de realización del proyecto y su alcance, se toman las decisiones, se implementan y se revisan. Esto implica tener una clara definición de las funciones de los miembros del equipo del proyecto, de las responsabilidades que les compete a todos y cada uno, de los informes que rinden de sus desempeños, así como del sistema de autoridad interna y de relaciones externas que rigen cada proyecto. Adicionalmente, y ya por fuera de lo sugerido por la norma, nos parece importante puntualizar que también se debe ser transparente en la forma en que se corrigen los aspectos a mejorar en la toma, implementación y revisión de

---

<sup>47</sup> Estos aspectos fueron tomados de la norma ISO 26000 y adaptados al tema de los proyectos. Pueden consultarse, para el caso de las organizaciones (que es el campo para el cual fueron propuestos por la norma), en ISO/FIDES-26000 (2010, p. 11).

las decisiones a las que dé lugar la formulación, el desarrollo y la entrega del proyecto.

3. Se debe ser claro y explícito en las normas y los criterios con base a los cuales el proyecto evalúa su desempeño, tanto en términos generales como en cada uno de sus procesos y actividades, especialmente en lo que se refiere a la seguridad en el trabajo, la seguridad social de los empleados y de los intereses propios del proyecto y de los interesados, y a la responsabilidad social que se derive del desarrollo mismo del proyecto.
4. Ser transparente en los temas, los riesgos, las condiciones, los impactos, las reparaciones, los compromisos y los demás aspectos que sean significativos para la RS y que toquen directamente la naturaleza de la organización y del proyecto.
5. Se debe tener total transparencia en especificar el origen o la procedencia de los fondos de financiación, las cantidades y la forma de asignación y aplicación, y el manejo de todos los tipos de recursos.
6. Tener la mayor claridad posible para identificar, valorar y cuantificar los efectos probables que sobre los interesados puedan tener las decisiones y las acciones a través de las cuales se desarrolla el proyecto.

Debe haber claridad y transparencia total en “[l]os criterios y procedimientos utilizados para identificar, seleccionar y hacer participar a sus grupos de interés”<sup>48</sup>.

- *Comportamiento ético*: la norma sugiere que toda organización y, en consecuencia, todo proyecto que esta desarrolle, “[...] debe basarse

---

<sup>48</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “its stakeholders and the criteria and procedures used to identify, select and engage them” (p. 11).



en los valores de la honestidad, la equidad y la integridad”<sup>49</sup>. El “Código de Ética” del PMI® concuerda con estos valores o principios de comportamiento, de forma directa con la honestidad y la equidad, y de forma indirecta con la integridad. El significado del término “integridad” hace referencia aquí a lo que es recto e intachable, poniéndose así en correspondencia directa con los valores propuestos por la norma ISO 26000. Sin embargo, la norma avanza en plantear los propósitos que se deben tener para adoptar dichos valores. De nuevo, se propondrá aquí una adaptación al campo de los proyectos de los propósitos que la norma ISO 26000 postula para las organizaciones<sup>50</sup>. Esta adaptación permitió identificar, para el campo de los proyectos, que el comportamiento ético debería tener los siguientes propósitos:

- ▶ *Impulsar, desarrollar y fortalecer* las entidades gubernamentales comprometidas con promover el comportamiento ético en las organizaciones y en los proyectos, tanto en la toma de sus decisiones como en sus acciones, alcances y en su sistema de relaciones con los interesados. Aunque la norma solo alude a las organizaciones gubernamentales, es claro que el fortalecimiento de los comportamientos éticos podría hacerse extensivo a las organizaciones no gubernamentales y a las privadas. A este respecto, es claro que el “Código de Ética” del PMI® constituye un avance importante.
- ▶ Que cada proyecto pueda identificar, adoptar y aplicar cualquier sistema de normas de comportamiento ético que esté acorde con su naturaleza, fines y actividades. El PMI® entiende que el comportamiento ético debe ser fruto de la convicción de su conveniencia por cada uno de los miembros del proyecto, incluso debería formar parte de la “cultura” de la organización a través de la capitalización de la experiencia en el ejercicio de los valores corporativos.

---

<sup>49</sup> Traducción propia del texto de la norma de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “An organization’s behaviour should be based on the values of honesty, equity and integrity” (p. 11).

<sup>50</sup> Los propósitos de la adopción de los valores propuestos por la norma ISO 26000 pueden consultarse en ISO/FIDES-26000 (2010, pp. 11 y 12).

Al respecto, el PMI® afirma: “[...] la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas a través de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo. Las experiencias comunes incluyen, entre otras: [...] código de conducta, ética laboral y horario de trabajo” (Project Management Institute, 2013, p. 242).

- ▶ *Comunicar, fomentar, promover, reforzar y auditar* la observancia del sistema de normas de comportamiento ético adoptado e implementado en el equipo del proyecto. A propósito de los activos de los procesos de la organización, el PMI® incluye en los procesos y procedimientos para la realización del trabajo del proyecto “[...] estándares específicos de la organización, tales como: políticas (p. ej., políticas de recursos humanos, políticas de seguridad y salud, políticas de ética [...])” (Project Management Institute, 2013, p. 27).
- ▶ Comunicar de forma asertiva y clara las normas del sistema ético adoptado y el comportamiento deseado que se espera de todos y cada uno de los miembros del equipo del proyecto y de sus interesados, respetando y preservando su identidad cultural, pero, a su vez, influyendo de manera significativa en los valores, la cultura, la integridad, la estrategia y, en general, el funcionamiento del equipo del proyecto y de las personas que actúan en su nombre.
- ▶ *Identificar, prever, prevenir y atender* los conflictos de intereses y de lealtad a los que se expone el proyecto, en los que se pudiera presentar la oportunidad de violar el sistema ético normativo adoptado. El “Código de Ética” del PMI® tiene referencias específicas a propósito del conflicto de intereses. Entre otros aspectos, propone: a) enfrentar personalmente los desacuerdos y conflictos a los que el proyecto pueda generar; b) renunciar a los criterios personales en el comportamiento en el proyecto que lleven a decisiones y acciones subjetivas y parciales; y c) revelar a los interesados los posibles conflictos de intereses. Esta sería la única forma de resolver el conflicto de intereses: abstención de intervenir cuando hay conflictos de intereses.

- ▶ *Definir, implementar, mantener y ajustar* los procesos e instrumentos de supervisión de los comportamientos éticos y socialmente responsables con el propósito de elevar su efectividad. La supervisión estaría a cargo de la Oficina de Dirección de Proyectos que apoya a los directores de proyectos de varias formas, entre ellas, en el desarrollo, la gestión y el monitoreo de políticas, estándares y procedimientos, así como en su cumplimiento.
- ▶ *Establecer, mantener, mejorar y ampliar* los espacios, procesos e instrumentos para documentar y presentar libremente, sin temor ni perjuicio alguno, los comportamientos que faltan a la ética en el desarrollo del proyecto.
- ▶ Asumir la responsabilidad de enfrentar aquellas situaciones que están por fuera de las leyes y los reglamentos locales donde se desarrolla el proyecto o en las que se presente cualquier tipo de conflicto ético.
- ▶ Cualquier sistema ético adoptado deberá ser inscrito en los principios que internacionalmente hayan sido reconocidos.
- ▶ *Respetar y proteger* la vida y el bienestar de los animales, proporcionando incluso condiciones que sean propicias para su reproducción y mantenimiento.

Los siguientes propósitos están por fuera de los ya propuestos por la norma ISO 26000 y corresponden a consideraciones propias del equipo de trabajo de esta investigación:

- ▶ *Promover, implementar, reforzar y ampliar* la política sobre la ética y la RS que una organización pueda tener respecto al desarrollo de sus proyectos.
- ▶ *Promover, difundir y apoyar* el comportamiento ético y socialmente responsable entre los interesados del proyecto.

- *Respeto por los intereses de los grupos de interés*: el principio general propuesto por la norma ISO 26000 es que “[...] una organización [o un proyecto] debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés”<sup>51</sup>. Por su parte, la Guía del PMI® afirma que “[e]n el trato con los interesados, los profesionales deben comprometerse a realizar prácticas honestas, responsables y justas, así como a mantener relaciones respetuosas” (Project Management Institute, 2013, p. 2). Es necesario recordar que la responsabilidad social asumida por el proyecto solo se aplicaría a aquellos intereses que, por estar relacionados directamente con los impactos del desarrollo del proyecto, pudieran ser considerados como legítimos, esto es, que fueran imputables al proyecto.

Respecto al tema de los interesados, la norma ISO 26000 hace algunas sugerencias. Como se ha venido haciendo, se propondrán algunas adaptaciones posibles al campo de los proyectos:

- ▶ Todo proyecto deberá *identificar, caracterizar, cuantificar, contactar y comunicarse* con sus interesados según los impactos esperados del desarrollo de las acciones propias del mismo.
- ▶ *Identificar, evaluar, ponderar, reconocer y comprometerse* con atender los intereses legítimos y los derechos legales de sus interesados. Estos aspectos son considerados por la Guía del PMI® en la planificación y ejecución del proyecto como responsabilidades propias de la dirección de proyectos. Dirigir un proyecto requiere “[...] abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del [mismo]” (Project Management Institute, 2013, p. 6).
- ▶ *Identificar, evaluar, planear, cuantificar y asumir* los impactos, alcance y riesgos que los interesados puedan generar en el de-

---

<sup>51</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] an organization should respect, consider and respond to the interests of its stakeholders” (p. 12).

sarrollo del proyecto. La Guía del PMI® considera que “[...] los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un desafío aún mayor” (Project Management Institute, 2013, p. 6). Luego, refiriéndose a los riesgos que los interesados pueden inducir en el proyecto, afirma que se anota que “[...] su influencia (ya sea positiva o negativa) se debe tener en cuenta como parte del plan de gestión de los riesgos” (p. 13). Es pues responsabilidad de la dirección de proyectos afrontar este tipo de situaciones que pueden impactar negativamente el desarrollo exitoso de los mismos.

- ▶ *Identificar, evaluar, planear e incorporar* pertinentemente a los interesados en las actividades el desarrollo del proyecto que les corresponda de acuerdo con sus capacidades. La Guía del PMI® considera que “[...] los directores de proyecto que tienen en cuenta e involucran adecuadamente a los interesados operacionales en todas las fases de los proyectos logran un mejor entendimiento y evitan los problemas innecesarios que suelen surgir cuando no se considera la opinión de aquellos” (Project Management Institute, 2013, p. 13).
- ▶ Articular los intereses legítimos de los interesados con los objetivos y las expectativas más amplias del desarrollo sostenible de la sociedad a las que el proyecto también debe aportar.
- ▶ Definir el tipo y alcance de las relaciones establecidas con los diferentes grupos de interesados asociados al proyecto para poder tener una adecuada gestión de sus intereses.
- ▶ Es responsabilidad de la dirección del proyecto tener en cuenta todos los intereses y las expectativas de los interesados aun cuando ellos no sean conscientes de ello.

La siguiente sugerencia está por fuera de las ya propuestas por la norma ISO 26000 y corresponde a consideraciones propias del equipo de trabajo de esta investigación:

- ▶ Todo proyecto debe considerar que las relaciones que se establecen con los interesados no son solo para información, sino también, y muy especialmente, para comunicación y formación. Los proyectos deben cumplir funciones *formativas* y *educativas* fundamentalmente en el campo de la RS.
- *Respeto por el Estado de Derecho*: la norma ISO 26000 declara que una organización “[...] debería aceptar que el respeto del predominio de la ley [el Estado de Derecho] es obligatorio”<sup>52</sup>. Este principio se extiende a todas las acciones con las que la organización desarrolla sus actividades empresariales, incluyendo en ellas los proyectos que lleva a cabo. En este principio, la norma deja claro que el acatamiento de la ley es uno de los principales requisitos de los comportamientos socialmente responsables, no porque esta sea equivalente a la RS, sino porque la ley cuida y regula el buen comportamiento entre los miembros de una sociedad, asignando derechos y deberes, esto es, asignando responsabilidades que las personas naturales y jurídicas deben tener con ellas mismas, con los demás y con lo demás.

Por supuesto que la RS va más allá de lo legal, pues lo legal obliga, mientras que la RS es voluntaria<sup>53</sup> (aunque también hay que reconocer que no todo lo que obliga es legal). Sin embargo, uno de los principios de la RS es que se respeten las normas del Estado de Derecho como base del reconocimiento de la responsabilidad que todos tenemos para con todos y con el ambiente (lo otro). La RS siempre estará del lado del Estado de Derecho a pesar de sus deficiencias. El respeto a dicho Estado incorpora valores que también han sido reconocidos por el PMI®, como la seguridad y la preocupación por el bienestar, el respeto al otro, el cumplimiento, el compromiso de

<sup>52</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] an organization should accept that respect for the rule of law is mandatory” (p. 12).

<sup>53</sup> Aunque bien podría cuestionarse este supuesto, pues cuando en el sector empresarial internacional se llegue al nivel suficiente para formar una masa crítica en este aspecto, serán las fuerzas del mercado y la presión empresarial las que se encargarán de impulsar procesos para su generalización.

reparar los daños a terceros, la protección, el legítimo ejercicio profesional, la buena fe en las negociaciones y en el obrar institucional, el no abusar de la posición de poder, el respeto a la propiedad, la transparencia, el respeto a la igualdad, la justicia y la equidad.

Respecto al respeto al Estado de Derecho, la norma ISO 26000 plantea algunas sugerencias que se pueden adaptar al campo de los proyectos, siguiendo la metodología que hasta el presente se ha venido trabajando. Dichas sugerencias serían:

- ▶ *Conocer y acoger* los requisitos legales de los ambientes anfitriones donde se desarrollen los proyectos, independientemente de que las normas se cumplan o no.
  - ▶ *Asegurarse* de que las leyes se cumplan en todas y cada una de las actividades que desarrolla el proyecto y auditarlas.
  - ▶ Estar al tanto de los cambios legislativos y adaptar el desarrollo del proyecto a dichos cambios.
  - ▶ Cuidar que el sistema de relaciones con los interesados se mueva siempre en el marco legal.
  - ▶ No encubrir comportamientos propios o ajenos que violen el Estado de Derecho.
  - ▶ Promover entre los interesados el cumplimiento de lo legal y el respeto a las buenas prácticas normativas.
- *Respecto a las normas internacionales de comportamiento:* según la norma ISO 26000, “[...] una organización debe respetar las normas internacionales de comportamiento, mientras que se adhiere al

principio de respeto del Estado de Derecho"<sup>54</sup>. Este principio también debe aplicarse a los desarrollos de proyectos que la organización tenga a su cargo.

- ▶ En ambientes anfitriones sin garantías sociales ni políticas, el proyecto debe acogerse y respetar al menos las normas internacionales de comportamiento.
- ▶ En el caso de que no se respeten las normas internacionales de comportamiento, la organización que desarrolla el proyecto debería revisar sus relaciones con dicha colectividad. Este debe ser un principio básico al cual una organización no puede renunciar, teniendo en cuenta que es responsabilidad suya resguardarse de los riesgos sociales y legales, al acoger los marcos legales por los cuales se debe regir toda colectividad. El no contar con el referente legal dispara el número de riesgos que el proyecto debe asumir, lo que compromete sus posibilidades de desarrollo exitoso e incluso de sostenibilidad.
- ▶ Todos los conflictos que traiga el proyecto deben solucionarse o tratarse a través de las autoridades legítimas. En los casos en que el respeto al Estado de Derecho es incipiente, es prudente intermediar las relaciones conflictivas que puedan tenerse con los interesados, pues las relaciones directas, tal como se propone por el "Código de Ética" del PMI®, pueden exponer innecesariamente al equipo del proyecto.
- ▶ Todo proyecto debe evitar establecer relaciones con organizaciones cuyos comportamientos no respetan las normas internacionales de comportamiento.

---

<sup>54</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] an organization should respect international norms of behaviour, while adhering to the (635) principle of respect for the rule of law" (p. 13).



- ▶ Todo proyecto debe renunciar a aquella relación de subordinación en la que se le obligue a renunciar a los principios legales del debido comportamiento.
  - ▶ Todo proyecto debe renunciar al abuso de su posición de poder para inducir a terceros a asumir comportamientos ilegales.
  - ▶ Todo proyecto evitará, por acción u omisión, ser cómplice de aquellos interesados cuyo comportamiento esté por fuera de las normas internacionales de comportamiento.
- *Respeto de los derechos humanos*: el principio general de la norma ISO 26000 propone que “[...] una organización debe respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad”<sup>55</sup>. Este principio también debe aplicarse a los desarrollos de proyectos que la organización tenga a su cargo. De igual forma, la norma se permite hacer algunas sugerencias que también serán objeto de adaptación al área de los proyectos:
- ▶ Los proyectos deben acoger, respetar y promover el respeto a los derechos humanos en cualquier medio anfitrión.
  - ▶ Todo proyecto deberá impulsar el respeto a los derechos humanos entre sus interesados.
  - ▶ Todo proyecto deberá exigir a sus interesados el cumplimiento de los derechos humanos como requisito previo a cualquier posibilidad de intercambio.
  - ▶ Toda violación a los derechos humanos por cualquiera de los interesados relacionados con el desarrollo de un proyecto deberá denunciarse ante las autoridades competentes.

---

<sup>55</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] an organization should respect human rights and recognize both their importance and their (661) universality” (p. 13).

## 13.2 El reconocimiento de la RS de los proyectos

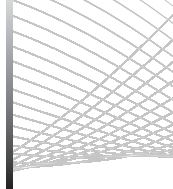
La norma ISO 26000 considera que las organizaciones (y los proyectos que desarrollen) deberían considerar tres tipos de relación específicas<sup>56</sup>. Ellas son:

- *Entre el proyecto y la sociedad:* se refiere, en primer lugar, a entender la o las formas y acciones a través de las cuales se desarrolla el proyecto, la manera en que impactan a la sociedad y el modo en que los impactados interpretan sus necesidades y expectativas. En segundo lugar, las directivas del proyecto deben aceptar con honestidad las responsabilidades de atender las expectativas legítimas a las que den lugar los impactos de sus acciones sobre los interesados. Y, en tercer lugar, a establecer de forma razonable los compromisos de RS a los que dé lugar el desarrollo del proyecto.
- *Entre el proyecto y sus grupos de interés:* se refiere a que todo proyecto debe identificar, caracterizar, ubicar, valorar, comprender, comunicarse, escuchar, atender, incorporar y apoyar a sus interesados con el propósito de satisfacer sus expectativas e intereses legítimos y evaluar el impacto que los interesados puedan ejercer sobre el desarrollo deseado del proyecto.
- *Entre las partes interesadas y la sociedad:* se refiere a la conexión y debida correspondencia que debe existir o lograrse entre las expectativas y los intereses legítimos de los interesados con las expectativas y los intereses de la sociedad y las del proyecto, así como con las debidas formas de satisfacerlas.

La norma ISO 26000 sugiere que las organizaciones deben atender siete frentes básicos de RS que bien pueden extenderse al campo de los proyectos: “[...] la gobernabilidad organizacional, los derechos humanos, las prácticas

---

<sup>56</sup> Las relaciones originales propuestas por la norma ISO 26000 están orientadas a las organizaciones y están expresadas en términos más generales. Para consultarlas, puede verse ISO/FIDES-26000 (2010, p. 14).



laborales, el medio ambiente, las prácticas operacionales justas, los temas de consumo, la participación comunitaria y el desarrollo"<sup>57</sup>.

En consecuencia, es posible proponer que cada proyecto clasifique aquellos frentes que, para su propósito, sean más importantes y, desde allí, identifique, prevea y evalúe los riesgos de los impactos y las consecuencias previsibles de sus decisiones y acciones sobre los interesados, el medio ambiente y la sostenibilidad del desarrollo en general, para planificar la asignación de recursos necesarios para atenderlos.

La norma ISO 26000 reconoce en la RS no un evento, sino un proceso continuo, y enfatiza la importancia de planificar los impactos a los que den lugar las decisiones y actividades a desarrollar, pero la revisión permanente de las actividades puede dar como resultado que nuevos aspectos deban incorporarse a los inicialmente definidos en el campo de la RS<sup>58</sup>. Algo similar ocurre con la Guía del PMI® a propósito de la identificación de los interesados, cuando afirma que su proceso de identificación es continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A medida que el proyecto va desarrollándose, es posible que se diversifiquen los impactos y los grupos de interesados. La Guía del PMI® reconoce que "[...] la mayoría de los proyectos tendrá un número diverso de interesados en función de su tamaño, tipo y complejidad" (Project Management Institute, 2013, p. 394). Habrá que tener presente que el inicio de la incorporación de la RS en las organizaciones que desarrollan los proyectos dependerá de la acumulación de experiencia en este campo y de su desarrollo organizacional.

---

<sup>57</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] organizational governance; human rights; (709) labour practices; the environment; fair operating practices; consumer issues; and community involvement and (710) development" (p. 15).

<sup>58</sup> El texto específico de la norma es el siguiente: "Recognizing social responsibility is a continuous process. The potential impacts of decisions and activities (737) should be determined and taken into account during the planning stage of new activities. Ongoing activities (738) should be reviewed as necessary so that the organization can be confident that its social responsibility is still (739) being addressed and can determine whether additional issues need to be taken into account" (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 16).

La norma considera importante definir el “ámbito de influencia” de las organizaciones (o los proyectos, en nuestro caso). Desde nuestra perspectiva, el ámbito de influencia de los proyectos se define por el sistema de relaciones establecido a partir de las conexiones que se tienen con terceros a propósito del desarrollo del proyecto mismo, estén o no relacionados directamente con la cadena de valor<sup>59</sup>.

En el sistema de relaciones del proyecto con sus interesados, el proyecto solo será responsable de los efectos y comportamientos que los interesados tengan a causa del desarrollo de dicho proyecto, pero no de las consecuencias que realizan por criterio propio o por influencia de terceros ajenos al proyecto<sup>60</sup>. La norma trae a colación, sin embargo, un caso importante, y es aquel en el que una organización (que para nuestro caso sería un proyecto) puede ser invitada a influir o impactar a otra organización, una colectividad, o, en general, a un tercero, que por voluntad propia demanda dichos impactos<sup>61</sup>. Sin embargo, la organización o el proyecto invitado deben cuidar de no generar impactos negativos.

---

<sup>59</sup> La norma dice: “This sphere of influence includes relationships within and beyond an organization’s value chain. However, not (748) all of an organization’s value chain necessarily falls within its sphere of influence” (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 16).

<sup>60</sup> El texto de la norma dice: “An organization does not always have a responsibility to exercise influence purely because it has the ability to (751) do so. For instance, it cannot be held responsible for the impacts of other organizations over which it may (752) have some influence if the impact is not a result of its decisions and activities. However, there will be (753) situations where an organization will have a responsibility to exercise influence. These situations are (754) determined by the extent to which an organization’s relationship is contributing to negative impacts” (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 16).

<sup>61</sup> El texto de la norma dice: “(755) There will also be situations where, though an organization does not have a responsibility to exercise (756) influence, it may nevertheless wish, or be asked, to do so voluntarily” (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 16).

### 13.3 Identificación y manejo de los grupos de interés y sus expectativas

Los interesados pueden definirse como los agentes sociales que son impactados positiva y/o negativamente por las acciones generadas para el desarrollo de un proyecto. En consideración a estos impactos es que dichos agentes sociales se convierten en grupos de interés del proyecto. La norma ISO 26000 parte del principio según el cual un interesado se identifica a partir de los impactos de los que es objeto por efecto de las acciones de terceros (para el caso, de las acciones que desarrolla el proyecto).

Desde la Guía del PMI®, se define a los interesados así:

Los interesados del proyecto son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Comprenden personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutora o el público, que están involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o la conclusión del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 391).

Esta concepción de los interesados es más específica que la que propone la norma ISO 26000, en razón a que incorpora las decisiones, aunque habrá que reconocer que estas solo tienen efecto en la medida en que se llevan a la acción, lo mismo que los resultados, que son efectos de las acciones a las que las decisiones dan origen. Según la Guía del PMI®, el objetivo de esta identificación de los interesados es documentarse cualitativa y cuantitativamente respecto a sus “[...] intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 391). La Guía reconoce que el propósito es también “[...] identificar las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto” (p. 422). Este propósito es interesante en la dirección del proyecto, en la medida que parecería que las alianzas solo fueran orientadas a lograr el éxito del

proyecto, cuando en realidad podrían tener un alcance más amplio, como el de generar sinergias entre los interesados para el logro de sus propios intereses, además de los intereses del proyecto.

Ahora bien, las relaciones que un proyecto establece con sus interesados no necesariamente tienen que ser formales y conscientes en su totalidad. Un proyecto podría no identificar o no poder identificar a todos sus interesados y esto no haría desaparecer su responsabilidad social, incluso, aunque por falta de formalidad en la identificación y el reconocimiento de los interesados se pusiera en riesgo el reconocimiento y la atención de los efectos generados que los impactan. De igual forma, cierto grupo de interesados puede no tener conciencia de los impactos que el proyecto podría generar en ellos, pero, igualmente, la RS no desaparece ni el derecho a demandar el cumplimiento de las responsabilidades asociadas, aunque por desconocimiento dichas reclamaciones no se hagan<sup>62</sup>.

En su momento se habló de la responsabilidad que tiene cada una de las partes (interesados y organización o proyecto) de concientizar a la otra de sus derechos y deberes en lo que se refiere a la RS, y, en especial, cuando una de ellas es consciente y la otra no. De todas maneras, los compromisos que el proyecto puede asumir con sus interesados y las demandas de compromisos que los interesados pueden hacerle al proyecto dependen, entre otros factores, de la naturaleza del proyecto mismo, del tipo y la magnitud del impacto a generar, del tipo de riesgo que se corre, del tipo de relación a establecer y del alcance acordado entre las partes en los términos de atención de dichos compromisos.

La norma ISO 26000 considera que desde los impactos a generar es donde se definen con claridad los interesados. "Por lo tanto, la determinación de los impactos de las decisiones y actividades de una organización

---

<sup>62</sup> El texto de la norma dice: "An organization may not always be aware of all its stakeholders, although it should (772) attempt to identify them. Similarly, many stakeholders may not be aware of the potential of an organization to (773) affect their interests" (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 17). No puede perderse de vista que la perspectiva de la norma es trabajar en términos de las organizaciones y que nuestro trabajo es adoptar sus propuestas al campo de los proyectos.

facilitan la identificación de la mayoría de sus actores importantes”<sup>63</sup>. Este principio puede aplicarse sin problema alguno a los proyectos y coincide, en parte, con la concepción que el PMI® tiene de los interesados. Es un aspecto muy importante en la medida en que salirse de este esquema lleva a caer fácilmente en la concepción de RS que parte de las acciones sociales como la base para definir aquello que es de RS (de manera que las acciones sociales, las filantrópicas y las acciones caritativas suelen confundirse con las acciones de RS, o, en el peor de los casos, ubicarse en el espacio social de la pobreza para asumir responsabilidades indebidas que nada tienen que ver con los impactos de las acciones propias del proyecto).

Cada interesado, tanto interno como externo al proyecto, puede en realidad tener intereses y expectativas que sean entre sí contrarios y sobre los cuales tendrá que valorar, priorizar y elegir. De igual forma, cada interesado tendrá intereses y expectativas, unos que se corresponden con los del proyecto y que normalmente están asociados a las externalidades positivas, y otros que no se corresponden y que generalmente están asociados a las externalidades negativas. No habrá problema alguno con las expectativas con las que se encuentre correspondencia, sino con las que surjan conflictos de intereses. Este tipo de conflictos suele afectar el alcance, el cronograma, los riesgos, el presupuesto y, en general, el cabal desarrollo del proyecto. El PMI® coincide con la norma ISO 26000 en este aspecto.

Es necesario dedicar tiempo y dinero a lograr los acuerdos legítimos que permitan avanzar sosteniblemente en el desarrollo del proyecto. Un aspecto que resulta relevante en el manejo y la gestión de los grupos de interés es el que se refiere a su organización. La afinidad y la discrepancia de los intereses con los interesados podría ser un buen elemento de agrupación para organizarlos en función de sus demandas y poder tener una visión más completa y realista de los tipos de intereses y expectativas que pretenden y de los compromisos a atender que sean necesarios y legítimos. Otro aspecto importante a tener en cuenta para lograr los acuerdos legítimos

---

<sup>63</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Therefore, the (780) organization’s determination of the impacts of its decisions and activities will facilitate identification of its most (781) important stakeholders” (p. 17).

es el de la representatividad de los interesados en la interlocución con las autoridades y directivas del proyecto. En este punto, la dirección del proyecto deberá tener la precaución suficiente para reconocer la legitimidad de la representación y de las demandas que se hacen en nombre de los representados. Desde la perspectiva del enfoque de las externalidades, la organización de los interesados puede considerarse en sí misma parte de las acciones de RS de la empresa y puede capitalizarse por los grupos de interés, en particular, y por la comunidad, en general, como capital social.

### 13.3.1 Del proceso de identificación

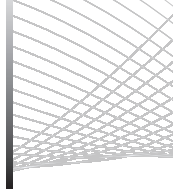
La norma ISO 26000 sugiere que, en el proceso de identificación de los interesados, las organizaciones deberían responder una serie de preguntas. Recuérdese que nuestro interés es aplicar los principios de la norma a las condiciones propuestas por el PMI®. En consecuencia, estas preguntas serán adaptadas al campo de los proyectos y las normas originales de la norma ISO 26000, que fueron redactadas para las organizaciones, sufrirán las variaciones que el equipo de trabajo de esta investigación considere necesario para que dicha adaptación sea lo más ajustada posible<sup>64</sup>. Adicionalmente, se han agregado otras preguntas que la norma no considera pero que, a juicio del equipo de trabajo, fueron consideradas importantes para la dirección de los proyectos. Dichas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuáles son los tipos de relaciones que se necesitan establecer para el adecuado desarrollo del proyecto?
- ¿Cuáles son los tipos de impactos, positivos y negativos, a generar en el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuáles son el o los grupos que se verán positiva y/o negativamente afectados por las acciones que desarrollan el proyecto?

---

<sup>64</sup> Para consultar las preguntas que la norma ISO 26000 propone para las organizaciones a propósito de la identificación de los grupos de interés, puede mirarse ISO/FIDES-26000 (2010, pp. 17 y 18).





- ¿Cuál es el grado de conocimiento que los grupos de interés tienen sobre los tipos y las magnitudes de impactos que recibirán y las consecuencias y los riesgos que asumirán por el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuáles de los interesados están en capacidad y cuáles no de generar sus demandas respecto a los impactos y riesgos que sufrirán?
- ¿Cuál es el nivel de organización que tienen los interesados para relacionarse con el proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de capacidades y competencias de la organización de los interesados para tratar lo relacionado con los compromisos a atender, a propósito de los efectos de los impactos que el proyecto les generará?
- ¿Cuáles serían las formas y los alcances de participación definidos para los interesados en el proyecto?
- ¿Cuáles serían las condiciones de legalidad para legitimar y controlar la participación y representación de los interesados en el proyecto?
- ¿Cómo afectarán al proyecto los intereses y las expectativas de los interesados? (Esta pregunta debería estar asociada exclusivamente a los impactos del proyecto).
- ¿Cuáles serán las formas más adecuadas (para lograr tanto los objetivos del proyecto como de los interesados) para interactuar con los grupos de interés de acuerdo con sus características e intereses?
- ¿Cuáles son los tipos y alcances de los compromisos a los que hay que atender por causa de los impactos generados en el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuál es la capacidad (económica, financiera, legal, gerencial, organizacional, social, política, ética y profesional) que el proyecto tiene para atender los compromisos de las obligaciones contraídas?

- ¿Cuál ha sido la experiencia capitalizada y documentada del proyecto en atender las tipologías de compromisos que es necesario asumir y responder a causa de los impactos que generará el desarrollo del proyecto?
- ¿Qué conocimiento se tiene de terceros que sean especializados en atender esos tipos de compromisos con los interesados del proyecto?

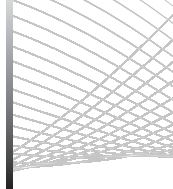
### 13.3.2 De las relaciones con los interesados

La norma ISO 26000 considera que la relación entre los interesados y las organizaciones debe ser de doble sentido (“[...] su característica esencial es que implica la comunicación de dos vías”<sup>65</sup>). La norma también propone algunas razones para incluir la participación de los grupos de interés. De nuevo, se tomarán como referentes las razones expuestas por la norma, pero se harán las adaptaciones al campo de los proyectos que se crean pertinentes. También se incluirán otras razones adicionales que, a juicio del equipo de investigación, se consideran importantes en las relaciones con los interesados para:

- Respetar los derechos de los otros y de lo otro (el planeta) a preservar sus condiciones de sostenibilidad frente a los procesos de crecimiento y desarrollo económico. Este aspecto es muy importante en los proyectos privados, en cuanto condiciona el logro del interés privado a las restricciones que regulan el bienestar y el interés público.
- Contextualizar en las condiciones de la sociedad los objetivos, los procesos, los procedimientos, las estrategias y las acciones mediante las cuales se desarrollará el proyecto. Este aspecto se refiere a la adaptabilidad del proyecto a las condiciones del ambiente anfitrión y constituye en sí mismo una capacidad de la organización que desarrolla el proyecto.

---

<sup>65</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Its essential feature is (821) that it involves two-way communication” (p. 18).



- Enriquecer y ampliar la comprensión que la dirección del proyecto pueda tener sobre el alcance de sus decisiones, de las condiciones de desarrollo del proyecto, sus impactos y sus resultados. La capitalización de la experiencia en este campo resulta crucial.
- Conocer de forma directa los impactos, las expectativas y los intereses de los interesados en el desarrollo del proyecto. El sentido de esta propuesta es evitar las distorsiones que una intermediación entre la organización y los interesados pudiera generar.
- Conocer de forma más directa la idiosincrasia de los interesados y comprender la razonabilidad de sus intereses, expectativas y demandas.
- Reorientar en lo posible las estrategias y demás acciones de desarrollo del proyecto, de manera que se optimice el uso de los recursos, se minimicen las externalidades negativas y se maximicen las positivas. Este proceso requiere la capacidad adaptativa de la organización o del proyecto, y la valoración de los resultados de los cambios generados.
- Adquirir capacidad de escucha y desarrollar la capacidad de comportamiento incluyente de los interesados en los procesos del proyecto en los que sea conveniente, prudente y pertinente su participación.
- Desarrollar capacidad de negociación legítima con los interesados, tanto con los que son amigables como con los que son hostiles.
- Acumular y capitalizar experiencia y conocimiento en el campo de las relaciones con los interesados, lo que a su vez amplía las opciones de innovación en lo social.
- Evaluar el grado de satisfacción de los interesados con el cumplimiento de los compromisos de RS.

- Ayudar a ajustar los desempeños del proyecto a las reclamaciones legítimas de los interesados.
- Generar procesos de capacitación y formación en los interesados en lo referente a lo que es la RS y sus formas de participación en proyectos.
- Lograr legitimidad, confiabilidad, respaldo y reputación frente a los interesados y a la sociedad en general.
- Mejorar las relaciones sociales del proyecto y posibilitar una articulación más armónica con el entorno.
- Impulsar en los proyectos y en las organizaciones que los realizan la ampliación de la capacidad de atender y asumir mayores y más diversos compromisos de RS.
- Lograr cada vez mayor capacidad de compromiso ético, tanto por parte de la dirección de los proyectos y de las organizaciones que los desarrollan, como de los interesados asociados a cada tipo de proyecto.
- Que los interesados permitan identificar y definir, de forma más asertiva, los riesgos a los que se enfrenta cada proyecto y ayuden a definir las estrategias y formas de enfrentarlos, lo que a su vez mejora la lealtad y el sentido de pertenencia de los interesados del proyecto.
- Identificar, reconocer, evaluar, enfrentar o resolver de forma más asertiva los posibles conflictos de intereses entre los interesados y el proyecto.

## 13.4 Aspectos relevantes de la RS con aplicación en los proyectos

La norma ISO 26000 ha definido siete temas o áreas que considera básicas para identificar los campos de acción, los alcances y las prioridades en lo que respecta a la RS. Dichos temas son<sup>66</sup>:

- El gobierno de la organización.
- Los derechos humanos.
- Las prácticas laborales.
- El medio ambiente.
- Las prácticas justas con las que opera.
- Los problemas de los consumidores.
- La participación comunitaria y el desarrollo.

Desde el equipo de trabajo de esta investigación se consideró importante incluir otro tema que, a nuestra forma de ver, es clave para la implementación y el cumplimiento de los compromisos de RS en los proyectos, y es el que se refiere a la "protección de la sostenibilidad del proyecto" o, para el caso de las organizaciones, la sostenibilidad de las mismas. Este aspecto es importante resaltarlo en la medida que se concibe la RS en los proyectos y en las organizaciones a la manera de procesos progresivos en alcance y cobertura, en tanto evoluciona su crecimiento y desarrollo.

También hay que tener en cuenta, tal como lo considera la norma, que "[...] dado que la responsabilidad social es dinámica, refleja entonces la evolución de las preocupaciones sociales, ambientales y económicas, sin embargo, otras cuestiones pueden aparecer en el futuro"<sup>67</sup>. A pesar de que se resaltan estos siete u ocho temas, es claro que el proyecto tendrá que

---

<sup>66</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "873 organizational governance; (874) human rights; (875) labour practices; (876) the environment; (877) fair operating practices; (878) consumer issues; and (879) community involvement and development" (p. 19).

<sup>67</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "As social responsibility is dynamic, reflecting the evolution of (885) social and environmental and economic concerns, further issues may appear in the future" (p. 19).

trabajar en todos ellos, aunque no todos tengan igual importancia para el mismo. Este ordenamiento de temas o áreas de trabajo, como aquí se les ha denominado, será diferente para cada tipo, naturaleza y tamaño de proyecto; sin embargo, todo proyecto deberá tenerlos en cuenta si desea lograr un tratamiento integral de la RS en el proyecto en cuestión. "Una organización debe buscar en los temas centrales de manera integral, es decir, se deben considerar todos los temas medulares relacionados y su interdependencia, en lugar de concentrarse en uno solo de ellos"<sup>68</sup>.

### 13.5 El gobierno y la gobernanza del proyecto

Según la norma ISO 26000, un proyecto se hace gobernable y posible de desarrollo en aras de sus objetivos a través del sistema de dependencia y autoridades: "Puede comprender tanto los mecanismos formales de gobierno basado en estructuras definidas, así como los procesos y los mecanismos informales que surgen en relación con la cultura de la organización y los valores, a menudo influenciados por las personas que dirigen la organización"<sup>69</sup>.

El gobierno de los proyectos propone articular los mecanismos, las estructuras y los procesos formales e informales, la cultura y los valores. Este gobierno recae directamente en la dirección y en el equipo directivo del proyecto, y es allí desde donde se definen también las políticas y las estrategias para su desarrollo. Solo dos cuestiones a este respecto:

---

<sup>68</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(896) An organization should look at the core subjects holistically, that is, it should consider all core subjects and (897) issues, and their interdependence, rather than concentrating on a single issue" (p. 20). No puede olvidarse que la norma define todos sus principios en términos de organizaciones, cuando lo que se pretende hacer aquí es una adaptación de dichos principios al campo de los proyectos.

<sup>69</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(932) Organizational governance can comprise both formal governance mechanisms based on defined structures (933) and processes and informal mechanisms that emerge in connection with the organization's culture and values, (934) often influenced by the persons who are leading the organization" (p. 21).

- La primera es la que se refiere, desde la norma ISO 26000, a la gobernabilidad de un proyecto, la que podría definirse como la cualidad (capacidad) que tiene un proyecto para ser gobernado o no.
- La segunda se refiere a la "gobernanza", que, según la RAE, se define como la "[...] manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía" (RAE, 2012, "gobernanza"). Como se aprecia, la gobernanza es una forma intencionada de gobernar (para el caso que nos ocupa, un proyecto) para lograr un desarrollo de la sociedad duradero y equilibrado. Este concepto de gobernanza es más acorde con lo que aquí se propone definir de un proyecto socialmente responsable en términos de un ejercicio productivo con miras a lograr un desarrollo social, económico y ambiental sostenible. Mientras que la gobernabilidad de los proyectos apunta a las posibilidades y capacidades que se tengan para su control, la gobernanza apunta no solo a la forma, sino también al alcance, el tipo y la naturaleza de la toma de decisiones necesarias, no solo para alcanzar los objetivos o resultados propios del proyecto, sino para generar también resultados en el desarrollo social acordes con el desarrollo económico, un propósito que se corresponde, o al menos debería corresponder, con los compromisos de la RS de todo proyecto.

Hay un aspecto digno de resaltar en este aspecto, y es el que se refiere a la influencia que las directivas puedan tener sobre el proyecto. En otros términos y espacios, a esto se le conoce como "problema de agencia". Lo que se quiere resaltar aquí es que la dirección de los proyectos puede convertirse en un problema central para el éxito que se pretenda lograr y, en consecuencia, se requiere un tratamiento más delicado en cuestión de ética y regulación de comportamiento y seguimiento de desempeño. La Guía del PMI® podría ser un instrumento adecuado para controlar dicho problema a través de la definición de pautas para una mayor gobernanza del proyecto.

De la dirección emanan todas las directrices que orientan el proyecto hacia el logro de sus objetivos, incluyendo sus formas de gobierno, que se encargan de asegurar que la toma de decisiones sea efectivamente aplicada en el desarrollo del proyecto. Tal como se ha propuesto aquí, si un proyecto es considerado un sistema productivo "societal" semiabierto, entonces su dirección deberá ser consecuente con ese principio y, por lo tanto, su flexibilidad, su capacidad de comprensión y adaptación a las condiciones del medio anfitrión resultan ser aspectos cruciales entre las condiciones de su gobernabilidad y gobernanza. Otro aspecto importante respecto a la dirección del proyecto es la capacidad de liderazgo, especialmente en el campo de la gobernanza y en el de la RS que debe incorporarse estratégicamente en la cultura y la filosofía organizacional y del proyecto (ISO/FIDES-26000, 2010).

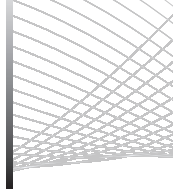
En el campo de la RS, la norma ISO 26000 afirma que "la gobernanza de la organización es el factor más crucial para que asuma la responsabilidad de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y en sus relaciones"<sup>70</sup>. Más adelante, la norma afirma que la gobernanza permite desarrollar la capacidad para adquirir un comportamiento socialmente responsable (ISO/FIDES-26000, 2010). Para ello, la norma ha definido siete principios básicos: "[...] la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto de los intereses de los interesados, el respeto al Estado de Derecho, el respeto de las normas internacionales de comportamiento y el respeto de los derechos humanos"<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(941) Organizational governance is the most crucial factor in enabling an organization to take responsibility for the (942) impacts of its decisions and activities and to integrate social responsibility throughout the organization and its (943) relationships" (p. 21).

<sup>71</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "These principles are accountability, transparency, ethical behaviour, (953) respect for stakeholder interests, respect for the rule of law, respect for international norms of behaviour and (954) respect for human rights" (p. 22).





De nuevo, parafraseando los principios propuestos por la norma ISO 26000, las estructuras administrativas y los esquemas de autoridad de los proyectos deben permitir al tomador de decisiones desarrollar capacidades para<sup>72</sup>:

- Apoyar, impulsar e implementar los valores y diseñar las políticas que introducen los criterios y las prácticas de la RS en los proyectos. Este aspecto es especialmente importante pues reconoce que la RS no es un asunto formal y transitorio, sino que es un asunto estructural de una nueva forma de ser y hacer empresa en una sociedad que reconoce la dignificación de la vida del ser humano como el fin de su existencia.
- Asumir y hacer, conocer entre los miembros del equipo de trabajo, los valores y criterios de RS en los que se fundamenta la cultura de trabajo en el proyecto.
- Alinear las estrategias, los objetivos, las metas, las acciones y los resultados de los proyectos hacia las buenas prácticas de RS. Este aspecto debe preservar la directriz que se marca desde la filosofía organizacional.
- Impulsar y asumir, en de las buenas prácticas de la dirección de los proyectos, la rendición de cuentas en cada una de sus fases.
- Fomentar y exigir, a todos los miembros del equipo del proyecto, un desempeño profesional y personal que sea socialmente responsable. Desde este punto de vista, tener un código de ética es una condición necesaria pero no suficiente para llegar a ser socialmente responsable.
- Articular en el sistema administrativo y de autoridad del proyecto las responsabilidades para implementar y auditar la comprensión y aplicación de los criterios de RS según las capacidades y competencias de los miembros del equipo de trabajo.

---

<sup>72</sup> Las sugerencias que a este respecto define la norma ISO 26000 para las organizaciones pueden consultarse en ISO/FIDES-26000 (2010, pp. 22 y 23).

- Auditar en los informes a rendir en cada una de las acciones, las actividades, los procedimientos y los procesos en los que corresponda, el cumplimiento de los criterios y valores de RS con los que está comprometido el proyecto.
- En lo posible, diseñar e implementar un sistema de incentivos para impulsar y reconocer el desempeño socialmente responsable de los miembros del equipo de trabajo del proyecto. Así las cosas, debería haber una evaluación del desempeño técnico, una segunda del desempeño ético y una tercera del desempeño socialmente responsable.
- Garantizar un origen legitimado de recursos y un empleo óptimo que sea socialmente responsable.
- Fundamentar la toma de decisiones de los recursos humanos en los principios y valores de equidad, justicia y respeto y, en general, ajustarse a las directrices de la Organización Internacional del Trabajo<sup>73</sup>.
- Armonizar las demandas de los interesados con las condiciones de sostenibilidad del proyecto, con su experiencia acumulada y con el grado de desarrollo de las buenas prácticas de RS que haya logrado. No puede olvidarse que la gobernabilidad del proyecto busca también armonizar las expectativas y los intereses de los interesados con los objetivos del proyecto.
- Avanzar en el desarrollo de las capacidades de información, comunicación y negociación con los interesados.
- Revisar y evaluar los procesos de gobernanza del proyecto en general y respecto a la RS en particular, para ajustarlos.

---

<sup>73</sup> En las versiones 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup> de la Guía del PMI® y en su "Código de Ética" no se encontró el término "justicia". Desde los aportes de Rawls, este término ha sido asumido como equivalente y reemplazado por el término "equidad".

- Documentar el desarrollo de los procesos de gobernanza y de RS para formar una base de referencia de experiencias en estos campos.

## 13.6 Los derechos humanos y del trabajo

Proponer los derechos humanos entre las consideraciones de RS significa que cualquier actor social está en la posibilidad de violarlos de acuerdo con sus capacidades, ya sea con intención o sin ella, o por desconocimiento o no, y remite a la necesidad de que las personas y las organizaciones los conozcan para poder exigirlos.

Hay dos grandes categorías de derechos humanos. La primera categoría se refiere a derechos civiles y políticos e incluye derechos como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría se refiere a lo económico, lo social y lo cultural e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al más alto nivel posible de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social<sup>74</sup>.

En las versiones 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup> de la Guía del PMI® y en su "Código de Ética" no se encontró el término "derechos humanos". Los derechos a los que las Guías y el código se refieren son los derechos de propiedad. Existen otros elementos que apoyan el desarrollo del derecho internacional humanitario y que de alguna manera han sido, en ocasiones, empleados por el sector empresarial multinacional para el logro de sus intereses particulares por encima del reconocimiento del derecho a la dignidad de los trabajadores y de los seres humanos en general. Entre dichos elementos están:

---

<sup>74</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "There are two broad categories of (999) human rights. The first category concerns civil and political rights and includes such rights as the right to life (1000) and liberty, equality before the law and freedom of expression. The second category concerns economic, (1001) social and cultural rights and includes such rights as the right to work, the right to food, the right to the highest (1002) attainable standard of health, the right to education and the right to social security" (p. 23).

- *Eliminar las formas de discriminación racial y por sexo:* se sabe que este tipo de discriminación margina a grandes sectores poblacionales de sus derechos como ciudadanos y como seres humanos, degradando su dignidad, sus posibilidades de desarrollo y comprometiendo, en ocasiones, su reproducción social y su supervivencia. La norma ISO 26000 define la discriminación como “[...] toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular la igualdad del tratamiento o la oportunidad, y que se basa en el prejuicio en lugar de un motivo legítimo”<sup>75</sup>.
- *Eliminar la tortura, la crueldad y los tratos inhumanos y degradantes:* estas han sido formas de relaciones laborales que se han incorporado a ciertas prácticas productivas, como los famosos diamantes de sangre. Las formas de tortura son amplias y variadas y cubren tanto la tortura física como la psicológica. La tortura psicológica atenta contra la autoestima y la resistencia moral, que son los aspectos que se pretenden proteger en las relaciones de trabajo fundamentadas en el respeto por la persona, la RS y en la ética.

En el caso específico de Colombia, la Ley 1010 de 2006 regula lo que se conoce como “acoso laboral” y en el que se incluyen conductas como: la agresión física, la injuria y el ultraje verbal, la descalificación profesional y las amenazas de despido en público, las burlas sobre la apariencia física, la intimidación, la violación de la intimidad, la imposición de tareas por fuera de las asignadas al puesto de trabajo, las exigencias desproporcionadas de desempeño, el cambio de lugar de trabajo sin justificación requerida por las necesidades del proyecto laboral, la extensión de la jornada de trabajo o el cambio de horario por fuera de lo acordado o de lo legal sin sustento en las necesidades del proyecto o en forma discriminatoria respecto a los demás miembros del equipo de trabajo, la discriminación en

---

<sup>75</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1202) Discrimination involves any distinction, exclusion or preference that has the effect of nullifying equality of (1203) treatment or opportunity, where that consideration is based on prejudice rather than a legitimate ground” (p. 28).

derechos y deberes de trabajo, el entorpecimiento del desempeño laboral, la negación de los requerimientos para el cabal desarrollo del trabajo y el desempeño adecuado, así como el aislamiento social en el trabajo.

- *Los derechos del niño:* la Constitución Política de Colombia declara que, como todo ser humano, los niños tienen derecho a la vida, al respeto de su integridad física, a la salud y a su seguridad social, a la alimentación equilibrada, a tener un nombre, una familia y una nacionalidad, a no ser separados de forma ilegítima de su familia, a la educación, la recreación, la cultura y la libre expresión. Tienen derecho a ser protegidos de toda forma de abandono, de violencia física y moral, de toda forma de retención y secuestro, de venta, y de participación en conflictos bélicos, de su explotación y abuso sexual, económico y del trabajo forzoso y riesgoso (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
- *Los trabajadores migrantes y sus familias:* la condición de migrante, bien sea legal o ilegal, puede dar origen a posiciones xenofóbicas que llevarían a la discriminación frente a los derechos del trabajo y la remuneración adecuada y justa y, en general, frente a otros derechos a los que este tipo de personas son acreedoras. El abuso de la posición de dominio o de poder viola este principio del derecho internacional. En general, desde los derechos humanos, los migrantes gozan de los mismos derechos que los nacionales en consideración a que “[...] los derechos humanos son inherentes, inalienables, universales, indivisibles e interdependientes”<sup>76</sup>.

Se consagran en Colombia, entre los derechos de los migrantes, los correspondientes a la vida, a evitar la arbitrariedad en su detención y prisión, el derecho a elegir su lugar de residencia, a que se respete el principio de igualdad y no discriminación, el respeto al derecho a la salud y a la atención médica, el derecho al trabajo, la educación

---

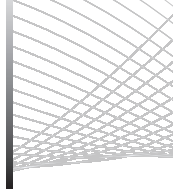
<sup>76</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “1039 Human rights are inherent, inalienable, universal, indivisible and interdependent” (p. 24).

y a la propiedad (Organización Internacional para las Migraciones [OIM] y Universidad del Rosario, 2007).

- *La protección contra las desapariciones forzadas:* en Colombia, la Ley 589 de 2000 tipifica como delito penal las desapariciones forzadas, además de aparecer entre los delitos de lesa humanidad; solo violan los derechos humanos cuando la desaparición es imputada al Estado o a través de sus agentes, grupos u organizaciones (Albaladejo Escribano, 2009).
- *Los derechos a las personas con discapacidad:* estos aspectos están contemplados en la normatividad que para tal efecto posee la legislación colombiana, en especial la Ley 361 de 1997 y la 762 de 2002.

Algunas consideraciones propuestas frente al respeto y el cumplimiento de los derechos humanos por parte de la dirección del proyecto y de todos los integrantes de su equipo de trabajo son las siguientes:

- El proyecto deberá cumplir con el respeto y acatamiento de los principios de los derechos humanos independientemente de si sus interesados, incluyendo al Estado, los acogen o no. Este cumplimiento forma parte de su compromiso con la RS.
- La dirección del proyecto y los miembros de su equipo deberán abstenerse de participar directa o indirectamente de acciones o procedimientos en los que se violen, intencionalmente o no, con conocimiento o por ignorancia, los derechos humanos.
- Es obligación ética y de RS que la dirección y el equipo de trabajo del proyecto difundan el conocimiento y promuevan y apoyen la implementación del respeto de los derechos humanos, siempre que no se exponga la integridad personal y la del proyecto.
- Es de obligada responsabilidad ética y de RS el denunciar ante la autoridad competente cualquier violación de los principios de los derechos humanos.



- Se deberá preservar siempre el debido proceso respecto a las decisiones a tomar, los impactos y los efectos a generar de las acciones que desarrolla el proyecto sobre los derechos humanos de los interesados y, en general, de cualquier otro agente social con el que el proyecto se relacione. Guardar siempre el debido proceso en la gestión del proyecto forma parte importante de su RS.
- La dirección del proyecto deberá cuidar permanentemente su sistema relacional y los interesados con los que se relaciona, para evitar que el proyecto resulte involucrado en asuntos relacionados con la violación de los derechos humanos, con actividades antisociales o con interesados que sean catalogables como socialmente irresponsables. El monitoreo permanente del sistema de relaciones forma parte de la RS y del debido proceso.
- Deberá hacerse público el respaldo, el respeto y la aplicación de los derechos humanos. Este aspecto forma parte de los compromisos socialmente responsables.
- Formará parte de la RS el que el proyecto disponga de políticas, medios de implementación, seguimiento y evaluación de la implementación y el cumplimiento de los derechos humanos.
- Como principio general, se deberán evitar las situaciones de riesgo de violación de los derechos humanos en las que pueda caer el proyecto. Incluso, podría evaluarse la pertinencia de considerar factores de riesgos a este respecto.
- Será obligación ética y RS de la dirección del proyecto el evaluar las situaciones de riesgo de violación posible de los derechos humanos, tales como: conflicto armado, inestabilidad política, sistemas no democráticos, deficiencias o ausencias de sistemas judiciales o de derechos civiles, situaciones de pobreza extrema, desastres naturales, sistemas productivos y extractivos no ambientales, impactos en comunidades indígenas u otro tipo de población vulnerable y

corrupción. En general, “[... ] la complejidad de una situación no debe ser utilizada como excusa para la inacción”<sup>77</sup>.

- Todos los miembros del equipo de trabajo del proyecto deberán evitar la complicidad con terceros en actos ilegales y amorales que contribuyan de forma directa o indirecta al beneficio mutuo o propio. A este respecto, el “Código de Ética” del PMI® es bastante explícito.
- Se preservará el respeto a los derechos humanos en lo relacionado con la defensa de la seguridad privada y pública del personal de los miembros del equipo del proyecto y de los procesos, los procedimientos y las acciones que lo desarrollan.
- Todo proyecto deberá establecer mecanismos de reclamaciones en consideración a que en la realidad del desarrollo del mismo podrían existir desviaciones respecto a lo planeado en términos de RS y de un desempeño óptimo. Este aspecto exige que el sistema comunicacional del proyecto con los interesados sea de doble vía para el debido ejercicio de la reclamación de cada una de las partes. Según la norma ISO 26000, los mecanismos de reclamación deberán ser legítimos, claros, transparentes, independientes, accesibles, conocidos, predecibles, equitativos, compatibles con la normatividad internacional y dialógicos<sup>78</sup>.
- Todo proyecto deberá ser debidamente incluyente de sus interesados y evitar la discriminación, incluyendo, pero no solo limitadas, a:

[...] la raza, el color, el sexo, la edad, el idioma, la propiedad, la nacionalidad o el origen, la religión, el origen étnico o social, la casta, los motivos económicos, la discapacidad, el embarazo, la pertenencia a un pueblo indígena, la afiliación sindical, la afiliación política u otros conceptos.

<sup>77</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “A situation's complexity should not be used as an excuse for inaction” (p. 26).

<sup>78</sup> Estos requisitos definidos para las organizaciones pueden consultarse directamente en el texto de la norma ISO/FIDES-26000 (2010, pp. 27 y 28).



Motivos emergentes prohibidos también incluyen el estado civil o familiar, las relaciones personales y el estado de salud como el VIH/sida<sup>79</sup>.

- Todo proyecto deberá asumir responsabilidad de amonestar y denunciar las prácticas discriminatorias que sus interesados realicen, además de difundir, incentivar y apoyar las buenas prácticas sobre la política de inclusión de interesados.
- Todo proyecto podrá juzgar como práctica de acción social el apoyar actividades con colectividades vulnerables (mujeres, niños, discapacitados, indígenas, inmigrantes, ancianos, desplazados, analfabetas, ciertos grupos religiosos, enfermos de VIH, entre otros), y podrá considerarlas prácticas socialmente responsables cuando las vincule al proyecto como grupo de interés (ISO/FIDES-26000, 2010)<sup>80</sup>. Estos grupos son buenos receptores de externalidades positivas.
- Todo proyecto deberá respetar los derechos civiles y políticos, incluyendo el derecho a la vida, a la libertad de expresión, de opinión, a la reunión pacífica, a la asociación, de informarse e informar, de acceder a la propiedad, el derecho al debido proceso y a ser oído<sup>81</sup>.

El impacto de los proyectos no solo debe atender el desarrollo económico y social, sino también incorporar el desarrollo humano en términos de aportar a la dignidad del buen y el bien vivir de los miembros del equipo del proyecto, así como el de los interesados que se le asocian y de la sociedad

---

<sup>79</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] race, colour, gender, age, language, (1205) property, nationality or national origin, religion, ethnic or social origin, caste, economic grounds, disability, (1206) pregnancy, belonging to an indigenous people, trade union affiliation, political affiliation or political or other (1207) opinion. Emerging prohibited grounds also include marital or family status, personal relationships and health (1208) status such as HIV/AIDS status" (p. 28).

<sup>80</sup> El análisis de los grupos vulnerables definidos por la norma ISO 26000 puede consultarse en el texto de dicha norma (ISO/FIDES-26000, 2010, pp. 29 y 30).

<sup>81</sup> El análisis de los derechos civiles y políticos definidos por la norma ISO 26000 para las organizaciones puede consultarse en el texto de dicha norma (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 30).

en general. Entre estas consideraciones, la dirección del proyecto deberá tener en cuenta el respeto y los aportes posibles a los derechos de:

- Promover la educación y la formación de los interesados en lo que concierne a la materia del proyecto.
- No entorpecer los procesos de formación, educación y profesionalización de los miembros del equipo del proyecto ni de los interesados que le son asociados. Las directivas del proyecto deberán contemplar este elemento para el diseño de la jornada laboral de los miembros del equipo que estén bajo esas condiciones.
- Proporcionar condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, y ambientes saludables física y mentalmente a los miembros del equipo de trabajo del proyecto.
- Cumplir con la legislación laboral del ambiente anfitrión y complementarlo en aquellos aspectos de la filosofía y los compromisos éticos del proyecto o de la empresa que lo desarrolla.
- Respetar y adaptar la dinámica del desarrollo del proyecto a las condiciones culturales, ambientales, religiosas, sociales, económicas y políticas de los ambientes anfitriones en los que se desarrolla el proyecto sin perjuicio de su viabilidad y sostenibilidad. La dirección del proyecto deberá tener las habilidades y capacidades necesarias para lograr estos objetivos.
- Emplear racional y óptimamente los recursos disponibles en el entorno, sin afectar las condiciones de supervivencia de las colectividades del medio anfitrión del proyecto.
- Articular otras instituciones para impulsar en sus interesados el conocimiento y la implementación de los compromisos de la RS y el respeto a los derechos fundamentales, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. También podría asumir estos compromisos

como acciones sociales cuando se orientan a sectores que no tienen vinculación directa con el proyecto.

Respecto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la norma ISO 26000 considera que se deben tener en cuenta aquellos que han sido definidos y adoptados por la OIT: respeto a la libre asociación, respeto al derecho de la negociación colectiva, eliminar todo tipo de trabajo forzoso y de trabajo infantil, y evitar la discriminación en los aspectos referentes a las opciones y condiciones del empleo. En general, la dirección del proyecto:

- Cuidará que toda posibilidad de empleabilidad, movilidad o reconocimiento laboral se sustente en la meritocracia, y que, en correspondencia, toda terminación de contratación laboral debe ceñirse a las leyes que la regula.
- Deberá evitar y sancionar las prácticas de acoso laboral en su equipo de trabajo.
- Deberá definir, implementar y auditar las condiciones laborales específicas acorde con las circunstancias, cuando se decide incorporar personas que pertenecen a grupos vulnerables al equipo de trabajo del proyecto.

### **13.7 Prácticas laborales socialmente responsables**

Comprenden las políticas, la toma de decisiones, los procedimientos y las actividades para la planeación, contratación, subcontratación, asignación y ejecución de los trabajos que se desarrollan en el proyecto. Incluyen

la contratación y promoción de los trabajadores, los procedimientos disciplinarios y reclamos, la transferencia y la reubicación de los trabajadores, la terminación del empleo, la formación y capacitación, la salud, la seguridad

e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte las condiciones de trabajo, en particular, el tiempo de trabajo y la remuneración<sup>82</sup>.

También se incluyen el fomento, el respeto, el reconocimiento y la participación en las negociaciones colectivas de las organizaciones de los trabajadores.

Se debe tener presente que el trabajo no se considera una mercancía y su mercado es diferente, en cuanto se considera que el trabajador es vulnerable en las relaciones de trabajo. Por lo tanto, sus derechos son protegidos por la OIT; “[... ] la vulnerabilidad inherente de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y la cultura”<sup>83</sup>. Se parte del principio general de que toda persona tiene el derecho a “[...] ganarse la vida por la elección libre del trabajo, y el derecho a condiciones laborales equitativas y satisfactorias”<sup>84</sup>.

En un comienzo, los gobiernos son los agentes sociales que están llamados a acogerse a la reglamentación internacional del trabajo y de los derechos humanos, y a legislar las relaciones de trabajo en correspondencia con ellos. Cuando un ambiente social carece de legislación del trabajo, la dirección del proyecto deberá ajustarse y aplicar a la legislación internacional disponible. A este respecto, la dirección del proyecto deberá asegurar(se):

---

<sup>82</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1435) Labour practices include the recruitment and promotion of workers; disciplinary and grievance procedures; the (1436) transfer and relocation of workers; termination of employment; training and skills development; health, safety (1437) and industrial hygiene; and any policy or practice affecting conditions of work, in particular working time and (1438) remuneration” (p. 33).

<sup>83</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “The inherent vulnerability of workers and the need to protect their basic rights is (1468) reflected in the Universal Declaration of Human Rights and the International Covenant on Economic, Social (1469) and Cultural Rights [144] [156]” (p. 34).

<sup>84</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] the right of everyone to earn a living by freely (1470) chosen work, and the right to just and favourable conditions of work” (p. 34).

- Que todas las personas que forman el equipo de trabajo del proyecto estén amparadas bajo la normativa laboral vigente.
- Que toda persona que se relacione con el desarrollo del proyecto esté amparada por una legislación laboral o comercial.
- Que la normativa laboral que regula las relaciones de trabajo en el equipo del proyecto esté en correspondencia con la normativa internacional en este campo.
- De respetar y hacer claridad en todos los derechos y deberes laborales que estipule la ley en las relaciones comerciales o laborales a las que dé origen el desarrollo del proyecto.
- De no eludir los compromisos laborales legales en beneficio propio o del proyecto.
- De planificar el uso del trabajo de manera que la jornada laboral sea suficiente para el desarrollo de las tareas impuestas y se respete el tiempo disponible del trabajador.
- De evitar el abuso del empleo irracional del trabajo ocasional y temporal, y evitar contratarlos con organizaciones que no estén legalmente constituidas.
- De informar oportuna, adecuada y justificadamente a los trabajadores los cambios en su labor, suspensiones o despidos, evitando al máximo los efectos negativos de estas decisiones.
- De tomar decisiones bajo los criterios de equidad, igualdad y mérito en las opciones y oportunidades de empleabilidad, movilidad laboral interna, reconocimiento y promoción laboral, evitando la discriminación directa o indirecta y la arbitrariedad.

- De proteger la intimidad de los trabajadores y toda información confiable de los interesados que haya sido depositada en la dirección del proyecto en ocasión de su desarrollo.
- De hacer respetar y de proteger el proyecto y la información que le es propia y considerada confidencial.
- De no beneficiarse de prácticas laborales injustas, de explotación o abuso de quienes tienen posición de poder en la contratación laboral.
- De contribuir con la generación de empleo y la dignificación de las condiciones de trabajo en los ambientes anfitriones del proyecto.
- De impulsar y apoyar en sus interesados el conocimiento y la implementación de las buenas prácticas laborales.

Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales de trabajo determinan, en parte, el buen desarrollo del proyecto al generar en los puestos de trabajo las condiciones idóneas para que los desempeños logren los objetivos propuestos en lo técnico, lo social y lo humano. Gozar del derecho de la protección social permite beneficiar a terceros a través de los empleados en el proyecto, al impactar la calidad de vida de sus familias y contribuir, de un lado, a la dignidad del bien y el buen vivir, y de otro, al reforzamiento de la justicia social. Desde esta perspectiva, la dirección del proyecto deberá:

- “Garantizar que las condiciones de trabajo cumplan con las leyes y los reglamentos nacionales y sean compatibles y aplicables bajo las normas internacionales del trabajo”<sup>85</sup>.
- Respetar los acuerdos sobre las prestaciones sociales logrados por convención colectiva.

---

<sup>85</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1563) ensure that the conditions of work comply with national laws and regulations and are consistent with (1564) applicable international labour standards” (p. 36).

- Considerar, en igualdad de condiciones, las disposiciones horarias que los trabajadores tienen para dedicarle a sus familias o demás actividades personales y sociales, respetando el derecho al descanso y a los demás aspectos acordados por convención colectiva.
- Respetar y acoplar los horarios y la planeación del trabajo tomando en cuenta las tradiciones sociales, políticas y religiosas del entorno anfitrión.
- Considerar las condiciones socioeconómicas del entorno y cotejarlas con su experiencia capitalizada y con la política interna del proyecto o de la organización que lo ejecuta, así como con los logros definidos por convención colectiva, para definir de forma más adecuada, contextual y pertinente, los niveles y sistemas de remuneración de los empleados del proyecto sin comprometer su viabilidad.
- Preservar y respetar el principio de “[...] ofrecer igualdad de retribución a trabajos de igual valor”<sup>86</sup>.
- Prohibir los actos de agresión física y psicológica, las injurias y los ultrajes tanto entre los trabajadores como con agentes externos al proyecto o a la organización, independientemente de sus consecuencias.
- Prohibir los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional, de la apariencia física, de los rasgos de personalidad, de las preferencias personales y las amenazas injustificadas de despido hechos en público o frente a los compañeros de trabajo.
- Prohibir subestimar y descalificar de forma humillante las propuestas u opiniones de trabajo frente a los compañeros de trabajo.
- Prohibir hacer públicos aquellos aspectos relacionados con la intimidad y privacidad de los trabajadores.

---

<sup>86</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1584) [...] provide equal pay for work of equal value [57] [58]” (p. 37).

- Evitar y prohibir el asignar o exigir tareas y funciones laborales que no correspondan o que desborden la capacidad normal de trabajo y rendimiento, o que no correspondan a las funciones del puesto de trabajo o a la calificación del trabajador.
- Anunciar con antelación los cambios de los lugares de trabajo o de funciones contratadas a los que den lugar las transformaciones técnicas del proyecto o la organización.
- Respetar la legislación sobre los horarios de trabajo acordados y repartir equitativamente y sin discriminación las horas adicionales a los que las necesidades de la empresa den lugar.
- Eliminar todo tipo de discriminación en el ejercicio de los derechos y deberes laborales.
- Eliminar todo tipo de decisión y actividad que entorpezca el cabal y normal ejercicio del trabajo.
- Evitar todo tipo de acción o decisión empresarial que aisle laboral o socialmente a los trabajadores de sus acciones o funciones.

### **13.8 El carácter dialógico de la RS**

El ejercicio de la RS es, por principio, dialógico. El establecimiento de los compromisos socialmente responsables parte del conocimiento que la dirección del proyecto pueda tener de los interesados, y de sus expectativas e intereses frente a las consecuencias de los impactos generados por el desarrollo de dicho proyecto. De igual forma, y en la concepción misma que aquí se propone de los proyectos como sistemas semiabiertos, la comunicación con el entorno sugiere ya la existencia de la comunicación en doble sentido, aunque en realidad esta expresión sea un pleonismo.

Uno de los aspectos a tener en cuenta y en el que se fundamenta el diálogo es la autonomía e independencia de las partes. Este hecho es especialmente



importante tanto para los aspectos laborales y de gobernabilidad como para los de la RS, y, en general, en toda relación en la que una de las partes pueda hacer uso (debido o indebido) de su posición de poder. El diálogo aporta entendimiento en conflictos y ayuda a la búsqueda de soluciones concertadas estables, apoya a la equidad laboral y social, a sanear las relaciones y los ambientes de trabajo, y ha sido un buen instrumento para la gestión del cambio, la construcción de confianza y el buen entendimiento social y empresarial. En consideración, y recogiendo las sugerencias de la norma ISO 26000<sup>87</sup> y complementándolas con algunas de nuestras recomendaciones, se sugiere:

- Institucionalizar el diálogo como forma privilegiada del sistema relacional en los proyectos.
- Identificar, respetar, reconocer y emplear las instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales, que en el medio sean legitimadas, como instrumentos privilegiados para las negociaciones y el diálogo con los interesados, según corresponda.
- Fomentar la organización legítima entre los interesados como forma privilegiada para relacionarse con el proyecto.
- Denunciar públicamente, frente a las autoridades competentes, cualquier factor de interferencia en el ejercicio del derecho a la libertad de asociación, organización y diálogo con los interesados.
- Comunicar y explicar sobre los impactos a generar por la toma de ciertas decisiones de la dirección del proyecto que afecten los intereses sociales, en general, y de los interesados, en particular.

---

<sup>87</sup> Si se desean consultar las expectativas y las acciones relacionadas con el diálogo propuestas por la norma ISO 26000, puede consultarse ISO/FIDES-26000 (2010, p. 38).

- Concertar con los interesados el tratamiento o las posibles soluciones de los efectos de los impactos negativos generados por el desarrollo del proyecto.
- Proporcionar la información que sea pertinente y, en general, garantizar las condiciones para establecer el diálogo informado, objetivo y responsable con los interesados.

Uno de los aspectos más importantes en lo que se refiere a los trabajadores de los proyectos es que la dirección pueda generar condiciones de trabajo que no afecten o pongan en peligro la salud ni la integridad física, psíquica y moral de los miembros del equipo. Cada proyecto definirá desde sus particularidades dichas condiciones de trabajo. Este aspecto no solo se fundamenta en una posición humanitaria, sino en aspectos que tienen que ver directamente con el cumplimiento del cronograma, la dinámica de los procesos y los costos financieros, entre otros, que impactan el desarrollo del proyecto. Con base en estas consideraciones y tomando como referencia las sugerencias de la norma ISO 26000 y algunos aportes del equipo de trabajo de esta investigación, se sugiere que el proyecto debe:

- Conocer y documentar los riesgos físicos, mentales y morales a los que pueda exponer a los miembros de su equipo de trabajo, temporales o no, y a los demás interesados.
- Hacer conocer a todos los miembros del equipo de trabajo, y a los interesados, los riesgos que asumen a causa del desarrollo del proyecto.
- Identificar los grupos de personas que estén asociados a cada tipo de riesgo y comunicarles los procedimientos a seguir para evitar su ocurrencia o cubrirse de sus impactos.
- Definir una política de salud mental y física para atender los riesgos que les son asociados.

- Definir, implementar, difundir y hacer cumplir los principios éticos que regirán la toma de decisiones del proyecto y que evitan el riesgo moral.
- Conocer, implementar y hacer cumplir las normas técnicas de seguridad diseñadas para las actividades propias del proyecto.
- “Comprender y aplicar los principios de la salud y gestión de la seguridad, incluyendo la jerarquía de controles: la eliminación, la sustitución y los controles técnicos, administrativos, los procedimientos de trabajo y los equipos de protección personal”<sup>88</sup>.
- Prever, implementar y hacer conocer los medios, los procedimientos, los equipos, el personal y los lugares destinados a atender las emergencias que se presenten en el lugar de trabajo.
- Asignar presupuesto suficiente del proyecto para la atención de la salud ocupacional, física, mental y moral.
- Documentar todos los incidentes de seguridad y de salud para enriquecer la experiencia acumulada y aprovecharla para experiencias futuras.
- “Respetar el principio de que las medidas de seguridad y salud laboral no deben implicar gastos monetarios a los trabajadores”<sup>89</sup>.
- Invitar a los trabajadores a participar en el autocuidado, la vigilancia y la atención de las contingencias de seguridad, salud y riesgos éticos en el lugar de trabajo.

---

<sup>88</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1675) understand and apply principles of health and safety management, including the hierarchy of controls: (1676) elimination, substitution, engineering controls, administrative controls, work procedures and personal (1677) protective equipment” (p. 39).

<sup>89</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1692) respect the principle that workplace health and safety measures should not involve monetary (1693) expenditures by workers” (p. 39).

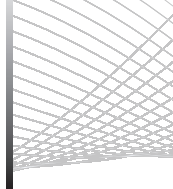
- Concientizar a los trabajadores y a los interesados de que preservar la salud física, mental y los principios éticos es una corresponsabilidad que los incluye a todos.
- No proponer a los trabajadores actividades que pongan en riesgo su integridad física, mental y ética o la de los demás.
- Denunciar ante las autoridades competentes las acciones internas o externas al proyecto que pongan en riesgo la salud o la seguridad física, mental o ética de los empleados o de los interesados.

Uno de los aspectos básicos de la gestión humana socialmente responsable es considerar no solo el desarrollo de las capacidades profesionales, sino también, y fundamentalmente, la formación y el desarrollo humano de los trabajadores, que superen la perspectiva reduccionista de considerarlos solo como mano de obra. La norma ISO 26000 asume el enfoque de las capacidades y considera que “[...] el desarrollo humano incluye el proceso de ampliación de opciones a las personas mediante la ampliación de las capacidades humanas y sus funcionamientos”<sup>90</sup>.

El concepto de desarrollo humano se extiende desde las consideraciones relacionadas con el nivel de vida de las personas al cual están ligados sus sistemas y niveles de remuneración, pasando por las condiciones de vida digna y las consideraciones sobre los estilos y modos de vida de las personas, todos ellos relacionados directamente con la cultura y las decisiones personales de los ciudadanos, hasta llegar al complejo concepto de “calidad de vida”, que incluye el aprovechamiento de las condiciones y el capital social, la apropiación de las capacidades y su desarrollo mediante las competencias, el sentido de la autoestima y las posibilidades de pertenencia y reconocimiento social. Las organizaciones y los proyectos deberán incorporar estos elementos como parte de su proceso de formación y de compromiso con los desempeños socialmente responsables. Todos ellos

---

<sup>90</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1721) Human development includes the process of enlarging people’s choices by expanding human capabilities and (1722) functioning” (p. 40).



hacen parte del sistema de relacionamiento dialógico entre el proyecto y sus interesados. Para ello, se debe:

- Concebir y hacer del proyecto un espacio de aprendizaje y desarrollo de capacidades y competencias profesionales, sociales y humanas para todos los miembros del equipo del proyecto.
- Propiciar y fomentar los procesos de educación y formación, y reconocer objetiva e imparcialmente los méritos a los que dé lugar.
- "Asegurarse de que, cuando sea necesario, los trabajadores que hayan sido despedidos se les ayude a acceder a la asistencia, la formación y el asesoramiento para los nuevos empleos"<sup>91</sup>.

## 13.9 El entorno

Se denomina "entorno" al conjunto de condiciones externas que un sistema necesita para funcionar (RAE, 2012, "entorno"). Esta definición es perfectamente aplicable al concepto de "proyecto" que se ha adoptado en este trabajo. Los entornos contienen y definen las condiciones de los espacios sociales anfitriones de los proyectos y definen también, en parte, las formas, los alcances y los medios de interacción con los interesados. Las acciones derivadas del desarrollo de los proyectos impactan el entorno tanto positiva como negativamente. "Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deben adoptar un enfoque integrado que tenga en cuenta los efectos directos e impactos económicos, sociales, sanitarios y las implicaciones ambientales de sus decisiones y actividades"<sup>92</sup>.

---

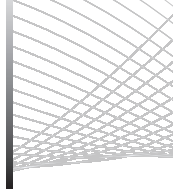
<sup>91</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(1735) ensure that, when necessary, workers being made redundant are helped to access assistance for new (1736) employment, training and counselling" (p. 40).

<sup>92</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "To reduce their environmental impacts, organizations should (1745) adopt an integrated approach that takes into consideration the direct and indirect economic, social, health and (1746) environmental implications of their decisions and activities" (p. 41).

El principio general sobre el cual se fundamenta el desarrollo del proyecto es que el uso de los recursos naturales, sociales y humanos debe preservar el criterio de optimización y el de sostenibilidad. Soportar la gestión y dirección del proyecto sobre estos principios requiere un tipo integral, amplio y sistémico de dirección. Y aunque el término "entorno" esté tomado como sinónimo de "medio ambiente" en el texto de la norma ISO 26000, es claro que su alcance podría ser más amplio para que contuviera otras dimensiones sociales, políticas, culturales y económicas que permitieran enriquecer el análisis de los comportamientos socialmente responsables.

Lo ambiental es una de las áreas de las prácticas sociales y productivas que más legislación tiene en el momento, mas, no por eso, excluye la preocupación y el interés por la RS en este campo. Dos conceptos podrían confundirse: el de "responsabilidad medioambiental" y el de "responsabilidad social medioambiental". El primero hace referencia a las obligaciones de corte legal a las que las empresas y las personas, en particular, y los agentes sociales, en general, se hacen acreedores por efecto de los impactos que por acción u omisión generan en el medio ambiente; en tanto el segundo se refiere a las responsabilidades que un agente social asume voluntariamente por efecto de los impactos de sus acciones u omisiones en el medio ambiente. Es de resaltar que, en el campo de la RS, el respeto y el cumplimiento de los compromisos legales en cualquier campo, como el medioambiental, forman parte del comportamiento socialmente responsable. En consecuencia, ambos conceptos son complementarios.

Las organizaciones que desarrollan los proyectos deben implementar y obedecer los principios correspondientes tanto a la responsabilidad ambiental como a la responsabilidad social medioambiental, y fomentar en sus interesados la observancia de este tipo de principios. La pretensión es incorporar los criterios medioambientalistas a la cultura de los interesados y de todos los demás agentes sociales, de manera que modifiquen su modo de vida y acoplen sus estilos de vida a las buenas prácticas de las responsabilidades ambientalistas.



La norma ISO 26000 acoge los siguientes principios como referentes para la comprensión e implementación de la responsabilidad social medioambiental<sup>93</sup> que nosotros hemos adaptado al campo de los proyectos:

- *La responsabilidad ambiental:* en realidad corresponde a nuestro concepto de "responsabilidad social medioambiental"<sup>94</sup>.
- *El criterio de precaución:* ante la falta de certeza en los impactos a generar en el desarrollo de los proyectos, se deben anteponer las medidas de prevención contra el riesgo de daño medioambiental, social y humano, enfatizando el análisis costo- beneficio de estas decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.
- *La gestión del riesgo medioambiental:* identificando, evaluando y valorando la dimensión de los riesgos medioambientales de las acciones que desarrollan el proyecto, y comunicando, previniendo y apoyando a los interesados asociados a cada tipo de riesgo para evitarlo, prevenirlo o enfrentarlo de manera que sus impactos negativos sean los mínimos posibles.
- *Quien contamina paga:* se deben asumir los costos correspondientes a la atención y reparación de los costos asociados a las acciones cuyos impactos negativos deterioran el medioambiente.

En el campo específico de lo estratégico, la norma ISO 26000 considera necesario incorporar alguno de los siguientes enfoques según el contexto. Nosotros hemos hecho un ejercicio de adaptación al campo de los proyectos:

---

<sup>93</sup> Estos principios pueden consultarse en su formulación original del texto de la norma ISO 26000 ISO/FIDES-26000 (2010, pp. 41 y 42).

<sup>94</sup> "La responsabilidad ambiental, además de cumplir con las leyes y los reglamentos, una organización debe asumirla desde los impactos ambientales causados por sus actividades en las zonas rurales o urbanas y en un entorno más amplio". Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(1768) environmental responsibility in addition to complying with law and regulations, an organization (1769) should assume responsibility for the environmental impacts caused by its activities in rural or urban areas (1770) and the broader environment" (p. 41).

- *El enfoque del ciclo de vida del producto:* adquiere importancia la preocupación por el compromiso del proyecto con la generación de la cultura de consumo. Un aspecto que puede resultar problemático en este asunto es el que se refiere a que el producto o resultado, aunque no es necesariamente propiedad de la empresa o de quien desarrolla el proyecto, debe asumir, sin embargo, responsabilidades asociadas a las formas adecuadas y sostenibles del consumo o uso del producto, del servicio o del resultado. En realidad, son dos cosas diferentes pero asociadas: el ciclo de producción del producto y el ciclo de su consumo y de su uso. Por supuesto que el ciclo de uso del producto, así como su ciclo de producción, está inmerso en el ciclo de vida del mismo. Lo que pasa, y eso es lo importante para la RS, es que en ambos ciclos la responsabilidad recae sobre personas diferentes. No puede olvidarse que, en el caso de los riesgos remanentes, existe la posibilidad de trasladar la responsabilidad de sus impactos. Con todo y lo complejo que se presente el manejo de las responsabilidades asociadas a los riesgos, en general la norma sugiere “[...] centrarse en las innovaciones, no solo para cumplir, sino que deben comprometerse a la mejora continua de su desempeño ambiental”<sup>95</sup>.
- *Evaluación del impacto ambiental:* se sugiere que esta evaluación sea un insumo para la toma de decisiones en los proyectos. Sin embargo, no se puede olvidar que, por efecto de la legislación ambiental, por lo general este enfoque siempre estará presente en la toma de decisiones. Pero a lo que la RS se refiere no es solo a respetar la legislación (para el caso, ambiental), sino que sugiere tomar como referentes los compromisos voluntarios que en lo ambiental se desean contraer. Recuérdese que este aspecto, en ocasiones, compromete los costos y podría comprometer la viabilidad del proyecto. Ante estas circunstancias, habrá que tener presente que la incorporación de la RS debe hacerse de forma gradual, de acuerdo con el desarrollo de

<sup>95</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “An organization should focus on innovations, not only on (1799) compliance, and should commit to continuous improvements in its environmental performance” (p. 42).



las capacidades de sostenibilidad del proyecto o de la organización que lo desarrolla.

- *Producción más limpia y ecoeficiencia:* se refiere a las “[...] estrategias para satisfacer las necesidades humanas mediante el uso de los recursos de manera más eficiente y generar menos contaminación y residuos”<sup>96</sup>. Se centra más en la fuente de los recursos que en su uso en la producción. Desde este enfoque, la preocupación por la generación de residuos entra como un aspecto básico en los alcances de la RS.
- *El enfoque de sistema producto-servicio:* este enfoque propone asumir responsabilidades una vez el producto o servicio pasa a manos de terceros y además supone que la responsabilidad del productor debe acompañar al comprador o consumidor. La norma ISO 26000 afirma que “[...] los grupos de interés participarían en la promoción de la responsabilidad ampliada del productor a través de la vida del ciclo del producto y el acompañamiento en el servicio”<sup>97</sup>. Este aspecto se relaciona con el enfoque del ciclo de vida, solo que centra la responsabilidad en el productor, suponiendo que el productor sea el dueño del producto, pero en el caso de los proyectos esto no siempre es cierto. El productor directo del producto, o sea, el que desarrolla el proyecto, no siempre es el dueño del resultado. No puede olvidarse lo que ya hemos discutido anteriormente: la posibilidad de transferir responsabilidades, dado que los proyectos son finitos y su permanencia en el tiempo, por lo general, es menor que el de una empresa.

---

<sup>96</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “These are strategies for satisfying human needs by using (1804) resources more efficiently and by generating less pollution and waste” (p. 42).

<sup>97</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] involve stakeholders in promoting extended producer responsibility through the life (1816) cycle of the product and accompanying service” (p. 42).

- *El uso de tecnologías y prácticas ambientalmente racionales:* se trata de que los proyectos o las organizaciones que los desarrollan adopten tecnologías ambientalmente amigables. Este aspecto, de hecho, afecta el costo del proyecto y, en consideración, deberá evaluarse mediante la relación costo-beneficio, incluyendo los impactos positivos y negativos, y la pertinencia del uso de las tecnologías, sin que por ello se afecte la viabilidad del proyecto.
- *Las compras sostenibles:* se refieren a la garantía de amigabilidad ambiental que los insumos de los procesos productivos deben cumplir como condición para ser parte de las compras que realizan los proyectos. Este aspecto se relaciona directamente con los proveedores y su compromiso con la RS y, muy especialmente, con el ser ambientalmente responsable. Sin embargo, la sostenibilidad no solo comprende el ser socialmente responsable, pues es una condición integral que abarca lo social y lo ético. Así, la exigencia de ser sosteniblemente responsable es más fuerte que ser solo socialmente responsable. De manera que, en el supuesto caso, por ejemplo, de que un proveedor fuera ambientalmente responsable, pero violara los derechos humanos, habría que evaluar la pertinencia de relacionarse con él como proveedor. La sostenibilidad socialmente responsable es la cota máxima hasta ahora conocida como referente para el desarrollo de las empresas en la RS.
- *El aprendizaje y la sensibilización:* "Una organización debe concientizar y promover adecuados aprendizajes para apoyar los esfuerzos respecto al medio ambiente tanto dentro de la organización como en su ámbito de influencia"<sup>98</sup>. Este principio podría aplicarse también en el campo de los proyectos. Desde nuestra perspectiva, entra en el ejercicio empresarial socialmente responsable el socializar todo conocimiento y capitalización de experiencia que se tenga en el campo de la RS y no solo en el tema ambiental. También se

---

<sup>98</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "An organization should create awareness and promote (1826) appropriate learning to support the environmental efforts within the organization and its sphere of (1827) influence" (p. 42).

considera aquí parte del comportamiento empresarial socialmente responsable el promover la cultura de la RS entre los interesados y en todo el ámbito de influencia del proyecto. Desde el enfoque del desarrollo de Amartya Sen, una de las características propias de todo agente social es que además de procurarse su propio desarrollo sea capaz también de ayudar a otros a que lo logren. Este enfoque del aprendizaje y la sensibilización recoge este importante concepto de la economía del desarrollo.

La norma ISO 26000, al igual que nosotros, propone impulsar con preferencia las acciones preventivas a las acciones paliativas o a las acciones de reparación. Lo ambiental abarca tanto las emisiones contaminantes a la atmósfera como los vertidos al agua, los residuos, los deshechos, la manipulación de materiales, y además “[...] el ruido, el olor, las impresiones visuales, la contaminación lumínica, la vibración, las emisiones electromagnéticas, las radiaciones, los agentes infecciosos (por ejemplo, virales o bacterianos), las emisiones que difunden o dispersan las fuentes de los riesgos biológicos (por ejemplo, las especies invasoras)”<sup>99</sup>.

Para adelantar las acciones de prevención, la norma ISO 26000 propone controlar las emisiones a la atmósfera, los vertidos al agua, la gestión de residuos, el uso y la eliminación de productos químicos tóxicos y peligrosos, y otras formas de identificación de la contaminación. Para ello, desde nuestra perspectiva se propone, teniendo como referencia la norma ISO 26000, lo siguiente:

- Identificar los tipos de impactos a generar en el medioambiente por las acciones y decisiones para el desarrollo del producto o del proyecto.
- Identificar, medir, registrar y reportar las fuentes y los tipos de contaminación y evaluar las opciones de su eliminación o reducción.

---

<sup>99</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “These include noise, odour, visual impressions, light pollution, vibration, (1853) electromagnetic emissions, radiation, infectious agents (for example, viral or bacterial), emissions from (1854) diffused or dispersed sources and biological hazards (for example, invasive species)” (p. 43).

- Identificar y caracterizar los efectos de los impactos negativos a los que dé lugar el desarrollo del proyecto y evaluar, comunicar, prevenir y cubrir los riesgos en sus grupos de impacto.
- Evaluar las opciones técnicas y económicas de sustitución de materiales contaminantes y tóxicos, así como los procesos, procedimientos y demás aspectos relacionados con la reducción de la contaminación en el desarrollo del proyecto.
- Obedecer la legislación ambiental nacional e internacional y de uso de materiales tóxicos que sean necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Promover entre los interesados y, en general, en el ámbito de influencia, el respeto a lo ambiental, así como a su legislación.
- Definir e implementar programas de prevención y tratamientos de accidentes o imprevistos que sean contaminantes o tóxicos.
- Diseñar, formalizar y hacer conocer y cumplir un código de seguridad y prevención ambiental de acuerdo con la naturaleza del proyecto.
- Socializar las experiencias y el conocimiento preventivo medioambiental entre los interesados y en el ámbito de influencia del proyecto.

Desde esta misma perspectiva ambientalista, la norma ISO 26000 se ocupa del uso sostenible de los recursos. Supone cambiar el patrón de consumo de los recursos que no son renovables y evaluar la posibilidad técnica y financiera de sustituirlos por aquellos que sean renovables y sostenibles. Al respecto, la norma sugiere preocuparse por “[...] la combinación o sustitución de recursos no renovables por recursos sostenibles y renovables, por ejemplo, mediante el uso de tecnologías innovadoras”<sup>100</sup>. La norma define cuatro áreas clave en este tema: 1) la eficiencia energética, que se

---

<sup>100</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] by combining or replacing non-renewable (1897) resources with sustainable, renewable resources, for example, by using innovative technologies” (p. 44).

ocupe del uso racional y la diversificación de las fuentes energéticas; 2) la conservación, el uso y el acceso al agua, respetando especialmente su potabilidad; 3) la eficiencia en el uso de materiales, y 4) la minimización de las necesidades de recursos. Para dar cumplimiento a estos aspectos desde el campo de los proyectos, nos permitimos proponer la siguiente adaptación de los principios adoptados por la norma ISO 26000:

- Identificar tipos, capacidad y potencialidad de las fuentes de los diferentes recursos a emplear en el desarrollo del proyecto.
- Medir, documentar e informar objetiva y verazmente a todos los interesados sobre el uso que se le pretenda dar a los recursos en el proyecto.
- Comprometerse con la optimización responsable y documentada en el uso de los recursos a emplear en el desarrollo del proyecto.
- Evaluar las posibilidades técnicas y financieras de sustituir recursos no renovables por otros que sí lo sean.
- Impulsar e implementar el uso de las prácticas del reciclaje.
- Evitar el abuso en el uso y la disposición de los recursos cuando se tiene una posición de predominio sobre ellos.
- Socializar con los interesados, y con los demás agentes sociales del ámbito de influencia del proyecto, las experiencias capitalizadas y el conocimiento sobre el uso social y ambientalmente sostenible y responsable de los recursos a emplear.
- Promover y apoyar la cultura de la producción, la distribución y el consumo social y ambientalmente responsable entre los interesados y los demás agentes del ámbito de influencia del proyecto.

También, en la propuesta ambientalista, la norma ISO 26000 se preocupa específicamente por la emisión de gases generadores, efectivos o potencia-

les, del efecto invernadero. Para enfrentar estos riesgos y teniendo como referencia la norma, desde nuestra perspectiva se propone lo siguiente:

- “Identificar las fuentes directas e indirectas de la acumulación de las emisiones de gases de efecto invernadero y definir los límites (el alcance) de su responsabilidad”<sup>101</sup>. Esta identificación trae consigo la evaluación de las prácticas del desarrollo del proyecto.
- Medir adecuadamente, documentar e informar a los interesados sobre las emisiones de gases, sus posibles impactos, riesgos y los compromisos adquiridos con ellos por este motivo.
- Comprometerse con la optimización responsable y documentada en la reducción de gases que generara el desarrollo del proyecto.
- Desarrollar e implementar, complementariamente al plan de desarrollo del proyecto, un plan de prevención y atención de riesgos ambientales donde se incluyan, además, los aspectos relacionados con la emisión de gases generadores de efecto invernadero y los factores de compensación de estas emisiones.
- Evaluar las posibilidades técnicas y financieras de incorporar cambios tecnológicos que reduzcan la emisión de gases generados por el desarrollo del proyecto.
- Documentarse sobre los aspectos relacionados con la emisión de gases, en particular, y lo ambiental, en general, para desarrollar la cultura de la prevención ambiental que debe asumir el equipo del proyecto.
- Impulsar y apoyar la observación de la legislación y la prevención ambiental en lo organizacional, en el sistema relacional con sus

---

<sup>101</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(1947) identify the sources of direct and indirect accumulated GHG emissions and define the boundaries (scope) (1948) of its responsibility” (p. 45).

interesados, en las condiciones de negociación y en el ámbito de influencia del proyecto.

- Introducir el factor ambiental en el comportamiento estratégico para el desarrollo del proyecto.
- Socializar, con los interesados y con los demás agentes sociales del ámbito de influencia del proyecto, las experiencias capitalizadas y el conocimiento sobre la prevención ambiental y el tratamiento de los riesgos e impactos de la emisión de gases.

Ya en el campo de la biodiversidad y del aprovechamiento, el uso, la protección y la recuperación de los hábitats naturales, las principales preocupaciones de la norma ISO 26000 se centran en la valoración y protección de la biodiversidad; la valoración, protección y restauración de servicios de los ecosistemas (alimentos, agua potable, combustibles, calidades y diferentes usos del suelo, recreación, entre otros); utilización de las tierras y recursos naturales de manera sostenible; y la promoción de las decisiones ambientales en el desarrollo urbano y rural (Restrepo, 2011, p. 72)<sup>102</sup>. Las acciones sugeridas respecto a estos asuntos son:

- Identificar, caracterizar, evaluar, prevenir o minimizar y compensar los posibles impactos negativos sobre la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas en el ámbito de influencia del proyecto.
- Medir adecuadamente (objetiva y responsablemente), documentar e informar a los interesados los impactos negativos que sobre los ecosistemas puede generar el proyecto y las medidas adoptadas para su protección, restauración o compensación.
- Identificar, evaluar, prevenir y comunicar sobre las emisiones de gases, sus posibles impactos, riesgos y los compromisos adquiridos por este motivo.

---

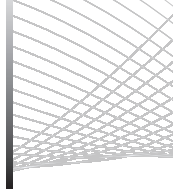
<sup>102</sup> Estos aspectos son tratados de forma pormenorizada en la norma ISO/FI-DES-26000 (2010, pp. 46-47).

- “Cuando sea factible y apropiado, participar en los mecanismos de mercado para internalizar el coste de sus impactos ambientales y crear valor económico en la protección de los servicios de los ecosistemas”<sup>103</sup>.
- Desarrollar e implementar un plan para el aprovechamiento, el uso, la protección y la recuperación de los hábitats naturales que hayan sido afectados por el desarrollo del proyecto.
- Incorporar la protección medioambiental y ecológica entre los objetivos estratégicos del proyecto.
- Documentarse sobre los aspectos relacionados con la biodiversidad del ámbito de influencia del proyecto para desarrollar las prácticas más adecuadas para el aprovechamiento, el uso, la protección y la recuperación de los hábitats naturales.
- Impulsar y apoyar, en lo organizacional, en el sistema relacional con sus interesados, en las condiciones de negociación y en el ámbito de influencia del proyecto, la observación de la legislación respecto a la biodiversidad, su aprovechamiento, uso, protección y recuperación de los hábitats naturales.
- Socializar con los interesados, y con los demás agentes sociales del ámbito de influencia del proyecto, las experiencias capitalizadas y el conocimiento sobre el aprovechamiento, el uso, la protección y la recuperación de los hábitats naturales que hayan sido impactados.

---

<sup>103</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2014) where feasible and appropriate, participate in market mechanisms to internalize the cost of its (2015) environmental impacts and create economic value in protecting ecosystem services” (p. 47).





## 13.10 Prácticas operacionales justas

Se parte del principio de que todas las acciones de una organización, incluyendo las acciones de sus proyectos, son, de alguna forma, interacciones (incluso, independientemente del uso o no de la posición de poder que cualquiera de las partes que interactúan pudiera ejercer). El soporte de esta perspectiva está en la teoría de sistemas desde donde se propone aquí concebir los proyectos.

### 13.10.1 Lucha contra la corrupción

Desde lo estratégico, se considera que el comportamiento de un agente depende, en parte, del comportamiento de los demás agentes con los que se relaciona. Este tipo de relaciones requiere cierto tipo de comportamientos en los agentes que deben preservarse mediante la confianza y la credibilidad entre ellos. Su objetivo es definir un marco de referencia general sobre lo que debe ser el comportamiento de los miembros de cualquier colectividad frente a lo ambiental, lo social, lo legal u otro aspecto donde se exprese el sistema relacional del proyecto. Comportamientos de este tipo fundamentan entonces la RS e incluyen aspectos como “[...] la lucha contra la corrupción, la participación responsable en el ámbito público, la competencia leal, el comportamiento socialmente responsable, las relaciones con otras organizaciones y el respeto de los derechos de propiedad”<sup>104</sup>. Es bien sabido que lo legal debe respaldar siempre cualquier sistema de relaciones entre las personas y esto será más necesario mientras más complejo sea dicho sistema. Sin embargo, hay que reconocer que siempre lo legal queda corto ante las posibilidades de fallo del sistema legal y la inventiva humana para esquivarlo. Por eso, los principios éticos deben complementar todo sistema regulatorio que rija las relaciones en el desarrollo de los proyectos.

---

<sup>104</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] arise in the areas of anti-corruption, responsible involvement in the public (2044) sphere, fair competition, socially responsible behaviour, relations with other organizations and respect for (2045) property rights” (p. 48).

El alcance de los comportamientos socialmente responsables no solo se circunscribe a los interesados internos a las organizaciones o a los proyectos, sino también, y muy especialmente, a los comportamientos que se relacionan con los interesados externos y los demás agentes que están en el ámbito de influencia, ya sea de la organización o del proyecto. Encuadrar el sistema relacional del proyecto en el marco de las buenas prácticas operacionales es tomar una decisión gerencial frente a los demás, desde la capacidad organizacional (de la empresa o del proyecto) de responder por sus actos, es decir, de ser socialmente responsable por las decisiones que se toman, las acciones que se ejecutan y los impactos que se generan. Según la norma ISO 26000, tres son los valores básicos para lograr orientarse hacia las buenas prácticas operacionales: honestidad, equidad e integridad<sup>105</sup>.

El primero de los aspectos reseñados por la norma, y del cual es necesario resguardar a todo comportamiento social, es el de la corrupción. La norma la define como “[...] el abuso del poder encomendado para obtener beneficios personales”<sup>106</sup>. Se condena la corrupción en sus múltiples formas: soborno, “conflictos de intereses, fraude, lavado de capitales, malversación, ocultamiento y obstrucción de la justicia, y tráfico de influencias”<sup>107</sup>. En este aspecto, aunque con menos detalle, el “Código de Ética” del PMI® converge con la norma ISO 26000.

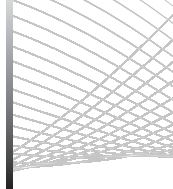
En contra de la corrupción, y teniendo como referente la norma ISO 26000, se han propuesto ciertos principios que deben fundamentar el comportamiento de la dirección de los proyectos:

---

<sup>105</sup> Específicamente, la norma considera que “[f]air competition and respect for property rights cannot be achieved if organizations do not deal (2057) with each other honestly, equitably and with integrity” (ISO/FIDES-26000, 2010, p. 48).

<sup>106</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2060) Corruption is the abuse of entrusted power for private gain” (p. 48).

<sup>107</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] conflict of interest, fraud, money laundering, embezzlement, concealment and (2063) obstruction of justice, and trading in influence” (p. 48).



- Identificar y tipificar las actividades y los desempeños que presenten riesgos de corrupción y comunicarlos a todos los interesados en el proyecto.
- Elaborar un plan de prevención, vigilancia y sanción de las prácticas corruptas.
- Explicitar, formalizar e insertar en la filosofía, los valores y los objetivos del proyecto, las medidas anticorrupción adoptadas.
- Incorporar lo relacionado con las buenas prácticas comportamentales a las políticas del proyecto o de la organización que lo desarrolla, y hacerlo cumplir.
- Asumir explícitamente y hacer conocer los compromisos que el proyecto o la organización que lo desarrolla tiene con los valores que fundamentan las buenas prácticas comportamentales.
- Promover, apoyar y auditar el cumplimiento de las medidas que rigen los buenos comportamientos de los diferentes tipos de desempeño con base en las buenas prácticas comportamentales.
- Capacitar a los interesados internos y externos en lo referente a las buenas prácticas de comportamiento.
- Promover y apoyar la denuncia documentada sobre las prácticas corruptas y proteger a las personas que la hacen.
- Garantizar remuneraciones justas y apropiadas para evitar la aceptación de prácticas corruptas.
- Divulgar, infundir el respeto y hacer cumplir la ley anticorrupción.
- Documentarse y actualizarse sobre los aspectos relacionados con las prácticas anticorrupción para modernizar el sistema que contra

estas prácticas se haya adoptado en el proyecto o en la organización que lo desarrolla.

- Impulsar y apoyar, en lo organizacional, en el sistema relacional con sus interesados, en las condiciones de negociación y en el ámbito de influencia del proyecto, la observación de las buenas prácticas comportamentales.
- Socializar, con los interesados y con los demás agentes sociales del ámbito de influencia del proyecto, las experiencias capitalizadas y el conocimiento sobre las buenas prácticas comportamentales y las formas de enfrentar las prácticas corruptas.
- Documentar las experiencias de las buenas prácticas comportamentales y compartir el conocimiento adquirido en este campo.

### **13.10.2 Libre afiliación política**

Entre los fundamentos de la RS está el respeto a la filiación libre de las ideas políticas de las personas que se relacionan con el proyecto. Ser socialmente responsable es también asumir una actitud política respecto al comportamiento individual ciudadano de todos los agentes sociales (personas, empresas, organizaciones, proyectos y demás) en todo aquello en lo que el hacer individual impacte lo colectivo y sea necesario asumir responsabilidades frente a las consecuencias que se generan en el interactuar social.

Las prácticas políticas han entrado a formar parte de las condiciones del desarrollo humano y social, ante lo cual lo empresarial no está exento de la responsabilidad de responder por las consecuencias de sus actos. De manera que la participación política de cualquier agente social, incluyendo las empresas y sus proyectos, requiere ser socialmente responsable. Aquí es necesario hacer una aclaración: una cosa es tomar decisiones y participar responsablemente en la política —que se refiere a tomar aquellas decisiones políticas que más convengan a la mayoría, según el criterio leal, objetivo y libre del entender personal—, y otra es tomar decisiones y participar política-

mente siendo socialmente responsables —lo que incluye las consideraciones de las responsabilidades a asumir de los efectos de las decisiones políticas que individualmente se tomen—. Así, por ejemplo, asumir la decisión de votar en elecciones públicas es un asunto de responsabilidad política, pero iniciar, apoyar o participar en un movimiento social ambientalista puede considerarse una decisión política socialmente responsable.

En general, respecto a la participación política responsable, tomando como referencia las sugerencias de la norma ISO 26000, se proponen los siguientes principios:

- Documentarse sobre las formas de participación y contribución política responsable. Hay que comprometerse con la pedagogía social para el fomento de la participación política.
- Difundir, apoyar y fomentar, entre los interesados y los demás agentes del ámbito de influencia del proyecto, el conocimiento, la participación y la contribución a las prácticas políticas responsables.
- Ser socialmente responsable con las prácticas políticas.
- Respetar y hacer respetar la transparencia, claridad, equidad y justicia de las decisiones y prácticas políticas entre los interesados y los demás agentes sociales del ámbito de influencia del proyecto o de la organización que lo desarrolla.
- Comprometerse con la defensa, el apoyo y la protección de las personas o instituciones que asumen riesgos por tomar decisiones políticas responsables.
- Evitar y denunciar documentadamente el sesgo de las decisiones políticas que se toman abusando de la posición de poder o de privilegio y que benefician solo y desproporcionadamente al interés particular.

- “Prohibir las actividades que involucran a la desinformación, la tergiversación, la amenaza o la coacción”<sup>108</sup>.

### 13.10.3 La competencia

En el mundo de la economía de mercado, la competencia es una de las formas más importantes para garantizar el desarrollo empresarial y el progreso de la sociedad. La competencia elimina las condiciones de privilegio y de poder de mercado y sus precios reflejan las condiciones específicas de los mercados. Sin embargo, la competencia desleal distorsiona las señales del mercado y genera inequidades en las opciones de venta y en las posibilidades de los consumidores de elegir racionalmente. La competencia desleal se considera una práctica de mercado inequitativa y socialmente irresponsable.

La norma ISO 26000 considera entre las formas de competencia desleal a: los precios de colusión, la manipulación de las licitaciones, los precios predatorios o el *dumping* y las sanciones injustas a los competidores. Con todo, también se puede incluir en la competencia desleal el engaño en calidad del producto o servicio, los precios, así como las prácticas orientadas a denigrar del competidor y afectar su reputación de mercado, a confundir al consumidor para sesgar sus preferencias, a abusar de la condición de privilegio o poder de mercado y de negociación, y a injerir externamente para desorganizar internamente al competidor, a sus establecimientos o a sus mecanismos de mercado. También se incluyen formas de promoción mediante comparación indebida o falsa, beneficiarse de la reputación ajena, la violación de secretos que afecten la posición de mercado del competidor, la inducción a la ruptura contractual y los pactos desleales de exclusividad, entre otros.

Para evitar la competencia desleal, y tomando como referencia las sugerencias de la norma ISO 26000, desde nuestro equipo de trabajo se definieron las siguientes sugerencias:

---

<sup>108</sup> Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2102) prohibit activities that involve misinformation, misrepresentation, threat or compulsion” (p. 49).

- Conocer y actualizarse sobre la legislación vigente en materia de competencia desleal.
- Solicitar ayuda de entidades gubernamentales u otras que sean expertas en el tema.
- Capacitar a los tomadores de decisiones sobre los asuntos relacionados con la competencia desleal.
- Divulgar en los interesados del proyecto los compromisos adquiridos contra las prácticas de competencia desleal.
- Difundir y apoyar a los interesados del proyecto en implementar las prácticas del respeto a la competencia.
- Condicionar la participación en el proyecto a las empresas o personas que no cumplan con las normas del respeto a la competencia.
- Colaborar con las autoridades en denunciar y divulgar las prácticas de competencia desleal.
- Implementar formalmente una guía para orientar a los interesados del proyecto en las buenas prácticas de la competencia.
- Auditar permanentemente los procesos y las actividades del proyecto que sean susceptibles de incurrir en competencia desleal.
- Comprometerse con la defensa, el apoyo y la protección de las personas o instituciones que asumen riesgos por denunciar las prácticas de competencia desleal.
- Evitar y denunciar documentadamente las prácticas de la competencia desleal.

### 13.10.4 Cadena de valor

Como toda acción humana genera efectos en los otros y en lo otro (el planeta), las acciones productivas, además de generar valor, también generan impactos indeseados que afectan a terceros. Como, por lo general, lo que se conoce como producto o resultado es fruto de la acumulación de los efectos de una serie de actividades encadenadas que se conocen con el nombre de proceso productivo, entonces es de esperar que, en la producción de todo producto, también se acumulen impactos indeseados o negativos. Este reconocimiento centra la atención en el proceso de producción y en sus articulaciones con los demás subsistemas a los que alimenta y de los que se alimenta.

Desde el punto de vista de la generación del resultado o del producto, las decisiones comienzan con la elección de los proveedores y las acciones de compras, y se extienden hasta las condiciones de consumo, pasando por los medios y procesos de manipulación, almacenaje y distribución. Así las cosas, el que un proyecto sea socialmente responsable se debe a que cubre las responsabilidades de todas las decisiones y acciones a lo largo de su cadena de valor. De manera que, al igual que las decisiones de compras deben ser socialmente responsables, las decisiones de consumo también se espera que lo sean. Para lograr que la cadena de valor sea socialmente responsable y tomando como referencia las sugerencias de la norma ISO 26000, se proponen las siguientes actividades:

- Definir e integrar los valores y compromisos de la RS a la filosofía, la cultura y los objetivos estratégicos del proyecto o de la organización que lo desarrolla.
- Implementar los criterios y valores de la RS en toda la cadena de valor del proyecto.
- Hacer conocer a todos los interesados el alcance de los compromisos de ser socialmente responsable.



- Condicionar la participación en el proyecto de los agentes sociales, hasta donde sea posible, a que estos sean socialmente responsables o a que adopten el compromiso de iniciarse en dicho proceso.
- Cuidar el sistema relacional del proyecto para no comprometer indebidamente su RS.
- Apoyar a los interesados y a los demás agentes sociales en el ámbito de influencia del proyecto para que incorporen la RS en toda la cadena de valor.
- Supervisar el cumplimiento efectivo de los compromisos, criterios y valores de RS con todos y a todos los interesados con el proyecto.
- Capitalizar y socializar el conocimiento y la experiencia en este campo con los interesados del proyecto.

En general, podría afirmarse que una organización, por medio del desarrollo socialmente responsable de proyectos a su cargo, puede ejercer una importante influencia en la divulgación de prácticas de RS. Uno de los aspectos importantes del papel social de las organizaciones adscritas a la filosofía de la RS es el convertirse en un factor multiplicador de este tipo de prácticas y la cadena de valor a la cual está adscrito el proyecto.

### **13.10.5 El derecho de propiedad**

En el campo de la acción humana en el mundo contemporáneo es fácil reconocer el derecho a la propiedad como parte fundamental para impulsar el quehacer en general y, de forma muy especial, el quehacer empresarial. La realización de todo interés está, de alguna forma, relacionada con el acceso a la propiedad de los medios que permiten materializarlo. La propiedad es la condición social legitimada que permite acceder y disponer de algo. Para el caso empresarial y de los proyectos, interesan especialmente aquellos elementos que conforman las diferentes formas de riqueza. El reconocimiento legal y legitimado a la propiedad da paso al derecho de propiedad y

forma parte de los derechos humanos<sup>109</sup>; es el derecho más resaltado tanto por la Guía como por el “Código de Ética” del PMI®.

Respecto al derecho de propiedad, se definieron las siguientes sugerencias tomando como referencias las propuestas por la norma ISO 26000:

- Reconocer, respetar y defender el derecho que toda persona tiene sobre la propiedad, la disposición de sí misma y el uso legítimo y legal de sus capacidades y competencias.
- Reconocer, respetar y defender el derecho de toda persona a acceder, usufructuar y disponer legítima y legalmente de las diferentes formas de propiedad.
- Formalizar, promover y defender los compromisos éticos y legales con el respeto y la defensa de las diferentes formas legítimas y legales de propiedad.
- Respaldar, promover y respetar los fallos en ley sobre reconocimientos o remoción de titulaciones sobre cualquier forma de propiedad.
- Reconocer, respetar y hacer efectivo el derecho de todo propietario al pago justo de algún importe por ceder el uso o a la propiedad de aquello que le es legalmente propio.
- Evitar y denunciar el abuso de la posición dominante para acceder de forma indebida e injusta a los derechos de usufructo y propiedad.
- Documentar y capitalizar el conocimiento adquirido en este campo y socializarlo con los interesados del proyecto.

---

<sup>109</sup> “El derecho a la propiedad es un derecho humano reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos”. Traducción propia del texto de la norma ISO/FIDES-26000, 2010 “(2157) The right to own property is a human right recognized in the Universal Declaration of Human Rights” (p. 51).

- Promover, entre los interesados y en los demás agentes del ámbito de influencia del proyecto, el respeto al derecho de propiedad.
- Apoyar a las autoridades correspondientes en la defensa del respeto al derecho de propiedad.
- Solicitar ayuda a los interesados o a las organizaciones especializadas en el tema del respeto y del derecho a la propiedad para ajustar las prácticas empresariales.

### 13.11 Los asuntos de los consumidores

Uno de los temas más interesante de la norma ISO 26000 es el que se refiere a los consumidores. Aquí habría que hacer algunas precisiones.

En primer lugar, el término "consumidor" denota una categoría general de la acción de destruir bienes y servicios finales mediante su uso con el fin de satisfacer algún tipo de necesidad<sup>110</sup>. De forma menos estricta, está relacionado con las condiciones de reproducción social y material de las personas, esto es, con sus formas de vivir y, en caso extremo, con las formas de supervivencia. El consumidor se hace tal mediante el consumo de bienes y servicios que se ofrecen, bien sea bienes públicos, que no atraviesan la intermediación del mercado, o bienes privados, cuyo destino es específicamente el mercado, esto es, condicionan la producción de bienes y servicios a la obtención de ganancias. La norma ISO 26000 define a los consumidores como "[...] aquellos individuos o grupos que hacen uso de la oferta de bienes y servicios fruto de las decisiones y actividades de las

---

<sup>110</sup> Algunos autores diferencian el consumo final del consumo intermedio o productivo, que es el que realizan los empresarios con sus materias primas. En ambos hay una destrucción de valor, pero para fines diferentes. El consumo final es para satisfacer necesidades individuales y maximizar la satisfacción y el bienestar, mientras que el consumo intermedio es para producir bienes y servicios rentablemente y maximizar el beneficio mediante la optimización de los costos. Al respecto, puede consultarse a Argandoña (s. f.).

organizaciones, y no significa necesariamente que los consumidores paguen dinero por los productos y servicios”<sup>111</sup>.

Estrictamente hablando, el consumidor puede ser diferente al demandante y su racionalidad económica también es diferente. El demandante maximiza el gasto de su ingreso en procurarse los bienes y servicios que maximicen su utilidad, mientras que el consumidor maximiza su bienestar y satisfacción. Este aspecto es lo más importante, en la medida en que es la búsqueda del máximo bienestar lo que realmente diferencia la racionalidad del consumidor, independientemente de la forma en que acceda a los bienes satisficentes, esto es, ya sea por la vía del mercado o de la asistencia pública. Algunos autores diferencian entre consumidores y beneficiarios, e identifican a los últimos como aquellos que consumen bienes y servicios finales proporcionados por el Estado (Manzano Chávez, 2008); pero, en este caso, tampoco se altera la racionalidad del consumo, aunque la racionalidad de la demanda puede efectivamente ser diferente, puesto que no existe en este caso el precio de mercado que racionalice la demanda de los bienes satisficentes.

En segundo lugar, hay que resaltar que, aunque no todos los bienes y servicios pasan por el mercado, todos ellos van al consumo, final o productivo, y están relacionados, directa o indirectamente, con la satisfacción de algún deseo, necesidad o, en general, de algún interés. Es precisamente en esta motivación donde se inserta la RS, en la que los oferentes de bienes y servicios, públicos o privados, deben conocer, respetar y satisfacer los motivos de demanda de sus productos o servicios. En los oferentes públicos, esto debe ser así porque su razón de ser es precisamente el bienestar social y se estaría respondiendo a un derecho de la población; y en los oferentes privados, porque las personas esperan recibir un bien y servicio que colme sus expectativas y compense, de forma satisfactoria, el precio que pagan por él. En resumen, es un problema asociado a la equidad del intercambio

---

<sup>111</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2184) The term consumer refers to those individuals or groups that make use of the output of the organizations’ (2185) decisions and activities and does not necessarily mean that consumers pay money for products and services” (p. 51).

en el mercado y a la justicia social en lo público. De igual forma, en lo referente al consumo intermedio o productivo, como lo es el de las materias primas, se debe respetar la fuente que las produce, mucho más si son fuentes naturales. Pero en el caso de que no lo sean, debe cuidarse que estas sean amigables con el ambiente y preferiblemente biodegradables. Se entiende que cumplir con los compromisos de RS en este campo es un proceso lento que el desarrollo tecnológico irá apoyando en la medida en que permita sustituir recursos no renovables por renovables y, en general, que sean más amigables con el planeta.

Para el área de los proyectos, este aspecto de los consumidores es especialmente sensible, en la medida en que es necesario diferenciar los intereses del cliente dueño del proyecto de los intereses de los consumidores que están asociados a los productos que resultan del proyecto o que se puedan derivar de él. Si bien la RS de la empresa que desarrolla los proyectos es directamente con los clientes o dueños de dichos proyectos, el impacto del desarrollo del proyecto alcanza hasta los consumidores o usuarios de los resultados o productos del mismo. Por esa razón, el compromiso con la calidad de los resultados no es solo con el cliente, sino también con los consumidores que derivan de ella el nivel de satisfacción de sus necesidades. Pero los compromisos de RS con los consumidores asociados directamente con los impactos sobre el consumo se trasladan de la gerencia del proyecto a los clientes o dueños del mismo, ya sea por efecto de los riesgos residuales o por efectos diferidos en el tiempo que llegan al posconsumo. Esta transferencia de RS se justifica, como ya se ha sustentado aquí, en consideración a la temporalidad finita del proyecto.

En el sistema relacional entre los consumidores y los dueños del proyecto o la gerencia del proyecto, es común intercambiar información, sobre todo cuando se pretende generar un producto o servicio que se corresponda con las necesidades o expectativas de los consumidores. Este tipo de información está relacionada con el estilo de vida de las personas. La información de este tipo debe manejarse con el cuidado que amerita el tratar la intimidad ajena, y cuidar y emplear bien este tipo de información constituye un compromiso de RS.

Uno de los aspectos clave en la RS con los consumidores es generar y apoyar la cultura del consumo responsable, no solo como forma de respeto al planeta, sino como forma de elevar el grado de satisfacción de los consumidores. De igual forma, es importante la información precisa y clara de los usos específicos de los bienes y servicios generados, así como la información necesaria y suficiente sobre los riesgos y las consecuencias de su uso, ya sea apropiado o inapropiado. Este aspecto compromete el tipo de información con que se promueve y promociona el bien o el servicio para estimular la demanda. Ningún tipo de información debe ser engañoso ni ocultar aspectos relevantes que comprometan el bienestar o la supervivencia de los consumidores en el ejercicio de su consumo.

Los principios rectores para la defensa del consumidor fueron definidos por las Naciones Unidas y por el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y acompañan a los derechos de los consumidores<sup>112</sup>. La orientación de la defensa de los derechos del consumidor se atribuye generalmente a los gobiernos o a las asociaciones de consumidores, pero desde la RS, la defensa de dichos principios y derechos se asume como parte de los compromisos de todos, en la medida en que todos los miembros de la sociedad son consumidores y todos necesitan el consumo para su reproducción material y social. Los principios a los que aquí se hace referencia y que se proponen extensibles, bien sea a la dirección del proyecto o a la organización dueña del proyecto que ofrece sus resultados a los consumidores, son:

- Informar y proteger, hasta donde sea posible (y la responsabilidad corresponda a la organización que desarrolla el proyecto o al dueño del proyecto), a los consumidores frente a los riesgos para su salud y su seguridad.
- Promover y proteger los intereses económicos de los consumidores de los productos y servicios generados en el proyecto.

---

<sup>112</sup> Los principios pueden consultarse de forma ampliada en la norma ISO/FI-DES-26000, 2010 (pp. 52-53).

- Proveer y garantizar el acceso a información adecuada para que los consumidores puedan elegir libremente frente a diferentes opciones de bienes y servicios conforme a sus deseos y necesidades.
- Educar al consumidor sobre la repercusión ambiental, social y económica que tienen las elecciones de consumo del producto o servicio generado por el proyecto.
- Compensar al consumidor en caso de deficiencias en el ejercicio del consumo generadas por desinformación o fallas en la calidad sobre las condiciones del buen uso del producto o servicio.
- Promover, permitir, reconocer, oír y respetar la libre asociatividad y organización de los consumidores en torno a los temas de consumo que les competen y a la toma de decisiones que los afecten.
- Promover aquellos proyectos en los que se busquen modalidades sostenibles de consumo.
- Respetar el derecho a la intimidad de los consumidores y de la información que suministran.
- Informar precautelativamente cuando se tenga incertidumbre de los efectos que pueda tener el consumo debido o indebido del bien o servicio generado.
- Promover la igualdad de género frente a los consumos de bienes y servicios, y el empoderamiento de las mujeres frente a las decisiones de elegir bienes y servicios acorde con su condición.
- Promover diseños universales para bienes y servicios.

Estos principios respaldan a los consumidores a tener derecho a:

- Satisfacer sus necesidades básicas<sup>113</sup>.
- Tener seguridad de preservar la salud y la vida en el consumo de los productos o servicios generados por el proyecto.
- Informar e informarse veraz, suficiente, adecuada, pertinente y oportunamente de las opciones, condiciones, riesgos y formas de producción y consumo de los bienes y servicios generados por el proyecto.
- Elegir libremente y de manera informada sobre las opciones de consumo preferidas.
- Ser escuchados en sus legítimas reclamaciones frente a las consecuencias indeseadas por el consumo de bienes y servicios producidos por el proyecto.
- La reparación frente a las legítimas y justas reclamaciones por parte de quien tenga la responsabilidad de reparación (la empresa que desarrolla el proyecto o el dueño del proyecto).
- Educar y educarse en y para promover y realizar el consumo (de bienes y servicios finales y de insumos) socialmente responsable.
- Tener y disfrutar de un medio ambiente sano en y después del desarrollo del proyecto.

Hay un asunto especialmente importante en lo que se refiere a los consumidores vulnerables. Afirma la norma que la vulnerabilidad se encuentra

---

<sup>113</sup> No se entiende por "necesidades básicas" las mínimas de subsistencia, sino las condiciones que histórica y contextualmente le permitan a una persona aparecer ante los demás sin vergüenza. Este concepto, retomado de Adam Smith, debe recuperarse para superar la visión minimalista del desarrollo de los mínimos de subsistencia que, en honor a la realidad que promueve, no podría llamarse con propiedad una propuesta de desarrollo social y humano. Sobre este asunto se volverá más adelante.



en el tipo de necesidad especial que estos tienen, o al desconocimiento de sus derechos y responsabilidades, o a su incapacidad de actuar en consecuencia, o a su imposibilidad de evaluar y juzgar los riesgos a los que se exponen<sup>114</sup>. Este tipo de consumidores requiere adaptaciones especiales de los bienes y servicios.

### **13.11.1 De la comercialización y el intercambio**

Los aspectos relacionados con las formas y las condiciones de acceso de los consumidores a los bienes y servicios satisficentes incluyen el disponer de la información objetiva, imparcial, precisa, clara, oportuna y suficiente para la toma de decisiones de compra, así como para las condiciones de comercialización, manipulación, almacenamiento y distribución de bienes o de servicios según corresponda. Estas decisiones deben ser equitativas, libres, responsables, claras y conocidas por todos los interesados para poder calificar el intercambio y la comercialización como justos y libres de todo abuso de la posición de mercado. La norma ISO 26000 afirma que “el marketing responsable puede incluir el suministro de información sobre los impactos sociales, económicos y ambientales a través del ciclo de vida y la cadena de valor”<sup>115</sup>. Para lograr las condiciones de comercialización e intercambio acordes con la RS, y tomando como referencia las propuestas de la norma ISO 26000, sugerimos, bien sea para la dirección del proyecto o para el dueño de su producto o resultado, los siguientes aspectos:

---

<sup>114</sup> El texto de la norma ISO/FIDES-26000 (2010, p. 53) afirma: “They have special needs because they may not know their rights and responsibilities or may be (2270) unable to act on their knowledge. They may also be unaware of or unable to assess potential risks associated (2271) with products or services and thus to make balanced judgements”. La traducción nuestra es: “Ellos tienen necesidades especiales debido a que no conocen sus derechos y responsabilidades o conociéndolos, pueden ser incapaces de actuar. También pueden ser inconscientes o incapaces de evaluar los riesgos potenciales asociados con los productos o servicios y, por lo tanto, no pueden hacer juicios equilibrados”.

<sup>115</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Responsible marketing may involve provision of information on the social, economic and environmental impacts (2280) across the whole life cycle (2281) and value chain” (pp. 53-54).

- Conocer y caracterizar adecuadamente, por parte de los productores o distribuidores, el bien y el servicio a producir como resultado del proyecto.
- Identificar la necesidad que lo requiere o que se va a satisfacer y establecer la correspondencia pertinente entre los requerimientos de la necesidad y las características del bien o servicio a generar por medio del desarrollo del proyecto.
- Identificar y orientar la promoción y la oferta del bien o servicio generado por el proyecto hacia el público objetivo, cuidando los intereses de los grupos vulnerables y alertando del uso restringido que pudiera tener.
- Identificar y hacer conocer a los interesados, y a la sociedad en general, los riesgos y peligros para la salud y la vida de los consumidores o demás población vulnerable por el consumo de los bienes o servicios que se ofrecen.
- Identificar y hacer conocer el alcance del concepto "consumidor responsable" para cada tipo de proyecto y de producto que se genere, con el objetivo de promocionar su difusión y proteger a la población vulnerable a través del impulso de la cultura del consumo responsable.
- Detallar claramente la forma de uso del bien o servicio para una mayor amigabilidad con el consumidor. En otras palabras, generar cultura de consumo de los productos que se producen o de los servicios que son resultado del desarrollo del proyecto.
- Proporcionar y hacer pública toda la información necesaria, pertinente, clara, suficiente, veraz, objetiva y oportuna para un cabal ejercicio del consumo responsable.

- Apoyar a los consumidores a tomar autónomamente decisiones informadas sobre el consumo de los bienes y servicios generados en el desarrollo del proyecto.
- Informar sobre las mejores opciones de acceso a la oferta de bienes y servicios.
- Cuidar la forma y el contenido de la promoción y el mercadeo de los bienes y servicios de manera que informen lo que corresponde de forma pertinente, clara, suficiente, veraz, objetiva y oportuna. También debe evitarse incluir elementos directos o indirectos que se relacionen con elementos discriminadores de cualquier tipo entre los consumidores, salvo los que se acepten por la debida competencia (como la diferenciación, por ejemplo).
- Informar de forma pertinente, clara, suficiente, veraz, objetiva y oportuna las condiciones de intercambio referidas al costo, los gastos adicionales, los impuestos, otro tipo de importes, el tiempo y las condiciones de entrega o de prestación de servicios y, en general, todas las condiciones que sean necesarias para lograr un intercambio equitativo y mutuamente satisfactorio.
- Responder documentadamente a las reclamaciones pertinentes y legítimas de los consumidores de acuerdo con el tipo y alcance de la responsabilidad que compete, ya sea como dueño del proyecto o como empresa que lo desarrolla.
- Proporcionar y hacer pública la información que permita a quien desee contactar a la dirección de la organización o el proyecto.
- Evitar las estrategias de competencia desleal y que incluyan elementos discriminadores de cualquier tipo.
- Cuidar la calidad del bien o servicio, para ofrecer, de ser posible, un estándar de la más alta calidad acorde con los requerimientos de

los consumidores y su capacidad de pago, tanto en el caso de los bienes y servicios privados como en el de los bienes públicos.

- Conocer, respetar y acatar las leyes sobre la comercialización y el intercambio de los países anfitriones y, en caso de no haberlas, adoptar las buenas prácticas comerciales aceptadas internacionalmente.
- Evaluar permanentemente la satisfacción de los clientes o de los consumidores con el bien o el servicio entregado con el ánimo de avanzar en el proceso de mejoramiento continuo y capitalizar dicha experiencia en beneficio de la organización y el desarrollo general de los proyectos.
- Capitalizar y documentar la experiencia que la organización o el proyecto haya logrado respecto a la cultura del consumo responsable para compartirla con los demás interesados.
- Promocionar, incentivar y apoyar entre los interesados las buenas prácticas de protección y respeto por los derechos de los consumidores.

### **13.11.2 De la protección de la salud y la seguridad del consumidor**

Los bienes y servicios producidos son para la satisfacción de las necesidades de los consumidores y deben, en consecuencia, cuidar de su bienestar. Sin embargo, es posible que los bienes y servicios conlleven en su uso aspectos de riesgo frente a la salud y la seguridad de las personas que es necesario identificar y prevenir en el consumidor. Estos aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de identificar los riesgos del proyecto. Se debe cuidar la salud y la seguridad de los consumidores desde las formas y los tipos de preparación; la elaboración del bien o la prestación del servicio; y el almacenamiento, la manipulación, la distribución, la accesibilidad, la disponibilidad, las condiciones y las formas de consumo y desecho. La seguridad y la salud de los consumidores son un asunto asociado tanto a los compromisos técnicos y legales empresariales como a los asuntos éticos y socialmente responsables, pues exponen a los consumidores a poner en

riesgo sus vidas, y a la organización o al proyecto al riesgo reputacional y a los costos derivados de las reclamaciones de los consumidores por las consecuencias nefastas que puedan asumir.

Para asumir algún tipo de responsabilidad respecto a la seguridad y la salud de los consumidores de los bienes y usuarios de servicios generados en el proyecto, proponemos, teniendo como referente la norma ISO 26000, las siguientes acciones, tanto para la dirección del proyecto como para los dueños de sus resultados:

- Conocer y caracterizar adecuadamente el bien y el servicio a producir u ofertar, identificando claramente las formas de su uso y sus posibles consecuencias.
- Identificar y caracterizar claramente la necesidad que se va a satisfacer y cuidar que haya correspondencia pertinente entre los requerimientos de la necesidad y las características del bien o servicio. Deben identificarse riesgos adscritos a los usos indebidos que se les puedan asociar a los resultados del proyecto.
- Identificar y hacer conocer los riesgos y peligros para la salud y la vida de los consumidores o usuarios responsables o demás población vulnerable por el consumo de los bienes o servicios que se ofrecen a lo largo de todo el ciclo de vida del producto y proporcionar la información necesaria para atender las eventualidades cuando se presenten.
- Proporcionar y hacer pública toda la información necesaria, pertinente, clara, suficiente, veraz, objetiva y oportuna relacionada con la seguridad a tener en el consumo del bien o uso del servicio y sus posibles impactos en la salud de los consumidores o usuarios.
- Responder documentadamente a las reclamaciones pertinentes y legítimas de los consumidores y usuarios en el campo de la seguridad y la salud según el alcance de la responsabilidad (empresa que desarrolla el proyecto o el dueño de sus resultados).

- Proporcionar y hacer pública la información para contactar a la dirección de la organización o el proyecto.
- Estandarizar, hasta donde sea posible, la calidad del bien o servicio en los aspectos relacionados con la seguridad y el cuidado de la salud, independientemente de la capacidad de pago de los consumidores, tanto en el caso de los bienes y servicios de proyectos privados como en el caso de los proyectos públicos.
- Evitar comprometerse con la producción y/o distribución de bienes y prestación de servicios que no cuiden la salud y la seguridad de los consumidores y usuarios en particular, o, en general, de cualquier otro interesado.
- Actualizar permanentemente las condiciones de seguridad y salud de los bienes que produce o de los servicios que presta el proyecto como parte de su proceso de mejoramiento continuo y de la profundización de su RS con los consumidores.
- Conocer, respetar y acatar las leyes sobre la salud y la seguridad del consumidor y del usuario de los países anfitriones y, en caso de no haberlas, adoptar las buenas prácticas al respecto aceptadas internacionalmente.
- Documentar los eventos que afectan la seguridad y la salud de los consumidores y usuarios para orientar en ese sentido la atención de la dirección de la organización o del proyecto.
- Avanzar más allá de los mínimos de requerimientos de seguridad y salud de los consumidores y usuarios, siempre que sea posible y no se afecte la sostenibilidad del proyecto o de la organización.
- Evaluar toda innovación en bienes y servicios generados por el proyecto en términos de los riesgos de salud y seguridad que acarrearán, o de las ventajas que a este respecto deban tener.

- Retirar o reparar perjuicios cuando surge inesperadamente un riesgo contra la salud o la seguridad del consumidor de los bienes que están en circulación o de los servicios que se estén prestando, de acuerdo con el alcance de la responsabilidad a que dé lugar (como empresa que desarrolla el proyecto o como dueño de sus resultados).
- “Reducir el riesgo mediante la siguiente orden de prioridad: seguridad inherente al diseño, dispositivos de protección y la información para los usuarios”<sup>116</sup>.
- Evitar el uso de materias primas nocivas para la salud y que pongan en riesgo la calidad de vida o la vida misma de las personas y, en caso de uso obligado, informar al consumidor o usuario sobre el tipo de riesgo y la forma de prevención.
- Conocer y emplear la terminología y la simbología internacionalmente adoptada para la prevención, información, divulgación y promoción de los riesgos y peligros inmersos en los bienes y servicios generados como resultados del proyecto.
- Cuidar de generar una cultura del consumo irresponsable, especialmente cuando los bienes y servicios contienen riesgo para la salud y la seguridad de los consumidores o usuarios.
- Capitalizar y documentar la experiencia en este campo y compartirla con los demás interesados del proyecto.
- Promocionar, incentivar y apoyar entre los interesados las buenas prácticas de protección y respeto por la salud y la seguridad de los consumidores de bienes y usuarios de servicios.

---

<sup>116</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2360) reducing the risk by using the following order of priority: inherently safe design, protective devices (2361) and information for users” (p. 55).

### 13.11.3 Del consumo sostenible y sustentable

La sostenibilidad es un concepto que se aplicó inicialmente a los aspectos ambientales para referirse a aquellos comportamientos empresariales (en particular) y humanos (en general) que permitían garantizar, o al menos preservar, las condiciones de supervivencia del planeta y de las especies que lo habitan. De forma directa se refería a la falta de racionalidad del crecimiento y del desarrollo económico. La economía real, productora de riqueza material, estaba siendo cuestionada por su verdadero aporte al desarrollo social y humano al comprometer la supervivencia misma del planeta y de la vida. La atención inicial se concentró, en primer lugar, en el uso de los recursos productivos. De manera que a la inicial diferenciación entre recursos escasos y abundantes se sumó la diferenciación de lo que era o no renovable. Del concepto escueto de “lo escaso” se pasó a lo que potencialmente sería escaso y necesario, y así, lo económico, lo sostenible y lo renovable se conjugaron para dar mayor precisión, claridad y sentido de supervivencia a las formas del desempeño humano en todos sus campos.

Otro término emparentado con la sostenibilidad es el de sustentabilidad. A pesar de las ambigüedades que surgen en torno a los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad, en no pocas ocasiones considerados como sinónimos, es oportuno hacer cierto distanciamiento de la definición que, respecto a lo sustentable, propone las Naciones Unidas en el informe Brundtland, cuando refiriéndose al desarrollo sustentable lo define como aquel “[...] que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (United Nations World Commission on environment and development, 1987, p. 54). Los matices de esta definición combinan la necesidad de asumir una racionalidad reguladora del consumo de recursos presente para posibilitar la supervivencia de las generaciones futuras. Así, la supervivencia es el rasgo común tanto para la sostenibilidad como para la sustentabilidad. Ambos términos han ampliado el alcance de su significado para incorporar, de una forma más integral, dimensiones diversas relacionadas con los aspectos vitales del hombre contemporáneo.



La sostenibilidad y sustentabilidad se insertan en la dimensión de largo plazo tanto para lo social como para lo empresarial (Collins y Porras, 1996). Sin embargo, la sustentabilidad incorpora aquellas condiciones de conjunto que hacen que la sostenibilidad de cualquier actividad humana sea posible de pensarse en forma integral y, a nuestra forma de ver, de forma más íntegra. A diferencia de lo sostenible, lo sustentable se refiere a las condiciones humanas o sociales que hacen posible el relativo equilibrio general de largo plazo del sistema social, en general, y empresarial, en particular. Esto quiere decir que la sustentabilidad se ocupa de los desequilibrios sistémicos de la sociedad que la sostenibilidad apenas ilustra.

No solo las formas de producir o prestar los servicios se relacionan con la sostenibilidad y la sustentabilidad del desarrollo en general; también los tipos y las formas de consumo lo hacen<sup>117</sup>. De manera que cambiar la forma de producir los bienes, prestar los servicios y consumirlos, es parte de los cambios culturales que se requieren hoy para la sostenibilidad y sustentabilidad del desarrollo en general. Esto incluye realizar cambios a lo largo de la cadena de valor, proceso que, se entiende, debe ser gradual, soportado por el desarrollo tecnocientífico y acogido por la capacidad real de compromiso ético, social, económico y ambiental del mundo empresarial con lo sostenible y lo sustentable (ISO/FIDES-26000, 2010).

Tomando como referencia la norma ISO 26000 y las sugerencias del equipo de trabajo de esta investigación, en el caso de la dirección de los proyectos o de la empresa que los desarrolla, así como para la empresa dueña del resultado, las acciones sugeridas relacionadas con el tema de la sostenibilidad y la sustentabilidad serían las siguientes:

---

<sup>117</sup> La norma considera que no solo son importantes los cambios en los patrones de consumo humano, sino también en el animal. "The (2383) concept of sustainable consumption also encompasses a concern for animal welfare, respecting the physical (2384) integrity of animals and avoiding cruelty." El concepto de consumo sostenible también comprende la preocupación por el bienestar animal, respetando la integridad física de los animales y evitando la crueldad. Esta es una traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010 (p.56).

- Conocer a profundidad los tipos, riesgos e impactos de los componentes de los bienes que se producen para el consumo y de los servicios que se prestan y que son objeto del proyecto en cuestión.
- Evaluar la capacidad de impacto sobre la sostenibilidad y sustentabilidad de todos y cada uno de los componentes de los bienes que se producen y de los servicios que se prestan como resultado del desarrollo del proyecto.
- Conocer y aplicar las normas de buenas prácticas respecto a la consecución, la producción, la manipulación, el almacenamiento, la distribución, la entrega y el consumo de los componentes de los bienes que se producen y los materiales que se necesitan para su producción de los resultados del proyecto. Obrar de igual forma con la prestación de los servicios que se prestan como fruto del desarrollo del proyecto.
- Promover y apoyar las iniciativas para implementar la cultura y la educación del consumidor y del usuario en los patrones de consumo sostenibles y sustentables en lo referente a los resultados del desarrollo del producto.
- Proporcionar a los consumidores información suficiente, objetiva, clara y oportuna sobre la forma adecuada de adquisición, manipulación, almacenamiento, consumo y desecho de los bienes producidos. Y la forma de acceder, adquirir, usar y abandonar la prestación de los servicios ofertados.
- Comprometerse explícita y públicamente desde la filosofía y el direccionamiento estratégico de las organizaciones y los proyectos con la producción de bienes y la prestación de servicios sustentables y sostenibles.
- Asumir gradualmente, pero de forma creciente, los cambios que sean necesarios en lo tecnológico, lo productivo y lo organizacional para la generación de los productos del proyecto, y que vayan en aras de la

sostenibilidad y la sustentabilidad en la producción de bienes y en la prestación de los servicios que se les asocian, cuidando siempre la sostenibilidad de la organización o del proyecto, pero sin justificarse en ella para no asumir las responsabilidades correspondientes.

- Ser socialmente responsable sobre los impactos, la compensación y el reparo de los efectos nocivos sobre los consumidores de bienes y usuarios de servicios del proyecto en el alcance de responsabilidad que corresponda, bien sea como dueño o como empresa que desarrolla el proyecto.
- Identificar los riesgos de los impactos nocivos asociados a la producción, la distribución, la promoción y el consumo de los bienes que se producen y ofertan y de los servicios que se prestan como resultados del proyecto.
- Promover y apoyar las acciones de reciclaje y el manejo adecuado de desechos a los que se diera lugar por efecto del desarrollo del proyecto<sup>118</sup>.
- "Ofrecer productos con la más alta calidad y larga vida a precios asequibles"<sup>119</sup>. Este mismo aspecto aplica para los servicios.
- Promover e implementar, en lo posible, la trazabilidad de los bienes que se producen como resultado del proyecto, como forma de garantizar más claridad e información al consumidor o usuario de los productos del proyecto.
- Informar a los consumidores de forma veraz, objetiva, clara, sustentada, precisa, suficiente y pertinente acerca de los impactos sobre la sostenibilidad y sustentabilidad de los bienes producidos y los servicios prestados que son resultado del desarrollo del proyecto.

---

<sup>118</sup> Es posible, incluso, organizar estas actividades en forma empresarial.

<sup>119</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(2404) offering high quality products with longer product life, at affordable prices" (p. 57).

- Hacer de los factores sostenibles y sustentables de los bienes que se producen y de los servicios que se prestan, elementos de diferenciación de mercado y factores de competitividad de los productos del desarrollo del proyecto.
- Documentar y capitalizar la experiencia en el campo de la sostenibilidad y la sustentabilidad y hacerla conocer por sus interesados, incluyendo en ellos a los consumidores y a los usuarios de los servicios.
- Promover y apoyar a los interesados en acoger las buenas prácticas en el campo de la sostenibilidad y la sustentabilidad.

#### **13.11.4 De los aspectos relacionados con los servicios, apoyo, denuncia y conflictos con los consumidores**

Los compromisos con los consumidores no terminan con el acto de la venta de los bienes y servicios, sino que incluyen los servicios y la atención posventa y posconsumo, dos aspectos que, aunque relacionados, pueden perfectamente trabajarse por separado. De igual forma, los compromisos que se contraen a propósito de un proyecto son diferentes para la organización que desarrolla el mismo, así como para quien es el dueño de los resultados del proyecto. De manera que la responsabilidad de atender los compromisos propios del desarrollo del proyecto tiene como límite el ciclo de vida del proyecto y su cierre, pero los compromisos que se contraen como propietario de los resultados del proyecto y con el usufructo de su venta a sus usuarios y consumidores no terminan con la venta de sus productos. Estos compromisos abarcan el ciclo de vida del producto.

Para atender las reclamaciones legítimas de los consumidores o demandantes es necesario contar con mecanismos que, según la norma ISO 26000, incluyen “[...] una instalación correcta, certificaciones y garantías, la asistencia técnica en relación con el uso, así como las disposiciones para

la devolución, la reparación y el mantenimiento”<sup>120</sup>. Con todo, no basta con tener mecanismos para escuchar las reclamaciones legítimas de los interesados, sino que también es necesario disponer de los recursos suficientes para atender las reparaciones y compensaciones a los que dichas reclamaciones den lugar. Estos elementos son aportantes tanto a la reputación del proyecto o de la organización que lo desarrolla como al mejoramiento de las condiciones de calidad de los bienes producidos y los servicios prestados, y, en consecuencia, no solo constituyen un espacio para el ejercicio de la RS, sino para el desarrollo y el aprendizaje organizacional.

En consideración, y tomando de nuevo como referencia las sugerencias de la norma 26000, desde nuestro equipo de trabajo se sugieren las siguientes acciones con miras a atender los requerimientos y las reclamaciones legítimas de los consumidores y usuarios:

- Identificar los aspectos débiles de los bienes que se producen y de los servicios que se ofertan, con el fin de prever las posibles reclamaciones de los clientes y consumidores. Las empresas que desarrollan los proyectos son las más informadas a este respecto y tienen una responsabilidad mayor que el mismo dueño de los resultados del proyecto.
- Asegurar con garantías realmente compensatorias y con el menor perjuicio posible en tiempo, costo y satisfacción, las reclamaciones legítimas de los consumidores respecto a los aspectos débiles en los bienes y servicios que se producen o se ofertan como resultados o productos del proyecto según el alcance de responsabilidad

---

<sup>120</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Such mechanisms (2422) include proper installation, warranties and guarantees, technical support regarding use, as well as provisions (2423) for return, repair and maintenance” (p. 57).

(como empresa que desarrolla el proyecto o como dueño de sus resultados)<sup>121</sup>.

- Conocer y aplicar las disposiciones legales respecto a los términos de cumplimiento de las garantías otorgadas a los consumidores (como empresa que desarrolla el proyecto o como dueña de sus resultados).
- Recibir las reclamaciones de los consumidores de los productos o los usuarios de los servicios y evaluar su legitimidad.
- Responder al cumplimiento de los términos de las garantías otorgadas a las que haya dado lugar el desarrollo del proyecto.
- Informar a los consumidores y clientes sobre los aspectos débiles del producto o servicio y sobre las garantías que los cubren, así como sobre la forma de diligenciar las posibles reclamaciones.
- Implementar y divulgar entre los consumidores, clientes y usuarios, sistemas de asesoramiento como forma preventiva de sus posibles reclamaciones en torno a los aspectos relacionados con el proyecto.
- Evitar al máximo llegar a la generación de conflicto, pero, dado el caso, acogerse a las normas internacionales definidas al respecto<sup>122</sup>.
- Documentar y capitalizar la experiencia en el campo de las reclamaciones de los consumidores y usuarios y hacerla conocer por sus interesados.

---

<sup>121</sup> En este aspecto, es de vital importancia para la RS el saber poner la garantía de forma pertinente en los aspectos más vulnerable del producto o servicio y no en los aspectos más fuertes, para evitar el reconocimiento de la compensación o reparación de las reclamaciones.

<sup>122</sup> La norma sugiere emplear las normas ISO 10001 (códigos de conducta), 10002 (directrices para atender reclamaciones) y 10003 (directrices para la resolución de conflictos), referidas todas a la gestión de la calidad en el campo de la satisfacción de los clientes.

- Promover y apoyar a sus interesados en acoger las buenas prácticas en el campo de la reclamación de consumidores, clientes y usuarios.

### **13.11.5 De la protección de la privacidad e información de los consumidores o usuarios**

Los consumidores, clientes y usuarios comparten cierto tipo de información con las organizaciones o la gerencia de los proyectos, información que resulta indispensable para orientar las decisiones de producción, calidad, cantidad, distribución y formas de promoción y mercadeo de los bienes que se producen y/o de los servicios que se prestan. Con todo, esta información tiene una destinación específica y no es de uso público. En consecuencia, los depositarios de esta información adquieren restricciones y responsabilidades respecto a su uso y requieren mecanismos conocidos, claros y efectivos para la defensa de la propiedad y privacidad de la información de particulares. En este aspecto, el “Código de Ética” del PMI® converge con la norma ISO 26000.

Para avanzar en el respeto al derecho de la privacidad de los consumidores, cliente y usuarios, y desde la perspectiva de la norma ISO 26000, nuestras propias consideraciones y sugerencias para la dirección del proyecto son:

- Identificar y caracterizar el público objetivo o los interesados del proyecto de los que se pretende adquirir información.
- Identificar y especificar el tipo de información que se necesita para el desarrollo del proyecto y sustentar a los interesados por qué se empleará y para qué.
- Contar siempre con el consentimiento informado voluntario de los implicados en el proyecto sobre el empleo de la información que proporcionen.
- Acceder a la información requerida por el proyecto de forma legal y legítima.

- No hacer uso público de la información privada, y emplearla solo en los usos acordados con los implicados, salvo cuando la ley requiera dicha información.
- Acoger las normas legales que el medio anfitrión del proyecto defina para el tratamiento de la información privada y el alcance legítimo de su uso.
- Ser claros, precisos, honestos, objetivos y respetuosos con la captura de los datos, la digitalización, la elaboración y el análisis de la información que proporcionan los interesados.
- Asignar, en la organización o el proyecto, una persona responsable del manejo y la custodia de la información proporcionada por los interesados.
- Permitir a los implicados conocer el tratamiento de los datos y auditar la pertinencia de la elaboración y el análisis de la información.
- Atender las reclamaciones legítimas de los implicados según los términos acordados y las disposiciones legales vigentes en las diferentes etapas del proceso de elaboración de la información.
- Documentar y capitalizar la experiencia en el campo de la protección de la privacidad e información de los consumidores o usuarios y hacerla conocer por sus interesados.
- Promover y apoyar a sus interesados en acoger las buenas prácticas en el campo de la protección de la privacidad e información que proporcionen los interesados del proyecto.

### **13.11.6 Del acceso a los servicios esenciales**

Aunque como se ha afirmado desde el enfoque de las externalidades, las organizaciones (y los proyectos en especial) solo son socialmente responsables de los efectos de los impactos que generan, en ocasiones estas



acciones impactan de diferente forma los bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades básicas de las personas. Pero el concepto de necesidades básicas requiere una aclaración. Desde el punto de vista biológico, son necesidades básicas aquellas que se encargan de preservar la vida. Desde un punto de vista más social, podrían definirse como necesidades básicas, a la manera como lo propone Adam Smith, aquellas que, además de preservar la vida, permiten a las personas socializar con los demás sin sentir vergüenza. Pero desde un punto de vista más liberal que el smithiano, las necesidades básicas darían paso a los deseos y las preferencias, cuya necesidad de satisfacción fuera reconocida por todos. Así, las necesidades salen del espacio de lo individual y se entronizan en el espacio social, dejando poca claridad sobre su dimensión subjetiva u objetiva. De no ser así, sería absurdo adquirir compromisos de RS solo porque no se cumplieron los deseos o las expectativas subjetivas de las personas (cosa por demás inmanejable, en la medida en que cada uno es autónomo de tener sus propios deseos y expectativas).

Aunque las necesidades son el conector entre los bienes y servicios que se producen y ofrecen, y respecto a las cuales es necesario definir compromisos de RS, es claro que el carácter básico de la necesidad condiciona, de alguna manera, la forma en que las organizaciones y los proyectos pueden responder a los impactos que se le asocian a este tipo de necesidades desde sus acciones y decisiones. De manera que, siguiendo el mismo criterio de prioridad de las externalidades negativas sobre las positivas, los impactos sobre los asuntos referentes a las necesidades socialmente consideradas básicas tendrán prioridad sobre cualquier otro tipo de necesidades, en consideración a su carácter básico (biológico o social). A lo que se ha llegado hoy es a reconocer una "especialización" en el criterio de atención, ya sea de las necesidades, los deseos o las preferencias, en gracia al carácter básico de lo que se impacta en cada uno de los grupos de interés.

La norma considera que "muchas veces el derecho a los servicios públicos esenciales, la electricidad, el gas, el agua, los servicios de aguas residuales, el drenaje, el alcantarillado y la comunicación no se han alcanzado plenamente. Una organización puede contribuir a la realización de este

derecho"<sup>123</sup>. En este caso, y a pesar de que las acciones de este tipo pueden efectivamente ser atendidas por las organizaciones o por la gerencia de los proyectos, es claro que desde el enfoque de las externalidades no entrarían como acciones de RS, sino como acciones sociales a las cuales, por supuesto, no se oponen los compromisos de RS.

Para llevar a cabo los compromisos de RS asociados con el acceso a los servicios esenciales, y acogiendo las directrices que en la materia sugiere la norma ISO 26000, el equipo de investigación se permite proponer las siguientes acciones:

- Evaluar y valorar los requerimientos de recursos base de los servicios públicos para cada proyecto.
- Evaluar la capacidad de abastecimiento de servicios en el espacio de asentamiento del proyecto.
- Evaluar los efectos de las decisiones y acciones a tomar sobre los recursos base de los servicios públicos de uso colectivo: aguas, energías, alcantarillado y sistemas de comunicación, cuidando de no copar la capacidad disponible de manera que se restrinja el servicio a terceros.
- En caso de adquirir un uso preferencial de cualquiera de los recursos base de los servicios públicos, deberá evitarse no restringir el uso a terceros y evitar cualquier incremento en las tarifas de los servicios públicos a terceros por efecto de la reducción en la disponibilidad de los recursos base. Se deberá evaluar la posibilidad de asumir inversiones de ampliación de la disponibilidad de dichos recursos.

---

<sup>123</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "Even where (2498) satisfaction of some basic needs, such as health care, is protected, the right to essential utility services, such (2499) as electricity, gas, water, wastewater services, drainage, sewage and communication may not be fully (2500) achieved. An organization can contribute to the fulfilment of this right" (p. 59).

- Proporcionar formas alternativas de satisfacción de dichos servicios como forma de reparo cuando, por el uso de los recursos base de los servicios públicos, se restringiera la disponibilidad o se incrementara el precio a terceros.
- Permitirles a los implicados conocer el patrón de consumo de los recursos base de los servicios públicos cuando se vean afectados por causa del uso que de ellos haga el proyecto.
- Atender las reclamaciones legítimas de los implicados en referencia a los inconvenientes que estén sufriendo en los recursos base de los servicios públicos a causa del desarrollo del proyecto.
- Documentar y capitalizar la experiencia organizacional en el campo del empleo de los recursos base de los servicios públicos y hacerla conocer por los interesados del proyecto.
- Promover y apoyar a sus interesados en acoger las buenas prácticas en el campo del uso de los recursos base de los servicios públicos.

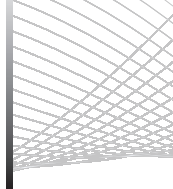
### **13.11.7 De la educación y formación de conciencia en el consumidor**

El principal propósito en el proceso de educación de los consumidores es precisamente ampliar su conciencia respecto a sus propios derechos y a sus deberes en lo que se refiere al comportamiento socialmente responsable en el consumir. Tener conciencia no solo de los actos y de los efectos del consumo, sino también de la responsabilidad que deriva de las propias decisiones al respecto, es lo que permite, en parte, hacer de la RS un factor de formación y acumulación de capital social y una regla, tanto para la convivencia y la sostenibilidad social como para impulsar la cultura del consumo. No es tan importante el que las personas sean en sí activas o no en lo que al consumo se refiere, sino en que lo sean de una forma responsable. Es, sin más, un compromiso de todos el ayudarnos a lograr la categoría de agentes sociales en los términos en los que lo propone Sen (2000). Los proyectos y las organizaciones pueden cumplir en esto un gran papel.

La generación y expansión de la conciencia para lograr consumir de forma socialmente responsable incluye la generación de la capacidad para diferenciar los diferentes tipos de consumo y para elegir libremente aquel que mejor respete las condiciones de sostenibilidad y sustentabilidad de la vida social y del planeta. El desarrollo de tales capacidades requiere otros elementos clave, como lo es el derecho a estar bien informado. Esto consiste en estar actualizado, en ser informado de forma adecuada, oportuna, veraz, objetiva, pertinente y suficiente. Sin embargo, es claro que la toma de decisiones asociadas al consumo socialmente responsable tiene otras limitaciones exógenas a la persona misma, como el ingreso. Así las cosas, hay que tener cuidado de “responsabilizar” a las personas de desarrollar patrones de consumo no sostenibles, pues en estos casos su autonomía de elegir por un consumo socialmente responsable estaría limitada. Este es un aspecto importante para tener en cuenta por los productores de bienes y servicios, en la medida en que la diferenciación de mercado que caracteriza a sus productos o servicios difiere de la diferenciación por sustentabilidad que los pudiera acompañar, aunque, en realidad, ambos pueden formar parte del valor agregado (aun cuando su papel respecto al consumidor es diferente). De todas maneras, la incapacidad de las personas, que por factores externos no pueden asumir cambios deseables en los patrones de consumo, no exime a las empresas o a los proyectos de la responsabilidad de educarlas respecto a este tema, pues, a pesar de sus limitaciones, ellas pueden cumplir un importante papel en ser difusores de este tipo de conocimiento y ayudar a otros a tener un comportamiento de consumo que sea socialmente responsable. Así las cosas, la RS podría considerarse un factor de educación y de comportamiento social.

De nuevo, tomando como referencia las propuestas de la norma ISO 26000 y las consideraciones propias del equipo de investigación, se sugiere que, para llevar a cabo acciones en la concientización y educación de los consumidores en las organizaciones (como lo propone la norma) o en los proyectos, la dirección se debe encargar de:

- Identificar de forma precisa a los consumidores y diferenciarlos de los que solo son demandantes de los bienes que producen o de los servicios que se ofrecen como productos del proyecto.



- Identificar y caracterizar el patrón de consumo de los consumidores relacionados con los productos generados en el proyecto.
- Cerciorarse del nivel de comprensión de las utilidades de los bienes y servicios producidos por el proyecto que tengan los interesados, así como del tipo y la forma de consumo que tienen.
- Asegurarse de que los consumidores, en particular, y los interesados, en general, estén bien informados acerca de los riesgos y las demás condicionantes para el adecuado consumo de los bienes o el uso de los servicios que se ofrecen como productos del proyecto.
- Diseñar programas de educación para lograr en los interesados, consumidores o usuarios una adecuada forma de consumo de los bienes o servicios que se ofrecen como productos del proyecto.
- Informarse e informar a los interesados sobre la legislación vigente existente en la localidad anfitriona del proyecto o de la organización, respecto a los requerimientos para desarrollar formas de consumo socialmente responsable de los bienes y servicios que se ofrecen.
- Promover, reconocer y respetar las organizaciones de los consumidores o usuarios en torno al consumo socialmente responsable, en general, y al de los productos del proyecto, en particular.
- Incorporar en el etiquetado de los bienes que se producen y en la promoción y divulgación de los servicios que se prestan, las normas y recomendaciones para propiciar un consumo responsable.
- Evaluar objetivamente los cambios en los comportamientos de consumo de los productos o de uso de los servicios generados como resultado del proyecto.
- Solicitar, a otros interesados más experimentados en el tema de consumo socialmente responsable, apoyo en la generación de la

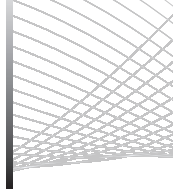
cultura de este tipo de consumo especialmente orientado a los bienes y servicios generados por el proyecto.

- Atender las reclamaciones legítimas de los implicados respecto al tema relacionado con el consumo socialmente responsable de los productos del proyecto.
- Documentar y capitalizar la experiencia en el campo del consumo socialmente responsable y hacerla conocer por sus interesados.
- Promover y apoyar a sus interesados en acoger las buenas prácticas del consumo socialmente responsable.

### **13.12 Participación de la comunidad y el desarrollo social**

Hoy se acepta que las organizaciones son sistemas semiabiertos multidimensionales que interactúan de diversas formas con el medio y los interesados. En esta interacción, lo que realmente se define es un subsistema relacional y comunicacional a través del cual se moviliza información para la generación de valor en el proyecto. Las organizaciones o los proyectos y sus entornos entran a formar una unidad dinámica básica para su supervivencia. Si las comunidades y el entorno anfitrión no son sostenibles, las organizaciones y los proyectos asentados en ellos tampoco lo serán. De igual forma, si las organizaciones o los proyectos no son viables, las comunidades que dependen de ellos tampoco lo podrán ser. Esta doble implicación define el principio básico de la sostenibilidad y, por supuesto, de su desarrollo, en la relación empresa-proyecto-entorno.

El término "comunidad" es un poco ambiguo en lo que se refiere a la RS, pues es necesario diferenciar, tanto para las organizaciones como para los proyectos, lo que aquí se ha denominado el "ámbito de actuación" como algo diferente a lo que se pudiera llamar el "ámbito de influencia", que está definido por el alcance de los efectos de las decisiones y acciones realizadas en el proyecto. El ámbito de actuación es también receptor de las influen-



cias de las acciones tomadas y, en consecuencia, está inmerso en el ámbito de influencia. El ámbito de actuación se define desde el espacio social, en el que la organización o el proyecto ejecutan sus acciones; es allí desde donde se hace presencia y se actúa. Pero es claro que el impacto de dichas acciones sobrepasa este ámbito y sus efectos trascienden a otros espacios y dimensiones sociales. Para el caso de la RS, y muy especialmente para el caso del enfoque de las externalidades, esta diferenciación resulta básica.

En esta comprensión de los ámbitos, ocupa un destacado lugar el tiempo, por aquello de los efectos diferidos de las acciones y de los riesgos residuales de los proyectos. De manera que los ámbitos son definidos, al menos, por las dos dimensiones de espacio y tiempo, aunque también hay que reconocer que podrían considerarse otras dimensiones, como la cultural. La norma ISO 26000 define el alcance del concepto de comunidad como “[...] los asentamientos sociales residenciales o no, ubicados en una zona geográfica que se encuentra en la proximidad física a los sitios de una organización o dentro de sus áreas de impacto”<sup>124</sup>.

No siempre la comunidad está asociada a un espacio geográfico específico; en muchas ocasiones, la comunidad se define por alguna característica relevante, como el caso de la comunidad cristiana, judía, la comunidad gay o cualquier otra. En este caso, tal vez sería más importante hablar de “comunidades” que de “comunidad”. La norma afirma que “[e]n general, sin embargo, el término comunidad puede entenderse también como un grupo de personas que tienen características particulares en común, por ejemplo, una comunidad ‘virtual’ relacionada con un tema en particular”<sup>125</sup>. Así las cosas, la relación con la comunidad es de alta complejidad y a su vez complejiza la comprensión de las acciones y los compromisos de la RS.

---

<sup>124</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Community in this clause refers to residential or other social settlements located in a geographic area that is in (2549) physical proximity to an organization’s sites or within an organization’s areas of impact” (p. 60).

<sup>125</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “In general, however, the term community can also be understood to (2552) mean a group of people having particular characteristics in common, for instance a ‘virtual’ community (2553) concerned with a particular issue” (p. 60).

Para el enfoque de RS desde las externalidades, el concepto de comunidad solo cualifica los tipos de intereses que puedan tener los grupos de impacto, pero se preserva el principio básico de atender los efectos de los impactos de las acciones realizadas, independientemente del tipo de comunidad que se impacte. El criterio inicial de la identificación de las acciones socialmente responsables, tomando como referente los efectos de los impactos, sigue vigente, aunque se reconozca que las acciones de RS asociadas tanto a las externalidades positivas como negativas ciertamente puedan aportar al desarrollo comunitario. Con todo, hay que recordar que su campo de reflexión no es el bienestar ni la pobreza, sino la justicia (equidad) y la responsabilidad. Las externalidades positivas son más cercanas a los propósitos del desarrollo comunitario (en particular) y del desarrollo humano y social (en general) que las reparaciones y compensaciones de los efectos de las externalidades negativas. Pero, de todas maneras, más allá de los tipos de externalidades, son los efectos de las decisiones y acciones realizadas en y para el desarrollo del proyecto las que dan origen a los compromisos de RS.

Un aspecto importante en esto de la participación de la comunidad es el efecto que la misma participación tiene sobre quienes la practican: “La participación de la comunidad —ya sea individualmente o a través de asociaciones que buscan mejorar el bien público— ayuda a fortalecer la sociedad civil”<sup>126</sup>. Pero en el mismo sentido está lo que la participación aporta al aprendizaje organizacional en términos de una mayor comprensión del alcance social y humano del ejercicio empresarial. Adicionalmente, las organizaciones comienzan a comprender las posibilidades que, en términos de reputación, competitividad y mercado, les proporciona el apoyar a la construcción del capital social a través de las comunidades. Aunque impulsar la participación con estos objetivos pareciera ser utilitarista, la verdad es que no dejan de ser efectos colaterales de la inclusión de las comunidades en el actuar organizacional y de los proyectos que bien pueden ser apropiados para su propio beneficio.

---

<sup>126</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “Community involvement —either individually or through associations seeking to enhance the public good— (2546) helps to strengthen civil society” (p. 60).



Ya se ha hecho referencia a la relación entre la organización o el proyecto con el bienestar de la comunidad; solo falta resaltar que dicha relación está intermediada por el desarrollo del capital social del que pueda apropiarse de forma directa o indirecta la comunidad. Es esta apropiación de las diferentes formas de capital la que contribuye al desarrollo de la comunidad, y es la apropiación de las diferentes formas de riqueza la que acrecienta su bienestar. En términos de Sen, el desarrollo de la capacidad de participación de la comunidad le permite generar cierto tipo de funcionamientos que le posibilitan apropiarse de formas alternativas de riqueza e incorporarlas a las formas de vida que desean, valoran y pueden vivir. De lo que se trata es de que las organizaciones o los proyectos contribuyan a que las personas libremente amplíen las posibilidades reales para adoptar la forma de vida que desean y valoran vivir, y no a satisfacer los requerimientos de las formas de vida que las personas libremente proponen vivir.

Son las personas las que libremente se apropian de las condiciones o formas de riqueza para elaborar sus preferencias de vida aprovechando los aportes que las organizaciones o los proyectos puedan hacer a dichas condiciones o a su adecuada apropiación. No puede olvidarse que las comunidades tienen características propias y disponen de condiciones materiales, sociales, políticas, culturales, religiosas y económicas particulares y, en consideración, su sistema relacional, así como el tipo de aportes posibles al desarrollo de las comunidades, es particularizado y valorado de forma diferente:

Las características históricas y culturales de cada comunidad son únicas e influyen en las posibilidades de su futuro. El desarrollo comunitario es tanto el resultado de factores sociales como de las características políticas, económicas y culturales, y depende de las características de las fuerzas sociales involucradas. Los grupos de interés en la comunidad pueden tener diferentes intereses (incluso en conflicto)<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "Historical and cultural characteristics make each community (2564) unique and influence the possibilities of its future. Community development is therefore the result of social, (2565) political, economic and cultural features and depends on the characteristics of the social forces involved" (p. 61).

Este aspecto deberá tenerse en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de la organización o el proyecto en el cumplimiento de sus compromisos de RS.

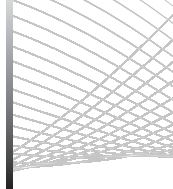
### **13.12. 1 Lo público y lo privado en la participación comunitaria**

Según la norma ISO 26000, entre los aportes que una organización podría realizar para contribuir al desarrollo de las comunidades con las que se relaciona está el de la generación de empleo (ISO/FIDES-26000, 2010). Este es un aspecto directamente relacionado con las actividades de la organización y de sus proyectos, y efectivamente podría reseñarse como una acción de RS. Sin embargo, la norma propone lo siguiente: "También puede contribuir a través de inversiones sociales en la creación de riqueza y de ingresos a través de iniciativas locales de desarrollo económico; de la expansión de la educación y los programas de capacitación, mediante la promoción y preservación de la cultura y las artes, y a través del suministro y/o la promoción de servicios comunitarios de salud"<sup>128</sup>.

En estas sugerencias de la norma percibimos cierta confusión con la concepción de RS que ella misma propone, pues es claro que este tipo de acciones escapan a los efectos de las acciones propias de la organización o de los proyectos, a no ser que dichas organizaciones o proyectos sean de tipo educativo, cultural, artístico o de salud, en cuyo caso es natural el asumir acciones en estos campos como acciones de RS. De lo contrario, si la naturaleza de la organización o el proyecto es de un tipo diferente a lo educativo, cultural, artístico o de salud, que es lo que menciona la norma, entonces las acciones que dicha organización o proyecto desarrollen en estos campos serán acciones sociales, pero no podrían calificarse como acciones de RS. Así, sigue siendo cierto para las acciones sociales, pero no para la RS de las organizaciones o de los proyectos, que "[l]as inversiones sociales que contribuyen al desarrollo de la comunidad pueden sostener y mejorar las relaciones de una organización con sus comunidades, y pue-

---

<sup>128</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "It can also contribute (2570) through social investments in wealth and income creation through local economic development initiatives; (2571) expanding education and skills development programmes; promoting and preserving culture and arts; and (2572) providing and/or promoting community health services" (p. 61).



den o no estar asociadas con la base operativa de las actividades de una organización"<sup>129</sup>.

En la misma sugerencia de la norma ISO 26000, la contribución a la generación de riqueza e ingresos en las iniciativas locales de desarrollo económico a través de inversiones privadas en lo social, expone a las organizaciones privadas al juego de transferencia de responsabilidades de lo público a lo privado, lo que claramente está en contra de la no sustituibilidad que las acciones de RS deben tener respecto a las acciones de lo público. Este tipo de traslape debe evitarse, incluso, sabiendo que las iniciativas de desarrollo local se corresponden con los intereses de sus grupos de impacto. En ese caso, ambos tipos de instituciones, las privadas y las públicas, deberían actuar por cuenta propia y de forma diferenciada y no solo a través de los canales públicos.

Se entiende que "[...] el desarrollo comunitario es por lo general avanzado, cuando las fuerzas sociales en una comunidad se esfuerzan por promover la participación pública y buscan la igualdad de derechos y normas de vida digna para todos los ciudadanos, sin discriminación alguna"<sup>130</sup>. Sin embargo, este hecho por sí mismo no justifica que sean las organizaciones o los proyectos los que tengan este tipo de iniciativa bajo su responsabilidad. Basta con que las organizaciones o los proyectos promuevan, reconozcan y acepten la participación de sus interesados en las áreas que les corresponden de acuerdo con su naturaleza y tipo, y que dicha participación se haga respetando la igualdad de derechos y la equidad participativa, para cumplir con sus compromisos de RS. Las acciones que trascienden el límite de los impactos de las decisiones y que les son propias son inapropiadas; lo público y lo privado deben cuidar cada uno lo que les corresponde.

---

<sup>129</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(2579) Social investments that contribute to community development can sustain and enhance an organization's (2580) relationships with its communities, and may or may not be associated with an organization's core operational (2581) activities" (p. 61).

<sup>130</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(2575) Community development is usually advanced when the social forces in a community strive to promote public (2576) participation and pursue equal rights and dignified standards of living for all citizens, without discrimination" (p. 61).

Con base en las propuestas de la norma ISO 26000 y articulando las iniciativas de nuestro equipo de trabajo para mejorar el ejercicio de la dirección de los proyectos en lo que respecta a la participación de la comunidad, se sugiere asumir los siguientes criterios y acciones:

- Reconocer al medio anfitrión y a la comunidad que lo habita como parte importante de la propia sostenibilidad organizacional y del proyecto.
- Incorporar de forma más amplia el concepto de comunidad, de manera que se superen las dimensiones geográficas.
- Identificar y respetar las características que definen la identidad de comunidad anfitriona y de las demás comunidades con las que se define el sistema relacional de la organización o de los proyectos.
- Comprender la especificidad de la relación proyecto (organización)-comunidad como la base para definir los tipos y alcances de la participación comunitaria, de la participación del proyecto o la organización, tanto en sus acciones de RS como en las acciones sociales de apoyo al desarrollo.
- Reconocer y respetar la autonomía de las partes en relación con las decisiones que les sean propias en la relación proyecto (organización)-comunidad.
- Acordar con la(s) comunidad(es) los términos legítimos de la relación proyecto (organización)-comunidad. Para ello puede disponer de la evaluación de los impactos a generar por el desempeño organizacional y por los riesgos que se le asocian al desarrollo del proyecto (ISO/FIDES-26000, 2010).
- Planificar las formas y los tipos de participación comunitaria en el desarrollo del proyecto acordados con los interesados, respetando los principios del Estado de Derecho y los procesos democráticos.

- Disponer de los recursos, principalmente financieros, humanos, sociales y demás, que sean necesarios para implementar las estrategias de participación comunitaria en el desarrollo del proyecto.
- “Las áreas más importantes para la participación de la comunidad y el desarrollo dependerán únicamente de sus particularidades y de su conocimiento, así como de los recursos y la capacidad de cada organización para aportar a la comunidad”<sup>131</sup>.
- Evaluar el desempeño de los planes y las prácticas de participación comunitaria en el desarrollo del proyecto.
- Documentar y capitalizar la experiencia en el campo de la participación comunitaria y compartirla con los interesados.
- Articular los objetivos del proyecto o de la organización con los objetivos del desarrollo local, en general, y del desarrollo humano, en particular, de la(s) comunidad(es) con las que se relaciona<sup>132</sup>. Para ello puede apoyarse en la(s) política(s) pública(s) que se relacione(n) con la participación de la comunidad (ISO/FIDES-26000, 2010). No puede olvidarse que, además de los compromisos de RS, la gerencia de los proyectos o de las organizaciones pueden definir las acciones sociales que a bien tengan pertinentes. Tal es el caso de “[...] las emergencias de seguridad alimentaria, los desastres naturales, tales como inundaciones, sequías, tsunamis y terrem-

---

<sup>131</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2639) The most important areas for community involvement and development will depend on the particular (2640) community and the unique knowledge, resources and capacity each organization brings to the community” (p. 62).

<sup>132</sup> Este es un aspecto importante para alinear a los proyectos o a las organizaciones entre las dinámicas de los entornos anfitriones. La Declaración de Copenhague, la Declaración del Milenio y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo resaltan la importancia de la participación de todos los agentes en las diferentes aristas del desarrollo social sostenible. Sin embargo, es claro que su RS sigue estando en términos de los efectos de sus impactos a partir de las acciones de su desempeño empresarial.

tos, el desplazamiento de las poblaciones y los conflictos armados [...]. Las organizaciones con actividades, socios u otros grupos de interés en un área afectada deben considerar su participación en la reducción de estas situaciones, o tal vez deseen hacerlo por simple humanidad"<sup>133</sup>.

- Se debe cuidar de lograr una participación adecuada (proporcional a su grado de influencia en el proyecto) de todos los grupos de interés o de impacto en el desarrollo del proyecto, así como cuidar de la participación debida del proyecto o de la organización en el desarrollo de las comunidades impactadas.

### 13.12.2 De la participación formal de la comunidad

La organización de la comunidad es una condición previa para su participación en la relación proyecto (organización)-comunidad. Sin embargo, este tipo de organización no necesariamente debe ser formal: las hay que también son informales y de carácter legítimo. "Una organización debe tener en cuenta que hay muchos tipos de grupos, formales e informales, que pueden contribuir al desarrollo"<sup>134</sup>. Esta organización puede existir previamente a la existencia del proyecto o a la organización que lo desarrolla, o puede también ser fruto de su asentamiento. De igual forma, también puede ser promovida por el proyecto o la organización como forma de darle funcionalidad al sistema relacional con la comunidad. En este caso, "[...] no reemplaza la necesidad de asumir la responsabilidad por los impactos sobre la sociedad

<sup>133</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "[...] such situations include food security emergencies, natural disasters (2665) such as flooding, droughts, tsunamis and earthquakes, displacement of populations and armed conflicts [...]. (2666) Organizations with activities, partners or other stakeholders in an affected area should consider contributing to (2667) the alleviation of these situations, or might wish to do so out of simple humanity" (p. 63).

<sup>134</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "An organization should be aware that there are many (2687) types of groups, formal and informal, that can contribute to development" (p. 63).

y el medio ambiente”<sup>135</sup>. El objetivo de la organización comunitaria para la participación en el proyecto debe relacionarse directamente con su tipo y naturaleza. Esta correspondencia preserva la coherencia y la pertinencia del sistema relacional que el proyecto pueda establecer con la comunidad.

Al avanzar en el ejercicio de adaptación de las propuestas de la norma ISO 26000 al campo de los proyectos, en lo que se refiere a la participación de la comunidad, y para que los proyectos y las organizaciones puedan participar en ella de forma asertiva, se sugieren las siguientes acciones:

- Conocer previamente las características de las comunidades con las que se pretende establecer relaciones y hacerles conocer el proyecto y la(s) forma(s) como se relacionarán con él.
- Conocer el tipo de organización que la(s) comunidad(es) poseen o deben poseer para lograr el cumplimiento de los compromisos de RS y para apoyar los objetivos de desarrollo que se relacionen con las acciones sociales con las que la organización o el proyecto desean comprometerse.
- Hacer claridad de la diferencia entre los compromisos voluntariamente contraídos de RS y los voluntariamente asumidos desde las acciones sociales de apoyo, así como los alcances en cada tipo de compromiso.
- Definir, identificar y evaluar los riesgos del proyecto o de las actividades de la organización para tomarlos como base del acuerdo de los compromisos de RS.
- Conocer los objetivos legítimos de desarrollo de la(s) comunidad(es) para que el proyecto o la organización defina el tipo y alcance de compromiso de sus acciones sociales.

---

<sup>135</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “It does not replace the need for taking responsibility for impacts (2678) on society and the environment” (p. 63).

- Respetar las prioridades que la(s) comunidad(es) sumen para sus propios objetivos de desarrollo.
- Evitar emplear la posición de predominio del proyecto o la organización para incidir en la definición de los objetivos de desarrollo de las comunidades, en sus prioridades o en la definición y alcance de los compromisos de RS.
- Para dar cumplimiento a los compromisos de RS se aplicará el principio de prioridad de las externalidades negativas y, entre estas, se privilegiarán las relacionadas con los aspectos básicos de seguridad y salud.
- Corroborar, con las autoridades comunitarias, la pertinencia y legitimidad de los objetivos de desarrollo definidos por la(s) comunidad(es) o sus representantes que se correspondan con los compromisos de RS.
- Fundamentar el sistema relacional definido por el proyecto con la(s) comunidad(es), en un sistema de comunicación e información claro, preciso, confiable, veraz, accesible, pertinente y oportuno.
- Impulsar, entre el personal adscrito al proyecto o a la organización, el voluntariado para apoyar las acciones sociales que se hayan asumido.
- Documentar las experiencias de participación en y de la(s) comunidad(es) y compartirlas con los interesados.

### **13.12.3 De la educación y la cultura en la participación con la(s) comunidad(es)**

La importancia de la educación no es solo el aprendizaje de uno u otra materia, sino la capacidad de apropiación de mundo que proporciona y el autoconocimiento que posibilita la educación. La mayor y más certera concepción del mundo que la educación proporciona permite elevar los re-



ferentes culturales con los cuales las personas se identifican, se reconocen y se diferencian. La educación y los patrones culturales se interrelacionan aportando una sinergia social y humana que es uno de los logros más importantes del desarrollo de las comunidades, en general, y de las personas, en particular. La participación es una capacidad que requiere la educación para poderse desarrollar. No se llega a participar solo por decreto o por mandato de alguna norma; se participa porque se comprende cuál es su sentido y las formas de hacerlo. Una comunidad tiene cultura de participación cuando no solo la práctica, sino cuando la interioriza en su cultura, es decir, cuando se convierte en un valor al que todos los miembros de la comunidad reconocen y cuyo ejercicio se acepta generalmente como condición para la toma de decisiones que a todos competen.

Tomando como referencia las directrices de la norma ISO 26000 y complementándolas con las sugerencias de nuestro equipo de investigación, se recomienda a la dirección del proyecto tener en cuenta las siguientes consideraciones respecto a la educación y a la cultura en la participación de la(s) comunidad(es):

- Identificar las áreas de conocimiento del proyecto o de la organización que sean necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Identificar los requerimientos —tipos y niveles— de formación que demanda el desarrollo del proyecto o las actividades de la organización.
- Hacer conocer, en la(s) comunidad(es) con las que se interrelaciona el proyecto, los requerimientos de recursos calificados con miras a convertirlos en demandas locales de recursos.
- Identificar y evaluar las opciones de recursos calificables en la(s) comunidad(es) insertas en el sistema relacional del proyecto.
- Apoyar la formación en las áreas definidas de los recursos seleccionados como calificables en la(s) comunidad(es) insertas en el sistema relacional del proyecto o la organización y complementarla con el empleo en las actividades correspondientes. Debe tratarse

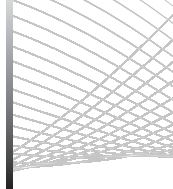
de beneficiar en estas oportunidades a los grupos vulnerables de la(s) comunidad(es).

- Transferir los conocimientos y las tecnologías que a juicio de la organización o de la gerencia del proyecto puedan ayudar al desarrollo de la(s) comunidad(es) con las que se relaciona(n).
- Respetar las expresiones culturales de la(s) comunidad(es) en cumplimiento de los derechos humanos.
- Identificar y respetar el patrimonio cultural de la(s) comunidad(es), cuidando de las acciones del proyecto o la organización que lo puedan afectar.

### **13.13 De la creación de empleo y el desarrollo de habilidades**

El empleo, en general, y el trabajo, en particular, son unas de las formas como las personas logran conseguir legítimamente los bienes y servicios para su reproducción social y material, a la vez que son las formas por excelencia en que las personas logran realizar sus proyectos u objetivos de vida. Se entenderá por "empleo" aquellas actividades productivas que las personas realizan para otros a cambio de una remuneración y que están intermediadas generalmente por cualquier tipo de acuerdo o contrato que las regula. En cambio, el "trabajo" es aquella actividad productiva que una persona realiza libremente por su cuenta en busca de un ingreso que le permita reproducirse material y socialmente sin que medie ninguna relación contractual con terceros.

La generación de empleo es, sin duda alguna, uno de los principales aportes de los agentes empresariales, tanto privados como públicos, a la sostenibilidad de la sociedad y de la economía en general. Constituye uno de los campos más vulnerables y sensibles de lo social y, por supuesto, de lo económico, y es uno de los campos más importantes de la RS, en cuanto las relaciones de poder y autoridad que el sistema legal otorga (y que la estructura organizacional define) posibilitan ejercer inadecuadamente



la posición de privilegio o de autoridad. La conciliación entre el incentivo creciente de beneficios y la mayor participación de mercado con el respeto humano, ambiental y social para lograrlo, en un marco de libertad económica, sientan el precedente de la necesidad de obrar con RS en el campo del empleo, sus condiciones y calidad. El ejercicio de la libertad económica requiere un compromiso moral previo con los otros y lo otro. La relación del empleo entre una organización o persona y otra no es solo la existencia de compromisos y deberes comerciales o productivos: es asumir el respeto mutuo que, como seres humanos, debe fundamentar las relaciones de trabajo. Las decisiones y las acciones de trabajo sometidas a los esquemas de autoridad empresarial complejizan el análisis y la aplicación de la RS.

Como toda realización especializada de trabajo, se requiere el desarrollo de capacidades y competencias laborales para el ejercicio debido del trabajo y el alcance de los objetivos propuestos. La especialización del quehacer humano exige el aprendizaje formal o informal, pero no es el único requerimiento para el ejercicio laboral; también es básico el compromiso personal con el trabajo, la decisión de aportar y el ejercicio de las demás competencias humanas que, indudablemente, además del capital intelectual, forman parte del capital humano del que las organizaciones pueden beneficiarse y que, siendo claros, poco son aprovechadas cuando no menospreciadas frente a las competencias relacionadas directamente con la productividad, como lo son las competencias técnicas. Es de suponer que las relaciones de trabajo se fundamenten en la legislación laboral de cada país, pero, aunque su cumplimiento sea parte de la RS, existen otras consideraciones respecto al empleo y al trabajo que podrían potencializar el alcance del ejercicio de la RS en este campo.

Una de las características de los proyectos es que son finitos y su ciclo de vida depende del tiempo en el que se dé el resultado esperado. Puede ocurrir que el empleo que genere, o parte de él, sea transitorio y al finalizar cada ciclo de un proyecto se genere cierto nivel de desempleo involuntario. Así las cosas, las organizaciones que desarrollan proyectos deben procurar que este desempleo sea transitorio y pueda eliminarse mediante su empleo en etapas posteriores del proyecto o en proyectos diferentes. Esta propuesta se fundamenta en la necesidad que se tiene, tanto desde los proyectos como

desde las organizaciones que los desarrollan, de capitalizar la experiencia ganada y materializada en la experticia de sus trabajadores. Desde esta perspectiva, debería ser una competencia de la gerencia de la organización de la empresa que desarrolla proyectos el planificar el uso de su recurso humano de acuerdo con su disponibilidad y la dinámica de cada proyecto.

Aunque se cuestione el principio de especialización de la mano de obra, una calificación diversificada en dos experticias le proporcionaría al trabajador y al proyecto o a la organización mayores oportunidades para la movilidad interna de los empleados. Se sugiere generar mercados internos de trabajo. Para identificar y definir el tipo de trabajador que un proyecto u organización necesita, se recomienda:

- Identificar el tipo de conocimiento, capacidades, competencias, tecnología y producción para poder definir el perfil del trabajador y conformar la demanda de recurso humano adecuado y pertinente, o para orientar los procesos de formación del trabajador requerido.
- Definir el nivel y tipo de empleo a crear y difundirlo entre los interesados.
- Analizar las decisiones de inversión en implementación o renovación de tecnología y los requerimientos de conocimientos y calificación necesarios del recurso humano.
- Analizar las posibilidades de encontrar y emplear el conocimiento requerido o el recurso humano que lo posea; primero, entre los empleados de la organización o el proyecto; segundo, y cuando no sea posible encontrarlo adentro, buscar en la población disponible entre los interesados o en la comunidad anfitriona del proyecto o de la organización. En tercer lugar, y cuando la necesidad sea extrema, traerlo de afuera.
- Todo proyecto u organización debe proyectar sus necesidades de conocimiento a futuro y orientar sus ofertas de cualificación y

promoción de personal con esta perspectiva. La capitalización de experiencia fundamenta esta sugerencia.

- Siempre que sea posible, se deben privilegiar los procesos y las tecnologías intensivas en mano de obra, cuidando de la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de largo plazo del proyecto o de la organización.
- Evaluar las posibilidades de implementar el relevo laboral entre los miembros de la familia del trabajador que se jubila, cuidando de la transferencia de experiencia laboral y de la capitalización del conocimiento en lo empresarial, pero proporcionando cierta estabilidad al ingreso familiar.
- Las organizaciones y los proyectos de largo plazo deberían comprometerse con crear las condiciones para que el relevo laboral con los miembros de la familia sea posible.
- En la medida de lo posible, sin perjudicar la sostenibilidad empresarial, privilegiar la forma de contratación por término indefinido a las contrataciones a término fijo.
- Actualizar permanentemente los estándares del trabajo y hacerlos conocer de sus interesados.
- Promover la capacitación del personal en correspondencia con la actualización de los estándares laborales implementados y los objetivos de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Hacer conocer a quien corresponda las directrices económicas y empresariales de largo plazo que se deben implementar para orientar los procesos de educación, capacitación y formación en una región.
- Promover entre los empleados la importancia de la calificación de los desempeños laborales y, de ser posible, su certificación.

- Definir y preservar la correspondencia objetiva entre la calificación de la mano de obra y su remuneración.
- Crear mecanismos de movilidad laboral en la organización, el proyecto o entre los sistemas empresariales a los que se articulan.
- De ser posible, hacer de la población laboral de la comunidad anfitriona del proyecto o de la organización el espacio natural para la consecución de los diferentes requerimientos de recurso humano.
- Respetar la dignidad del trabajo y del trabajador.
- Crear las condiciones laborales necesarias y suficientes para el desempeño digno del trabajo.
- Desarrollar programas de desvinculación para mejorar la aceptación y el aprovechamiento de las condiciones de vida en retiro.
- Cuidar la dignificación de las relaciones laborales, respetando los derechos del trabajo y del trabajador establecidos, reconocidos y aceptados internacionalmente a través de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- En caso de cierre del proyecto o de la organización, desarrollar, en lo posible, un programa de reubicación laboral aprovechando el sistema relacional que se tiene con los interesados.
- Documentar y capitalizar las experiencias en torno a la dignificación del empleo y difundirlas entre los interesados.
- Incorporar y respetar las directrices de los derechos humanos en la gestión humana de los proyectos o de las organizaciones.
- Promover la complementariedad entre el empleo generado y las opciones de trabajo formal e informal en la comunidad.

- Evaluar las posibilidades de desmonte de procesos y subcontratarlos, de ser posible, con los interesados afectados con dicho desmonte.
- Privilegiar las relaciones comerciales y productivas con aquellas empresas fruto del desmonte de sus procesos productivos o servuctivos.
- Promocionar, valorar y reconocer el conocimiento de los empleados en el campo de la experticia que les corresponde (Nonaka, 2007).
- Documentar y socializar, cuando sea posible y pertinente, el conocimiento explícito capturado.
- Promover e incentivar el que se haga explícito el conocimiento implícito.
- Promover, valorar y reconocer la generación, difusión, captura y apropiación de los diferentes tipos de conocimiento relacionados con el desarrollo del proyecto.
- Valorar, reconocer, capturar y documentar la experiencia en los diferentes campos del conocimiento afines con el proyecto o el quehacer de la organización.
- Generar las condiciones para la potencialización del conocimiento explícito e implícito afín con la naturaleza del proyecto o el quehacer organizacional.
- Apoyarse en entidades especializadas en conocimiento (como universidades, centros de investigación y demás instituciones) para incorporar conocimiento nuevo a través de la capacitación de su propio personal.
- Evaluar la posibilidad real de transferir tecnología sin desmedro de la sostenibilidad ni la competitividad del proyecto o de la organización.

## 13.14 De la creación de riqueza y los ingresos

La creación de riqueza es el objetivo principal de toda organización productiva humana como base de su reproducción social y material. Uno de los aspectos por los que se ha preocupado la economía es por la generación de riqueza material de bienes y servicios, a los que la economía de empresa les ha dispensado especial interés. Los aspectos relacionados con la productividad y la distribución han sido relevantes y la administración del recurso humano ha centrado la atención en las destrezas o competencias de la mano de obra para el incremento en la productividad que, a su vez, es condición para la reducción relativa del costo salarial. Sin embargo, se sabe que la riqueza material representada en bienes y servicios no es la única forma de riqueza que es posible capitalizarse en la actividad empresarial de los proyectos y las organizaciones.

El conocimiento, que hace parte de la riqueza intelectual de las personas, es también una de las formas de riqueza más relevantes en la sociedad contemporánea. El trabajador del conocimiento es cualitativamente diferente al trabajador productivo (en quien la mano de obra, así como sus destrezas y habilidades manuales, son el punto crítico de la productividad y la competitividad). En tanto, en la sociedad del conocimiento es el tipo y nivel de conocimiento el que define las ventajas competitivas a partir de la transformación del conocimiento en innovación. El uso productivo de la información disponible por el proyecto o la organización es el factor clave para la realización del trabajo del conocimiento.

Existen, sin embargo, otros tipos de riqueza, como la humana (entendida como las dotaciones personales y morales de las que dispone una persona y que esta pone a disposición de los proyectos o de la organización). La paciencia, la calma, el altruismo, el respeto y la honradez son algunos de los elementos clave en este tipo de riqueza que indudablemente aportan al éxito empresarial, en general, pero que no reciben una remuneración.

Las dotaciones físicas personales son también parte de la riqueza de las personas desde donde se pueden hacer aportes a las necesidades empresariales de los proyectos o de las organizaciones. La salud, la fortaleza



física, la lucidez mental, entre otros aspectos, son elementos que pueden emplearse en los procesos de capitalización de riqueza. La buena salud de los empleados evita las incapacidades y las discontinuidades en el ejercicio de lo laboral. Cuidar la salud de los empleados no es solo un asunto reglamentado por la ley, sino, además, un campo valioso para el ejercicio de la RS.

Otra de las formas de riqueza ampliamente desaprovechadas por los proyectos y las organizaciones en sus experiencias empresariales es el capital social. El conjunto de organizaciones sociales, incluyendo en ellas a las familias, y las dotaciones colectivas de las que se puede disponer para el ejercicio empresarial, son en realidad una externalidad positiva posible de capitalizarse. Aspectos relativos a la seguridad, la movilidad, el transporte, la eficiencia institucional y la dotación de servicios públicos, entre otros, son elementos clave en el desarrollo de la actividad empresarial.

La riqueza económica es otra y muy importante fuente de riqueza. Incluye todo aquello que se relacione con la dotación de todo tipo de recurso escaso que se pueda llevar a la producción. Incluye, por supuesto, las dotaciones naturales y del medio ambiente. El comportamiento racional económico que se define respecto a lo escaso constituye una base importante para el ejercicio de la RS, pues se convierte en uno de los condicionantes principales de la optimización de recursos, al aportar a la sostenibilidad de las diferentes formas de riqueza.

Retomando las orientaciones de la norma ISO 26000 y complementándolas con nuestras sugerencias, podría decirse que para comprometerse de una forma socialmente responsable con la generación de riqueza y de ingresos, los proyectos y las organizaciones podrían:

- Identificar en el entorno las posibilidades de generación de empresas relacionadas con la naturaleza del propio negocio. Estas posibilidades podrán ser acogidas por el proyecto o la organización en cuestión, o pueden apoyar, orientar e impulsar los emprendimientos locales legítimos asociados a dichas posibilidades.

- Impulsar el desarrollo de emprendimientos empresariales legítimos asociados a la cadena de valor de los proyectos o las organizaciones, mediante el establecimiento de relaciones de complementariedad y subordinación sin abuso de ninguna posición dominante.
- Desde el punto de vista empresarial, un proyecto o una organización puede colaborar con la orientación, el posicionamiento, la asistencia y la sostenibilidad de las empresas legítimas de sus interesados. Las empresas asociadas a este tipo de proyectos u organizaciones deben encontrar razones adicionales a las ventas para querer pertenecer a su sistema relacional.
- Promover, defender y actuar de acuerdo con los principios de la sana competencia en ventas de bienes y servicios y compras de suministros.
- Respetar la filiación y la fidelidad laboral del recurso humano que poseen otras organizaciones o proyectos.
- No abusar de la posición de dominio o privilegio de mercado para sesgar las preferencias de los mercados laborales.
- Acoger los principios legales para definir formas de remuneración que además sean justas.
- Ser equitativo en la distribución social de los beneficios de la prosperidad y el crecimiento a los que se pueda ligar el desarrollo del proyecto o de la organización.
- Propender por una distribución equitativa de las ganancias del proyecto o de la organización en términos de bienestar empresarial, social y RS.
- Cuidar que las asignaciones presupuestales para el cumplimiento de los compromisos de RS se ajusten a las condiciones de progreso y desarrollo del proyecto o de la organización.

- Impulsar y ejercer, al interior del proyecto o de la organización, la cultura de la RS (en general) y de los trabajadores (en particular), y difundirla entre los interesados, apoyándolos en iniciativas de este tipo.
- Cuidar que las empresas asociadas al proyecto o la organización a través del sistema relacional cumplan con las condiciones establecidas por los derechos humanos, la OIT y la legislación local que cobija y cuida de las condiciones del trabajo en la región.
- “Tener en cuenta el impacto económico y social al entrar o salir de una comunidad, incluidos los impactos en los recursos básicos necesarios para el desarrollo sostenible de la comunidad”<sup>136</sup>.
- Buscar, entre las posibilidades de diversificación de lo producido por el proyecto o la organización, las opciones de desarrollar empresas, ya sea entre sus interesados o impulsando emprendimientos sociales acordes con esta necesidad.
- “Considerar el dar preferencia a los productos y servicios de proveedores locales y contribuir con su desarrollo cuando sea posible”<sup>137</sup>.
- Evaluar las posibilidades de acoger la estrategia de alianzas empresariales para socializar el conocimiento empresarial, el de la gestión humana y el asociado con la creación de riqueza socialmente responsable.
- Asumir con los interesados el padrinazgo empresarial voluntario como una forma de apoyar el desarrollo empresarial de los proyectos o las organizaciones de sus interesados, y promover este tipo de relaciones empresariales entre ellos.

---

<sup>136</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2807) consider the economic and social impact of entering or leaving a community, including impacts on basic (2808) resources needed for the sustainable development of the community” (p. 66).

<sup>137</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2811) consider giving preference to local suppliers of products and services and contributing to local supplier (2812) development where possible” (p. 67).

## 13.15 De la salud

La salud entra como parte de la RS porque las acciones humanas siempre enfrentan a las personas a todo tipo de riesgos, y los que están relacionados con la salud impactan directamente las condiciones de supervivencia. Cuidar de la salud de las personas no es solo un compromiso de la seguridad pública, sino también un derecho que es necesario acoger por parte del sector privado.

En general, la salud no solo es condición para la vida, sino para el cabal desempeño de las competencias laborales que afectan de manera importante la productividad empresarial. Al ser la salud un aspecto básico para la vida, todas las acciones empresariales cuyos efectos generen externalidades negativas en el campo de la salud serán prioritarias frente a cualquier otro impacto de este tipo de externalidad. En otras palabras, las externalidades negativas son prioritarias en atención y, entre ellas, las asociadas a la salud serán las más prioritarias. En general, todas las acciones que impacten negativamente las fuentes de los recursos básicos o a los recursos básicos mismos, y que estén relacionadas con las necesidades básicas, serán de prioritaria atención.

Acogiendo las directrices de la norma ISO 26000 y complementándolas con nuestros aportes, se considera que para que un proyecto u organización pueda atender no solo las necesidades en salud que le corresponden, sino también los compromisos de RS que se le asocian a su actividad productiva, se sugieren las siguientes pautas:

- Identificar los riesgos en salud asociados a todas y cada una de sus actividades y definir, institucionalizar, hacer conocer y cumplir las medidas y acciones preventivas.
- Institucionalizar la cultura de la salud ocupacional y vigilar que se cumpla.
- Cuidar el cumplimiento de las condiciones sanitarias en el lugar de trabajo.

- Capacitar al personal sobre los aspectos en salud física y mental que le corresponde por efecto del desarrollo del proyecto o del ejercicio laboral en general.
- Cuidar que la toma de decisiones y la asignación de tareas no comprometan la integridad de los trabajadores.
- Cumplir con la reglamentación de los aportes obligados por la ley a la salud social.
- Diseñar estrategias legales y legítimas en caso de retiro temporal por problemas de salud para evitar el impacto negativo sobre el ingreso y la pérdida de competencias laborales.
- Vigilar el estado de salud de los empleados mediante controles periódicos obligatorios.
- Apoyar los procesos de recuperación de la salud mental y física, facilitando el acceso a los medicamentos y procedimientos adecuados.
- Evaluar las posibilidades de reubicación laboral temporal o definitiva cuando por efecto de problemas de salud se alteraren las competencias laborales.
- Apoyar a los empleados y sus familias en el acceso a las mejores condiciones de salud posibles; por ejemplo, facilitarle el acceso al alcantarillado o al agua potable o a tener la posibilidad de reubicación en zonas que gocen de esos servicios.

### **13.16 De la inversión social**

Los proyectos o las organizaciones pueden aportar a la inversión social desde dos perspectivas diferentes: bien desde las acciones de RS o bien desde las acciones sociales. Ambas perspectivas son posibles y pueden ser simultáneas, aunque son radicalmente diferentes. Desde el enfoque de las externalidades, los impactos de las positivas, así como las reparaciones

y/o compensaciones de las negativas, pueden efectivamente asociarse a la inversión social (de entrada, habrá que diferenciar la inversión social de la inversión socialmente responsable).

Desde la tradición económica y de las ciencias sociales, la inversión social estaba relacionada con la política pública que atendía las necesidades básicas insatisfechas de la población más vulnerable. Así, siempre estuvo relacionada directamente con los sectores más pobres de la sociedad, y la idea general es y ha sido que la política social es una de las formas de atender a los pobres. Pero no solo el Estado ha demostrado la importancia de la inversión social para el bienestar de la población, sino que también el sector privado ha asumido al respecto ciertos compromisos que se relacionan directamente con sus acciones sociales, acciones que tienen como espacio de acción las carencias significativas y cruciales que tienen la(s) comunidad(es) con las que interactúan. Estas acciones sociales se caracterizan y diferencian por no estar relacionadas con los efectos de los impactos de las acciones de los proyectos o de las organizaciones. La inversión social que se realiza por esta vía impacta al desarrollo de las comunidades de la misma forma que la inversión social que se realiza por las acciones de RS, pero la causalidad de estas acciones es en realidad diferente y esta diferencia es la que permite incluirlas o no en los informes de rendición de cuentas. Así las cosas, toda inversión socialmente responsable es una inversión social, pero no toda inversión social es, por obligación, socialmente responsable. "En la identificación de oportunidades para la inversión social, una organización debe adaptar su contribución a las necesidades y prioridades de las comunidades en que opera, teniendo en cuenta las prioridades establecidas por las autoridades locales y nacionales"<sup>138</sup>.

La inversión social, al igual que las externalidades positivas de la inversión socialmente responsable, tiene el poder de impactar positivamente el bienestar y/o la formación del capital humano y social, al impactar la formación

---

<sup>138</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(2868) In identifying opportunities for social investment, an organization should align its contribution with the needs (2869) and priorities of the communities in which it operates, taking into account priorities set by local and national (2870) policymakers" (p. 68).

de capacidades en la población; simplemente, ambas están relacionadas con causalidades diferentes en la organización o el proyecto. Como toda inversión, los retornos de la inversión social pueden ser de naturaleza financiera, pero necesariamente serán de naturaleza social y humana. La inversión social ha diversificado así el concepto de "rédito".

Otro aspecto importante es el de la filantropía, que corresponde a las acciones voluntarias que la organización o el proyecto realizan en función de sus afectos, sin tener en cuenta las condiciones sociales de pobreza o desarrollo, como lo hacen las acciones sociales. Por ejemplo, el apoyo a las orquestas o a los artistas entra en dicha filantropía. Esta también equivale a inversiones sociales, pero con un enfoque diferente, aunque estas también impacten el bienestar y el desarrollo de las colectividades. "Las inversiones sociales no excluyen la filantropía (por ejemplo, subvenciones, voluntariado y donaciones)"<sup>139</sup>.

Uno de los aspectos que se ha resaltado en esta propuesta es que la RS, pese a su importancia estratégica, no debe emplearse solo y principalmente como estrategia de posicionamiento, mercadeo o competitividad. Es decir, el objetivo de ser socialmente responsable no es un asunto de estrategia competitiva, sino de equidad y compromiso social y ético. Este aspecto permite que la RS llegue a la empresa para quedarse, cosa que no ocurre necesariamente con las acciones sociales, que ciertamente pueden ser empleadas como estrategias sin que hagan parte de la filosofía y la cultura organizacional, como debe ocurrir con la RS. En las acciones sociales que se comportan de este modo, lo social es un medio para lograr objetivos de mercado, mientras que en las acciones de RS lo social deberá ser el objetivo y la inversión social el medio. Así las cosas, es claro y entendible que la inversión social sea considerada, por parte de los accionistas, un medio para preservar o incrementar sus utilidades esperadas como retorno de las acciones sociales que desarrollan. Por supuesto, una cosa es el sector social como campo de inversión y otra muy diferente es la inversión social

---

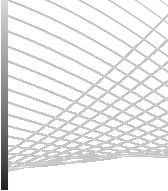
<sup>139</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(2872) Social investments do not exclude philanthropy (for example, grants, volunteering and donations)" (p. 68).

y la inversión socialmente responsable. Esclarecer el alcance de estos términos es crucial para el buen juicio y ejercicio de la RS en las organizaciones y en los proyectos.

Para contribuir a la RS en el campo de la inversión social, siguiendo las sugerencias de la norma ISO 26000 y complementándolas con las nuestras, se sugiere:

- Delimitar los campos de la RS, los de las acciones sociales y los de la filantropía, y definir los tipos, montos y campos de inversión social.
- Privilegiar, en el campo de las acciones sociales y de la filantropía, aquellos proyectos que tengan impacto de largo plazo y en los que se puedan desarrollar capacidades que le permitan a la colectividad darles sostenibilidad y autonomía a sus efectos.
- Darle a la inversión en RS el carácter estratégico y a la que financia las acciones sociales y filantrópicas el carácter de estrategias.
- Todo proyecto de inversión social, incluyendo los de RS, debe ser participativo, contribuyente al desarrollo sostenible y no generar dependencia.
- En cualquier caso, el proyecto o la organización deberán informar a la comunidad o a los interesados los tipos de inversión de los que serán objeto y acordarán con ellos los términos y el alcance de dichas inversiones.
- En el caso de las inversiones asociadas a las acciones sociales y a las filantrópicas, podrán emplearse estrategias asociativas que aporten a la sinergia de la inversión social tanto pública como privada.
- En todos los casos de inversión social, el proyecto o la organización podrán buscar ayuda o asesoría experta en este campo para un cabal desempeño de este tipo de inversión.





- Fomentar entre los interesados la cultura y el ejercicio de las buenas prácticas de las diferentes formas de inversión social.
- Documentar y capitalizar las experiencias adquiridas en cada uno de los tipos de inversión social y compartir este conocimiento con los interesados.



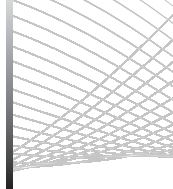
# 14 Orientación para integrar la responsabilidad social a los proyectos

---

## 14.1 Aspectos generales

Nuestra propuesta es insertar en la metodología del PMI® el tema de la RS para que los proyectos desarrollados bajo esta metodología puedan llegar a ser y denominarse justificadamente "proyectos socialmente responsables". Pero un asunto es proponer introducir este elemento y otra cosa es implementarlo en la gestión de proyectos. La ventaja del asunto es que no hay que partir de cero, sino que es posible incorporar todos y cada uno de los elementos de la metodología y construir el eje de la RS. Hay que resaltar que la metodología del PMI® se soporta en un código de ética que le sirve de marco a este propósito. No puede perderse de vista que el llegar a ser socialmente responsable es un proceso cuya dinámica depende, de alguna manera, de las condiciones de crecimiento y desarrollo del proyecto o de la organización que lo realiza. En principio, es necesario, para direccionar el proyecto en esta perspectiva, lo siguiente:

- Tener un conocimiento de causa para soportar el propósito de ser socialmente responsable. No es un asunto de moda, sino de filosofía corporativa, proveniente de la convicción y la voluntad de que otras formas de hacer empresa y de desarrollar los proyectos son posibles.



- Identificar y caracterizar las condiciones del proyecto (finalidad, operaciones, tamaño y durabilidad) para definir, desde allí, las formas de articularse con la RS.
- Definir con claridad la estructura administrativa del proyecto y difundirla entre sus participantes e interesados.
- Tener claridad de la cadena de valor del proyecto y articular los riesgos posibles y los compromisos de RS a los que dé lugar su desarrollo.
- Al identificar y caracterizar los efectos de los impactos de su actuación, se podrán precisar los grupos de impacto y los intereses que legítimamente les corresponden desde la RS.
- Definir claramente y articular los criterios y valores de la RS con los que se compromete el proyecto desde su filosofía y cultura organizacional.
- Articular la RS al direccionamiento estratégico del proyecto.
- Conocer a fondo los marcos legales que regulan el comportamiento de las diferentes áreas del proyecto.
- Identificar las características sociales de los ambientes anfitriones del proyecto y definir el tipo de comportamiento que se debe asumir para desarrollarlo.
- Confrontar los requerimientos de RS en el proyecto con las experiencias documentadas y capitalizadas en proyectos anteriores.
- Definir las condiciones técnicas del proyecto y los requerimientos de tipo y cantidad de recursos para su desarrollo, evaluando la posibilidad de incorporar los ya existentes en el ambiente anfitrión.
- Identificar y evaluar el grado de desarrollo organizacional de la comunidad anfitriona y valorar la posibilidad de incorporar dichas organizaciones al desarrollo del proyecto.

- Evaluar, en la comunidad anfitriona, en sus organizaciones y en los demás grupos de impacto, el tipo y alcance de conocimiento y desarrollo de RS que puedan tener.

## 14.2 La responsabilidad social en un proyecto

### 14.2.1 El debido procedimiento

El debido procedimiento corresponde a los procesos y procedimientos para la adopción de la concepción de RS que se desea implementar y para la definición e implementación de los criterios, valores de RS e identificación de los riesgos asociados a la naturaleza y el tipo de proyecto a desarrollar y de sus grupos de impacto, así como a la identificación de los tipos de externalidades a generar y a la adopción de las estrategias de atención de sus efectos.

El debido proceso para la RS incluye también los procedimientos asociados al conocimiento de los entornos anfitriones y los aspectos generales del contexto que se relacionen con las actividades a las que da lugar el desarrollo del proyecto. Se incluyen también las políticas adoptadas por la gestión del proyecto respecto a los compromisos y la definición de su alcance. Para asumir el debido proceso en la implementación de la RS, se sugiere que la gerencia del proyecto:

- Identifique acertadamente los grupos de impacto, sus intereses legítimamente relacionados con el proyecto y los compromisos a responder.
- Defina e implemente el sistema relacional y comunicacional acorde con cada tipo de interesados.
- Identifique, caracterice, estructure y promueva las formas como los interesados se articularán a la dinámica del desarrollo del proyecto.
- Defina e implemente las acciones de seguimiento al cumplimiento de los compromisos de RS acordados.

- Haga conocer los compromisos de RS de los interesados y los incorpore a la veeduría de su cumplimiento.
- Identifique las no conformidades en la definición e implementación de las políticas y los compromisos de RS y establezca los ajustes necesarios.
- Identifique, a través de su sistema relacional, el comportamiento socialmente responsable de sus interesados y fomente entre ellos la adopción de la RS y los apoye en el logro de este objetivo.
- Documente las experiencias en la adopción del debido procedimiento para la RS y las socialice con los interesados.

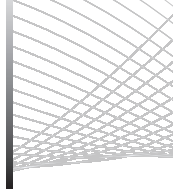
#### **14.2.2 Relevancia e importancia de los aspectos básicos de la RS en los proyectos**

*La relevancia:* aunque el panorama de aplicación de la RS suele parecer excesivamente amplio, la verdad es que uno de los aspectos gerenciales y estratégicos más importantes en todo proyecto y organización es saber delimitar el alcance de los compromisos socialmente responsables. La naturaleza, el tipo y el tamaño del proyecto serán parámetros básicos para identificar y definir el alcance de este tipo de compromisos. Para tener un paneo exhaustivo de los compromisos a asumir, la gerencia de proyectos debería:

- Definir al detalle la cadena de valor del proyecto llegando hasta las actividades que la componen.
- Identificar y caracterizar las acciones y las decisiones que le son propias al proyecto y aquellas que son de terceros pero que entrarán en el desarrollo del proyecto.
- Identificar y caracterizar los efectos de los impactos asociados a todas las actividades, propias y ajenas, de la cadena de valor del proyecto.

- Identificar y caracterizar los riesgos asociados a las actividades de la cadena de valor del proyecto y las formas de prevenirlos.
- Hacer conocer a los interesados los riesgos que asumen por su participación en el proyecto.
- Definir y acordar con los interesados el alcance de los compromisos a adquirir en torno a la prevención, atención o compensación de los efectos nocivos de los riesgos.
- Apoyar a los interesados a identificar sus intereses entre los impactos que los afectan, así no sean conscientes de ellos.
- Priorizar los riesgos a atender y los campos y temas más relevantes en los que se espera que tendrán mayor impacto las acciones del proyecto, y establecer un orden de prioridades.
- Enmarcar todo tipo de acción a desarrollar y de riesgos a asumir: de una parte, en la legislación internacional como marco general de referencia en materia de riesgos, y, de otra, en la reglamentación legal local que al respecto fuera propia del ambiente anfitrión. No puede olvidarse que atender los aspectos legales asociados a los riesgos no es suficiente para dar cumplimiento a los compromisos de RS.
- Redefinir las estrategias, los procesos y los procedimientos a aplicar en el desarrollo del proyecto a partir de la inclusión de los elementos de RS acordados con los interesados.

*La importancia:* cumplir con los criterios de RS es un aspecto básico en el mundo contemporáneo, en el que los proyectos son la forma por excelencia en que las organizaciones llevan a cabo acciones para compatibilizar el logro de los objetivos organizacionales con el desarrollo social sostenible. Desde la sostenibilidad del desarrollo social y humano, la RS tiene su fundamentación en la sustentabilidad del desarrollo. Desde el punto de vista de los proyectos, la importancia de la RS se fundamenta tanto en aspectos de sostenibilidad social como empresarial, porque al ser las organizaciones y



sus proyectos sistemas semiabiertos multidimensionales, la sostenibilidad de los ambientes empresariales se convierte en condición para la supervivencia de las organizaciones y de sus proyectos, de la misma manera que la supervivencia de las organizaciones y sus proyectos se convierten en condiciones de supervivencia para la comunidad que los acoge.

Los proyectos materializan la filosofía de RS de las organizaciones que los desarrollan y de las empresas que los proponen. A su vez, especializan el ejercicio de aplicación de la RS al desarrollar productos únicos en un campo específico de la actividad humana. Este aspecto permite a la gestión del proyecto cerrar el espacio y el alcance del ejercicio de la RS y, además, le permite identificar prioridades y delimitar el alcance de los compromisos de RS.

Se han considerado, desde la norma ISO 26000, algunos aspectos de vital importancia y prioridad (“[...] el incumplimiento de la ley; la incompatibilidad con las normas internacionales de comportamiento; las violaciones potenciales de los derechos humanos, las prácticas que puedan poner en peligro la vida o la salud, y las que puedan afectar gravemente el medio ambiente”<sup>140</sup>).

Para el cumplimiento cabal de estos compromisos y con el fin de definir el nivel de importancia de los asuntos relacionados con la RS, se considera indispensable:

- Identificar, caracterizar y medir la dimensión de los efectos de los impactos a generar por las acciones que desarrolla el proyecto.
- Identificar las formas de prevención, atención y reparación de los impactos nocivos a generar.

---

<sup>140</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(2997) Issues that are generally considered to be significant are non-compliance with the law; inconsistency with (2998) international norms of behaviour; potential violations of human rights; practices that could endanger life or (2999) health; and practices that could seriously affect the environment” (p. 72).

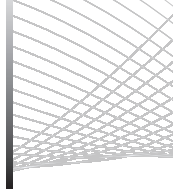
- Valorar, desde los criterios del desarrollo humano, social, económico y empresarial sostenible, los impactos a generar.
- Conocer y discutir con los interesados la valoración de la importancia de los impactos de forma objetiva, evitando imponer las posiciones ventajosas que la sesguen.
- Evaluar la capacidad financiera del proyecto para afrontar los compromisos de RS a los que dará lugar sin afectar su viabilidad.
- Evaluar y acordar con los interesados el alcance de los compromisos de RS a asumir en el proyecto sin comprometer su viabilidad.

### 14.2.3 Esfera de influencia del proyecto

En lo que se refiere al ámbito de acción del proyecto, es necesario diferenciar entre el ámbito de actuación (es allí donde se realizan las acciones que le son propias al proyecto), y el ámbito de impacto o influencia (relacionado con el alcance de los efectos de los impactos). Como ya se tuvo la oportunidad de analizar, estos dos ámbitos están diferenciados también en tiempo y espacio gracias a que los efectos de las acciones del proyecto difieren en ambas dimensiones, lo mismo que los riesgos remanentes. Así, el control de los impactos es diferente al control de los efectos y de los riesgos de dichos impactos, asunto problemático para la aplicación de las responsabilidades de RS. Ya se ha discutido en otro lugar la necesidad de transferir este tipo de responsabilidades cuando el proyecto termina. El carácter temporal del proyecto es un asunto de importancia en lo que corresponde a la imputación de la responsabilidad de los efectos de los impactos de las acciones del proyecto, especialmente cuando los efectos de los impactos se difieren en el tiempo o en el espacio.

La norma ISO 26000 menciona cuatro dimensiones en las que se considera necesario evaluar el ámbito de influencia de una organización, dimensiones que adaptaremos al mundo de los proyectos. Dichas dimensiones son: 1) la propiedad y la gobernanza, 2) las relaciones económicas, 3) la legalidad y la autoridad política, y 4) la opinión pública (ISO/FIDES-26000, 2010). Se-





gún las directrices establecidas por la norma, el ámbito de influencia, para nuestro caso, de un proyecto, comenzaría, primero, por definir los límites, los alcances y la naturaleza de la propiedad del proyecto y de su(s) producto(s), y segundo, por diferenciarla de la gerencia del proyecto propiamente tal.

La propiedad y la toma de decisiones son el primer aspecto para imputar la responsabilidad del proyecto, en general, y de las acciones que lo desarrollan, en particular. Una vez definidos los aspectos relacionados con la propiedad, se pasa a definir de forma legal y legítima el alcance y los límites de las representaciones de los grupos participantes en el proyecto. Por último, se considera importante definir la administración del proyecto como la ejecutora de su desarrollo. Así, la propiedad, la representación y la administración son los pilares para la gobernanza del proyecto.

Luego, la norma propone definir los aspectos referentes a las relaciones económicas y a su importancia relativa, en consideración a que “[...] una relación muy importante puede crear mayor influencia en el comportamiento de otras organizaciones”<sup>141</sup>. Sin embargo, y a pesar de la importancia de las relaciones económicas en los proyectos, para nosotros resulta claro que su sostenibilidad se fundamenta en el sistema relacional en conjunto.

Es entendible la importancia de la relación de dependencia estricta entre la viabilidad de los proyectos empresariales privados y su sostenibilidad financiera. Sin embargo, eso no quiere decir que los demás tipos de relaciones en este tipo de proyectos se sometan a lo financiero, sino que, tal como se ha propuesto aquí, participan proporcionalmente en las limitaciones financieras del proyecto. Por esa razón, se considera más importante establecer criterios de proporcionalidad para las decisiones en las asignaciones presupuestales, que construir una escala de preferencias donde algunas de las relaciones que estén por debajo de las económicas queden por fuera del sistema relacional del proyecto (pues es claro que en una escala de preferencias las relaciones entrarían a competir por los recursos financieros). Esta compe-

---

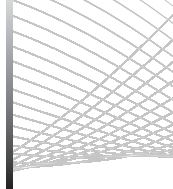
<sup>141</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] greater importance for one organization can create (3007) greater influence for the other organization” (p. 72).

tencia es lo que se quiere evitar para lograr que, entre las consideraciones para el desarrollo del proyecto, entren las relaciones que necesitan estar presentes, aunque con una participación más modesta. Desde lo que aquí se ha sostenido en materia de RS, la adopción del criterio de proporcionalidad respeta el principio según el cual la RS es un proceso que se desarrolla a la par con el desarrollo y crecimiento del proyecto o de la empresa dueña (o la que lo desarrolla). También representa una forma débil del principio según el cual los criterios de valoración de los compromisos y las asignaciones presupuestales de la RS deben estar en igualdad de condiciones con los criterios de los otros tipos de compromisos.

Después de la definición de las relaciones económicas, se pasa a los asuntos relacionados con la legalidad y la autoridad política. Es necesario que el proyecto se desarrolle en las disposiciones legales de los ambientes anfitriones, de manera que la gestión del proyecto pueda, con propiedad, demandar deberes y derechos en el desarrollo del mismo.

Por último, se consideran los aspectos referentes a la opinión pública. Dado que el proyecto se considera un subsistema semiabierto que intercambia información de diverso tipo con los ambientes anfitriones, se considera importante, para quienes gerencian el proyecto, conocer el alcance de la influencia que puede tener la naturaleza, el tipo, la importancia y la forma de llevar a cabo el proyecto en la opinión pública, así como la influencia que la opinión pública pueda tener sobre la naturaleza, el tipo, el alcance y la forma de llevar a cabo el proyecto. También es importante considerar los efectos positivos y negativos de sus impactos. Los aspectos relacionados con la influencia de la opinión pública regulan, de alguna forma, el comportamiento del proyecto y las directrices de su direccionamiento. El ejercicio de la influencia del proyecto (que también es la influencia de la toma de decisiones de la gerencia del proyecto) requiere:

- Identificar y caracterizar sus ámbitos de acción e influencia.
- Hacer públicos los aspectos sobre los que se pretende influir y las formas, las intenciones y los alcances de dicha influencia.



- Hacer públicos los compromisos adquiridos con los diferentes grupos de interés.
- Definir e implementar incentivos en torno al cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Adoptar los marcos legales necesarios para darle legitimidad tanto al obrar del proyecto y a sus inversiones como al cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Rendir cuentas sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos y realizados.
- Documentar las experiencias del desarrollo del proyecto y compartir dicha información con los interesados.
- Definir los tipos, las formas y los alcances de la inclusión de los interesados en las diferentes fases del proyecto.
- Ejercer el cabildeo responsable.
- Establecer el sistema comunicacional dialógico y pertinente con los interesados y las normas de su regulación.
- Participar activamente con las demás organizaciones sociales de las comunidades anfitrionas.
- Promover las buenas prácticas en los diferentes campos del desarrollo de los proyectos.
- Evaluar en los interesados su nivel de compromiso con la RS y apoyar e incentivar la toma de conciencia de RS y las buenas prácticas en este campo.

- La gerencia del proyecto deberá garantizar la gobernabilidad en los diversos ámbitos en los que se desarrolla el proyecto, incluyendo lo ambiental y lo social.
- Evaluar el alcance y la pertinencia de las formas de influir en los interesados: decisiones, actividades e información.
- Dar cuenta de que las formas y los campos en los que se ejerce la influencia están amparados por criterios éticos públicamente difundidos y respetados por la gerencia del proyecto.
- Cuando un proyecto tiene el control de hecho sobre las actividades de terceros, debe asumir las mismas responsabilidades que si tuviera el control formal<sup>142</sup>.

#### **14.2.4 Respeto a las prioridades de abordar los temas de RS en los proyectos**

Ya se ha abordado este mismo tema en otra parte del texto. De lo que se trata es de resaltar el hecho de que los criterios para abordar prioridades en el campo de la RS deben entrar en igualdad de derecho con los criterios de los demás campos de interés para los proyectos, y que, aunque ciertamente se tengan prioridades de unos campos respecto a otros, eso no significa dejar de lado la atención de ciertos campos de actuación. De nuevo, se resalta la importancia de aplicar criterios de proporcionalidad, más que de preferencias. Sea como fuere, la RS es un elemento transversal a todas las actividades y toma de decisiones del proyecto, independientemente de si se considera prioritaria o no. Ella debe acompañar a las acciones del proyecto en todos los campos de su desarrollo. Ahora, como la implementación de

---

<sup>142</sup> La norma define el “control de hecho” como el que “[...] se refiere a situaciones en las que una organización tiene la capacidad de dictar las decisiones y decidir sobre las actividades de la otra parte, aun cuando no tiene la autoridad legal o formal para hacerlo”. Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “De facto control refers to situations where (3040) one organization has the ability to dictate the decisions and activities of another party, even where it does not (3041) have the legal or formal authority to do so” (p. 73).

la RS se considera un proceso creciente, articulado a las capacidades del proyecto o de la organización que lo desarrolla, entonces las prioridades y las relevancias se definen de acuerdo con la naturaleza y el grado de desarrollo del proyecto o de la organización. La participación de los interesados no se refiere a si el proyecto debe o no ser socialmente responsable, sino a la definición de los tipos de compromisos, a su alcance y a las formas acordadas de cumplimiento, pues se sabe, desde la perspectiva de las externalidades, que los efectos de los impactos negativos se priorizan sobre el resto de los efectos de las otras externalidades.

Fuera de los criterios ya establecidos desde el enfoque de las externalidades, se proponen los siguientes aspectos para precisar las prioridades de acción de los proyectos:

- Definir y caracterizar la naturaleza del proyecto y el tipo de resultado(s) a lograr.
- Identificar y cumplir los requerimientos legales para el cabal desempeño de las acciones del proyecto.
- Acoger los estándares internacionales de comportamiento definidos en el campo de actuación del proyecto.
- Tener o desarrollar las capacidades técnicas necesarias para generar los resultados esperados con el nivel de calidad deseado.
- Evaluar los principales problemas a los que pueda dar lugar el desarrollo del proyecto en cada campo de su desempeño y la capacidad que se tenga o que sea necesario desarrollar para atenderlos como se debe.
- Evaluar la capacidad que tenga cada problema para afectar el logro de los objetivos propuestos por el desarrollo del proyecto.

- Definir el tiempo, los recursos, las estrategias necesarias para las acciones del proyecto y evaluarlos respecto a los posibles efectos potenciales que se pudieran generar en su desarrollo.
- Definir la velocidad de respuesta de las acciones a tomar, “[...] lo cual puede incidir en la sensibilización y la motivación para la acción sobre la responsabilidad social”<sup>143</sup>.
- Definir técnica y objetivamente el tiempo límite para el logro de los objetivos del proyecto y explicitar los sobrecostos en caso de su incumplimiento.
- Identificar las prioridades de temas y problemas futuros conexos a los temas y problemas presentes del proyecto.
- Cada proyecto deberá revisar sus propias prioridades y actualizarlas de acuerdo con la evolución de las condiciones de su desarrollo.

#### **14.2.5 Acerca de las prácticas de integración social de la RS en los proyectos**

Como toda práctica nueva en el quehacer cotidiano de los proyectos, que, por lo general, se apoyan en la cultura de trabajo y en la organizacional que se haya logrado desarrollar en el proyecto, los aspectos relacionados con la comprensión de la RS (con el comportamiento, la definición y el cumplimiento de los compromisos que se les corresponden) requieren todo un plan estratégico de implementación que cubra a todo el personal del proyecto. “En las primeras etapas de los esfuerzos de una organización relacionada con la responsabilidad social, el centro de la concientización debe estar en mejorar la comprensión de los aspectos de la responsabilidad social,

---

<sup>143</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] (3055) the ease and speed of implementation, which may have a bearing on increasing awareness of and (3056) motivation for action on social responsibility” (p. 73).

incluidos los principios, temas y aspectos fundamentales"<sup>144</sup>. Con todo, el comienzo más promisorio para que un proyecto comience el camino de la RS es, sin duda alguna, el de la gerencia del proyecto.

El que la RS llegue a la conciencia de la dirección del proyecto, es uno de los logros deseables para una gestión socialmente responsable, pues es necesario que la RS se articule al direccionamiento estratégico del proyecto en razón a la importancia que tiene el liderazgo de la gerencia y el control que debe tener de la estructura de autoridad para el éxito del proyecto.

Aunque en un comienzo la presencia de la RS en el proyecto se apoye en el sistema de autoridad, el objetivo es llegar a entronizarla en la cultura laboral y llevarla a que sea un componente más que cualifique las acciones del proyecto. Juega un importante papel en esta entronización las estrategias con las que se pretenda hacer llegar, los criterios, los principios, los beneficios y las metodologías de trabajo socialmente responsable a los demás niveles de la estructura del proyecto. Se sabe que no todos los interesados tienen el mismo interés en este proceso, pero es necesario avanzar hasta una nivelación general mínima de comprensión de la RS, de manera que se eliminen las diferentes razones de resistencia para su implementación, y lleguen, idealmente, a convertirse en demandas razonables legítimas de los mismos interesados y en una característica del quehacer normal de la gerencia de los proyectos. Las organizaciones que desarrollan proyectos tienen en esto una importante tarea que cumplir a futuro.

El camino hacia la RS puede implicar el desarrollo de competencias que el personal del proyecto no posea o que la organización que lo desarrolla no tenga, y, en ese caso, será necesario realizar inversiones en este campo y buscar apoyo en los interesados o en otro tipo de organizaciones que

---

<sup>144</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "In the early stages of an organization's efforts related to social responsibility, the (3067) focus of awareness building should be on increasing understanding of the aspects of social responsibility, (3068) including principles, core subjects and issues" (p. 74). No puede olvidarse que el propósito es adaptar las propuestas de la norma ISO 26000 al área de proyectos, aunque en principio sus propuestas se hayan diseñado para las organizaciones.

tengan experiencia capitalizada y documentada al respecto. Con todo, es necesario comenzar por indagar las dotaciones iniciales que existan entre las personas que componen el equipo del proyecto y las organizaciones articuladas al sistema relacional del proyecto (esto como acción inicial en el camino de la RS).

### **14.2.6 El ajuste de la dirección**

Uno de los roles básicos de los proyectos en la construcción de los requisitos internos para la RS lo juega la gerencia. Primero, porque ella es la encargada de definir y promocionar el propósito organizacional de ser socialmente responsable; segundo, porque es la que se encarga de implementar las estrategias y los programas que llevarán a la práctica el cumplimiento de los criterios, valores y principios de la RS; tercero, porque es la encargada de materializar los compromisos de RS acordados con los interesados a lo largo del desarrollo del proyecto; cuarto, porque es quien juega el rol natural de liderazgo en este campo.

Como la RS debería articularse estratégicamente a los proyectos, debería también estar inserta en la estructura misma del proyecto o de la organización que lo desarrolla. Por eso, el desarrollo del proyecto debe especificar los criterios y valores de RS que necesita cumplir. El que la RS provenga de las políticas institucionales y se inserte en la cultura del trabajo (estrategias, procesos, acciones) ahorra esfuerzo y recursos en el camino de la RS. Para lograr este nivel, se considera necesario:

- Hacer de la RS un compromiso articulado directamente al direccionamiento estratégico del proyecto. Esto incluye la definición, explicitación y aceptación pública de los criterios, principios y valores en los que se respaldará la toma de decisiones y el ejercicio socialmente responsable de su misión y visión.
- Adoptar algún código de ética que preserve la RS en el logro de sus objetivos.



- Definir objetiva y realísticamente los objetivos del proyecto en materia de RS, cuidando de la sostenibilidad de largo plazo y de la viabilidad del proyecto.

### **14.2.7 Sistemas y procedimientos para construir la RS en la gobernabilidad de los proyectos**

La gobernabilidad del proyecto es un tema complejo que no es objeto de estudio en este trabajo, pero sí es necesario reconocer que la gerencia del proyecto y el estilo de gerencia tienen en ello un importante papel. Aspectos culturales (internos y externos al proyecto) y del ambiente organizacional contribuyen al éxito de la gobernabilidad del proyecto. Otro aspecto importante es el tipo de liderazgo que se ejerza. De todas maneras, y no siendo este nuestro tema de estudio, de lo que se trata simplemente es de sugerir que el liderazgo a través del cual se implementa la RS debe ser el más amigable y capaz de integrarse a la estructura organizacional de la forma menos traumática posible.

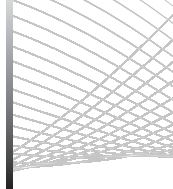
En términos de RS, el líder del proyecto debe ser capaz de identificar, valorar, anticipar y prevenir los tipos de efectos —positivos y negativos— que los impactos del desarrollo del proyecto pudieran generar. A partir de allí deberá identificar y caracterizar a sus grupos de impacto, que serán sus interesados. La preparación y planificación del proyecto requieren que estas tareas sean previas a su desarrollo. Posteriormente, en el desarrollo mismo del proyecto, la gobernabilidad debe dar cuenta del cumplimiento de los principios y valores de RS con los que se compromete el proyecto y la organización que lo desarrolla. Estos criterios y principios emanan desde la filosofía misma de la organización e impregnan el ejercicio operativo de todos los proyectos que desarrolla, hasta el punto de convertirlos en cultura organizacional. Como en todo proceso, la RS es objeto de veeduría en el logro de los objetivos propuestos y del cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La gobernabilidad del proyecto debe:

- Preservar la coherencia entre los criterios, los valores y los principios de RS con las prácticas de direccionamiento estratégico del proyecto. No puede olvidarse que el cumplimiento o no de la RS no debe dejarse en manos de la gerencia del proyecto, sin que la RS constituya parte misma de la estructura y la filosofía organizacional. Otra cosa diferente es el estilo gerencial para llevar a la práctica la RS (tal estilo puede ser diverso).
- Identificar las formas, los procesos, los procedimientos y las estrategias con las que se pretenden materializar los principios, los criterios y los valores de la RS en cada una de las fases del proyecto y de sus campos de actuación.
- Definir el plan de aplicación realista, sostenible y un proceso objetivo de veeduría de los aspectos referentes a la RS.
- Trabajar en aquellos sectores del proyecto donde pudiera existir resistencia a la RS para lograr un mínimo de uniformidad en su concepción y lograr así cierta garantía para su aceptación y aplicación.
- Cuidar de que los principios, valores y criterios de RS sean conocidos y aceptados por todo el equipo de trabajo del proyecto, así como por los interesados.
- Convocar a los interesados a participar como parte importante en la veeduría del cumplimiento de los compromisos de RS asumidos por el proyecto.
- Aplicar los principios, valores y criterios de RS a lo largo de toda la cadena de valor del proyecto.

### **14.2.8 La comunicación sobre la RS**

Todo proyecto define y establece un sistema relacional con los interesados y, a su interior, se desarrolla el sistema comunicacional; se trata de



un subsistema ampliamente diversificado y especializado según el tipo de información a generar o de comunicación a transmitir. Ya se ha tenido la oportunidad de analizar a profundidad el tema comunicacional cuando se abordó lo referente a la gestión de las comunicaciones del proyecto. Solo resta resaltar que además de las funciones propias de definición de necesidades de información por áreas del proyecto (recopilación de datos, formatos de captura de información, definición de las relaciones entre los datos según las necesidades; elaboración objetiva, ágil, adecuada y oportuna de la información; medio de difusión, control de acceso pertinente, forma de archivar la información, entre otros aspectos), las comunicaciones deben preservar el respeto por las personas, conocer su idioma y respetar el manejo del lenguaje adecuado, hacer respetar la autonomía suficiente para preservar la objetividad y la veracidad en la información, y permitir el acceso debido cuando los interesados lo requieran.

Las comunicaciones tienen un papel básico en la dinámica del proyecto y en la comprensión que el equipo del proyecto pueda tener de él y de la RS que asume. Es a través del sistema comunicacional desde donde se promueve la difusión, comprensión y debida recordación de los aspectos clave del proyecto. Adicionalmente, las comunicaciones juegan un papel importante en la construcción de la imagen tanto interna como externa del proyecto y de la organización que lo desarrolla.

Entre los aspectos para tener en cuenta para determinar los requerimientos de las comunicaciones del proyecto, estarían, además de los propuestos por la Guía del PMI®, los siguientes:

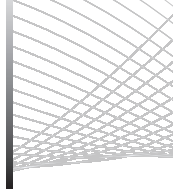
- Identificar y tipificar los tipos de comunicaciones e información que se necesita generar a los interesados según su forma y grado de articulación con el desarrollo del proyecto.
- Diseñar e implementar el sistema de información y de comunicación.
- Montar la infraestructura técnica, física, administrativa y humana del sistema de información y de comunicación.

- Identificar e implementar un soporte técnico y tecnológico del sistema de información y comunicación del proyecto que sea amigable, ágil, pertinente, claro, suficiente y seguro.
- Identificar las áreas, los departamentos, las especialidades administrativas y profesionales, la estructura administrativa, los objetivos y las necesidades de información para definir el tipo, el volumen, la cantidad, la forma, la frecuencia, los medios y los formatos de generación, captura, elaboración, actualización y distribución de la información y la comunicación.
- Definir la arquitectura y logística para el funcionamiento asertivo del sistema informacional y comunicacional.
- Asegurarse de que todo el equipo del proyecto conozca el tipo de información que necesita generar y el que necesita demandar, así como la frecuencia y las formas de entrega y solicitud.
- Adoptar un sistema comunicacional e informacional amigable, ágil, claro, objetivo, consistente, pertinente, oportuno, transparente y confiable, que sea conocido, comprendido y manejado por todos los interesados. En caso de no ser conocido ni manejado por los interesados, desarrollar programas de capacitación al respecto.
- Definir e implementar tempranamente un plan de información y comunicaciones para el proyecto que especifique claramente los criterios, los procedimientos, los procesos y las metodologías de generación, recolección, elaboración, distribución y entrega de la información requerida.
- Articular el sistema de información y comunicación a los objetivos, la estructura y las necesidades del proyecto.
- Definir, adaptar, estandarizar e implementar los soportes, formatos y protocolos de manipulación de los datos, así como el lenguaje y

los estilos de la información y la comunicación del proyecto según las características de los interesados.

- Identificar los tipos de información y comunicación especializados a desarrollar en el proyecto.
- Desarrollar la programación de las comunicaciones.
- Identificar las prioridades en información y comunicación.
- Evaluar la satisfacción de los interesados con el sistema de información y comunicación del proyecto y ajustar el plan según las no conformidades.
- Aceptar y atender las reclamaciones pertinentes que los interesados puedan tener sobre el sistema de información y comunicación del proyecto.
- Definir los protocolos de información y comunicación interna y externa.
- Definir e implementar los canales de comunicación e información de acuerdo con la especialización de la información a capturar o a entregar y según las características de los interesados.
- Formalizar los sistemas de comunicaciones respetando la cultura de la comunicación informal.
- Identificar los requerimientos técnicos, financieros, administrativos y humanos para asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de información y comunicación.
- Adoptar los estándares que se consideren adecuados para el sistema de información y comunicación.
- Cuidar el costo de funcionamiento del sistema de información y comunicación del proyecto de manera que no inviabilice su desarrollo.

- Cuidar y respetar la autonomía y la libertad de la información y el derecho de los interesados a estar bien informados.
- Hacer del sistema de información y comunicación un elemento estratégico del direccionamiento y el desarrollo del proyecto.
- El sistema de información y comunicación del proyecto socialmente responsable debe proporcionar y garantizar que la información sea completa, objetiva, suficiente, pertinente, oportuna, consistente, precisa, clara, confiable, veraz, fluida, asertiva, responsable, accesible, conectora, equilibrada, comprensible, sensible, disponible y verificable (ISO/FIDES-26000, 2010).
- El sistema de información y comunicación debe ser inclusivo, debe definir el alcance y las responsabilidades de los interesados en el proyecto.
- Definir los roles, las líneas de comunicación y de autoridad, y las responsabilidades en el proyecto y su correspondientes necesidades y aportes de información y comunicación.
- Identificar los riesgos del sistema de comunicación e información, por ejemplo, de pérdida, uso indebido y fuga, entre otros, y definir las estrategias de prevención.
- Velar por que el sistema no solo conecte a las partes interesadas, sino que lo haga también de forma confiable, clara, oportuna y asertivamente.
- Emplear la experiencia documentada y capitalizada por la empresa que desarrolla el proyecto en el campo de la información y la comunicación.
- Buscar apoyo en entidades especializadas en materia de comunicación y manejo de información y en la experiencia de los interesados asociados al proyecto.



- Apoyar a sus interesados en la implementación de sistemas confiables de información y comunicación.
- El sistema de información y comunicación debe ser flexible para asumir los cambios que sean necesarios y amoldarse a las condiciones cambiantes del desarrollo del proyecto y a las condiciones de los interesados.
- Identificar y hacer conocer oportuna y claramente las necesidades y los aportes de información de todos y cada uno de los interesados.
- El sistema de información y comunicación debe conocer el idioma, la cultura y el manejo del lenguaje de acuerdo con las condiciones requeridas por el proyecto, con el fin de que la información sea comunicada, procesada, interpretada y absorbida debidamente.
- Se deberá conocer y respetar toda reglamentación legal del ejercicio de la comunicación y la información del ambiente anfitrión del proyecto.
- Se deben documentar todos los eventos asociados con la información y la comunicación del proyecto.
- La información y la comunicación deben acompañar al proyecto en todas sus actividades y fases de desarrollo.
- Asumir con especial atención los informes de rendición de cuentas.
- La administración del sistema de información y comunicación debe generar motivación, confianza, seguridad, respaldo, orientación y claridad en todos los interesados respecto al desarrollo del proyecto. Debe cuidar, de forma muy especial, el clima del mismo.
- Sensibilizar y promover a los interesados en el tema de la RS asociada al proyecto.

- Difundir los criterios, valores y principios de RS con los que se compromete el proyecto y dar cuenta de su cumplimiento y eficacia.
- Priorizar la información objetivamente, de acuerdo con las necesidades del proyecto.
- Optimizar el uso de los recursos de información y comunicación.
- Proporcionar no solo información y comunicación sino garantizar las condiciones para el diálogo entre los interesados, y entre ellos y el proyecto.
- Informar proactivamente sobre riesgos y eventualidades informacionales y comunicacionales que se asocian al desarrollo del proyecto y que impactan a los interesados.
- Asumir la RS como criterio básico para una comunicación e información socialmente responsable en el proyecto.
- “[...] evaluar la idoneidad y la eficacia de los contenidos, los medios, la frecuencia y el alcance de la comunicación, y por lo que se puede mejorar, según sea necesario”<sup>145</sup>.
- Promover, informar y comunicar el desarrollo de los aspectos relacionados con la RS del proyecto.
- Identificar y cumplir con toda la información legal local, nacional o internacionalmente asociada con el proceso, así como los procedimientos, las acciones y los productos del proyecto.

---

<sup>145</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “(3252) assess the adequacy and effectiveness of the content, media, frequency and scope of communication, so (3253) that they can be improved as needed” (p. 78).



- Asegurarse de que los datos recolectados sean de fuentes fiables y los proporcionados por el proyecto sean confiables y respondan a las demandas de los interesados.
- Asegurar la debida privacidad de la información de la que dispone el proyecto.
- Elevar permanentemente la seguridad de la información y la calidad del manejo de la información.

### **14.2.9 La credibilidad en la RS**

En consideración al carácter voluntario de la RS, es normal que los interesados recelen del cumplimiento de sus compromisos. También es por eso que la RS se fundamenta en los sistemas éticos y en las demostraciones que las organizaciones ilustran públicamente sobre la lealtad a la RS y al cumplimiento de sus compromisos. Para un proyecto o para la organización que lo desarrolla, es clave, aunque no siempre fácil, contar con la credibilidad de sus interesados (además, por los beneficios que ello trae tanto en lo económico como en lo competitivo al capturar las preferencias del mercado). No puede olvidarse que el intercambio comercial se fundamenta en la confianza que se tenga en la contraparte.

Para construir y lograr el reconocimiento y la credibilidad en un ambiente cualquiera, se sugiere tener en cuenta:

- La participación pertinente y efectiva de los interesados.
- Un contacto permanente y un diálogo sincero y claro con los interesados en los temas que le corresponden.
- Asumir siempre las buenas prácticas certificadas en todas las áreas posibles del proyecto.
- Liderar y apoyar la implementación de las buenas prácticas en RS entre sus interesados.

- Comprometerse públicamente con ser un proyecto socialmente responsable.
- Garantizar información y comunicación objetiva, confiable, transparente, clara y veraz.
- Permitir a los interesados la verificación de las fuentes de información a la que tienen derecho.
- Tener una política de mejoramiento de la imagen y la reputación empresarial.
- Hacer públicos sus logros, valores y experticia.
- Garantizar siempre los estándares de calidad acordados con los clientes.
- Demostrar honestidad en el quehacer del proyecto.
- Comprometerse con el cumplimiento satisfactorio de los compromisos contraídos con cada uno de los interesados.
- Aceptar y rectificar los errores y no conformidades que sean legítimas.
- Atender las reclamaciones y necesidades de los interesados.
- Acordar con los interesados los temas y alcances de cobertura de la RS del proyecto y cumplirlos cabalmente.
- Publicitar sus informes de rendición de cuentas.
- Desarrollar e implementar mecanismos administrativos legales para atender la resolución de conflictos entre el proyecto y sus interesados.
- Emplear el arbitraje en los casos en que sea necesario.

- Respetar, acatar y aplicar las buenas prácticas en la resolución de conflictos.

#### **14.2.10 Veeduría de las acciones que implementan la RS en el proyecto**

El éxito de la implementación de las prácticas de RS en los proyectos depende, en parte, “[...] del compromiso, la supervisión cuidadosa, la evaluación y la revisión de las actividades realizadas, los progresos realizados, el logro de los objetivos fijados, los recursos utilizados y otros aspectos”<sup>146</sup>. La norma ISO 26000 reconoce que la implementación de la RS en las organizaciones es un proceso gradual pero creciente. Nosotros hemos recogido este principio y lo hemos aplicado a los proyectos, considerando la limitante del horizonte finito de los mismos. Sin embargo, eso no es causa para negarle a la gerencia de proyectos las posibilidades de avanzar en logros en el campo de la RS y ampliar el reservorio de experiencia, conocimiento y estrategias de la organización que los desarrolla.

Las empresas que desarrollan proyectos deberán promover la estandarización de los procesos relacionados con la implementación de la RS, aunque se reconozca que cada proyecto tenga elementos diferenciadores que lo hacen único y que, de alguna forma, requiere un proceso de innovación en este campo, además de un proceso permanente de actualización de acuerdo con los “[...] cambios en las condiciones o las expectativas, la evolución legal o reglamentaria que afecte a la responsabilidad social y las nuevas oportunidades para aumentar sus esfuerzos en esta materia”<sup>147</sup>. En consideración a la riqueza y diversidad de las experiencias que es posible

---

<sup>146</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] (3320) Effective performance on social responsibility depends in part on commitment, careful oversight, evaluation (3321) and review of the activities undertaken, progress made, achievement of identified objectives, resources used (3322) and other aspects” (p. 80).

<sup>147</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “[...] keep abreast of changing conditions or (3330) expectations, legal or regulatory developments affecting social responsibility and new opportunities for (3331) enhancing its efforts on social responsibility” (p. 80).

ganar y aplicar en los proyectos, su documentación y registro resultan ser claves en el éxito del desempeño de la gerencia del proyecto en el campo de la RS. "Las reseñas del comportamiento periódico se pueden utilizar para determinar el progreso en materia de responsabilidad social, y ayudarán a mantener los programas bien enfocados, identificar las áreas con necesidades de cambio y contribuir a un mejor desempeño"<sup>148</sup>.

La existencia de los efectos indeseados e imprevisibles subyacentes en toda acción humana hacen prever las posibles ineficacias en la implementación de las acciones de RS y en el cumplimiento de los compromisos asociados al proyecto en este campo (algo natural en todo ejercicio de este tipo). El proceso de veeduría del ejercicio de la RS es clave tanto para lograr los objetivos propuestos en RS como para apoyar la confiabilidad del proyecto y reafirmar la credibilidad de los interesados, a la vez que permite avanzar en el proceso de mejoramiento continuo en esta área. El ejercicio de la veeduría es un procedimiento delicado y relativo en sus resultados y valoración, en la naturaleza, el tamaño, el desarrollo y la capacidad del proyecto o de la organización que lo desarrolla. Por eso, en la definición del alcance del proyecto es muy importante acordar con los interesados los compromisos de RS con los que le es posible al proyecto comprometerse sin afectar su viabilidad.

Para el ejercicio de la veeduría de la RS es necesario definir, construir o contratar una batería de indicadores cuantitativos y cualitativos que sean pertinentes a los aspectos que se desean observar y que den cuenta de los valores en los que se fundamenta el ejercicio de la RS<sup>149</sup>. Debe contarse con

---

148 Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "(3326) Reviews of performance, at appropriate intervals, may be used to determine progress on social responsibility, (3327) help keep programmes well focused, identify areas in need of change and contribute to improved performance" (p. 80).

149 "Un indicador informa cualitativa o cuantitativamente sobre los resultados directos o los asociados con la organización y permiten comparar y demostrar los cambios en el tiempo". Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: "An indicator is qualitative or (3347) quantitative information about results or outcomes associated with the organization that is comparable and (3348) demonstrates change over time" (pp. 80-81).

un plan de monitoreo que permita un seguimiento frecuente, sistemático, y un ejercicio temporal (histórico) comparativo eficaz, para orientar la toma de decisiones que busca, de un lado, mejorar el ejercicio de la RS en el proyecto, y de otro, capitalizar la experiencia de ejercicios en proyectos pasados.

Un aspecto básico de la veeduría de la RS en el proyecto no es solo el cumplimiento de los compromisos adquiridos y del cabal desempeño de las acciones de RS, sino el poder evaluar el grado de compromiso de los miembros del equipo del proyecto, y su nivel de comprensión de los criterios, valores y filosofía de la RS. Según la norma, la veeduría de la RS “[...] también debe incluir el examen de los aspectos más difíciles de medir en el comportamiento, tales como las actitudes de responsabilidad social, la integración de la responsabilidad social en toda la organización y el cumplimiento a los principios, declaraciones de valores y las prácticas”<sup>150</sup>.

Algunos de los propósitos de la veeduría del ejercicio de la RS podrían estar orientados a:

- Observar y registrar el proceso, el procedimiento, las acciones y los resultados relacionados con los programas de RS definidos por el proyecto en el cumplimiento de sus compromisos de RS.
- Evaluar la pertinencia, eficacia y eficiencia del plan de RS del proyecto y su coherencia con los valores, criterios, propósitos y compromisos asumidos y cumplidos por la gerencia del proyecto.
- Identificar las causas y circunstancias que rodean los problemas, las inconsistencias y las no conformidades asociadas con la RS y elaborar los ajustes necesarios.

---

<sup>150</sup> Traducción propia del texto original de la norma ISO/FIDES-26000, 2010: “They should also include examination of less easily measured aspects of performance, such as (3369) attitudes to social responsibility, integration of social responsibility throughout the organization [project] and adherence (3370) to principles, value statements and practices” (p. 81).

- Evaluar la pertinencia del alcance de los compromisos de RS adquiridos por el proyecto frente a la disponibilidad de recursos que dedica a su cumplimiento, cuidando siempre de preservar la viabilidad del proyecto.
- Comunicar a todos los interesados los resultados de la veeduría de la RS.
- Sistematizar el proceso de veeduría de la RS del proyecto.
- Documentar los aspectos relacionados con el proceso de veeduría de la RS del proyecto.
- Capitalizar la experiencia en materia de RS y socializarla con los demás interesados.
- Apoyar a los interesados en la adopción y el montaje del proceso de veeduría del ejercicio de RS en proyectos.

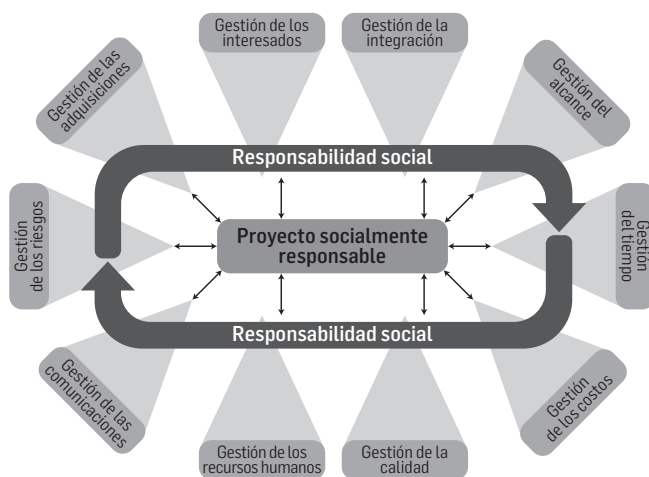
Con todo, hay que reconocer que adoptar un proceso de veeduría, anticipar riesgos y disponer de herramientas para la medición de la RS no hace a un proyecto socialmente responsable. Solo el reconocimiento y cumplimiento de los compromisos de RS son los que en realidad verifican el alcance y sentido de responsabilidad social asumido. En la construcción de la RS en el proyecto, la organización que lo desarrolla o la gerencia que lo dirige pueden adoptar o adaptar cualquier tipo de iniciativa de RS de las ya disponibles en el medio, o bien pueden optar por desarrollar las propias, cuidando de su pertinencia a la naturaleza del proyecto. Para orientar una elección de este tipo, se recomienda:

- Disponer de la información suficiente sobre las iniciativas de RS y evaluar o asesorarse sobre cuál de dichas iniciativas podría servir mejor a los propósitos de desarrollo de la RS en el proyecto.
- Definir si se desea asumir el programa de desarrollo de RS en todo o en ciertas áreas del proyecto.

- Identificar las áreas en las que se desea ser socialmente responsable y adoptar o adaptar las mejores prácticas en materia de RS en dicha área.
- En todo caso, ya sea de adopción o adaptación, se requiere disponer del personal calificado en la materia para tales fines.
- Deben preferirse las iniciativas de RS con mayor pertinencia, alcance, eficacia, actualidad, credibilidad, accesibilidad y cobertura, esto es, las nacionales sobre las iniciativas locales y las internacionales sobre todas las demás.

Con estos elementos se da por terminado esta propuesta sobre los aspectos relacionados con la RS para que a través de su inserción en la metodología PMI® se puedan orientar las acciones, las estrategias y los planes para hacer del desempeño de la gerencia de proyectos un ejercicio reconocido como socialmente responsable. Para finalizar, se presenta la figura 13, que recoge nuestra propuesta y cuya intención es señalar que el comprometerse con la RS es mucho más que ocuparse de gestionar a los interesados.

**Figura 13.** Proyectos socialmente responsables



Fuente: elaboración propia.



# Bibliografía

---

Albaladejo Escribano, I. (agosto de 2009). "Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas (OACNUDH)". Obtenido de: [http://www.unodc.org/colombia/es/comunicados11/com5\\_mar18.html](http://www.unodc.org/colombia/es/comunicados11/com5_mar18.html).

Argandoña, A. (s. f.). "La ética de la sociedad del consumo". *Cuadernos Empresa y Humanismo*, (37), pp. 1-32.

Asamblea Nacional Constituyente. (20 de julio de 1991). Senado de la República de Colombia. Obtenido de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html).

Collins, J. y Porras, J. (1996). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.

Collins J. M y Ruefli, T. (1992). "Strategic risk: An ordinal approach". *Management Science*, 38(12), pp. 1707-1731.

Davidson Frame, J. (2005). *La dirección de proyectos en las organizaciones: cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente*. Buenos Aires: Granica.

García Espinar, J. (15 de junio de 2012). "Tabla Normativa de Derechos Humanos. Cuadro de normas para la protección de los derechos humanos". Obtenido de: <http://www.derechoshumanos.net/derechos/index>.



- Griffell-Tatjé, E.; Grou, P. Marqués (2005). El riesgo en la dirección estratégica: evaluación del desempeño competitivo. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa. N°. 22, p.081- 106.
- ISO/FIDES-26000. (30 de septiembre de 2010). "International standard. Guidance on social responsibility". Obtenido de: <http://www.iso.org>.
- ISO-27000. (octubre de 2005). "ISO 27001: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información". Obtenido de: <http://www.iso27000.es/index.html>.
- Jackson, G. y Brammer, S. (2014). "Introducing grey areas: the unexpectedly weak link between corporate irresponsibility and reputation". *Socio-Economic Review*, 12, pp. 153-218.
- Katz, M. y Rosen, H. (1995). *Microeconomía*. España: McGraw-Hill.
- Manzano Chávez, L. (2008). "Defensa del consumidor. Análisis comparado de los casos de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay". Obtenido de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/05458.pdf>.
- March, G. y Shapira, Z. (1987). " Managerial Perspective on Risk and Risk Taking". *Management Science*, vol.33, núm.11, p. 1404-1418.
- Marcotrigiano, Z. (2011). "Discusión del concepto de 'activo' dentro del marco conceptual de las normas internacionales de información financiera". *Actualidad Contable FACES*, 22, pp. 72-85.
- Mascareñas, J. (2004). *Riesgo en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Nonaka, I. (2007). "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, jul.-ago., pp. 162-172.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Universidad del Rosario. (Mayo de 2007). "Los migrantes, sus derechos y la legislación aplicable. Una guía práctica". Obtenido de: [http://www.iom.int/jahia/webdav/.../oim\\_colombia\\_guia\\_practica.pdf](http://www.iom.int/jahia/webdav/.../oim_colombia_guia_practica.pdf).

Project Management Institute. (2004). *Guía de fundamentos de la dirección de proyectos. Código de Ética y Conducta Profesional. PMBoK*. Obtenido de: [http://www.pmi.org/About-Us/~/~/~/ap\\_pmicodeofethics\\_SPA-Final.ashx](http://www.pmi.org/About-Us/~/~/~/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx).

\_\_\_\_\_. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) cuarta edición*. Obtenido de: <http://pmicolombia.org/>; [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

\_\_\_\_\_. (2012). *PMI®. Código de Ética y Conducta Profesional*. Obtenido de: [http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/~/media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics\\_SPA-Final.ashx](http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx).

\_\_\_\_\_. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK®), quinta edición*. Obtenido de: <https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=2BAB724F89BAEBC7!542&app=Word.pdf>.

Real Academia Española. (2015). [www.rae.es/rae.html](http://www.rae.es/rae.html): <http://www.rae.es/rae.html>.

Sen, A. K. (2000). *Development as freedom*. Nueva York: Anchor Books.

Tatjé, E. G. y Gou, P. M. (2005). "El riesgo en dirección estratégica: evaluación del desempeño competitivo". *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa*, (22), pp. 81-106.

United Nations World Commission on environment and development. (1987). *Brun- dtland Report*. Nueva York: United Nations.

Varela, F. (2002). *La habilidad ética*. Barcelona: Debate.

Vizcaíno González, M. (2010). "Riesgo de reputación: una revisión teórica y aproximación a su valoración". *Revista Galega de Economía*, 19(1). Obtenido de: [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_1/castelan/sumarioc.htm](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_1/castelan/sumarioc.htm).



# Sobre el autor

---

## **Fernando José Restrepo**

Economista de la Universidad de Antioquia, Especialista en Mercadeo Internacional de la Universidad EAFIT, MsC en Desarrollo con énfasis en Gerencia para el Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana bajo la Cátedra Unesco para el desarrollo, PhD en Filosofía de la misma Universidad con tesis reconocida con el Magna Cum laude "El sentido del desarrollo. Una relectura desde Amartya Sen". Profesor titular, investigador-docente de pregrado y postgrado en los ámbitos locales, nacionales e internacionales en el área económica del mercadeo y la responsabilidad social. Conferencista en diferentes tipos de eventos nacionales e internacionales en las áreas de responsabilidad social, Gestión y desarrollo humano, mercadeo y economía, con publicaciones en medios científicos en los mismos temas. Se ha desempeñado administrativamente en la coordinación de la Maestría en Desarrollo adscrita en sus comienzos a la Cátedra Unesco para el Desarrollo bajo el acuerdo de las Naciones Unidas - UPB; en la coordinación del área de Economía y marketing de los postgrados de la Escuela de Ciencias Estratégicas de la UPB, como miembro del Comité Central de Investigación del Sistema Nacional Universitario UPB. Ha dirigido la revista Ciencias Estratégicas, y actualmente hace parte de su Comité Editorial. En la actualidad está adscrito al grupo de Estudios Empresariales y de Mercado y libertad de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la UPB.



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

## SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos. Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía e-mail a [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co). Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, e-mail y número telefónico.

Esta obra se publicó  
en archivo digital en el mes  
de diciembre de 2017.

El desarrollo de las actividades empresariales bajo la modalidad de proyectos constituye una forma de trabajo de mayor eficiencia y control al permitir enfocar esfuerzos, atención, recursos y ejecución bajo una estructura regulada con procedimientos sistemáticos y resultados más controlados y previsibles. Este aspecto resulta crucial en el mundo empresarial de hoy cuando las organizaciones están siendo presionadas por la crítica social para asumir una mayor responsabilidad y compromiso con los resultados que su ejercicio empresarial genera tanto social como ambientalmen- te. De manera que identificar los posibles impactos del quehacer empresarial constituye hoy una necesidad empresarial que debe articularse estructuralmente en la filosofía organizacional para que haga parte de la nueva forma de hacer empresa y deje de ser un atributo personal del ejercicio gerencial. Este libro pretende proporcionar una guía en la que la dirección de los proyectos puede encontrar apoyo para complementar y expandir el ejercicio de la responsabilidad social en el desarrollo de los proyectos, asumiendo compromisos pertinentes y evitando oportunismos de todos aquellos que, sin razón, pretenden conformar parte de los grupos de interés.

El ejercicio reflexivo sobre la responsabilidad social en los proyectos tomó como referente la propuesta del PMI® en consideración a que es una de las metodologías con mayor desarrollo en lo que se refiere a la responsabilidad social y a que es ampliamente aceptada y extendida en el ejercicio gerencial de los proyectos en Colombia. Podría pensarse que la validez de lo aquí dicho se circunscribe solo a esta metodología, pero lo que se presenta es un intento no acabado, por supuesto, de introducir la responsabilidad social de forma pertinente en las metodologías de dirección y gestión de proyectos con las cuales quedo en deuda y con la promesa de avanzar en replicar este mismo ejercicio.

El análisis de la responsabilidad social que se asume en este texto es el que corresponde al enfoque de las externalidades. Un enfoque proveniente de la teoría económica y con no pocos detractores. Fue seleccionado en razón a su practicidad y claridad y chocará con todos aquellos que piensan que en el campo de la responsabilidad social cabe todo aquello que sea posible imputársele a las empresas para el logro del bienestar social. El enfoque de las externalidades rescata a la responsabilidad social empresarial del campo engañoso de la pobreza en la que muchos analistas han querido encerrarla.

Todos los lectores interesados en el tema encontrarán en este texto aspectos cuestionables, y espero que así sea. Mi invitación es a que las críticas lleven a otras investigaciones que permitan ampliar el campo de reflexión y sana y respetuosa discusión respecto a este campo del quehacer organizacional con la única intención de mejorar la forma en la que hacemos empresa y en la que construimos una sociedad y un mundo mejor.

**Fernando José Restrepo E. PhD**

Noviembre de 2017

ISBN: 978-958-764-513-2



9 789587 645132



**cidi · UPB**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA  
EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN