



TESI DOKTORALA

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LA ÓPTICA
DE LA GESTIÓN / DIRECCIÓN DE PROYECTOS

M^a Cristina Murillo Gómez // Oñati, 2017

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LA ÓPTICA DE LA GESTIÓN / DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Una Metodología sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la Gestión por Proyectos con el objeto de que las PYMEs puedan ser socialmente responsables a través de sus proyectos.

M^a Cristina Murillo Gómez

Directores:

Luxio Ugarte Elorza

y

Saioa Arando Lasagabaster



Una tesis presentada para el grado de Doctor
por la Mondragon Unibertsitatea

Julio 2017

ESKERRAK

"El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro".

(Boris Leonídovich Pasternak (1890-1960) Poeta y autor ruso).

En este sentido quiero agradecer a las personas que me han hecho mirarme dentro de mí misma para descubrir y hallar, lo primero que somos más fuertes de lo que nos podemos llegar a imaginar, lo segundo que la voluntad y la constancia, por lo general, todo lo pueden, y lo tercero que todo aquello que emprendamos en nuestras vidas lo hagamos con gusto, con ilusión y con mucha pasión. En este sentido quiero agradecer profundamente a mis padres, familia y amistades por haberme educado y enseñado a ser así.

De la misma manera quiero agradecer a GAIA y a lo que ésta representa: compañeros/ras, empresas asociadas, muy en especial a la empresa Informática 68, S.A, administración, terceros colaboradores, el Sector TEIC... la oportunidad brindada para desarrollarme y crecer desde un ámbito profesional, personal y humano. En este sentido mi más sincero agradecimiento a todos vosotros y vosotras.

También quiero agradecer en especial, a aquellas personas que me habéis venido acompañando a lo largo del proceso del desarrollo de esta investigación, siendo estos mis directores de tesis, y a la propia Mondragón Unibertsitatea y sus profesionales, ya que sin vuestro apoyo, tutorización y mentoring no hubiera sido posible la realización de esta tesis.

Finalmente, quiero agradecer a un sinnúmero de personas anónimas, que han amenizado mis tardes de silencio y soledad, por haberme acompañado, a través de sus susurros bajos con sus historias reales de vida, haciendo que en algunos momentos me llegará a identificar con ellos y ellas, y en otros el darme cuenta de lo inmensamente privilegiada que soy. Gracias también a ellos y ellas por sus confidencias, consejos y compañía.

RESUMEN

La presente investigación lleva a cabo el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se desarrolla en una pyme del sector electrónico, informático y de telecomunicaciones del País Vasco, aplicada a su gestión / dirección de proyectos (GPP).

Se aborda lo que es la RSE en su triple vertiente (Social, Económica y Medioambiental) y se indica lo que se entiende por RSE, y cómo una empresa puede implantar la RSE a través de su gestión / dirección de proyectos.

Esta innovación de aplicar la RSE asociada a la gestión / dirección de proyectos es un escenario de investigación sumamente interesante para analizar cómo se puede implementar la RSE en una pyme que gestiona sus proyectos según el "Project Manager Professional - PMP"- "Project Management Institute - PMI". Además, también tomamos en consideración el "Modelo de Capacidad y Madurez - CMMI" para la gestión de los proyectos.

Por tanto, integrar la RSE en los proyectos empresariales de las pymes, pasa porque éstas sepan cómo incorporarla en sus actuaciones. La Responsabilidad Social es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todos los grupos de interés de la empresa. Recordemos que la empresa debe de adaptarse en todo momento a las necesidades y expectativas del cliente, debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla dicha estrategia y procurar herramientas para su implementación para que todas las personas de la empresa logren interiorizarla (sistema de registro de quejas y sugerencias, protocolo de atención de las mismas, base de datos con características clientes, etc.). El equipo de cada proyecto debe percibir que cada uno de sus miembros, con independencia de su rol o grado de responsabilidad, forma parte de un proyecto en el que ya están concienciados del impacto de sus tareas que recae en el cliente, en el territorio y en la sociedad, por lo que ello conlleva una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de una mera gestión por proyectos.

Esto permite implicar a todas ó casi todas las personas de las empresas en el despliegue de la RSE vía proyectos, por lo que queda cubierta la casi totalidad de la actividad empresarial, distando de otros modelos donde únicamente se contempla la RSE a nivel de estrategia y desde la dirección o gerencia.

Consideramos que la RSE debe formar parte de la cultura empresarial a través de la gestión de sus proyectos, solventando de este modo que la RSE pueda quedarse en un mínimo espacio y en grupo reducido de personas. Su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y jefe de proyecto, equipo de proyecto y otros grupos de interés, y la propia gestión de la organización debe favorecer una mejor incorporación de la RSE en las pyme mediante la gestión de sus proyectos. Es objeto de esta tesis experimentar que esta forma de trabajar fomenta que la empresa asuma objetivos tanto económicos, sociales como medioambientales, y esté más comprometida con sus grupos de interés, siendo generadora de nuevas acciones y conductas socialmente responsables.

Para entender bien la Responsabilidad Social ésta tiene que ser transversal a todas las actividades y decisiones que toma la empresa, de ahí la importancia del compromiso de integrar la RSE mediante la gestión / dirección de proyectos, actuando, por tanto, todo el personal con una cultura socialmente responsable. La incorporación de la RSE en la empresa no es un conjunto de acciones aisladas, sino el resultado de la integración, planificación, ejecución, monitorización, revisión y cierre de los proyectos orientados a compatibilizar la satisfacción de necesidades económicas, sociales y medioambientales de un territorio. En este sentido, esta tesis pretende realizar una aportación tanto a la comunidad empresarial como a la académica con la creación de la metodología RSE-GPP y su posterior validación.

Los resultados del trabajo permiten afirmar que la metodología diseñada permite que la gestión de la RSE a través de los proyectos de la pyme ofrece para éstos un valor adicional en los mismos que se traduce en una mejora de la competitividad de la empresa porque aprovecha las oportunidades y gestiona las amenazas y los riesgos que se detectan a través de una gestión de cultura de responsabilidad empresarial. Además, se genera un clima de confianza con los diferentes grupos de interés de la empresa, que se traduce en un mayor compromiso por parte de los mismos, y en teoría con mejores resultados en términos de responsabilidad y profesionalidad con todos ellos.

LABURPENA

Ikerketa honek Euskal Herriko elektronika-, informatika- eta telekomunikazio-sektoreko ETE batean garatzen den Gizarte Erantzukizun Korporatiboa (GEK) aztertu du, proiektuen kudeaketa / zuzendaritzari aplikatuta (PBK).

GEK zer den aztertu da hiru alderditatik (gizartea, ekonomia eta ingurumena) eta adierazten da GEK-tzat zer hartzen den eta enpresa batek nola ezarri dezakeen GEK bere proiektuak kudeatu eta zuzentzeko.

GEK proiektuen kudeaketa eta zuzendaritzari lotuta ezartzeko berrikuntza honek ikerketa-egoera erabat interesgarria azaltzen du proiektuak “Project Manager Professional - PMP”-”Project Management Institute -PMI”-ren arabera kudeatzen dituen ETE batek GEK nola ezarri aztertzeko. Izan ere, hau da jarraituko dugun proiektuen kudeaketa / zuzendaritza; aintzat hartuko dugu, baita ere, “Ahalmen eta Heldutasun Eredua - CMMI” proiektuak kudeatzeko.

Beraz, ETEetako enpresa-proiektuetan GEK integartzeko, hauek ezagutu behar dute haien ekintzetan nola ezarri. Gizarte Erantzukizuna balio- eta jokabide-multzoa da, eta bata zein bestea argi definitu behar dira enpresako interes-talde guztiek ezagutu eta euren gain hartu dezaten. Gogoan izan dezagun enpresa bezeroaren behar eta itxaropenetara moldatu behar dela uneoro, neurriak eta ekintzak jarri behar dituela langile guztiei estrategia hori jakinarazi eta sensibilizatzeko. Horrez gain, hau ezartzeko tresnak eskaini behar ditu enpresako pertsona guztiek barneratu dezaten (kexu eta iradokizun erregistro-sistema, hauen arreta-protokoloa, datu-basea bezeroen ezaugarriekin eta abar). Proiektu bakoitzeko taldeak ulertu behar du kide oro, edozein dela bere eginkizuna edo erantzukizun-maila, proiektu baten parte dela, eta badakiela bere betebeharrak eragina dutela bezeroarengan, lurraldearengan eta gizartearengan, eta proiektuen kudeaketa hutsetik haragoko ekintzetan gauzatutako hainbat konpromiso dakartzala.

Honi esker, enpresetako langile guztiak edo ia guztiak partaide izan daitezke proiektuen bidez GEK zabaltzean. Hortaz, ia enpresa-jarduera osoa bete daiteke; izan ere, beste hainbat eredutan GEK estrategia-mailan besterik ez da aztertzeko, eta zuzendaritza edo gerentziatik baino ez.

Gure ustez, GEK enpresa-kulturan ezarri behar da proiektuen kudeaketaren bidez, tarte txiki eta pertsona-talde murriztu bati mugatu ez dadin. Malgutasunari; gerentzia eta proiektu-buru, proiektu-talde eta beste interes-taldeen arteko gertutasunari eta erakundearen kudeaketa propioari esker, ETEetan GEK ezartzea hobetu behar da proiektuen kudeaketaren bidez. Zentzu honetan, tesi honek akademia eta enpresa komunitateei ekarpena egin nahi die RSE-GPP metodologia sortuz eta ondorengo balioztatzearekin.

Lan honen emaitzek, diseinatutako metodologiak ETE-en proiektuen bitarteko RSE-en kudeaketa ahalbidetzen duela baieztatzen du hauei balio gehigarria eskainiz, eta horrela enpresaren lehiakortasua hobetuz, aukerak aprobetxatzen dituelako eta enpresa-erantzukizun kulturaren bitartez antzematen diren mehatxuak eta arriskuak kudeatzen dituelako. Gainera, enpresen interes taldeekin konfidantza giroa sortzen da, hauen konpromezua areagotuz eta teorikoki, emaitza profesionalago eta arduratsuagoak lortuz.

SUMMARY

This research carries out the analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) implemented by an SME in the Electronics, IT and Telecommunications domain in the Basque Country, applied to its Project Management (PM).

All the three aspects (social, economic and environmental) of CSR are examined and what CSR is construed to be, and how a company can implement CSR in its project management is stated.

This innovation to apply CSR associated to project management is an extremely interesting research avenue to analyse how CSR may be implemented in an SME that handles its projects according to "Project Manager Professional - PMP"- "Project Management Institute - PMI" which is nothing but the project management that we are going to follow; we also take into account the "Capability and Maturity Model - CMMI" for project management.

Therefore, integration of CSR in the business projects of SME'S, happens because they know how to incorporate it in their activities. Social Responsibility is a matter of values and behaviours, and both must be clearly defined and must be known and accepted by all the stakeholders of the company. It should be pointed out that the company should always adapt to the customer's needs and expectations, it must put in place measures and actions to communicate all its staff and make them aware of that strategy by seeking tools for its implementation so that all the people in the company are able to embrace it (complaints and suggestions recording system, protocol to attend to them, database with customers features, etc.). Every projects team must perceive that each of its members, regardless of their role or degree of responsibility, is part of a project in which they are already aware of the impact of their tasks on the customer, on the territory and on the society and thus entails a number of commitments that materialise in actions that go far beyond just a mere management of projects.

This allows to involve all or almost all people in the companies for the deployment of CSR via projects, thus covering almost the entire business activity, far from other models where CSR is only contemplated at the strategy level and by the directorship or management.

We believe that CSR must be part of the corporate culture through the management of its projects, solving this way that CSR may fit into a minimum space and remain within a small group of people. Its flexibility, closeness between management and project manager, project team and other stakeholders, and the management of the Organisation itself must promote a better implementation of CSR in SME'S through the management of their projects. Accordingly, this thesis aims to perform a contribution to the entrepreneurial community as well as the academia with the creation of the RSE-GPP methodology and its later validation.

The results of this work confirm that the designed methodology allows the RSE management through SME projects offering and additional value to them, which is translated as an improvement in competitiveness for companies due to exploitation of opportunities and threats and risks management detected through the management of a entrepreneurial responsibility culture. In addition, a climate of trust with different groups of interest of the company is created, which is translated as a higher involvement by the companies themselves, and theoretically with better results in terms of responsibility and professionalism.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	25
2	CONTEXTO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES	31
2.1	La responsabilidad social empresarial	31
2.1.1	La Responsabilidad Social Empresarial: Revisión de las principales definiciones / teorías	34
2.1.2	Los grupos de Interés	37
2.1.3	La comunicación y la responsabilidad social.....	39
2.2	La Responsabilidad Social Empresarial y las PYMES.....	43
2.2.1	El conocimiento de las Pymes sobre la RSE	48
2.2.2	La RSE una cuestión importante o pasajera para las Pymes	52
2.2.3	¿Cómo impulsar la RSE en las Pymes?: Desarrollo potencial de la RSE.....	54
2.2.4	La Pyme y las ventajas de la adopción de los criterios, principios y cultura de la RSE	56
2.2.5	El Ámbito de la RSE en la PYME.....	59
2.3	La Dimensión Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial; de la Estrategia a la Actividad	60
2.3.1	El impulso a la RSE en el País Vasco desde la Práctica	62
2.3.2	La RSE: más allá de un Acto de Voluntad	73
2.3.3	Fomento de Políticas Públicas para la Práctica de la RSE	73
2.3.4	La RSE en expansión: Construcción de un modelo	78
3	CONTEXTO ACTUAL DE LAS PYMES BAJO UNA GESTIÓN POR PROYECTOS	89
3.1	Definición del proyecto	91
3.2	El proyecto como herramienta de trabajo	92
3.3	Pymes con una estructura proyectizada	94
3.4	Metodologías de Dirección de Proyectos: Estándares	98
3.5	Project Management- Program Management- Portfolio Management (Gestión del Proyecto- Gestión del Programa - Gestión del Portafolio)	99
3.5.1	Program management (Gestión del Programa)	101
3.5.2	Portfolio management (Gestión de Portafolio)	101
3.5.3	Planificación Estratégica y Proyectos	102
3.5.4	Dirección de proyectos y gestión de las operaciones	103
3.5.5	Rol del director del proyecto.....	104
3.5.6	Factores ambientales de la empresa	105
3.6	Compatibilidad con otros sistemas de gestión avanzada	105
3.6.1	Antecedentes	105
3.6.2	El cuadrado de Mando Integral	106

3.6.3	El Modelo EFQM.....	109
3.6.4	Otros Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en los Procesos de Desarrollo de Software.....	112
3.7	Ciclo de vida del proyecto	124
3.7.1	Ciclo de vida de la gestión de un proyecto.....	126
3.7.2	Áreas de conocimiento necesarias para la gestión de un proyecto	128
3.7.3	Los principios de la RSE: Gestión de la RSE en el proyecto	142
4	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN POR PROYECTOS: UN MODELO PARA SU IMPLANTACIÓN.....	149
4.1	Investigación y Desarrollo de un Modelo Integral de Diagnóstico, Evaluación e Implantación de RSE.....	149
4.2	Descripción técnica y especificaciones funcionales del Modelo de la Gestión de Proyectos.....	151
4.3	Metodología de definición de la implantación de la RSE en el proyecto	155
4.3.1	Gestión de la Integración del Proyecto	156
4.3.2	Gestión del Alcance del Proyecto	167
4.4	Sistema de evaluación de la RSE por proyecto.....	183
4.4.1	La RSE. Su aplicación en el contexto del proyecto.....	183
4.4.2	Qué supone aplicar la RSE en un proyecto	183
4.4.3	Los stakeholders o grupos de interés y su relación con la RSE.....	184
4.4.4	La RSE como herramienta para la creación de valor en el proyecto	184
4.5	Aspectos innovadores y valoración de la solución propuesta	186
5	PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA RSE-GPP Y TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN.....	191
5.1	La metodología RSE-GPP	191
5.1.1	Características de la metodología RSE-GPP.....	192
5.1.2	Requerimientos de la metodología RSE-GPP.....	193
5.1.3	Bases de la metodología RSE-GPP.....	193
5.1.4	Fases de la metodología RSE-GPP	198
5.1.5	Proceso de Implantación de la Metodología RSE-GPP en el proyecto.....	210
5.2	Razones y Criterios de Calidad Científica de la Investigación.....	211
5.3	Recogida de Datos y Análisis.....	214
5.3.1	Técnicas de Recogida de Datos	215
5.3.2	Análisis de Datos	218
6	EXPERIENCIA PILOTO: LA PYME, SU CONTEXTO Y SU TIPOLOGÍA DE PROYECTOS-SERVICIOS.....	223
6.1	Método de selección, participantes y su justificación.....	230
6.2	Hipótesis de trabajo de la investigación	232
6.3	Tipología de Proyectos Seleccionados	233
6.4	Experiencia piloto: La implantación en un proyecto real.....	247

6.4.1	Título del Proyecto	247
6.4.2	Descripción breve del Proyecto.....	247
7	RESULTADOS	271
7.1	Resultados de Estrategia y Política.....	271
7.1.1	La empresa Informática 68 frente a la RSE en el exterior.....	272
7.2	Resultados de Personas	274
7.2.1	Profesionalidad	274
7.2.2	Equipo de Proyecto (Interno y Externo)	275
7.3	Resultados de Gestión y Procesos, según la Metodología RSE-GPP	275
7.3.1	Proceso de Inicio.....	276
7.3.2	Proceso de Planificación	277
7.3.3	Proceso de Ejecución	278
7.3.4	Proceso de Monitorización y Control.....	279
7.3.5	Proceso de Cierre	280
7.4	Análisis DAFO de la empresa I68 en relación a la Metodología RSE-GPP	281
8	CONCLUSIONES- RECOMENDACIONES.....	287
8.1	Factores de Éxito de la Gestión por Proyectos de la empresa Informática 68.....	288
8.2	Venatajas de la Aplicación de la RSE: Fuente de Mejora Continua	291
8.3	Lecciones Aprendidas y sus Beneficios	292
8.4	Limitaciones Metodológicas del Estudio	294
8.5	Líneas Futuras de Investigación	295
	ÍNDICE DE TABLAS.....	15
	ÍNDICE DE IMÁGENES	17
	ÍNDICE DE GRÁFICOS	19
	TERMINOLOGÍA	297
	BIBLIOGRAFÍA	303
	ANEXOS	315

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tripple Bottom Line	46
Tabla 2. Ventajas que la RSE aporta a las Pyme	59
Tabla 3. Agentes agrupados por territorios	69
Tabla 4. RSEnet	78
Tabla 5. Metodología Xertatu: adi	82
Tabla 6. Proyecto MultilocalizaRSE-Por una Multilocalización Sostenible: la Responsabilidad Social Corporativa con visión Sur-Norte	83
Tabla 7. Compra Pública-Responsable: Compra Empresarial Responsable con las personas trabajadores de Sur	83
Tabla 8. Proyecto Metodología de Innovación en clave de Derechos Humanos- “ Innovación para el Desarrollo Humano Sostenible en Gipuzkoa”	84
Tabla 9. Presentación comparativa entre el director de proyectos y director de PMO.....	97
Tabla 10. En Guía de los fundamentos en la dirección de proyecto	100
Tabla 11. Proyectos/ Operaciones	104
Tabla 12. Modelos de gestión de calidad total	110
Tabla 13. Resultados extraídos de Procesos de Mejora en un grupo de empresas	121
Tabla 14. Nivel, enfoque y áreas de procesos en el Modelo CMMI	122
Tabla 15. Descripción de las áreas de conocimiento.....	129
Tabla 16. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	130
Tabla 17. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	133
Tabla 18. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	134
Tabla 19. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	135
Tabla 20. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	136
Tabla 21. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	137
Tabla 22. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	138
Tabla 23. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	139
Tabla 24. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	140
Tabla 25. Grupo de Procesos de gestión de proyectos	141
Tabla 26. DAFO según relación de las empresas con respecto a la RSE	150

Tabla 27. Esquema de trabajo de definición de la implantación de la RSE en el proyecto	155
Tabla 28. Matriz de relación: áreas de conocimiento y gestión de procesos	181
Tabla 29. Matriz de relación: grupos de interés y el ciclo de vida del proyecto.....	185
Tabla 30. Información de los grupos de interés	186
Tabla 31. Área de conocimiento de integración.....	200
Tabla 32. Área de conocimiento de alcance	202
Tabla 33. Área de conocimiento de plazos	203
Tabla 34. Área de conocimiento de costes	205
Tabla 35. Área de conocimiento de gestión de calidad	206
Tabla 36. Área de conocimiento de RRHH	206
Tabla 37. Área de conocimiento comunicaciones.....	207
Tabla 38. Área de conocimiento de riesgos	207
Tabla 39. Área de conocimiento de provisión de adquisición	208
Tabla 40. Entrevistas llevadas a cabo por procesos.....	216
Tabla 41. Evaluación CMMI.-Presentación de resultados	243
Tabla 42. Vinculación entre áreas de procesos modelo CMMI con procesos ciclo de vida del proyecto	245
Tabla 43. Evaluación CMMI -PMP teórica extrapolable a los resultados de la GPP de los proyectos de Informática 68	246
Tabla 44. Evaluación metodología RSE-GPP en el proyecto CK- India.....	266
Tabla 45. Comparativa de proyectos según proceso inicio	276
Tabla 46. Comparativa de proyectos según proceso planificación.....	277
Tabla 47. Comparativa de proyectos según proceso ejecución	278
Tabla 48. Comparativa de proyectos según proceso monitorización y control	279
Tabla 49. Comparativa de proyectos según proceso cierre	280
Tabla 50. Resultado esperado final	281
Tabla 51. Creación de valor para el proyecto tras implantar la RSE	282
Tabla 52. El valor para la empresa según metodología RSE-GPP	293

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Esquema de análisis de la RSE en una PYME	25
Imagen 2. Esquema de la estructura del proyecto de investigación.....	26
Imagen 3. Cartografía de la RSE: cuestiones y grupos de interés	44
Imagen 4. Comportamiento Social de los Consejos de Administración	45
Imagen 5. Classification of European countries according to the percentage of SME	47
Imagen 6. Classification of European countries according to the percentage of SME	47
Imagen 7. CSR Compendium 2014 Job number: J30259602	49
Imagen 8. CSR Compendium 2014 Job number: J30259602	50
Imagen 9. CSR Compendium 2014 Job number: J30259602	51
Imagen 10. CSR Compendium 2014 Job number: J30259602	52
Imagen 11. ¿Cómo se está abordando el proyecto?	55
Imagen 12. Estrategia Vasca	77
Imagen 13. Cuadro de mando integral.....	107
Imagen 14. "La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí."	108
Imagen 15. Principios de la gestión de calidad total	110
Imagen 16. Visión de los modelos de gestión de calidad total	111
Imagen 17. Business, IT Process and IT Environmental Relationship	114
Imagen 18. ISO 20000 y los estándares	117
Imagen 19. Código Deontológico	124
Imagen 20. Esquema de operaciones de un proyecto	125
Imagen 21. Los proyectos surgen de las iniciativas estratégicas de la organización.....	125
Imagen 22. Ciclo de vida del producto/ servicio.....	127
Imagen 23. Gestión de los interesados en entorno ágiles de proyectos	129
Imagen 24. Modelos de procesos.....	154
Imagen 25. Integración de los cinco grupos de procesos.....	181
Imagen 26. Objetivos y principios de la metodología RSE-GPP.....	194

Imagen 27. Fases de la metodología RSE-GPP.....	198
Imagen 28. Información Informática 68.....	227
Imagen 29. Mapa de soluciones de la empresa Informática 68.....	228
Imagen 30. Aplicaciones de las soluciones de la empresa Informática 68.....	229
Imagen 31. Valoración del proceso por parte de la empresa Informática 68.....	273
Imagen 32. Fortalezas vs Debilidades.....	274
Imagen 33. Aspectos vinculados a la información / formación.....	275

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diferencia entre la importancia genérica y la prioridad actual para la Pyme de la RSE según las Pymes de Bizkaia	64
Gráfico 2. Actividades internas y externas de RSE que realizan las Pymes de Bizkaia	66
Gráfico 3. Agrupación de motivaciones a la hora de realizar acciones de RSE por las Pymes de Bizkaia	67
Gráfico 4. Fases de ciclo de vida de los proyectos	92
Gráfico 5. Esquema de aplicación de la RSE en el proyecto	94
Gráfico 6. Pyme orientada a proyectos	96
Gráfico 7. Oficina de gestión de proyectos	98
Gráfico 8. Grupos de Procesos en Desarrollo de Proyectos	98
Gráfico 9. Modelo EFQM de excelencia	112
Gráfico 10. Modelo de procesos de ITIL	115
Gráfico 11. La evaluación natural ITIL, COBIT, BS15000	116
Gráfico 12. Grupo de procesos de entrega de versiones	119
Gráfico 13. Cómo llevar a cabo un análisis del proyecto	126
Gráfico 14. Principios de la RSE	143
Gráfico 15. Vinculación de las áreas de conocimiento con la gestión de la RSE	145
Gráfico 16. Ciclo de vida de la gerencia de proyectos	153
Gráfico 17. Dimensión de la RSE en la gestión de proyectos	153
Gráfico 18. Gestión de la integración del proyecto	157
Gráfico 19. Diagrama de flujo de datos del proceso desarrollar el acta de constitución del proyecto	158
Gráfico 20. Diagrama de flujo de datos del proceso desarrollar el plan para la dirección del proyecto	160
Gráfico 21. Diagrama de flujo de datos del proceso dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	161
Gráfico 22. Diagrama de flujo de datos del proceso monitorizar y controlar el trabajo del proyecto	163
Gráfico 23. Diagrama de flujo de datos del proceso realizar el control integrado de cambios	165

Gráfico 24. Diagrama de flujo de datos del proceso cerrar proyecto o fase.....	167
Gráfico 25. Gestión del alcance del proyecto: entradas, herramientas y técnicas, y salidas ...	168
Gráfico 26. Diagrama de flujo de datos del proceso recopilar requisitos	169
Gráfico 27. Diagrama de flujo de datos del proceso definir el alcance.....	172
Gráfico 28. Diagrama de flujo de datos del proceso crear la EDT.....	175
Gráfico 29. Diagrama de flujo de datos del proceso verificar el alcance	177
Gráfico 30. Diagrama de flujo de datos del proceso desarrollar controlar el alcance	179
Gráfico 31. Creación de valor vinculado a las dimensiones de la RSE	186

ANEXOS

Anexo0.- Compromiso Empresa I68 Participante	317
Anexo0.1.- Compromiso Empresa Informatica 68 Participación Tesis	318
Anexo1.- Cuestionario Proceso Iniciación (1)	319
Anexo2.- Cuestionario Proceso Planificación (2)	321
Anexo3.- Cuestionario Proceso Ejecución (3)	326
Anexo4.- Cuestionario Proceso Monitorización y Control (4)	332
Anexo5.- Cuestionario Proceso Cierre (5)	335
Anexo6.- Entrevista en Profundidad Proceso Iniciación (1)	338
Anexo7.- Entrevista en Profundidad Proceso Planificación (2)	339
Anexo8.- Entrevista en Profundidad Proceso Ejecución (3)	341
Anexo9.- Entrevista en Profundidad Proceso Monitorización y Control (4)	343
Anexo10.- Entrevista en Profundidad Proceso Cierre (5)	344
Anexo11.- Cuestionario Cliente Procesos	346
Anexo12.- Datos del Proyecto.....	349
Anexo13.- Protocolo Focus Group	350
Anexo14.- Herramienta Metodología RSE-GPP (adjunto únicamente pantallazo relativo al proceso de inicio)	351
Anexo15.- Carta Apoyo Berri-process	352
Anexo16.- Carta Apoyo PMA	353

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende llevar a cabo el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una Pyme del sector electrónico, informático y de telecomunicaciones del País Vasco vinculada a una gestión / dirección de proyectos.

Se abordará lo que es la RSE en su triple vertiente (Social, Económica y Medioambiental) y se indicará lo que se entiende por RSE, y cómo una empresa puede implantar la RSE bajo la óptica de la gestión / dirección de proyectos, de ahora en adelante GPP, para lo que también se indicará qué se entiende por una gestión / dirección de proyectos.

Esta iniciativa de RSE asociada al término de una gestión / dirección por proyectos resulta ser un escenario de investigación interesante e innovador para estudiar cómo se puede implementar la RSE en una Pyme aplicada a la gestión de los proyectos y en relación con el ciclo de vida de los mismos, siendo éste: proceso de Iniciación, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y control, y proceso de cierre según "Project Manager Professional - PMP", y el "Project Management Institute -PMI" que es la gestión / dirección de proyectos que vamos a seguir. Además, también se va a tener en cuenta la gestión de proyectos a través del "Modelo de Capacidad y Madurez - CMMI".-

En la presente investigación se diseña una metodología para que una Pyme pueda implementar los principios de la RSE a través de sus proyectos, y en base a ello poder decir que una empresa puede ser socialmente responsable a través de los mismos.

El trabajo de campo se ha realizado en una pyme que es miembro de GAIA Cluster TEIC que es la Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco (<http://www.gaia.es>).

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta que se pretende analizar la RSE en una Pyme que lleve a cabo una GPP, analizando, previamente, si excede al marco legal mínimo en el que opera la organización, esforzándose en comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés implicados en el proyecto. Para poner esto en práctica se seguirá el siguiente esquema:

Imagen 1: Esquema de análisis de la RSE en una PYME



Fuente: Proyecto RSCnet- GAIA, 2004.

La metodología diseñada estará soportada por una mejora continua en base a diferentes sistemas de gestión, como por ejemplo el Modelo EFQM: "European Foundation for Quality Management", fundado en 1988 con el apoyo de la Comisión Europea, y basado en los Modelos Malcolm Baldrige (USA 1987) y Edward Deming (Japón 1951), El "Modelo de Gestión Avanzada" año 2015 de Euskalit, y la Metodología Xertatu, en el caso de Xertatu se abordará más adelante dentro del punto: "Impulso a la RSE en el País Vasco desde la Práctica".

Una de las motivaciones prácticas de realizar ésta investigación tiene que ver con la oportunidad de divulgar la experiencia de aplicar la RSE no solo vinculada a la propia organización, sino también en sus proyectos, y vincular así la RSE con la GPP.

Se espera que los resultados de la presente investigación sirvan como insumo para la toma de decisiones y planeación estratégica de empresas socialmente responsables y otras que estén en el camino y les sirva

para la introducción de ésta en sus organizaciones vía proyectos. Esta tesis puede servir de escenario para todas aquellas organizaciones en general, y Pymes en particular, que vean complicado o dificultoso la implementación de la RSE en sí mismas.

Entre los motivos científicos se resalta la oportunidad de combinar dos disciplinas; la RSE y la GPP, que no han sido abordadas de manera conjunta. Se busca explicar el fenómeno científico de la unión, conexión de ambas, ya que hasta la fecha no se han encontrado investigaciones que empleen conjuntamente estas disciplinas para explicar el éxito y/o fracaso de si una Pyme puede ser socialmente responsable a través de una GPP.

En este sentido, esta investigación realiza un aporte al conocimiento científico intentando llegar, por tanto, a confirmar la siguiente proposición general: si una Pyme que lleva una gestión por proyectos e implanta los principios y actuaciones de la RSE se puede decir que es socialmente responsable por proyectos. La tesis tiene como objeto analizar esto mismo y se obtendrá una experiencia de éxito cuando se pueda afirmar que una Pyme puede ser socialmente responsable en base a proyectos o una experiencia de fracaso en caso de que no se pueda afirmar dicha cuestión.

Por último, es preciso mencionar que esta tesis es creativa no solo desde su abordaje teórico, sino también desde el enfoque de la metodología de investigación propuesta para hacer la contrastación en un proyecto real.

La Imagen 2 representa la estructura del proyecto de investigación. El documento consta de ocho bloques centrales, en los cuatro primeros bloques se desarrolla el marco conceptual del estudio, en el quinto el método y su respectiva planificación, en el sexto se lleva a cabo la experimentación real, en el séptimo se obtienen los resultados y en el octavo y último las conclusiones finales.

Imagen 2: Esquema de la estructura del proyecto de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2016

Tras el primer capítulo de Introducción, le siguen los capítulos relacionados con el marco conceptual del estudio, siendo éstos; el capítulo 2 que hace mención al,—Contexto actual de la Responsabilidad Social

Empresarial en las PYMES, y tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de la RSE en las organizaciones, su nivel de despliegue, qué se entiende por RSE, en qué consiste, cómo se implanta, quienes son sus grupos de interés, si es voluntaria o no, así como otra serie de cuestiones relacionadas con la RSE. El capítulo 3,—Contexto actual de las Pyme bajo una gestión por proyectos, presenta un marco conceptual de términos fundamentales sobre la gestión de proyectos y el proyecto como unidad de trabajo, así como la gestión de la RSE en el proyecto. El capítulo 4,—Responsabilidad Social Empresarial y Gestión por Proyectos: Un Modelo para su Implantación, tiene como objetivo central desarrollar un argumento teórico relacionado con ambas disciplinas y ver la interrelación existente entre ellas. El capítulo tiene una parte teórica y conceptual, en la que se definen y justifican conceptos tales como la investigación de una metodología integral de diagnóstico, la evaluación e implementación de la RSE en el proyecto de una organización y el análisis de si es socialmente responsable además de competitiva.

El capítulo 5,—Presentación de la Metodología RSE -GPP y Técnicas de Planificación, hace mención al método y a la planificación, y es donde se plantean los mecanismos necesarios para llevar a cabo la implantación de la RSE en un proyecto, desde la pyme, el escenario, el proyecto seleccionado, quienes van a participar, que hipótesis de investigación se van a llevar a cabo, así como la metodología, los métodos y técnicas que se van a emplear.

El capítulo 6,—Experiencia Piloto: La Pyme, su Contexto y su Tipología de Proyectos -Servicios, forma parte de la experimentación de la implantación de la Metodología RSE-GPP y recoge los resultados de la implementación de dicha metodología en un proyecto real de la pyme seleccionada para ello. Es decir, este capítulo gestiona el cómo, el "proceso", que se debe de seguir para llevar a cabo la implementación de la metodología RSE-GPP y cómo debe desplegarse la misma en el proyecto. Está estructurado en términos de modalidad, contexto y tipología de proyectos, su método de selección, así como el de los participantes, la hipótesis de trabajo y la propia experiencia piloto.

El capítulo 7 nos estructura la parte de los "Resultados", es decir, el objetivo de llevar a cabo la implementación de la metodología RSE-GPP en el proyecto, en él se recoge lo que se persigue con la implementación de la metodología, y es el capítulo que da origen al siguiente que es el capítulo 8, considerado como el de cierre, y es en este último, en el que se llevan a cabo las "Conclusiones", en función de la metodología RSE-GPP, de sus distintos procesos y áreas de conocimiento, así como sus interpretaciones y propuestas.

En las conclusiones se presenta una evolución de la GPP de la pyme seleccionada, siendo ésta la empresa Informática 68 (<http://www.grupoi68.com/>), y se interpretan los resultados del estudio. También se enumeran las principales —"Recomendaciones", así como las áreas de mejora que se detectan a partir de la implementación de la metodología RSE-GPP en el proyecto, y las posibles líneas futuras de investigación en torno a este estudio.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES

2 CONTEXTO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES

2.1 La responsabilidad social empresarial

Según diferentes estudios la historia de la responsabilidad social no tiene un inicio fijo, sin embargo, a fin de marcar algún antecedente, podríamos decir que hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores.

En el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la caridad de sus empleados. Junto con la aparición de movimientos contrarios a grupos que consideraban poco éticos al lucrarse con productos perjudiciales para la sociedad, como venta de tabaco, alcohol, etc. Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos. Aunque la expresión surge entre los 50-60 en EE.UU., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto. Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía. Más tarde en 1999 el secretario general de la Organización de Naciones Unidas (ONU) durante el Foro Económico y Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores humanos al mercado mundial. Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías (La BioGuía, 2011).

La responsabilidad social empresarial (RSE) comenzó a “visualizarse en la urdimbre conformada por los retos económicos, sociales y medioambientales de la globalización, la nueva economía y los fraudes empresariales, entre otros: Bhopal-Union Carbide (1984)¹, Exxon/Valdez (1989)², Shell/Saro Wiwa (1995)³, Enron/Artur Andersen y Tyco (2002)⁴, todos ellos, antecedentes de la 1ª Crisis global, (hipotecas sub-prime- 2007) y el deterioro de los mercados financieros que han situado al borde del abismo a la economía mundial y generando elevados niveles de inseguridad y precariedad en las empresas y economías domésticas de decenas de millones de familias en todo el mundo” (Roselló, 2009).

El modelo de empresa basado en los stakeholder o grupos de interés y que va unido al concepto de la RSE, viene a dar respuesta a la pluralidad de intereses legítimos surgidos en el desarrollo de la actividad, frente a los cuales la empresa adquiere gradualmente cierta responsabilidad moral, tales como clientes o usuarios, propietarios o accionistas, empleados, proveedores, y sociedad (Roselló, 2009).

En los últimos años, han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial. Desde la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Comisión Europea (CE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) entre muchas otras instituciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales se han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Estas iniciativas generalmente aportan una serie de normas o recomendaciones que promueven la uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la responsabilidad social de forma que la labor de las empresas en este ámbito pueda ser reconocida no sólo en el entorno más cercano de la empresa, sino también, en el ámbito internacional.

¹ Bhopal-Union Carbide, (1984) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20se%20comunica.htm>

² Exxon/Valdez, (1989) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20se%20comunica.htm>

³ Shell/Saro Wiwa (1995) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20se%20comunica.htm>

⁴ Enron/Artur Andersen y Tyco (2002) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20se%20comunica.htm>

Para Porter y Kramer (2002) existe una relación causa/efecto entre la aplicación de capacidades en materia de RSE y el desarrollo de ventajas competitivas consecuentes. Los autores proponen la Responsabilidad Social (RS) como nuevo modo de contemplar la relación entre la empresa y la sociedad, afirmando que las empresas deben de entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor comprendiendo las dimensiones sociales de la organización y los vínculos existentes desde el exterior de la empresa hacia su interior. Para organismos como la Asociación Española de Contabilidad y Asociación de Empresas –AECA- la RSE intenta articular una dirección y gestión de las compañías que tenga en cuenta el impacto de éstas en un amplio abanico de áreas de interés para el conjunto de la sociedad (Roselló, 2009).

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social. Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, World Wildlife Fund for Nature (WWF), Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas empresariales como la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad (AA1000), Social Accountability International (SA8000), las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

A medida que surgían organizaciones, normas, directrices, etc la situación económica social se caracterizaba por la reciente crisis económica-social, las guerras a nivel mundial; las quiebras de empresas, la caída de las cotizaciones en las bolsas de valores, la pérdida de confianza de inversionistas y el público en general, el pánico financiero y la pérdida de credibilidad en el sistema de información integral empresarial. Esta situación ha ido poniendo en valor los objetivos que persigue la RSE, ya que la necesidad de una situación económica y social mejor es latente como se verá a lo largo de la tesis.

A continuación se presenta una recapitulación basada en el escenario internacional, y a partir del siglo XXI, dándose los siguientes pasos en torno a la RSE:

- Marzo 2000 • Reino Unido nombra a un ministro de Responsabilidad Social.
- Julio 2000 • Lanzamiento del Global Compact de la ONU.
- Mayo 2001 • ISO comienza la discusión sobre la elaboración de una norma sobre RS.
- Junio 2001 • La Unión Europea comienza el desarrollo de una estrategia de RSE en Europa y publica el “Libro Verde”.
- Marzo 2002 • Ley francesa hace obligatorio el reporte social y ambiental (Reporte de Sostenibilidad).
- Abril 2002 • El GRI (Iniciativa de Reporte Global), se convierte en una institución permanente.
- Junio 2002 • Comienza “Responsabilidad Social Corporativa: Campaña Europea de Negocios”.
- Julio 2002 • Creación de la Academia Europea de Responsabilidad Social Corporativa.
- Junio 2004 • ISO establece un cronograma para el establecimiento de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.
- Septiembre 2004 • Lanzamiento del “Foro Africano de Negocios de Sostenibilidad”, Consorcio de Asia Pacifico en RSE y Red Interamericana de RSE.
- Septiembre 2004 • Comienza el proceso de elaboración de la norma ISO 26000 de RS.
- Marzo 2005 • Primera reunión plenaria de grupos de trabajo ISO 26000 de RS.
- 2007 plenamente Nueva guía GRI operativa.
- Noviembre 2007 • Más elementos de contexto (expresados en ISO RS).
- 2008 Reunión del Grupo Mundial ISO. Comienza la RS en Chile de proceso de elaboración de Norma ISO RS.
- Principales certificaciones e instrumentos para medir RSE: ISO, GRI, SA8000, AA1000 y Pacto Global Metas del Milenio ONU .
- Premio Nobel de la Paz •Al Gore •Panel Internacional sobre Cambio Climático Declaración del G8 sobre focos/prioridades: Cambio Climático, Lucha contra la pobreza, llamado a que las empresas sean “parte de la solución” Congreso del Partido Comunista Chino (prioridades 2007-2012), reforzar el concepto de “harmonious society”, compromiso con el desarrollo sostenible basado en la Ciencia, focos en medio ambiente, protección social e inequidad.
- 2010 Publicación de la guía ISO 26000.
- 2011 Ley 2ª, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.
- 2012 Plan Nacional de la RSE.

- 2013 Informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España "Una Propuesta para Europa", por Aldo Olcese, Miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de la que fue Presidente de su Sección de Ciencias Económico Contables y Financieras, Consejero Independiente del Consejo Estatal para la RSE.
- 2001-2014 Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.
- 2014 Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union/ Compendium .

Hoy día, la Responsabilidad Social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo. En este sentido; se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco de la RSE; y se han publicado guías extraordinarias como las Directrices de la OCDE o la ISO 26000. Entre estos documentos destaca el llamado libro verde de la RSE (Comisión Europea, 2001), a través del cual se fomenta un marco para la responsabilidad social de las empresas. La Unión Europea ha dado un paso importante al impulsar la participación de todos los sectores relevantes de la sociedad en un debate estructurado en torno a la RSE.

Además, los diferentes países han tratado de regular la RSE dentro de sus estados. Así, por ejemplo, en Francia, a través del artículo 116 de la ley francesa nos habla de la obligación jurídica de las empresas de informar acerca de sus acciones de índole social. En Brasil, la coalición presidida por el izquierdista Luis Ignacio "Lula" Da Silva, en la que participan numerosos empresarios, ha promovido la RSE y existe un proyecto de Ley de Responsabilidad Social de octubre del 2003. Existen normas oficiales acerca de la RSE como la norma SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el Council on Economic Priorities y aplicada por SAI, así como la norma SGE 21 de Forética, única norma en el mundo que certifica globalmente la RSE en todos sus ámbitos, la Iniciativa efr empresa de Fundación Más familia que incide especialmente en lo que se denominaría "Ámbito Social Interno" de una organización, una nueva norma sobre conciliación laboral que está teniendo un fuerte crecimiento en todo el ámbito de habla hispana.

Según la ONG Accountability en un ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, los líderes son Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda (AccountAbility, 2007). Estos países se definen como muy proactivos en su contribución, constante y voluntaria, al mejoramiento social, económico y ambiental, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva como países. No obstante, la responsabilidad social empresarial va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier país debe respetar simplemente por el hecho de cumplir la ley.

En esta realidad muchos países, liderados por Estados Unidos y organismos multilaterales están incorporando normas con fuertes sistemas de Gobierno Corporativo (ley SAROX) y estableciendo las bases para ejercer control sobre las actuaciones en la empresa, al tiempo que se avanza en el establecimiento de sistemas, estrategias de RSE o Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En el escenario nacional existen otras entidades e iniciativas con una especialización en el tema de la RSE, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial del país.

A modo de conclusión diremos que aunque empieza a crearse una cultura en torno a la RSE en el ámbito del tejido económico empresarial, a día de hoy, la RSE, no se ha extendido en todo el tejido económico empresarial. Hasta el momento, la RSE se ha aplicado en grandes empresas, y han sido pocas las iniciativas en RSE llevadas por las Pymes, siendo más del 85% de las empresas, a nivel mundial, pequeñas o mediana. Por otro lado, no se debe esperar que la empresa sustituya al Estado en actividades como educación, seguridad y otras políticas públicas que podrían ser trabajadas desde la perspectiva de la RSE. Las iniciativas en materia de RSE no sirven para reemplazar la legislación social, y cualquier debate sobre responsabilidad social tiene que incluir además un examen de las responsabilidades de los demás actores sociales, siendo necesario señalar y respetar los límites de sus campos de actuación.

2.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial: Revisión de las principales definiciones / teorías

En este apartado, se revisan una serie de definiciones sobre RSE, atendiendo a fundamentos filosóficos y sus implicaciones normativas, y se revisan dos teorías: en primer lugar la teoría comúnmente denominada “actuación social de la empresa” y en segundo lugar la teoría de los “grupos implicados” o stakeholders, basada en teorías filosóficas y éticas de corte racionalista.

Considerando tanto las definiciones que acerca de la RSE se han venido desarrollando como las teorías que comentaremos, parece necesario desarrollar una teoría de la responsabilidad social empresarial más concreta que aborde la actividad propia de las empresas, para ello se trabajará a nivel de proyecto, a través de la gestión y/o dirección de proyectos de las propias empresas.

Definiciones

Dentro de las definiciones acerca de la RSE exponemos una relación de las muchas que existen:

- 1.- “RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” [Fuente: Unión Europea] www.europa.eu.int/index_es.htm⁵
- 2.- “La RSE es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable las generaciones futuras.” [Fuente: Red internacional Foro Empresa – compuesta por Business for Social Responsibility – EE.UU., Acción Empresarial – Chile, Ethos – Brasil, etc.)] www.empresa.org⁶
- 3.- “La RSE es el compromiso de la empresa de operar económicamente de una forma sustentable, a través del conocimiento de los intereses de todos sus stakeholders” [Fuente: Canadian Business for Social Responsibility] www.cbsr.ca⁷
- 4.- “Responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea. – Consistente con el desarrollo sustentable y el bienestar general de la sociedad; –Considere las expectativas de sus stakeholders; –En cumplimiento con legislación aplicable y consistente con normas internacionales de comportamiento; e –Integrada en toda la organización” [Fuente: ISO 2º borrador ISO 26000] www.iso.org/wgsr⁸
- 5.- “La ciudadanía corporativa permite la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil” [Fuente: The Global Compact] www.unglobalcompact.org⁹
- 6.- “Una compañía que aplica la ciudadanía corporativa entiende que su propio éxito está determinado por el bienestar social y por lo tanto toma en consideración el impacto que sus acciones producen en todos los stakeholders, incluyendo empleados, clientes, comunidades, proveedores y el medio ambiente” [Fuente: Boston College] www.bccccc.net¹⁰
- 7.- “La RSE es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” [Fuente: Business for Social Responsibility] www.bsr.org¹¹
- 8.- “Es una forma de conducir los negocios, de tal manera que la empresa se convierte en socio responsable para el desarrollo social. La empresa socialmente responsable es aquella que posee la

⁵ www.europa.eu.int/index_es.htm; https://prezi.com/nsnrft_glh/etica-empresarial-y-responsabilidad-social-empresarial/

⁶ www.empresa.org http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

⁷ www.cbsr.ca; http://www.bligoo.com/media/users/0/46783/files/Estadoseminario_unab.rse.pdf

⁸ www.iso.org/wgsr; MaureenVargas.ppt - ACI Américas

⁹ www.unglobalcompact.org; https://prezi.com/nsnrft_glh/etica-empresarial-y-responsabilidad-social-empresarial/

¹⁰ [www.bccccc.net](http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo) : <http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo>

¹¹ www.bsr.org : <http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo>

capacidad de escuchar los intereses de las diversas partes (accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos y no solamente de los accionistas o propietarios” [Fuente: Ethos] www.ethos.org.br¹²

9.- “Es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones.” [Fuente: Corporate Social Responsibility Europe] www.csr.org¹³

10.- “La Responsabilidad Social Corporativa se entiende como el operar de una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a ellas. La RSC debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa”. [Fuente: Fundación Empresa y Sociedad, España] www.empresaysociedad.org¹⁴

11.- “Un gobierno corporativo eficaz depende del acceso a una información pertinente y de calidad que permita realizar un seguimiento del desempeño de las empresas e impulse nuevas formas de compromiso con las partes interesadas” [Fuente: Global Reporting Initiative] www.globalreporting.org¹⁵

12.- “Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social”. www.cemefi.org¹⁶

13.- "Es el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores". De la Cuesta y Valor (2004).

14.- "Es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que se interactúa". AECA (2004).

15.- "La responsabilidad social es la forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales". Carroll (1979).

16.- "Es la actuación social de la empresa configurada como organización empresarial bajo principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad". Wood (1991).

Tras la revisión de las definiciones y haciendo una valoración de las mismas, vemos que muchas de ellas apuntan a aspectos tales como la voluntariedad por parte de las empresas de integrar la RSE, operar económicamente de forma sustentable, considerar las expectativas de todos sus stakeholders, aspectos con los que podemos estar de acuerdo, si bien, esta tesis está muy alineada con la exposición propuesta por Ethos (ver definición nº 8), en cuanto que incorpora la RSE desde el propio planteamiento de sus actividades, y la propuesta por Wood (ver definición nº 16) que entiende la RSE como algo intrínseco a la actividad empresarial, y no tanto integrándola a nivel de estrategia empresarial como señalan otras definiciones, por ejemplo, las de la Business for Social Responsibility y la de Corporate Social Responsibility Europe (ver definiciones 7 y 9, respectivamente).

Otra cuestión adicional que se quiere resaltar es el hecho de que en las diferentes definiciones expuestas se utiliza indistintamente tanto el concepto RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como RSC (Responsabilidad Social Corporativa), utilizándose ambos como sinónimos, siendo el matiz entre ambos términos muy mínimo, no obstante en este mismo punto de la tesis se abordarán ambos para esclarecer dicho matiz.

¹² www.ethos.org.br : <http://gruporural.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/08/PresentacionPatriciaQuiroz.pdf>

¹³ www.csr.org : <http://www.adse.org.ar/rse.php>

¹⁴ www.empresaysociedad.org : <http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo>

¹⁵ www.globalreporting.org : <http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo>

¹⁶ www.cemefi.org : <http://es.slideshare.net/pvilloch/estado-del-arte-en-rse-en-el-mundo>

Diferentes teorías

En este apartado se revisan dos teorías relacionadas con la RSE. La teoría de la “Actuación Social de la Empresa” y la teoría de los “Grupos Implicados”.

La teoría de la “Actuación Social de la Empresa”, entiende que la empresa produce no sólo efectos económicos, sino también sociales. Desde esta perspectiva, se habla de la actuación social de la empresa para significar el comportamiento empresarial orientado a producir menos daño y unos resultados más beneficiosos para la gente y la sociedad, Wood (1991).

Esta teoría data de mediados del siglo XX, cuando surgió el concepto de responsabilidad social de los directivos de empresa, como preámbulo de lo que después se llamaría responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social empresarial. Entre estos pioneros se encuentra Howard R. Bowen (1953, p. 6)¹⁷, quien definió la RSE como *la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad*.

A esta idea fueron Ackerman (1973) y Sethi (1975) quienes añadieron la noción de *receptividad empresarial*, subrayando la necesidad de que la empresa se adaptara y atendiera necesidades y demandas sociales específicas, incluso anticipándose a peticiones concretas, esto es, siendo *proactiva*. Carroll (1979) introdujo el concepto de actuación social de la empresa uniendo responsabilidad social empresarial y receptividad empresarial con la consideración de aspectos sociales específicos que la empresa debía afrontar (ver definición 15). Retomando este concepto definió Wood (1991) cómo debía ser la actuación social de la empresa (ver definición 16). Bajo esta visión de actuación empresarial iremos desarrollando la investigación de esta tesis dado que se entiende que añade preocupación y sensibilidad acerca del impacto social de la actividad empresarial, advierte de la repercusión de una conducta responsable para evitar riesgos y crear reputación y busca legitimidad social a la actuación de la empresa.

La teoría de los "grupos implicados", por otra parte, incide en que la empresa, entiéndase los directivos y quienes gobiernan, tiene responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa. Entre estos grupos implicados se encuentran los empleados, los accionistas, los clientes y consumidores, los proveedores y la comunidad local, en algunos casos también pueden considerarse las organizaciones cívicas, medios de comunicación y otros grupos sociales. Esta teoría permite concretar el modo de determinar responsabilidades específicas de la empresa hacia cada grupo de implicados, y además, conecta aspectos estratégicos de la empresa con las personas afectadas. Igualmente toma en consideración no sólo la libertad, sino también los legítimos intereses y derechos de los grupos implicados en un sentido más amplio; la propiedad está moderada por la justicia distributiva y las obligaciones del directivo no están restringidas a los deberes fiduciarios hacia los accionistas.

La teoría de los "grupos implicados" tiene también sus limitaciones y ha sido objeto de diversas críticas. Una de ellas, que argumenta que la atención a todos los grupos implicados elimina las ventajas de un objetivo básico para evaluar las actividades empresariales (Jensen, 2000). Además, algunos autores suponen que el directivo tiene deberes fiduciarios con todos los "grupos implicados", lo cual está poco fundamentado. Pero no todos los partidarios de esta teoría lo sostienen. También es cuestionable que sea una exigencia ética la participación de todos los "grupos implicados" en la toma de decisiones en asuntos que les afecten, a menos que se matice mucho el sentido de la participación.

Otra cuestión es atender los intereses de los grupos de interés, algunos únicamente hablan de interés, sin más y esto carece de justificación. Otros hablan sólo de legítimos intereses, la pregunta es cómo determinar qué son intereses legítimos. Algunos autores como Freeman (1994) aceptan que cualquier teoría ética será válida para resolverlos, esto es relevante, dado que la teoría de los "grupos implicados" empezó su andadura apoyándose en principios éticos universales, frente a quienes se limitan a cumplir las leyes, para justificar el reconocimiento y respeto a los implicados.

Considerando estos dos escenarios de las teorías de la *actuación social de la empresa* y la teoría de los *grupos implicados* vamos a tratar de desarrollar la teoría de *actuación social de la empresa por proyecto implicando a los actores que interactúan con el mismo*. Ello es el objeto del desarrollo de esta tesis.

¹⁷Howard R.Bowen(1953)<http://www.monografias.com/trabajos59/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa2.shtml>

RSE vs RSC vs RS

Como se ha comentado, tras la exposición de las distintas definiciones expuestas anteriormente, hay una sutil diferencia en el significado de la responsabilidad social empresarial (RSE) y de la responsabilidad social corporativa (RSC), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiéndose que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo.

Sí es unánime la diferencia entre RSE o RSC, la responsabilidad social (RS) se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones -públicas y privadas- y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

Es necesario decir que con frecuencia, se abrevian indistintamente las tres para referirse a la responsabilidad social corporativa. En todo caso la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se ha ampliado para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

A lo largo de esta tesis se hace mención a la RSE aunque en algunas ocasiones también se hablará de RSC, entendiéndose ambas como sinónimas.

2.1.2 Los grupos de Interés

Un grupo de interés o stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984)¹⁸ para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman (1984) deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. En este sentido, si volvemos a las definiciones presentadas en el punto 2.1.1 en torno a la RSE, la gran mayoría de ellas definen la RSE como una nueva forma de hacer negocios considerando los aspectos económicos, sociales y medioambientales y teniendo en cuenta a los distintos públicos con los que se relaciona la empresa ó teniendo en cuenta a todos sus grupos de interés o stakeholders, tal y como se puede apreciar en las definiciones de empresa.org, en la de Canadian Business for Social Responsibility ó en la Boston College (ver definiciones 2, 3 y 5, respectivamente).

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates entre los especialistas. Aunque son varios los que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, poseedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

La mayoría de las sociedades modernas reconocen legitimidad a los grupos de interés y regula las modalidades de su accionar, de modo que no afecten la forma en que se encuentra regulada en cada país la toma de decisiones políticas. Una modalidad característica de la canalización institucional de los grupos de interés, son los consejos económicos y sociales que existen en varios países. Es habitual que los grupos de interés realicen sobre los poderes públicos una actividad particular denominada lobby, con el fin de tratar de incidir a su favor en el proceso de toma de decisiones públicas.

Cuando hablamos de los grupos de interés, ó comúnmente conocidos también como "stakeholders" en el ámbito empresarial, lo que realmente significa que la empresa se concibe como una estructura compleja que implica la participación especializada de distintas partes; cada una de ellas es portadora de intereses susceptibles de entrar en conflicto y cada una de ellas aporta con su acción una dimensión que contribuye al sostenimiento de la actividad empresarial. La empresa por tanto es una realidad social compleja de múltiples relaciones, que han de contribuir al beneficio social conjunto.

¹⁸ R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, 1984.

Los grupos de interés suelen pasar a jugar un papel relevante, pues son de carácter permanente, influyendo sobremanera en la elaboración de percepciones y opiniones y, en su caso, sustentan el desarrollo de juicios y actitudes críticas frente a determinadas formas del quehacer empresarial, en este sentido, resulta evidente que los grupos de interés y el conocimiento de su posicionamiento debían de formar parte de esta investigación y considerarse en el ámbito del desarrollo del proyecto.

Con el desarrollo de esta tesis se pretende analizar variables donde se evidencie la percepción que tienen los grupos de interés en relación al proyecto con el cual tienen una vinculación, se trata por tanto de abrir la RSE a todas las personas inmersas en las actividades de las Pymes, entendiendo por actividades los proyectos, dado que se analizará la RSE a través de la dirección- gestión de proyectos.

En la gestión de proyectos, los grupos de interés son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Esto quiere decir que desde una perspectiva general de la RSE los grupos de interés son:

- Aquellos que serán afectados por el proyecto y que pueden ejercer cierta influencia sobre él, pero que no están directamente involucrados con la ejecución del trabajo. Ejemplos de este tipo de interesados son: gerentes afectados por el proyecto, personas que trabajan en el proceso bajo estudio, departamentos internos que soportan el proceso (como el departamento de finanzas), proveedores, la oficina de gestión de proyectos, clientes y el patrocinador.
- Aquellas organizaciones que tienen algún interés en que los resultados del proyecto cumplan con ciertas regulaciones. Ejemplos de ellos son: gobiernos nacionales y locales, grupos de protección al ambiente y entidades gubernamentales.

Desde una perspectiva de la RSE por proyectos, los grupos de interés concretos son:

- Equipo de proyecto
- Gerente de proyecto: La gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único.
- PMO: Una oficina de gestión de proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO (del inglés project management office), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.
- Una PMO puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, ISO 9000 y requisitos reguladores de algunos gobiernos como el Acta Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos, han propulsado a las organizaciones a estandarizar sus procesos.
- Patrocinador: El patrocinador (en inglés: executive sponsor) es el miembro de más rango dentro de la junta directiva de proyecto. Es uno de los principales interesados en el proyecto. En organizaciones pequeñas (o proyectos pequeños dentro de organizaciones grandes) el patrocinador puede también ser el encargado del proyecto. En otras, especialmente donde se utilizan metodologías como PRINCE2¹⁹, el patrocinador del proyecto será típicamente un ejecutivo senior de la corporación que será responsable ante la empresa de velar por el éxito del proyecto.
- Cliente: Entre otros muchos significados vamos a referirnos al concepto de cliente bajo la visión del Marketing o comercial, siendo por tanto un cliente quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
- Usuario: Un usuario es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial o profesional.
- Equipo de dirección del proyecto
- Activistas ambientales
- Organizaciones gubernamentales

¹⁹ (<http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>)

Una buena planificación de proyectos debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.

Según todo el abanico de los grupos de interés involucrados en los proyectos desde la visión de la RSE cabría formularse la siguiente cuestión, ¿ante quién es responsable una empresa?. Para dar respuesta a la misma, empezaremos diciendo que hay diversos tipos de enfoques, según Stuart Cooper (2004)²⁰ de Aston University. Uno de estos enfoques hace mención al accionariado informado, frente a uno no informado, el primero reconoce que, aunque las empresas deberían actuar en beneficio de los accionistas, este objetivo resulta más fácil de alcanzar cuando se tiene en cuenta a otros grupos de interés, por lo que un enfoque de accionistas informados requiere tener en cuenta las necesidades y deseos de otros grupos de interés a la hora de tomar decisiones. Partiendo de esto, la dirección de la empresa requerirá información que le posibilite tener en cuenta las necesidades de los grupos de interés no accionistas. En este sentido, la medición y la gestión de la actuación de los grupos de interés será de gran importancia para la administración de la empresa.

Esta tesis analizará un enfoque más general teniendo en cuenta al conjunto de los grupos de interés y no únicamente al grupo de los accionistas y se aplicará en un marco de medición de actuación de dichos grupos de interés específicos en el proyecto a analizar. En principio trataremos de cuantificar la actuación de éstos en valores no monetarios.

De la misma manera, también hay que indicar que hay un gran número de grupos de interés que pueden identificarse. Según Clarkrés (1994), por ejemplo, existen grupos de interés voluntarios (accionistas, inversores, empleados, gerentes, clientes y proveedores) que pueden retirar su participación y, por ello, requieren un valor añadido de tal forma que ofrezcan de forma voluntaria su respectiva participación. Existen también los grupos no voluntarios (ciudadanos, comunidades, entornos ecológicos, o generaciones futuras) que no eligen ni entrar, ni mantenerse al margen de la relación con la organización.

Esta tesis considerará los grupos de interés que requiera el proyecto objeto de estudio, tal y como se ha comentado recientemente, para analizar sobre cómo la medición y la gestión de la actuación de los mismos permite avanzar a la pyme en el campo de la RSE.

2.1.3 La comunicación y la responsabilidad social

¿Por qué y qué comunicar de la responsabilidad social?

Uno de los principios de la RSE es la comunicación y la eficiencia de ésta para permitir el flujo de la información hacia el interior y el exterior de la organización. Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva. Una buena comunicación implica el flujo eficiente de la información de toda la actividad socialmente responsable que genera la organización. Dicha información deberá tomar en cuenta a todos los elementos relacionados con la empresa de forma interna -directivos, socios, inversores, empleados-, y de forma externa -proveedores, distribuidores, clientes cautivos y potenciales, otras instituciones y sociedad en general-.

La comunicación de la RSE es parte de la comunicación corporativa y debe ir alienada con ella. La comunicación corporativa puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización (Minguez, 2000). Por tanto, ésta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos. La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, que, no tienen por qué coincidir en todos sus aspectos. Incluso es posible que dicha comunicación tome como referente identidades o realidades soñadas o simplemente deseadas.

²⁰ <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2534131.pdf>

La comunicación corporativa actúa como intermediaria entre la realidad corporativa y la imagen corporativa. Es precisamente a partir de este hecho, que se presenta un dilema para muchos ejecutivos o dueños de empresas, sobretudo al momento de pretender comunicar las actividades de RSE que sus empresas han llevado a cabo. Por un lado, si comunican activamente los logros de sus empresas en temas sociales, medioambientales u otros, los críticos rápidamente rechazan esa difusión como un mero "marketing social". Y por otro, decidir no dar a conocer sus políticas sociales, sufren bajo la sospecha de no tener nada que mostrar o, peor aún, de estar ocultando algo. Es por esto, que muchas empresas ni siquiera intentan comunicar de manera eficaz su información no financiera (Khagram et al, 2006).

No obstante consideramos que la puesta estratégica de la comunicación de la RSE tiene una serie de ventajas importantes en el rendimiento de las organizaciones, quizás la más importante es que la empresa sea percibida como una institución responsable, proactiva, comprometida, de confianza, lo que le permite obtener mayor credibilidad ante la sociedad y, por lo tanto, mayor rendimiento. Todo ello lleva un condicionante, la información debe ser transparente, precisa, confiable y verídica. Faltar a cualquiera de estos principios implica el derrumbe de la imagen de la empresa.

Podríamos citar algunos beneficios de configurar un plan de comunicación de la RSE eficiente, como:

- La mejora de la imagen externa e interna de la empresa;
- Una mejor reputación corporativa;
- Optimización de la inversión socialmente responsable;
- Comunicación más fluida con los stakeholders;
- Potenciación de la cultura y valores corporativos de la entidad;
- Identificación del capital humano con la estrategia de RSE de la empresa;
- La mejora del clima laboral interno;
- El incremento de las ventas y del rendimiento de la empresa;
- Crece el nivel de competitividad interno y externo;
- Permite mejorar las relaciones con otras instituciones y obtener mayor credibilidad ante la sociedad.

Con todo ello, comunicar la RSE al interior y al exterior de la empresa no debería ser un problema, sino más bien una oportunidad de cohesionarse (internamente) y expandirse (externamente) a la sociedad. El comunicar eficientemente sus acciones, proyectos y decisiones otorga un status de confiabilidad que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de su entorno, además da confianza a sus empleados.

La RSE no sólo se refiere a las actuaciones socialmente responsables que las organizaciones llevan a cabo en su entorno, sino que implica la responsabilidad de comunicar efectivamente dichas acciones tanto interna como externamente. Tradicionalmente, la comunicación de la información se refería esencialmente a la información financiera, sin embargo, se ha entendido como un instrumento ineficaz para reflejar los comportamientos socialmente responsables de las organizaciones, además de no tener en cuenta su contribución al desarrollo económico. Las organizaciones que pretendan ubicarse como socialmente responsables deben dar a sus actuaciones el sentido de bienestar social adaptado desde el porqué de la existencia de la organización (visión), sus metas a corto, medio y largo plazo (misión), redefiniendo los principios y convicciones que guían la actuación de los miembros que conforman la organización, desde los elementos externos, los directivos y los empleados (valores), todo ello basado en planes eficientes para alcanzar los objetivos y metas fijados (estrategias) y que sean coherentes con el modelo de bienestar social, conforme a las pautas y normas de comportamiento que rigen la organización interna y externamente (normas) (Torras, 2007).

Existen empresas que han llevado a cabo programas sociales que han funcionado exitosamente por años, y que muy pocos conocen. Incluso éstos son poco conocidos a nivel interior de la compañía. Un recurso eficiente realizado en otros países es el balance social, que permite demostrar y comunicar públicamente las contribuciones sociales y medioambientales que ha realizado la empresa.

El balance social es un reporte que busca comunicar la información social y medioambiental directa e indirecta que está vinculada con la estrategia, operaciones, actividades e impactos de la empresa, pensado tanto para distribución pública como para uso interno de la compañía y se realiza una vez al año.

El hecho de que la información que se transmite a través del balance social incluya todas – o casi todas – las actividades de la empresa no tiene porque ser abrumador. Existen tres características esenciales a la

hora de realizar el balance social: 1) la simplicidad: un reporte fácil de leer y de usar por parte de las propias empresas y sus partes interesadas; 2) la accesibilidad: una amplia difusión y publicación de los reportes para todos (inversionistas, dueños, directivos, empleados y proveedores) todo ello a través del uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permiten un mejor flujo de la información, y; 3) la flexibilidad: los formatos flexibles que se adecuan a la empresa y a la propia información a difundir.

Los datos recopilados en el reporte pueden transmitir el cumplimiento con estándares legales, acciones e inversiones en la comunidad, beneficios para los empleados y condiciones laborales, impactos del ciclo de vida de los productos y actividades para mitigar efectos sobre el medio ambiente, la implementación de sistemas éticos y muchos más (Khagram et al, 2006). El objetivo de esta tesis es analizar las posibles acciones que lleva una empresa vinculadas a la RSE pero bajo la óptica de la gestión por proyectos.

Otro recurso para comunicar la RSE son los indicadores GRI. Según Khagram et al (2006) “existen varios sistemas de indicadores internacionales –como la Global Reporting Initiative (GRI)– que sistematizan la información relativa a la responsabilidad social empresarial de las empresas. El Global Reporting Initiative (GRI) pretende ofrecer un marco comparable, homogéneo y creíble de información corporativa en asuntos de RSE. El enfoque de información de el GRI se basa en el concepto “triple bottom line” acuñado por Elkington (1997) que representa los tres elementos del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental (Moneva, 2005), cómo se verá más adelante (ver punto 2.2).

Por el momento, varios cientos de compañías en todo el mundo han adoptado políticas de transparencia informativa en materia de RSE a través de GRI o estándares de elaboración propia; Es más 15 de las 50 compañías más grandes del mundo por cifra de negocio, según Fortune²¹, han hecho suyo tal estándar, a pesar de su corta vida.

Sin embargo, para la mayoría de las empresas el GRI resulta demasiado costoso. Éstas tendrían que contratar a todo un departamento dedicado exclusivamente a recopilar las extensas y complejas exigencias de información que impone el GRI. Así, este sistema de reporte muchas veces sólo resulta apto para un puñado de grandes empresas de la región y las multinacionales”. Una de las razones por la que vemos de interés llevar a cabo esta tesis, y para evitar los aspectos demasiado costosos a las pymes, es implantar la RSE a nivel de los proyectos.

La comunicación de la RSE se puede abordar tanto desde la perspectiva interna de la empresa como desde una perspectiva externa, así nos encontramos que:

Comunicación interna

Dentro de la comunicación interna suele ser recomendable, entre otras cuestiones comunicar a los y las trabajadoras de la empresa las siguientes cuestiones:

- Programas de motivación, acción social, participación, capacitación-formación, etc.
- Auditorías de comunicación interna (situación económica-financiera de la empresa, situación y estado de los proyectos y/o actividades de la empresa, etc).

Para ello algunos de los soportes de comunicación interna que tienen las empresas son las reuniones, la intranet, revistas, paneles informativos, etc.

Comunicación externa

En cuanto a la comunicación externa la mayoría de las organizaciones que buscan obtener mayor status ante los públicos externos (proveedores, público potencial y cautivo, gobierno, otras empresas y organizaciones) hacen de la responsabilidad social su punto de apoyo. Sin embargo, el desconocimiento que las empresas tienen del uso de los medios masivos de comunicación, de las posibilidades de comunicación que permiten las TIC's, hace que para muchas organizaciones, no quede claro como comunicar efectivamente.

Un punto importante a tener en cuenta al momento de comunicar externamente la RSE, es el tipo de “stakeholders” al que va dirigida la información. Esto mismo lo refleja la Guía de información del GRI

²¹ <http://fortune.com/>

2002 donde señala que el principio de globalidad debe proponer un diálogo con los grupos de interés, ya que esto, constituye la base para la configuración del contenido del informe de RSE. Esto supone, una apertura de la empresa al exterior, de forma que los “stakeholders” de la misma estén implicados totalmente en el proceso de información y el flujo de la misma (Moneva et al., 2005).

El uso de los medios masivos que una empresa utiliza para comunicar su responsabilidad social es una de las tantas formas de proyectar imagen hacia el exterior. Las nuevas tecnologías de la información permiten que esa información transcurra con mayor facilidad y proyección. Sin embargo, existen temáticas que promueven la desconfianza de la opinión pública hacia las acciones verdaderamente responsables de las empresas o una mera estrategia publicitaria y de marketing lo que suele denominarse “filantropía marketinera”. “Tanto el tema como el tratamiento de la información de prensa y los anuncios que una compañía transmite a través de los medios es parte integrante del conjunto de estímulos públicos que afectan positiva o negativamente la experiencia del receptor” (Sinopoli, 2005).

El mismo Sinopoli (2005) menciona que: *“según la definición de "altruismo pragmático", la primera acción de responsabilidad social de una empresa es la ética de los negocios. Pero la segunda cuestión clave pasa por la comunicación, porque toda acción comunicativa en el espacio público es ética y políticamente relevante, y la empresa es responsable ante la comunidad por sus mensajes masivos”*.

Resulta de consideración la atención que reciben los titulares negativos si una empresa es protagonista de algún escándalo, llevando a la mitad de los consumidores a evitar comprar sus productos. Según Mouriz (2009), el 11% de los consumidores alemanes considera “dudosas” las actividades de RSE de las empresas y acusándolas de tratar de quedar bien con sus actividades benéficas. Es por esto, que las empresas tienen que asegurarse de que las actividades que emprenden en el área de la responsabilidad social sean creíbles y adecuadas a la naturaleza y área de actividad empresarial. Desde mi punto de vista a través de su unidad de trabajo, siendo ésta, el proyecto, se pueden llegar a asegurar dichas actividades.

Considerando la comunicación en su sentido más amplio, según nos señala Espinosa (2006), la Comunicación Organizacional (interna y/o externa) se convierte en una herramienta:

- Administrativa, ya que mejora los flujos de información, la toma de decisiones estratégicas, la conformación de grupos de trabajo y la resolución de conflictos.
- De competitividad, al incrementar la confianza en los clientes, los proveedores y los inversionistas.
- De posicionamiento publicitario y valorización de marca, porque muestra una organización con valor agregado.
- Dinamizadora de la actividad empresarial en un ambiente de responsabilidad social, al mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de los grupos de interés de la comunidad.

Conclusiones

Un gran número de empresas ha reconocido los beneficios básicos de incorporar prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la responsabilidad social a nivel de las empresas tiene impactos positivos sobre su competitividad y los valores empresariales, medidos en varias formas.

En un mundo cada vez más sensible al papel de las organizaciones en nuestra sociedad, sus principios y valores y la coherencia entre estos y sus estrategias y acciones concretas son un elemento importante de su imagen de marca. Cuando la imagen de marca es un elemento diferenciador clave, toda decisión que afecte negativamente a esta imagen de marca puede tener un coste enorme para la organización y sus accionistas (Torras, 2007).

Un punto importante es reconocer que no sólo es cuestión de comunicar la responsabilidad social empresarial, sino de hacer una comunicación responsable de las actividades realizadas por la empresa. Para ello, es importante que los departamentos adecuados se involucren y tengan empatía con los distintos grupos de interés que a la empresa convergen –tanto internos como externos. E igualmente, y desde mi punto de vista, nuevamente, no únicamente los departamentos sino a través del conjunto de personas que conforman la organización, de ahí la importancia de implementar la RSE a través de los proyectos y los equipos de trabajo de los mismos, considerando tanto los equipos internos como los externos, vinculados a los proyectos.

Existen desafíos importantes a atender ante la proliferación de los nuevos medios tecnológicos y es el asegurar el respeto a la verdad y vigilar que así sea. Los problemas “posmodernos” que plantean las TIC’s como el de los derechos de autor, la responsabilidad que impone la libertad de información y de opinión para evitar caer en el libertinaje, el avasallamiento de la intimidad y el “marketing viral”, son responsabilidad de la empresa y de su grupo de expertos, para lo cual deben estar perfectamente preparados.

En definitiva si una organización pretende ser socialmente responsable deberá tener bien claro que los objetivos de la organización deben ser coherentes con los principios morales y éticos de los miembros que conforman dicha organización. La organización debe llevar una labor social apreciable ante la sociedad, estar presente en el lugar adecuado en el momento oportuno, sin caer en el oportunismo. Finalmente, toda organización socialmente responsable debe ser susceptible a los cambios económicos, políticos y sociales que conforman su entorno social inmediato, actuando localmente sin dejar de pensar globalmente, con la capacidad de adaptarse a todo tipo de cambio y estar dispuestos a cambiar internamente.

Conviene recordar en este punto que “la Responsabilidad Social Empresarial de una determinada compañía puede ser medida en parte por la respuesta que ésta da a las necesidades de sus distintos stakeholders”. Conviene traer a colación que empresas como General Motors, Nokia, British Telecom, Unilever, Credit Suisse o BP han participado activamente, y asumido después, el estándar de Reporting (comunicación empresarial) elaborado por Global Reporting Initiative como modelo de información corporativa sobre RSE. Global Reporting Initiative pretende elevar la calidad de la información sobre RSE y acercarla al grado de sofisticación del que actualmente goza la información económica financiera.

2.2 La Responsabilidad Social Empresarial y las PYMES

Ante la relevancia de la Responsabilidad Social para las empresas, en los últimos años se han creado diversos foros y comisiones para el fomento de la misma, al mismo tiempo que se han publicado numerosos estudios y análisis sobre la RSE. A modo de ejemplo se citan algunos ejemplos del esfuerzo dedicado y la preocupación existente en esta materia. Algunos de los hitos relevantes en la promoción y “regulación” de la Responsabilidad Social de las Empresas son:

- Informe Olivencia: El 28 de febrero de 1997, el Consejo de Ministros, a propuesta del Vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Economía y hacienda, acordó la creación de una Comisión Especial para el estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. El 26 de febrero de 1998 se presenta ante el Consejo de Ministros el “Informe Olivencia, Código ético de los Consejos de Administración de las sociedades”, tal y como se pasó a denominar.
- Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades. El Consejo de la OCDE, en su cumbre de ministros del 27-28 de abril de 1998, acordó la formación de un grupo de trabajo para desarrollar una serie de Principios no vinculantes sobre el Gobierno Corporativo que englobaran los puntos de vista de los países miembros de la OCDE sobre este asunto. Un año después, los Principios encargados fueron presentados y aprobados por los ministros de la OCDE en su cumbre del 26-27 de mayo de 1999.
- Libro Verde, Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas. (Comisión Europea, 2001), el cual ha sido ya comentado en el punto 2.1 de esta tesis.
- Foro “Corporate Social Responsibility” Viena 2002, promovido por la UNIDO. En este congreso se hizo especial hincapié en la orientación que deben de adoptar las empresas hacia todos los grupos de interés interrelacionados con ellas y no únicamente hacia el accionista, un pensamiento común en la mayoría de las organizaciones. “Stakeholders, and not only Stockholders”.

A continuación presentamos una serie de imágenes que reflejan tanto los temas, aspectos analizados, relevantes para la RSE como la composición de consejos creados, parte de los cuales quedan reflejados en informes, libros, foros, etc, anteriormente mencionados.

Esta imagen nº 3; "Cartografía de la RSE: Cuestiones y grupos de Interés", desde el punto de vista de Raynard y Forstater (2002), representa el diálogo con los grupos de interés que debería de existir en las empresas desde un enfoque económico, social y medioambiental. En ella se puede apreciar lo complejo y delicado que puede llegar a ser el diálogo y lo muy diferentes que pueden llegar a ser los grupos de interés. Por ejemplo, una vez definidos los stakeholders en torno al negocio: Gobierno, empleados,

proveedores, futuras generaciones, comunidades afectadas, clientes, inversores...en función del enfoque deberíamos de considerar:

- Económico:
 - Gestión de riesgos
 - Capital intelectual
 - Cadena de suministros
 - Participación en el mercado
 - ...
- Social:
 - Derechos Humanos
 - Condicionales laborales
 - Diversidad
 - Marketing responsable
 - ...
- Medioambiental:
 - Biodiversidad
 - Administración del producto
 - ...

En el piloto que se lleva a cabo en esta tesis se evidencia que resulta un tanto arriesgado arrancar un proyecto sin haber identificado todos los factores que quedan reflejados en la imagen 3.

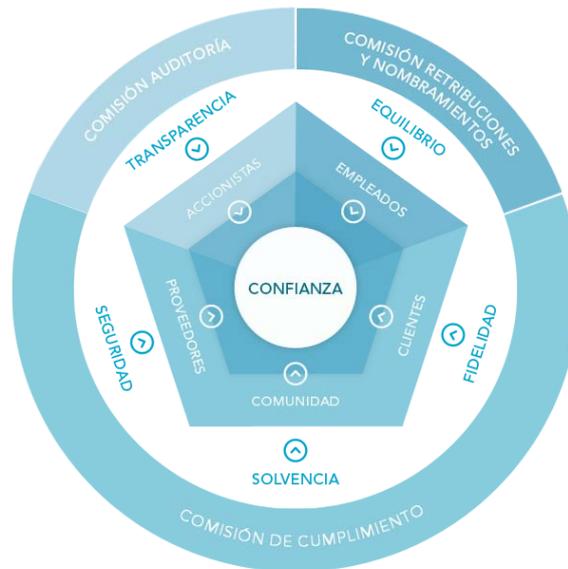
Imagen 3: Cartografía de la RSE: Cuestiones y grupos de Interés



Fuente: Peter Raynard and Maya Forstater, 2002 (Traducción propia)

Esta imagen nº 4; "Comportamiento Social de los Consejos de Administración" aborda la estructura y el comportamiento social de los consejos de administración más adecuado en términos de responsabilidad social corporativa, así como los factores contextuales que pueden incidir en el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Desde una visión personal se parte de una confianza ganada y establecida entre los stakeholder y el consejo de administración. Cómo se aprecia en la imagen 4 se recomienda una estructura de los consejos de administración que de respuesta a temas de auditorías, a las retribuciones de los empleados, ...asegurando, mediante una comisión de cumplimiento, su cometido.

Imagen 4: Comportamiento Social de los Consejos de Administración



Fuente: Elaboración Propia a partir del Informe Aldama, enero 2003

Todos estos pasos previos se han consolidado como verdaderos hitos del panorama actual, tal es así que en el año 2009 Ramón Jáuregui, el secretario general del Grupo Socialista en el Congreso de los Diputados de España presentó una proposición de no ley de "Responsabilidad Social de las Empresas"²² en el Parlamento Español a través de la cual se recomienda, aunque sin fuerza normativa, al Gobierno español a promover la responsabilidad social en el sector público como en el privado. Por otro lado, desde la Comisión Europea se insta a los estados miembros a potenciar de forma activa esta responsabilidad inherente de los agentes activos de la economía.

Tras el análisis tanto de las imágenes nº 3 y 4, se ve la necesidad de que las empresas trabajen bajo la triple perspectiva económica, social y medioambiental, denominada como la (Triple-bottom-line)²³, ya mencionada en el punto 2.1.3. De acuerdo con estos tres ámbitos, en un futuro muy cercano los informes, llevados a cabo por las empresas, en especial los de auditoría deberán recoger las tres perspectivas, siendo estas: la económica, la medioambiental y la social (ver tabla número 1).

Analizando la tabla nº 1; "Triple Bottom Line", se aprecia que dentro de cada una de las líneas se han definido una serie de categorías, y dentro de cada una de estas categorías se abordan una serie de aspectos vinculados a las mismas.

²² http://www.luisvivescos.org/actualidad/noticias/espana_presenta_nuevo_proyecto_legislativo_sobre_rsc.html

²³ Triple-bottom-line: La idea principal es que para la organización el ser sostenible debe ser financieramente seguro, debe minimizar su impacto medioambiental y debe actuar en conformidad con las expectativas sociales.

Tabla 1: Triple Bottom Line

	CATEGORIA	ASPECTO
ECONÓMICO	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público
MEDIOAMBIENTAL	Medioambiental	Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones, aguas residuales, y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte Global
SOCIAL	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones laborales y directivas Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y dirección No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo de menores Prácticas disciplinarias Prácticas de seguridad Derechos indígenas
	Sociedad	Comunidad Soborno y corrupción Contribuciones políticas Competencia y fijación de precios
	Responsabilidad producto	Salud y seguridad cliente Productos y servicios Publicidad Respeto para privacidad

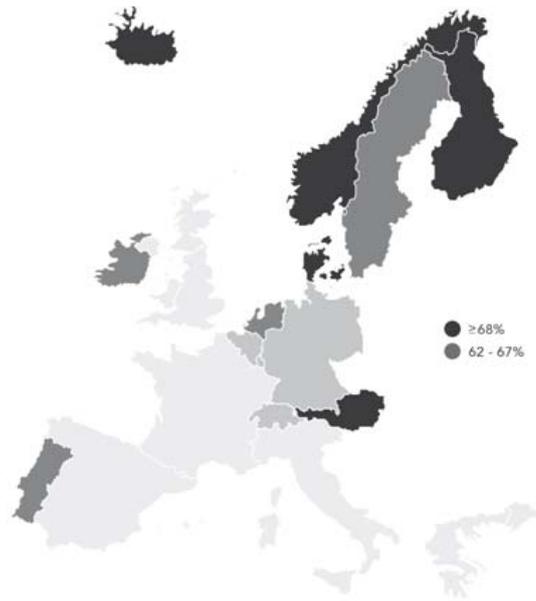
Fuente: Informe Aldama, enero 2003

A pesar de que desde los diferentes foros y los consejos de administración de las empresas se ha fomentado la implementación de la RSE en las mismas, es verdad, que las pymes han presentado dificultades para la incorporación de la RSE en sus organizaciones. Reflejo de ello es el estudio realizado por la Comisión Europea (Observatory of European SMEs 2002 No.4)²⁴ sobre la Responsabilidad Social Empresarial y las pymes en Europa. Aunque son datos de más de una década en la actualidad se puede hablar de una situación similar al respecto.

La imagen nº 5; "Clasificación de los países nórdicos y escandinavos según su porcentaje de Pymes" presenta la clasificación de los países nórdicos y escandinavos según el porcentaje de Pymes que realizan acciones de RSE, mientras que la imagen siguiente presenta la clasificación del porcentaje de Pymes que realiza acciones en los países centro europeos (ver imagen nº 6).

²⁴ https://www.researchgate.net/publication/28180834_La_politica_europea_de_fomento_empresarial_un_analisis_critico

Imagen 5: Clasificación de los países nórdicos y escandinavos según su porcentaje de Pymes



Fuente: Observatory of European SMEs, 2002

Imagen 6: Clasificación de los países centro europeos según su porcentaje de Pymes



Fuente: Observatory of European SMEs, 2002

Se puede observar una división entre el norte y el sur de Europa. Estas imágenes nos muestran el avanzado grado de Responsabilidad Social que poseen países referentes como Dinamarca, Finlandia y los países del Norte de Europa en general, frente al menor grado de avance en Responsabilidad Social que presentan los países centro europeos. En gran parte, y según el propio Observatorio Europeo de Pymes, ello se debe a que éstos últimos países reciben menor financiación externa para el desarrollo de las acciones socialmente responsables. En este último caso, únicamente, el 8% de las pymes reciben ayudas

públicas (reducciones de impuestos, información,...) cuando participan en actividades externas socialmente responsables.

Un dato peculiar que da a conocer el estudio realizado por la Comisión Europea (Observatory of European SMEs, 2002) es que la mayoría de las pymes se involucran en actividades de deporte o salud, mientras que los temas de medio ambiente etc. son dejados de lado, manifestando la carencia de orientación de las empresas a la hora de poner en práctica su Responsabilidad Social.

Si consideramos el escenario nacional tenemos el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa que se crea en el año 2004, como organización sin ánimo de lucro por varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC).

Desde el punto de vista de este Observatorio la RSE es importante porque se pensaba a principios de la década de 1990, que la globalización prometía un futuro lleno de buenos augurios. Se suponía que todos saldrían ganando, tanto los países desarrollados como los países en vías de desarrollo. Parecía que la globalización produciría un desarrollo sin precedentes a escala mundial pero todas esas expectativas se han ido diluyendo al producirse grandes desequilibrios tanto entre los países como dentro de ellos.

Sí es verdad que la globalización ha favorecido:

- El aumento del poder de la empresa en detrimento de los Estados
- La disminución en derechos para atraer la inversión directa extranjera
- Los procesos de deslocalización
- La privatización de servicios básicos

Todo este contexto expuesto, favoreció el auge del debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como herramienta que sirviese para aminorar el impacto negativo de las empresas en general y de las multinacionales en particular, sobre los derechos sociales, laborales, el medioambiente y en definitiva, sobre los Derechos Humanos.

Además, hay que indicar que con anterioridad a este Observatorio, a finales de marzo del 2002 se presentó en Barcelona el Código de Buen Gobierno para la "Empresa Sostenible"²⁵, promovido por IESE, la Fundación Entorno y Price water house Coopers, en el que participaron representantes de 60 empresas.

Fruto de dicho Código, el 9 de abril de ese mismo año, 93 empresas y 34 organizaciones españolas entregaron en Madrid al Secretario de Naciones Unidas sus cartas de adhesión al Global Compact o Pacto Mundial, instrumento que promueve la adopción por las empresas de una serie de principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, normas laborales y medio ambiente.

De este modo las empresas españolas demuestran pretender involucrarse en el movimiento impulsor de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de la empresa ó Empresarial (RSE).

Revisando tanto los dos Observatorios mencionados como el Código de Buen Gobierno se aprecia que el impacto colectivo de la RSE tal como la practican las pymes es básico para aprovechar plenamente el potencial de la RSE para contribuir al crecimiento, al empleo y al desarrollo sostenible tanto en España como en Europa. Tal y como ha sido comentado previamente el 85 % de las empresas, a nivel europeo, son pymes, lo que las convierte en agentes prioritarios para la expansión de las prácticas de RSE. Tanto la Comisión Europea como el propio Gobierno Español reconocen que es necesario un enfoque específico para estimular la RSE entre las pymes. Y también requiere la cooperación activa de los principales organismos intermediarios y de apoyo a las pymes para facilitar el intercambio de experiencias sobre el mejor modo de fomentar la RSE entre las pymes nacionales y de Europa.

2.2.1 El conocimiento de las Pymes sobre la RSE

Un aspecto relacionado con la RSE para las pymes es la falta de conocimiento sobre los beneficios potenciales para su negocio. La comunicación de cómo dar a conocer los posibles beneficios que la implementación de la RSE puede generar a las empresas es algo que tienen pendiente muchos de los

²⁵ http://www.dte.eis.uva.es/Docencia/ETSII/ProyectosAEI/Documentos/CGES_Vers_Esp.pdf

países de la UE, tal es así que algunos países han comenzado este proceso empezando a publicar información introductoria básica sobre la RSE a las empresas, como ha sido el caso de la República Checa.

Muchos buscan apoyar el desarrollo de la RSE en las pymes, a través de intercambios de conocimientos entre las pymes y los expertos. Uno de los principales retos con este enfoque es la enorme cantidad de pymes que pueden estar interesadas en aprender sobre los beneficios de la RSE. En Bélgica y Grecia, intercambios de aprendizaje entre las pymes han permitido que buenas prácticas se compartan entre los representantes de las pymes y que esta información pueda ser difundida dentro de sus redes empresariales. Algunos países están considerando tomar un enfoque sectorial mediante el establecimiento de consejos sectoriales que se ocupan de temas de RSE relevantes para su industria (Reino Unido). El Reino Unido (ver Imagen n° 7) tiene establecido un portal de comercio que permite a las pymes responsables inscribirse y comerciar entre sí, y para promocionar sus éxitos a los consumidores interesados (Williamson et al., 2014).

Imagen 7: RSE Compendium 2014. Número: J30259602

Recuadro 4: Reino Unido – Comercio para bien para apoyar RSE en PYMES

La iniciativa [Trading for Good](#) se ha convertido en un instrumento importante para comprometer a las pymes en RSE y facilitar a los consumidores a la hora de tomar decisiones sobre la base de comportamiento empresarial responsable. Este es un servicio digital, permitiendo a las empresas comercializar sus prácticas de negocio responsables. En este sentido, la iniciativa facilita el crecimiento del negocio a través de negocio. [Trading for Good](#) pretende impactar en la sociedad positivamente mediante:

- Mejorando las habilidades y la creación de puestos de trabajo.
- Apoyando a las comunidades locales.
- Apoyando el crecimiento de las PYMES.
- Mejorando la calidad de vida y bienestar para los empleados; y
- Reduciendo el carbono y la protegiendo el medio ambiente.

Para alcanzar estos objetivos [Trading for Good](#) busca empoderar a las PYME e influir en las prioridades de política. Para ser parte de la iniciativa [Trading for Good](#) un negocio debe lanzar su propio programa dentro de las áreas mencionadas anteriormente. Posteriormente, la empresa puede cargar la información para compartirla con otras empresas y clientes (potenciales).

[Trading for Good](#) es una empresa sin ánimo de lucro que pretende inspirar a las empresas a ser socialmente responsables. Fue inspirado por el gubernamental programa "Todas las empresas cometen" que alienta a las empresas británicas para contribuir a la sociedad. [Trading for Good](#) anunció recientemente un acuerdo de tres años con Santander, creando una asociación dedicada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de apoyo a las comunidades locales. Además de su asociación con Santander, [Trading for Good](#) también ha obtenido el apoyo financiero de la Innovación en dar fondos, administrado por [Nesta](#) y financiado por el gobierno del Reino Unido (Oficina Gabinete). El Fondo pretende habilitar un cambio progresivo en el dar y el intercambio de tiempo, bienes, conocimientos, recursos y dinero.

Para obtener más información sobre la iniciativa [Trading for Good](#), por favor consulte el sitio web de la iniciativa: <http://www.tradingforgood.co.uk/>

Fuente: Naomi Williamson, Astrid Stampe-Knippel, Tina Weber, 2014 (Traducción propia)

En cuanto a la formación y capacitación para las pymes, los gobiernos de varios países han desarrollado programas de formación para las mismas para que puedan entender más acerca de los beneficios de la RSE. Éstos se han desarrollado sobre una serie de temas, por ejemplo: cómo implementar la RSE en actividades, informes, cómo comunicarse (Chipre), cómo aplicar las normas internacionales (Dinamarca) (ver Imagen n° 8). Otros países han desarrollado la formación on line (Países Bajos) (Williamson et al., 2014).

Recuadro 5: Dinamarca - Cursos y orientación sobre una conducta empresarial responsable para las PYMES.

El gobierno danés está omitido a apoyar el desarrollo de RSE en las PYMES mediante diversas herramientas.

Centros regionales de desarrollo empresarial (Vaeksthunse) apoyan el desarrollo de la RSE en las PYMES. Los centros regionales se han establecido para ofrecer servicios de apoyo al desarrollo regional y el desarrollo de empresas locales, incluyendo la aplicación de la RSE. Dada la orientación y la colaboración de los centros regionales con instituciones públicas y privadas de los órganos regionales, "los consultores de desarrollo de negocio" ofrecen servicios integrales que tienen en cuenta diversos stakeholders y oportunidades de negocio;

- Las anuales 'Week campaigns' pretenden apoyar a los responsables por el desarrollo de negocios y elevar la conciencia acerca de las RSE en las PYMES. Durante las 'Week campaigns' se organizan eventos en todo el país para apoyar a los emprendedores locales;
- Cursos sobre gestión responsable de la cadena de suministros serán organizados y el Gobierno elaborará una guía sobre cómo llevar a cabo la diligencia de sus impactos sociales y ambientales en la sociedad, así como de entablar diálogos entre los stakeholders.
- En colaboración con la Autoridad Danesa de Negocios, redes regionales y organizaciones comerciales, el gobierno apoyará el trabajo de las PYMES con la RSE a través de la organización de seminarios y talleres; y
- En colaboración con la industria danesa, la Universidad de Aalborg y Green Cross Denmark, el gobierno apoya a las PYMES el trabajo estratégico con iniciativas de protección ambiental voluntarias aunque el lanzamiento del portal ambiental online Green21 contiene diez herramientas web en iniciativas ambientales.

Más información:

- Crecimiento responsable – Plan de acción para la responsabilidad Social Corporativa

Fuente: Naomi Williamson, Astrid Stampe-Knipfel, Tina Weber, 2014 (Traducción propia)

Si bien las pymes encuentran, en general, mayores obstáculos que las grandes empresas y/o multinacionales, a la hora de poder destinar recursos para la gestión de la RSE, como, por ejemplo, poner en marcha procedimientos de identificación, gestión y control de riesgos sociales y medioambientales, reportar el balance según la triple bottom line, etc. Además, por otra parte, suelen disponer de una menor capacidad de diversificación y elección de proveedores y clientes, siendo la fuerza de estas pymes a ejercer en sus cadenas de suministro habitualmente más reducida ó menor que las grandes empresas y/o multinacionales.

Esto es, especialmente, preocupante cuando la pequeña y mediana empresa emprende el camino de la internacionalización y se introduce en países de alto riesgo social y medioambiental. Por ello, parece conveniente desarrollar medidas específicas de incentiación, además de las generales anteriormente señaladas.

Existen diversas medidas que fomentan la RSE en las pymes. Dichas medidas son:

- Recibir información clara y útil sobre procesos de RSE diseñados específicamente según necesidades de la pyme. Por ejemplo, a través de folletos informativos, como los que ya ha ido proponiendo la UE.
- Apoyar los procesos de RSE en los momentos de inicio, resolviendo las dudas y dando respuesta a las controversias que puedan surgir.
- Reconocer los pasos dados en la incorporación de criterios de RSE de manera progresiva.
- Estimular la promoción de instrumentos mancomunados para las pymes orientados al cumplimiento de objetivos en materia de RSE.
- Implementar la RSE en las pymes bajo la óptica de la gestión / dirección de los proyectos. Esta medida es la que se propone a través del desarrollo de esta tesis.

De la misma manera también se están desarrollando una serie de programas a nivel europeo, es el caso de los Estados miembros que tienen como objetivo apoyar a las pymes en alcanzar sus Metas de RSE. El apoyo adicional puede incluir la financiación o la promoción y sensibilización en función de lo que es

necesario, otros apoyan a sensibilizar y aplicar la RSE en las pymes mediante la sensibilización de fomentar la capacidad de los interesados y la integración de la RSE en la estrategias de la empresa (Eslovaquia). Los proyectos incluyen: actividades de investigación sobre ejemplos de prácticas de las pymes (Polonia, Alemania) (ver Imágenes n° 9 y 10); proporcionar financiación para los proyectos; y, el apoyo a las pymes en los países en desarrollo. A continuación mencionamos algunos de ellos:

Imagen 9: RSE Compendium 2014. Número: J30259602

Recuadro 6: Polonia – Capacidades de Creación de RSE en PYMES

El conocimiento de la RSE en las PYMES polacas se considera que está aún en sus primeras etapas. Por esta razón, el Programa Swiss-Polish RSE "Mejora de la competitividad regional a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)" fue lanzado en 2011 para reforzar la aplicación de la RSE en las PYMES polacas.

Mediante el fortalecimiento de la comprensión del desarrollo sostenible de las empresas, el proyecto pretende apoyar y potenciar la competitividad de y la innovación de las PYMES polacas (también a escala internacional) a través de la mejora de su impacto social y ecológico, así como las condiciones de empleo. El programa se realiza en tres pasos:

- Sensibilización y capacitación a través de la organización de formación, talleres, servicios de asesoramiento y visitas de estudio para las PYMES, así como para las autoridades regionales, centros de comercio y organizaciones no gubernamentales;
- Llevando a cabo programas piloto en alrededor de 160 PYMES que deberían aplicar medidas de apoyo a la mejora de las condiciones de empleo, participación social y proteger el medio ambiente mediante, por ejemplo, la reducción de residuos o el uso de fuentes de energía renovables; y
- Evaluar los programas piloto, así como identificar y difundir las mejores prácticas en las publicaciones y eventos.

Los resultados esperados incluyen el desarrollo de una mayor comprensión general de la RSE en empresas, así como el establecimiento de redes locales de RSE y desarrollo de políticas de RSE regionales.

La Agencia Polaca de Desarrollo Empresarial (PARP) es la entidad responsable del programa en Polonia, con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación, el Secretario de Estado para Asuntos Económicos y por la Dirección General de Asuntos Europeos (en el marco de la contribución de Suiza a la Unión Europea ampliada).

Más información:

Descripción del proyecto (Agencias Suizas)

http://www.erweiterungsbeitrag.admin.ch/de/Home/Projekte/Project_Detailansicht?projectinfoID=202538

Descripción del proyecto (Agencia Polaca para Desarrollo Empresarial)

<http://en.parp.gov.pl/index/index/1866>

Fuente: Naomi Williamson, Astrid Stampe-Knippel, Tina Weber, 2014 (Traducción propia)

Recuadro 7: Alemania - El desarrollo del empleado a través del compromiso (un proyecto financiado por FSE para las PYMES)

Las PYME forman el pilar de la sociedad alemana, ya que más del 99% de las empresas alemanas caen dentro de esta categoría. Por esta razón el Ministerio alemán de trabajo y asuntos sociales (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS) quiere apoyar a las PYMES alemanas para hacerse incluso más fuertes. La Responsabilidad Social Empresarial en este sentido es considerada importante para la sostenibilidad a largo plazo de las PYMES y la sociedad en su conjunto.

En el Plan de Acción 2010 Alemán para la RSE, el programa financiado por FSE "Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES" (Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand) fue presentado por el Ministerio Federal de trabajo y asuntos sociales. Está dirigido a integrar la RSE como un objetivo de negocio más a largo plazo y estratégico para PYMES a través de medidas de apoyo personalizado a las empresas. 73 proyectos de RSE en las PYME fueron financiados, cubriendo temas en relación con el lugar de trabajo, medio ambiente, mercado y comunidad. El programa tiene un presupuesto total de 36 millones €.

Un ejemplo de un proyecto de RSE para las PYMES es el "Desarrollo del empleado a través del compromiso" (Personalentwicklung durch Engagement) que es dirigido por el Instituto 3Win para la sociedad civil. El propósito del proyecto es agregar valor a las habilidades formales de los empleados mediante el desarrollo de sus competencias no formales a través de la participación en la sociedad civil.

A través del proyecto, los empleados trabajan fuera del entorno formal habitual en beneficio de la sociedad civil (en los ámbitos educativo, social, medioambiental o cultural). El tipo de trabajo se adapta a las capacidades y deseos de cada uno de los empleados. El trabajo incluye:

- Tareas de la "vida real" que son tanto intelectual como emocionalmente estimulantes.
- Uso de habilidades formales de manera no formal.
- Apoyo de la responsabilidad personal y la independencia, y
- Estimulación de una nueva cultura de aprendizaje que se basa en la responsabilidad personal para promover el aprendizaje.

Un ejemplo de trabajo podría ser un empleado que comparte su trabajo con una persona discapacitada para un par de semanas para el beneficio mutuo de ambos. Otro ejemplo podría ser un equipo de empleados que renueva una guardería o el jardín de un hospital. Estos proyectos estimulan las competencias no formales de los empleados como por ejemplo habilidades sociales y capacidad de trabajo en equipo que se consideran para añadir valor, además de las cualificaciones formales.

La metodología del proyecto para el desarrollo de los empleados se diferencia de la tradicional y más enfoques teóricos, ya que los empleados participan en escenarios reales. El mayor sentido de la responsabilidad y la habilidad para trabajar como parte de un equipo podría fortalecer la capacidad de las PYME a largo plazo.

Para más información sobre el programa, consulte:

- Descripción de la medida de RSE de 3WIN (Alemán): <http://www.pe-d-e.de/>
- Descripción de la medida de RSE de BMAS (Alemán): [http://www.csr-vernetzung.de/nc/projekte.html?group_1=45&tx-esfaddress-pil\[page\]=1&tx-esfaddress-pil\[uid\]=1606#vcard](http://www.csr-vernetzung.de/nc/projekte.html?group_1=45&tx-esfaddress-pil[page]=1&tx-esfaddress-pil[uid]=1606#vcard)
- Información Gubernamental sobre el programa ESF para las PYMES en Alemania. http://www.esf.de/portal/generator/15836/program_csr.html (Alemán) <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/esf-foerderung-fuer-kmu/foerderprogramm-gesellschaftliche-verantwortung-im-mittelstand.html> (German and English)
- Folleto sobre el programa ESF para las PYMES (BMAS y ESF, Alemán): http://www.csr-vernetzung.de/fileadmin/user_upload/doc/ESF_Programmflyer.pdf
- Página web sobre RSE en Alemania (BMAS) (Alemán e Inglés): <http://www.csr-in-deutschland.de/nc/startseite.html>
- Proyectos RSE en PYMES dentro del programa ESF (Alemán): http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ESF-Programm/Ausgewaehlte_Projekte_fuer_CSR-Antragstellung.pdf

Fuente: Naomi Williamson, Astrid Stampe-Knippel, Tina Weber, 2014 (Traducción propia)

2.2.2 La RSE una cuestión importante o pasajera para las Pymes

Marín y Rubio (2008) estudiaron si la RSE era una moda o un factor competitivo para las pymes. Según estos dos autores la RSE ha adquirido un relevante protagonismo en los últimos años como signo del compromiso de la empresa con sus distintos grupos de interés. A nivel científico se ha demostrado que la RSE influye de forma positiva sobre los resultados financieros de las empresas, pero no se ha estudiado su impacto sobre otros indicadores de desempeño como el éxito competitivo, una variable que tiene gran interés para los directivos de empresas por su repercusión en la empresa a nivel estratégico. Ni mucho menos se ha hecho su despliegue a nivel de proyecto, y analizando indicadores propios de la gestión por proyectos.

Por otro lado, a pesar del importante peso relativo que en la economía tienen las pymes, y su tratamiento diferenciado a la hora de diseñar políticas estratégicas, apenas existen estudios que apliquen la RSE en pymes, y desde mi punto de vista mucho menos aún en los proyectos. El trabajo llevado a cabo por Marín y Rubio examina cómo contribuye al éxito competitivo de las pymes la adopción de diferentes iniciativas y acciones de RSE, así, utilizaron para ello, un estudio realizado a 531 empresas de tamaño pequeño y mediano, pertenecientes a distintos sectores económicos. Los resultados demuestran que más allá de principios filosóficos, de imagen o de moda pasajera, las políticas de RSE tienen un impacto positivo sobre el éxito competitivo, también en el caso de las pymes .

El aspecto clave a delimitar de cara a los objetivos del presente trabajo es evidenciar la utilidad que tiene para la empresa la adopción de prácticas responsables, y sobre todo qué impacto tiene sobre el éxito competitivo. Un análisis de la literatura nos permite revisar cómo la RSE contribuye a mejorar los resultados financieros de la empresa. Algunos trabajos muestran esta influencia positiva (Johnson y Greening, 1999; Waddock y Graves, 1994; Bowman y Haire, 1975), sin embargo hay trabajos que no logran demostrar el sentido ni el signo de la relación (Cochran y Wood, 1984; Marcus y Goodman, 1986). Esta divergencia puede deberse a la falta de consenso en la definición y medida de los constructos relacionados (Griffin y Mahon, 1997). Es necesario, por tanto, aclarar la definición y medición de todas las variables que intervienen en la definición de los resultados financieros (Mahon y Griffin, 1999). En cualquier caso, recientes investigaciones han demostrado que la RSE está relacionada de forma positiva con los resultados financieros gracias a los metaanálisis realizados por Frooman (1997) y el más reciente de Orlitzky *et al.* (2003). Entre los escasos trabajos que analizan particularmente la Pyme destacan los realizados por Brown y King (1982), Thompson y Smith (1991) y Au y Tse (2001), que, bien de forma teórica, bien con otras variables de tipo financiero, tampoco relacionan RSE y éxito competitivo. La RSE tiene como misión satisfacer las demandas de los principales grupos de interés (Maignan y Ferrell, 2004; Mitchell *et al.*, 1997), y así lo demuestran distintos trabajos para el caso de clientes (Brown y Dacin, 1997), trabajadores (Turban y Greening, 1997), directivos (Lerner y Fryxell, 1994) o accionistas (Clarkson, 1995). Por tanto, derivado de estos razonamientos, es lógico pensar que la RSE no sólo debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros (Orlitzky *et al.*, 2003), sino que también tenga un impacto positivo sobre la posición competitiva de la empresa. Para conocer cuáles son las políticas de RSE que más impacto tienen sobre el éxito se han utilizado diferentes acepciones del término como dominio RSE (Sen y Bhattacharya, 2001), escrutinio RSE (Lafuente *et al.*, 2003), relación con el negocio (Drumwright, 1996) o las clásicas dimensiones de RSE propuestas por Carroll (1979).

De la misma manera el trabajo llevado a cabo por Marín y Rubio traslada que la relación existente entre RSE y éxito se fundamenta en que la RSE genera efectos positivos entre todos los grupos de interés, internos y externos, donde sin duda el mayor protagonismo lo tienen los clientes o consumidores. Sabiendo que el fin último de las pymes es ganar dinero, resulta fundamental saber que hoy en día establecer relaciones de calidad con los diferentes stakeholders logrará una ventaja diferencial con respecto a otras compañías, y para éstos la RSE permitirá, justamente, poder mejorar dichas relaciones. Las empresas más grandes y líderes en el mercado implementan, desde hace tiempo, los principios de la RSE, integrando las expectativas de los diversos públicos en ella.

En este sentido, diversos trabajos demuestran que la RSE tiene una influencia directa y positiva sobre la evaluación que hacen los stakeholders de la pyme (Sen y Bhattacharya, 2001; Bigné *et al.*, 2005). De hecho, diversos estudios de opinión (Forética, 2006) confirman la disposición, en el caso concreto de los consumidores a apoyar a las pymes que perciben como socialmente responsables y a penalizar comportamientos irresponsables de las mismas, lo que induce a pensar que las políticas de RSE que lleva a cabo una empresa influye o modifica el comportamiento del consumidor y, de hecho, así lo demuestran algunos trabajos (Creyer y Ross, 1997; Fernández y Merino, 2005; Sen y Bhattacharya, 2001). No obstante, otros autores ponen en cuestión estas conclusiones generales y demuestran que el consumidor modifica su comportamiento ante iniciativas RSE sólo en determinados escenarios (Andreu *et al.* 2004; Anderson y Cunningham, 1972). Por último, otro grupo de trabajos posiciona la RSE lejos de ser un importante criterio para el consumidor a la hora de sus decisiones de compra (Boulstridge y Carrigan, 2000; Bigné *et al.* 2004; Carrigan, 1997). Esta divergencia en las conclusiones sobre los efectos de la RSE sobre el comportamiento del consumidor invita a considerar nuevas teorías que intenten explicar de una forma general la importancia de la RSE para las pymes. Todo ello, hace pensar que la RSE es una cuestión importante o debería de serlo para las pymes y no algo pasajero.

Además, por otro lado, estudios varios indican que la RSE empieza a integrarse dentro de la cadena de valor de las pymes y, es por eso, que es primordial poder entender cómo funcionan los mecanismos internos de integrarla en las mismas, de tal manera que se pueda optimizar los recursos invertidos en ella (Babón, 2012).

Este apartado ha tratado de ver el efecto de la RSE en diferentes factores, y evidenciar el porqué la RSE es una cuestión importante, siendo los factores:

- Resultados financieros
- Competitividad
- Satisfacción y evaluación de los stakeholder

Esta tesis va a analizar las consecuencias de la implantación de la RSE en el proyecto desde el punto de vista del proveedor, cliente - consumidor de dicho proyecto, y se tratará de evidenciar la importancia de integrar la RSE por la influencia directa y positiva que tiene dicha implementación sobre los stakeholders vinculados al proyecto en cuestión.

Así, la RSE ha evolucionado, pasando de ser solamente una forma de generar imagen a la empresa, y ser tratada como algo pasajero, a ser considerada una herramienta para beneficiar a otros que favorecen a la propia empresa. Existe una línea muy delgada y fácil de perder entre la RSE y la gestión de las acciones para mejorar la imagen de la organización; todo depende de la transparencia y credibilidad con que se lleve a cabo la comunicación de la RSE y entender, que responder con acciones que ayuden al entorno de la empresa, es indispensable para su crecimiento.

En el caso de esta tesis se trata de evidenciar la importancia de la integración estructurada y no pasajera de la RSE en los proyectos para el éxito competitivo de la pyme a través de la adopción de prácticas socialmente responsables vía sus proyectos, ¿pero cómo hacerlo?, ¿cómo implantar la RSE en el proyecto?.

2.2.3 ¿Cómo impulsar la RSE en las Pymes?: Desarrollo potencial de la RSE

Actualmente, la RSE parece ir ganando importancia a nivel internacional entre las pymes. Su consideración por parte de las grandes empresas condiciona el acceso a determinados segmentos del mercado de capitales y tiende a condicionar el valor de mercado de las acciones. A raíz de esto, organismos internacionales como Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otras, se han implicado de forma directa en esta materia, dando lugar a que los grandes inversores institucionales consideren la RSE como un buen indicador acerca de la calidad en las prácticas de gestión y gobierno de las empresas.

A nivel nacional se han llevado a cabo actuaciones generales por parte de las administraciones para la participación de las pymes en el despliegue de la RSE. Algunas de las acciones puestas en marcha son:

- Fomentar un mayor interés y compromiso de las empresas por el desarrollo, así como la participación de la comunidad empresarial en los proyectos y programas de desarrollo sostenible.
- Facilitar la participación de los interlocutores sociales y representantes de la sociedad civil en el desarrollo de las políticas sociales impulsadas por los poderes públicos locales, autonómicos y estatales.
- Crear foros, redes y otras formas de articulación de la cooperación para hacer frente a los principales problemas de desarrollo a los que se enfrenta España, como la regeneración de zonas en declive, el fomento del empleo y la inclusión social, el desarrollo de la formación y la economía del conocimiento o la investigación y la innovación.
- Crear el Consejo Estatal de RSE, en el que participen representantes de las organizaciones empresariales, los sindicatos, otras organizaciones representativas de las distintas sensibilidades existentes en la sociedad y las Administraciones Públicas, con el objetivo de constituirse como un órgano asesor y consultivo del Gobierno.

Por otra parte, han existido actuaciones más específicas y locales. Por ejemplo, en el 2011 se definió por el i-Talde de RSE de Innbasque el marco metodológico de aplicación de la RSE. Hay que destacar que en el momento de comenzar el desarrollo de este marco, y aprovechando la última Comunicación de la Comisión Europea sobre la RSE del 25 de octubre de 2011, en la que la Responsabilidad Social Empresarial pasa a concebirse como la "responsabilidad de las empresas sobre sus impactos en la sociedad", se dibuja el prisma bajo el cual se pretende abordar la RSE a través de la óptica de la gestión por proyectos, evidenciando, a mi entender, la necesidad de dar pasos a favor de la asunción de compromisos y responsabilidad de las pymes vascas con el entorno en el que desarrollan su actividad y

los grupos de interés con los que interaccionan mediante sus proyectos. La RSE ha de visualizarse, por tanto, como una palanca para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo. Dicho esto, el marco metodológico de aplicación de la RSE se fundamenta en una serie de pilares, desarrollados y contrastados con 3 entidades piloto del País Vasco, no obstante dicho marco metodológico es de carácter general para el conjunto de las pymes. El mismo responde a los siguientes atributos:

- Enfocado al desempeño: posibilitando al mismo tiempo el reconocimiento y el contraste externo
- Integrador: enfocado a la gestión global de la pyme
- Universal: Aplicable a todo tipo de organizaciones independientemente de su tamaño y sector de actividad
- Realista: Adaptándose a cualquier organización independientemente del grado de implantación de la RSE en la misma
- Innovador: Un producto intelectual consensuado por el i-Talde que aborde la implantación de la estrategia de RSE desde un prisma nuevo
- Práctico: que aporte soluciones aprovechando los instrumentos ya existentes
- Flexible: Debe ser orientativo, de utilidad tanto si la organización realiza una gestión por procesos, por objetivos o por funciones. En este sentido, y buscando la utilidad para la pyme incorporamos la GPP
- Autorregulable: permitiendo la mejora continua de la organización
- Pedagógico: Enunciado mediante principios y empleando un lenguaje asequible para las organizaciones
- Escalable: Con capacidad de evaluación y perfeccionamiento
- Accesible: Que permita a cada organización partir de su situación real
- Asequible: En cuanto a los recursos necesarios para su implantación

Las fases que plantean para abordar el Marco Metodológico son las siguientes:

Imagen 11: ¿Cómo se está abordando el proyecto?



Fuente: Innobasque, 2011

Algunos factores más relevantes en nuestro contexto socioeconómico que están interviniendo para el impulso y la adopción de la RSE como estrategia clave de país identificados por el i-talde de RSE de Innobasque a la hora de definir el marco metodológico de aplicación de la RSE son:

1.- La necesidad de modificar los modelos de producción con el objetivo de consumir menos recursos fósiles y materias primas en general, cada vez más escasas y caras, así como contribuir a la reducción de emisiones contaminantes, lo cual en la práctica conlleva, normalmente, la obligación de cumplir con una normativa ambiental crecientemente más exigente y rigurosa.

2.- Una necesidad imperativa de ser competitivos con el producto y servicio que se ofrece al mercado, de modo que se pueda garantizar la sostenibilidad de cada proyecto empresarial. Dicha competitividad se obtiene gracias a la combinación de diferentes elementos, entre los que cabe destacar, por el papel clave que cumple, la innovación y la capacidad de generar nuevos productos y servicios que cubran nuevas demandas, lo cual lo hacen posible las personas que conforman las organizaciones.

3.- Una sociedad que progresivamente va asumiendo la necesidad de cambiar el patrón de crecimiento para incorporar los vectores sociales y ambientales al vector económico y poder, de este modo, medir el desarrollo de una sociedad en términos más integrales y no exclusivamente económicos. Esto significa que se están modificando las expectativas de la sociedad en general, y de la de los grupos de interés particulares de las organizaciones. Estos grupos de interés (inversores, administraciones públicas, clientes) son quienes paulatinamente quieren ver en las empresas y en los productos que fabrican y venden comportamientos éticos y sostenibles, como se comenta en el punto 2.2.2 de la tesis.

2.2.4 La Pyme y las ventajas de la adopción de los criterios, principios y cultura de la RSE

La adopción de criterios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión empresarial, conlleva la formalización de sistemas de gestión en ámbitos tanto económicos, sociales y medioambientales, así como la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos. En este sentido, se dice que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés (stakeholders: empleados, socios, clientes, las comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores,...), con el propósito de contribuir no sólo a un desarrollo económicamente viable, sino también social y ambientalmente sostenible.

En esta línea aparece una literatura reciente de una nueva generación de investigación, argumentando que el estudio de la empresa y su gobierno exigen un planteamiento dinámico, coherente con su entorno, con los principios individuales y las responsabilidades organizativas de la dirección. Tal y como argumenta Torras (2007) "la responsabilidad social está relacionada con el contrato social entre las organizaciones y la sociedad en que actúan" y, por lo tanto, deben interactuar con los miembros que componen esa sociedad. Bajo esta óptica, el enfoque de RSE supone un nuevo modelo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental. Esta forma de entender la empresa, se refiere esencialmente a la evidencia de que en el largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores y comunidades sociales donde se opera. De esta forma, tiene un efecto directo en la cotización bursátil y es buen indicador de la calidad de gobierno. Recordemos que los inversores institucionales están, de acuerdo a un estudio de opinión realizado por McKinsey (2002), dispuestos a pagar un premium por las acciones de aquellas empresas mejor gobernadas. Tal y como podemos apreciar, podemos hablar de un cambio en el concepto de lo que se entiende por empresa bien gobernada: ya no sólo implica la gestión adecuada de las relaciones con los accionistas, sino que se incluye la relación con un conjunto más amplio de stakeholders o grupos de interés (Lafuente et al., 2003).

Así pues, podíamos decir que a lo largo de la vida productiva de una organización, surgen conflictos y metas que ponen a prueba la capacidad de respuesta de la empresa y de todos sus actores. A partir de este planteamiento, la función de la responsabilidad social consistiría en "clarificar lo que constituye el bienestar social y el tipo de conducta necesaria para alcanzarlo" (Torras, 2007).

Por otra parte, existen ciertas características y elementos concernientes a la competitividad que bien podríamos tratar como ventajas competitivas de las pymes socialmente responsables sobre sus competidores. Dichos elementos son los siguientes:

- El entorno legal;
- El mercado de capitales;
- La imagen de marca;
- La innovación;
- La cultura corporativa; y
- La legitimación del mundo empresarial.

El desarrollo de la responsabilidad social empresarial está íntimamente relacionado con los valores de los fundadores, con los principios de la dirección general, con los diferentes acontecimientos que han ido marcando el devenir de la organización y con las oportunidades y amenazas del entorno. A lo largo de la historia de la organización el desarrollo puede ser regresivo, como en épocas de crisis, donde los aspectos económicos prevalecen a los aspectos referentes al bienestar social (Torras, 2007).

Medir exclusivamente los resultados de la empresa conforme a los términos cuantitativos relacionados con las personas beneficiadas, el dinero invertido y su duración resulta en ocasiones inexacta. Más bien, se debe medir por las transformaciones sociales que propicia (Torras, 2007). “Siendo la primera responsabilidad de la empresa ser eficiente y rentable para ejercer su función natural y contribuir al crecimiento del país, la RSE debe ser vista como un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones dentro de un marco de valores éticos” (Schaeffler, 2006).

Los principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa que señala la AECA106 son seis: (1) transparencia, entendida como el acceso a la información sobre el comportamiento social de la empresa; (2) materialidad, tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos; (3) verificabilidad, la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa; (4) visión amplia, considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones; (5) mejora continua, ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización; y, (6) naturaleza social de la organización, valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización. Sin embargo, y a pesar de no existir una prioridad entre ellos, el principio de transparencia es considerado como una pieza básica para la RSC, dado que fundamenta al resto.

La definición del término de transparencia plantea la capacidad de la organización para permitir el acceso y el flujo de la información sobre el comportamiento social de la organización permeable en todos los niveles sociales que afectan las prácticas de RSE. De acuerdo a esta definición, dicho principio estaría sustentado en tres elementos: “1) el comportamiento socialmente responsable; 2) los agentes interesados en la organización y, 3) la comunicación de las actividades” (Moneva, 2005). Es así como desde estos tres elementos se desarrollan los principios de la necesidad de comunicar y permitir el flujo de información de la responsabilidad social corporativa, en torno a los componentes económicos, sociales, culturales y medioambientales que integran el concepto de RSE.

Por tanto, integrar la RSE en la actividad empresarial de las pymes, pasa porque éstas sepan reconocer qué actuaciones están llevando a cabo en la materia y cuáles podrían llevar a cabo en el futuro y de qué manera a través de su gestión por proyectos. La RSE es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todo el personal de la empresa, para ello, la empresa debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre dicha estrategia y procurarles herramientas para llevarla a cabo.

En este sentido, el personal de la pyme debe percibir que cada uno de ellos, con independencia de su puesto o grado de responsabilidad, forma parte de una organización concienciada del impacto de su actividad en el territorio y en la sociedad y que con ello conlleva una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de una mera maximización del beneficio.

La RSE debe formar parte de la cultura empresarial y, en este aspecto, las pymes tienen ventaja sobre las grandes empresas. Su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y plantilla, y su gestión menos burocratizada favorecen el desarrollo de estilos de dirección más abiertos y participativos. En el caso de la pequeña empresa y, en especial las Micropymes, es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en los que un empresario o empresaria proyecta sus valores éticos a toda la organización.

Para muchos estudiosos la responsabilidad social es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la pyme, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con una cultura socialmente responsable. Sin el apoyo de la plantilla será difícil llevar a cabo una estrategia empresarial que integre la RSE, dado que ésta no es un conjunto de acciones aisladas sino el resultado de la reflexión, la planificación y la ejecución orientadas a compatibilizar la satisfacción de necesidades económicas con el desarrollo social de un territorio. En este sentido pensamos que la gestión por proyectos tiene mucho que decir de cara a facilitar el despliegue de la RSE en la pyme.

Podemos decir que en el contexto actual en el que se mueven las pymes del siglo XXI, la Responsabilidad Social Empresarial es una necesidad derivada del cambio de valores de la ciudadanía, que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activista en los consumidores, que exigen mucho más que calidad en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes

empresas exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementan los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE (Miguel, 2011).

Según Miguel (2011), existen una serie de ventajas, tanto internas como externas, que la RSE aporta a las pymes (ver tabla nº 2), y que pasamos a enumerar a continuación:

Ventajas de carácter interno:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la productividad
- Mejora de la calidad
- Aumenta la rentabilidad del negocio
- Aumenta la cohesión interna en la empresa
- Aumenta la profesionalidad de los empleados, y se trabaja en valores
- Aumenta el control y la gestión del riesgo
- Aumenta la atracción y la retención del talento

Ventajas de carácter externo:

- Existe una preferencia mayor hacia las empresas que trabajan bajo los criterios de la RSE a la hora de adjudicar contratos públicos
- Aumenta la fidelización por parte de los clientes hacia la empresa
- Mejora la relación comercial con las grandes empresas y multinacionales concienciadas con la RSE
- Mejora del reconocimiento de las empresas a través de premios y/o menciones espaciales por su forma de hacer las cosas
- Mejora el posicionamiento de la marca, de la imagen, de la reputación y la notoriedad empresarial de la empresa
- Aumenta la diferenciación de la empresa, para bien, con respecto a sus competidores
- Existe un reconocimiento público, un prestigio social y mejora de las relaciones con la comunidad local
- Suelen darse mejores ventajas fiscales
- Suele existir una preferencia para la obtención de créditos y microcréditos a las entidades financieras
- Suele existir una preferencia para la obtención de subvenciones.

Para finalizar y, a modo de conclusión diremos que las ventajas descritas inciden en la consolidación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que, para la Unión Europea, la RSE sea un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros, según comunicación de la comisión sobre la competitividad en Europa (CE, 2008), y por otro lado, aspectos todos ellos que se contemplan en la gestión por proyectos. Por tanto, ser socialmente responsable genera beneficios a nivel de negocio.

Tabla 2: Ventajas que la RSE aporta a las Pyme

Ventajas que la RSE aporta a las Pyme	
Internas	Externas
Mejor clima laboral	Preferencia en la adjudicación de contratos públicos
Mayor productividad	Mayor fidelización de clientes
Mejora en la calidad	Mejores relaciones comerciales con grandes empresas y multinacionales concienciadas
Mayor rentabilidad	Premios y etiquetas distintivas
Mayor cohesión interna	Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación, notoriedad empresarial
Mejores profesionales	Diferenciación frente a la competencia
Mayor control y gestión del riesgo	Reconocimiento público / prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local
Mayor atracción y retención del talento	Posibles ventajas fiscales
	Preferencia en la obtención de créditos y microcréditos de entidades financieras
	Preferencia en el acceso a subvenciones p

Fuente: Miguel, 2011

2.2.5 El Ámbito de la RSE en la PYME

Al igual que sucedía con la comunicación sobre la RSE, pudiendo ser ésta interna y externa, y que ha quedado comentado en el punto 2.1.3, hay que indicar que el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa es interno y es externo a la empresa.

En su ámbito interno se refiere por un lado al respeto al medio ambiente en la actividad de la empresa, en la medida en que la calidad y la conservación de éste, como marco en el que se desarrolla la vida y como fuente de recursos, preocupa a los grupos de interés. Y se refiere, por otro lado, a los derechos de sus trabajadores a la libre negociación colectiva, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a la no discriminación por razón de edad, origen racial o étnico, religión o discapacidad, a la salud y seguridad laboral, y a la conciliación de la vida personal o familiar y laboral.

En el ámbito externo se refiere al respeto riguroso a los derechos de los clientes y consumidores que compran sus productos y servicios o de sus proveedores, al respeto a los Derechos Humanos y a la no convivencia con la corrupción o con el soborno, y la acción cultural, medioambiental o social de las empresas, entendida ésta última como la asignación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas en las comunidades donde opera la empresa.

La responsabilidad social de una empresa se extiende a todas sus operaciones en el país de origen y en el extranjero, así como a la dinamización de sus proveedores y subcontratistas para que éstos a su vez, observen los mismos criterios de responsabilidad en su actividad.

La RSE implica un nuevo modo de gestión empresarial que tiene en cuenta a las partes interesadas, tanto internas como externas, a través de políticas, procedimientos, sistemas e indicadores de medida. En este terreno es necesario distinguir entre los procesos hacia una mayor responsabilidad empresarial que suponen la adopción de ese modo de gestión, y algunos ejercicios de filantropía empresarial que prescinden de todo cambio interno hacia una gestión más responsable. Respecto a éste último aspecto, el

marco referencial público y las políticas públicas de RSE harán referencia a una acción social estrictamente integrada dentro de una gestión responsable de la empresa.

En general las pymes en materia de RSE se encuentran con mayores obstáculos a la hora de poder destinar recursos a la gestión de la RSE (puesta en marcha de procedimientos de identificación, gestión y control de riesgos sociales y medioambientales, reporte del triple balance etc.), y por otra parte pueden encontrarse con una menor capacidad de diversificación y elección de proveedores y clientes, siendo además su influencia en la cadena de suministro habitualmente más reducida.

Esto es especialmente preocupante cuando la pequeña y mediana empresa emprende el camino de la internacionalización y se introduce en países de alto riesgo social y medioambiental. Por ello parece conveniente desarrollar medidas específicas de incentivación.

Según el documento del Informe el Foro de Expertos, mencionado con anterioridad, recomienda algunas medidas para fomentar la RSE en las pymes:

- Recibir información clara y útil sobre la RSE, a través de folletos informativos, como los que ya ha ido proponiendo la Unión Europea.
- Apoyar la implantación de la RSE desde el inicio.
- Apoyar a la incorporación de los criterios de la RSE de manera progresiva.
- Estimular la promoción de instrumentos para las pymes orientados a cumplir con los objetivos en materia de RSE.

Otra de las cuestiones clave en las que nos vamos a centrar para dar respuesta a este apartado es en los retos de sostenibilidad país, y en concreto en los retos de negocio, que han sido priorizados en el documento: "Estrategia Vasca de Responsabilidad Social Empresarial: co-creación y desarrollo en Euskadi", ya mencionado, en su página 18 que indica que para que la RSE contribuya a la consolidación y mejora del negocio de las empresas y a su gestión de riesgos tiene:

- Que contribuir a mejorar la generación de valor de las empresas (ámbito interno), a través de:
 - Que la RSE ayude a la mejora de la productividad de los recursos
 - Que la RSE se entienda como fuente de mejora de las capacidades de innovación y cooperación
- Que contribuir a mejorar la cohesión interna en las empresas (a través del diálogo interno y modelos de gestión participativos). Incorporando aspectos de participación tanto en la gestión como en el capital en el nuevo modelo de gestión avanzada para ir más alineados hacia una estrategia de país común. Habría que definir de qué estamos hablando cuándo usamos el término "diálogo interno" y quizás trabajar sobre un nuevo modelo de relaciones laborales que comprenda la participación de las personas de una forma intensiva (ámbito interno).
- Que contribuir a gestionar los riesgos (particularmente reputacionales) derivados de los procesos de internacionalización (ámbito externo).
- Que contribuir a mejorar la imagen social del empresariado vasco que lo hace bien (ámbito externo e interno).

Si bien es verdad que la realización de este tipo de acciones y el análisis del mismo difiere desde la perspectiva del tamaño de empresa.

2.3 La Dimensión Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial; de la Estrategia a la Actividad

En este punto se va a realizar una exposición de diferentes iniciativas que han sido puestas en marcha al objeto de expandir la RSE entre las pymes, y sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Dado que las pymes son empresas que representan una base importante de la economía, la RSE, —como estrategia empresarial y herramienta de gestión— juegan un papel importante en el desarrollo de la RSE. Es en este sentido que esta tesis aborda la RSE no únicamente a nivel de Estrategia, que también, sino a nivel de actividad y evidencia así unos mejores resultados como se verá en el piloto sobre el cual se ha trabajado.

En este contexto, Murillo y Lozano (2006), Torres (2007), Peinado (2007), Páez (2007) señalan las iniciativas y practicas sobre RSE que puede introducir la Pyme, pero depende de la naturaleza de cada una de ellas y de su entorno, para implementar la responsabilidad empresarial. Algunas de las mismas son:

Política de actuación en el lugar de trabajo

Las empresas deben tener el respeto y consideración por la legislación relativa a los temas de contratación, seguridad y salud en el puesto de trabajo, además, involucrar a los empleados permitirá obtener algo más de ellos en forma de ideas, compromiso y lealtad, lo que redundará en una mayor eficiencia para la empresa.

Gracias a la importancia que se le da a los empleados, éstos se sienten identificados con la organización con sentido de pertenencia; entienden los valores de su empresa y su forma de trabajo, permitiéndoles así que aporten sus ideas, lo que ayudará a gestionar mejor los cambios que se introduzcan en la empresa.

Política medioambiental

Todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, pueden ejercer impactos positivos o negativos sobre el medio ambiente. Aunque las pequeñas empresas tienen menos impacto negativo medioambiental todas pueden ayudar reduciendo el consumo de energía, los residuos y reciclando materiales. Hasta los más discretos avances pueden significar una gran diferencia cuando se suman a los esfuerzos de otros negocios.

De aquí la importancia de poseer una política medioambiental, aun cuando está normalizado en las leyes debe formar parte de las estrategias empresariales en una organización netamente responsable con sus empleados, comunidades aledañas, proveedores, consumidores, clientes, entre otros.

Política de mercado

Las empresas son básicamente organizaciones humanas que dependen de una red de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de todos. Las buenas relaciones con los clientes y proveedores proporcionan beneficios a ambas partes. Una buena interacción es fundamental para lograr el éxito. Una forma rápida de mejorar la productividad de la empresa es compartir experiencias con los proveedores, clientes, empresas de ideas afines y organizaciones empresariales locales, además de otros grupos de interés para poder iniciar la implementación de la RSE en la cadena de valor.

Política social

Muchos de los pequeños negocios son vitales para la comunidad local y tienen una activa implicación en las aspiraciones y actividades del lugar. Dichas empresas se benefician de cosas como las siguientes:

- Unas valiosas relaciones personales y vínculos con otras empresas de la zona.
- Una mayor aceptación y estima con el cliente.
- Una mejor reputación empresarial.
- Una mejor contratación y retención del personal.

El apoyo a la comunidad puede incluir cualquier actividad que beneficie a la colectividad, como el patrocinio o la dedicación de tiempo y experiencia. Asimismo, participar activamente en la comunidad también puede ayudar a identificar nuevos mercados, clientes u oportunidades de negocio; establecer contactos con las autoridades locales y líderes de opinión, y facilitar nuevas asociaciones con otros negocios en proyectos comunitarios.

Valores de la empresa

Las pequeñas y medianas empresas con frecuencia reflejan los valores y principios del dueño/director. Sin embargo, algunas empresas han plasmado sus valores en un código de ética o de conducta, que se

traducen en una declaración de buenas prácticas empresariales o incluso en una simple serie de normas que articulan la visión, los valores, las responsabilidades y ambiciones de la empresa.

Al respecto, Fernández (2006) señala que una actuación ética no debe reducirse a una especie de código que diga qué debo hacer o no, sino que se debe comprender las implicaciones que conlleva el actuar éticamente en toda acción humana. La ética no es un añadido a la acción directiva, es esencial. En este mismo orden de ideas, el autor indica que para un empresario, los convenios morales al tomar decisiones son fundamentalmente los mismos que rigen a las demás actividades humanas, precisamente porque el director es un ser humano.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo por los autores Murillo, et al, 2007, concluyen que actualmente las acciones emprendidas por la Pyme no descansan sobre la base de la construcción de ventajas competitivas a partir del uso eficiente de sus capacidades y recursos. Estas empresas poseen capacidades y recursos que no son administrados en forma estratégica; cuentan con recursos financieros, tecnológicos, físicos, humanos, organizacionales y de reputación sin que éstos se encuentren integrados a los objetivos corporativos de rentabilidad; por lo tanto, carecen de una visión de largo plazo y una planificación estratégica que incluya las dimensiones de la RSE de manera sostenible en el tiempo.

La existencia de las capacidades y recursos mencionados, a pesar de sus limitaciones, plantea un escenario positivo para la puesta en práctica de la RSE; en consecuencia, se recomienda establecer lineamientos estratégicos con el fin de orientar la implantación de la RSE en las pymes sobre la base de los recursos y capacidades existentes en estas empresas para su desarrollo, administración y control. Para ello, la pyme debe considerar la RSE de manera integrada con la estrategia empresarial, la cual debe ser claramente definida y coherente con el negocio y construida a partir de la participación de los diferentes grupos de interés de estas empresas.

Las pymes consultadas en la investigación reflejan elementos comunes en materia de Responsabilidad Social Empresarial, y consideran importante la protección del ambiente, la reducción de energía, residuos; también se encuentran definidas, aunque con menor intensidad, en cuanto al rol de la identidad corporativa de sus valores, así como las condiciones del ambiente de trabajo.

En consecuencia, presentan un bajo nivel de apropiación en la práctica de los elementos establecidos en la Responsabilidad Social Empresarial; esto atenta al enriquecimiento del capital social de las pequeñas y medianas empresas y se constituye en un factor que afecta la gestión empresarial para el fortalecimiento de las capacidades y ventajas competitivas de sus organizaciones en una sociedad que demanda su participación activa en los problemas de su comunidad vecina.

Las acciones que actualmente emprenden en materia de RSE se encuentran únicamente supeditadas al estricto cumplimiento de normas establecidas en diferentes áreas y que afectan su contexto. De ahí la importancia de integrar la RSE al modelo de gestión que llevan la pequeña y mediana empresa a través de un buen proceso de planificación estratégica y desde la planificación operativa.

En el punto siguiente se va a abordar cuáles son las prioridades de las pymes, en concreto de las pymes vascas, ante la RSE, y donde están invirtiendo sus recursos y su energía, además de evidenciar que para la mayoría de las pymes la RSE es una cuestión importante (ver gráfico 1), hecho que igualmente queda evidenciado en el punto 2.2.2 de la tesis.

2.3.1 El impulso a la RSE en el País Vasco desde la Práctica

La sociedad vasca y su entramado empresarial cuentan con particularidades específicas que pueden hacer que el acercamiento a la RSE difiera respecto al realizado en otros contextos geográficos. Algunas características de la RSE vasca, según Echaniz et al (2007) son:

- a) Notoria dependencia de las pymes. En la CAPV se produce un acusado fenómeno de atomización del tejido empresarial. El predominio de las pymes es mayor que en otras regiones europeas.

- b) Identidad y ligazón al territorio. El fenómeno anterior tiene reflejo en una especial vinculación al territorio por parte de la propiedad y la gerencia de las empresas.
- c) Contexto formativo, político y social favorable. En la CAPV se han elaborado estrategias desde las instituciones públicas que con otros agentes tienen como objetivo un posicionamiento adecuado para asegurar la competitividad en los próximos años.
- d) Predominio de la industria, pero con tendencia a la terciarización. En términos de empleo y aportación al PIB la industria sigue siendo el sector de actividad más activo, aunque el crecimiento del sector servicios es progresivo.
- e) Tránsito hacia la sociedad del conocimiento. Tras la intensa reconversión en las décadas setenta y ochenta, las empresas vascas están inmersas en el proceso de tránsito desde el modelo industrial tradicional a la sociedad del conocimiento. Los síntomas de este tránsito son evidentes: la economía vasca se abre cada vez más a nuevos mercados, gran cantidad de empresas vascas han penetrado de manera decidida en la cultura de la innovación, la calidad o la excelencia en la gestión y la tecnología y el sistema integral I+D+i.
- f) El fenómeno cooperativo. Las empresas de la denominada economía social presentan una muy particular distribución de capital y trabajo que afecta a su modo de afrontar el reto de la RSE. En la CAPV las cooperativas y sociedades laborales, personalizadas en MCC.- Mondragon Corporación Cooperativa, representan un porcentaje significativo del tejido empresarial vasco.
- g) La popularidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión que tiene entre las empresas vascas, así como el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.

Ante este contexto particular en el cual operan las empresas de la CAPV vamos a analizar:

A.-La percepción de las empresas vascas ante la RSE

Para presentar cuál es la percepción de las empresas vascas ante la RSE nos vamos a centrar en un estudio llevado a cabo por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. En el caso de este estudio se analizaron 354 encuestas de pymes, de las cuales más de la mitad pertenecían al sector industria. Del análisis que se llevó a cabo se obtuvo que:

1.- En cuanto a la información, conocimiento de las pymes vascas sobre la RSE:

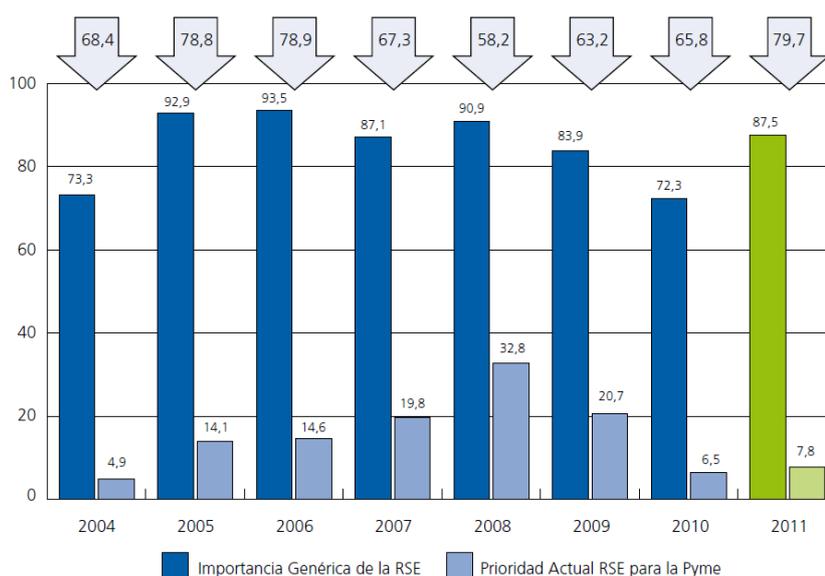
- Las pymes expresan claramente que existe insuficiente información sobre la RSE.
- La opinión de las pymes participantes puso de manifiesto que donde más se hablaba de RSE era en los medios de comunicación y en los círculos empresariales, pero la presencia era poco relevante entre los agentes más vinculados con la actividad empresarial, como son: clientes, proveedores y competidores.
- Las pymes identifican diferentes temas con el término RSE tales como:
 - Preocupación prioritaria por un comportamiento empresarial ético.
 - Consideración de temas medioambientales.
 - Fomento del buen gobierno de las pymes.
 - Políticas de fomento de los derechos humanos de los trabajadores.
 - Avances en el campo de las relaciones laborales.
 - Atención a criterios responsables a la hora de invertir.
 - Colaboraciones y ayudas sin fines lucrativos.
 - Desarrollo de planes de calidad.
 - Relaciones con clientes / proveedores / competidores.
 - Actividades subvencionadas o incentivadas fiscalmente.

Igualmente las pymes muestran tener una visión amplia sobre lo que la RSE implica, si bien, hay escasa vinculación de la RSE con los sistemas de calidad aún teniendo en cuenta la abundancia de casos de pymes que emplean el modelo EFQM como modelo de gestión.

2.- En cuanto al posicionamiento de las pymes vascas ante la RSE, analizando también el estudio: "La Responsabilidad Social Empresarial entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)", llevado a cabo por la empresa Adimen Investigación,

S.L en diciembre de 2011²⁶, se aprecia que la mayoría de las pymes de Bizkaia declaran que en su opinión la RSE es una cuestión importante pero muy pocas la consideran una prioridad dentro de su agenda. Se percibe así una cierta diferencia entre pymes que otorgan a la RSE una importancia genérica frente a otras para las que la RSE es prioridad actual (ver gráfico 1), ello es comprensible porque es mucho más sencillo responder afirmativamente a importancias genéricas que a cuestiones sobre la actuación inmediata de la pyme. Sin embargo, en este caso, la gran distancia entre ambos grupos de pymes es muy significativa e indica que la RSE puede encontrar su espacio dentro de las pymes y en la propia actividad habitual de las mismas.

Gráfico 1: Diferencia entre la importancia genérica y la prioridad actual para la Pyme de la RSE según las Pymes de Bizkaia



Fuente: Bizkaiko Foru Aldundia/Diputación Foral de Bizkaia, 2011

Así, a modo de conclusiones, y tal y como se percibe en el estudio llevado a cabo por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, se extrae que:

- No se puede afirmar que la RSE sea un tema prioritario para las pymes vascas, aunque reconocían que la RSE sí era un tema importante.
- Las pymes aún sienten poca presión por parte de sus grupos de interés.
- La mayoría de las organizaciones no percibía claramente los beneficios de las políticas responsables, al menos no en la consecución de beneficios económicos a corto plazo.
- Muchas de las actividades desarrolladas por las pymes vascas se corresponden con ámbitos parcial o totalmente regulados, es decir, son disposiciones, normativas las que han condicionado más el desarrollo de este concepto empresarial que las propias iniciativas empresariales. Los ámbitos más regulados son los referidos al medioambiente o al buen gobierno corporativo.
- Las pymes identifican a las entidades públicas y a las asociaciones empresariales como los agentes más adecuados para el impulso de la RSE, ya que en ambos casos un 86,7% de las pymes opina que la RSE debe ser recomendada por estos agentes.

Quizá haya que destacar el caso concreto de las Pymes de Bizkaia donde el 92,9% en el año 2005, consideraba la RSE como tema importante, y además comenzaba a notar la preocupación de las partes interesadas hacia este tema como una evolución muy positiva.

²⁶ La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)", llevado a cabo por Adimen Investigación, S.L en Bilbao, diciembre de 2011.

Esta tesis va a tratar de evidenciar que la gestión por proyectos (GPP) puede integrar la RSE dentro de la misma, y por tanto, dentro de la propia actividad de la pyme.

B.- El desempeño de las empresas vascas en relación con su responsabilidad social

Los datos que se presentan a continuación van a permitir ver la evolución de algunos aspectos ligados a la RSE en comparación con los datos expuestos hasta el momento para reevaluar las impresiones que arrojan los resultados de dichas investigaciones. Dichos datos están basados en el "Capítulo 5 RSE Informe Económico" elaborado de la Diputación Foral de Bizkaia- Departamento de Innovación y Promoción Económica (2006). El análisis lo vamos a abordar, por un lado, analizando las variables de empresa y empleo, por otro lado, analizando los aspectos laborales bajo la perspectiva de género y, por último, analizando otros aspectos, tales como el mecenazgo, el conocimiento, la satisfacción de los clientes, etc.

1.- Empresa y empleo

- En 2005 se registra un descenso decidido de la tasa de paro en toda la CAPV situándose en el 5,7%.
- La evolución del paro de larga duración en la CAPV es muy positiva, con una fuerte reducción.
- Se detecta un aumento de la estabilidad laboral en la CAPV en 2005 aunque el elevado índice de temporalidad afecta de manera muy marcada a jóvenes y mujeres.
- El salario mínimo interprofesional se incrementó en un 4,5%.

2.- Aspectos laborales destacando la perspectiva de género

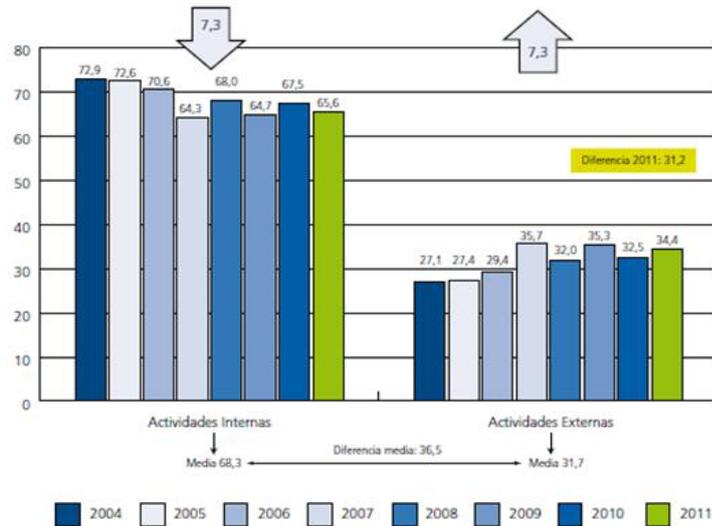
- Se produce un leve recorte en la distancia existente entre las tasas de ocupación de hombres y mujeres.
- La presencia de mujeres mayores de 45 años en la pyme es reducida.
- El ascenso de mujeres a puestos directivos continúa siendo una asignatura pendiente.

3.- Otros aspectos

- En 2003 más de un 60% de las pymes afirmaba realizar actividades de mecenazgo.
- En 2003 dos de cada tres pymes vascas utilizaban mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción del cliente, aunque raras veces exploraban la satisfacción del cliente en términos específicos de RSE.

Bajo este contexto, y considerando el estudio: "La Responsabilidad Social Empresarial entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)", ya mencionado, nos indica que en cuanto a las actividades que llevan a cabo las pymes vinculadas con la RSE, estas son tanto internas como externas, como se observa en el gráfico (ver gráfico 2), en este sentido, la diferenciación entre acciones internas y acciones externas de RSE efectuadas por las pymes de Bizkaia a lo largo de los últimos ocho años es muy estable. Pudiéndose afirmar, según dicho estudio, que aproximadamente siete de cada diez viene realizando acciones internas de RSE –relacionadas con la gestión y la administración–, destacando entre todas ellas los programas de prevención y evaluación de riesgos laborales, así como el impulso de planes de formación. Algo más de tres de cada diez declaran que realizan acciones externas de RSE, destacando la realización de compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces, así como con la colaboración con otras organizaciones, sean éstas sin ánimo de lucro, culturales, de investigación, etc.

Gráfico 2: Actividades internas y externas de RSE que realizan las Pymes de Bizkaia



Fuente: Bizkaiko Foru Aldundia/Diputación Foral de Bizkaia, 2011

A la vista de estos datos expuestos se observa que a nivel de territorio las pymes encuentran una situación adecuada cómo para poder invertir en RSE. Si bien, todavía existían otros aspectos tales como la temporalidad de los trabajos en los jóvenes y mujeres, el ascenso de mujeres a puestos directivos, etc, donde las pymes vascas presentan áreas de mejora y se ve la necesidad de tomar conciencia para aplicar, en la medida de sus posibilidades, principios y criterios de la RSE en estas cuestiones.

C.- Claves para entender las iniciativas de fomento de la RSE en la CAPV

A continuación vamos a destacar algunas claves para comprender y analizar el abanico de iniciativas de promoción de la RSE en la CAPV. Hay que indicar que la variable tamaño suele ser fundamental para entender las iniciativas de promoción de la RSE que llevan a cabo las pymes vascas. Las motivaciones de las pymes en su eventual apuesta por la RSE no parecen venir dictadas por el argumento de negocio ni por la presión de los grupos de interés. Bien al contrario, son conscientes de que ya tienen un camino avanzado y están desarrollando acciones de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente.

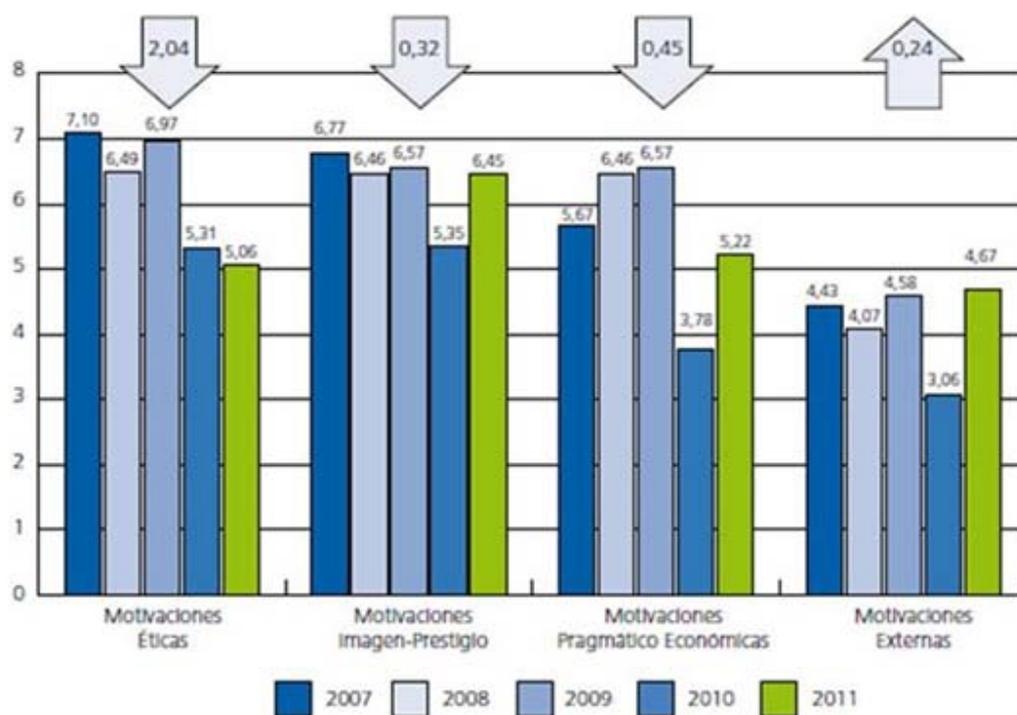
Si bien hay que señalar, igualmente, que a pesar de la aparentemente alta motivación de las pymes hacia la práctica de la RSE éstas no encuentran facilidades para integrar la RSE en su estrategia y sistemas de gestión. La RSE no cuenta con referentes metodológicos claros, aunque en este aspecto la popularidad del modelo EFQM entre las pymes vascas, y hoy día el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, hace posible que estos sean una vía de acceso natural hacia la responsabilidad empresarial, aunque sí es verdad que se hace más desde una visión estratégica, de ahí la investigación de esta tesis y el tratar de vincular la RSE bajo la dirección de la gestión de los proyectos, dado que la mayor parte de las pymes lleva a cabo una gestión por proyectos, y extender así la RSE a toda la actividad de la pyme.

Por otra parte, no se observa un liderazgo claro y reconocido por parte de las pymes en este ámbito. Las pymes perciben que las administraciones públicas y, en menor medida, las asociaciones empresariales pueden ser los agentes más adecuados para llevar adelante las actividades de fomento de la RSE.

Por último, la presión por parte de los grupos de interés de las pymes a favor de un comportamiento socialmente responsable hace intuir una evidente necesidad de promoción y formación en este campo, que propicie cambios sociológicos favorables hacia una mayor exigencia a las pymes en relación con sus impactos sociales y medioambientales.

Nuevamente, considerando el estudio: "La Responsabilidad Social Empresarial entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)" vamos analizar la priorización de las pymes ante la RSE según la motivación / nes de éstas a la hora de realizar sus acciones de RSE, (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Agrupación de motivaciones a la hora de realizar acciones de RSE por las Pymes de Bizkaia



Fuente: Bizkaiko Foru Aldundia/Diputación Foral de Bizkaia, 2011

Junto al anterior balance entre las acciones internas y externas de RSE realizadas y con mayores posibilidades de desarrollo, las tendencias referidas a motivaciones marcadas en el gráfico 3 también ayudan a focalizar el modo de impulso de las potenciales acciones de RSE que llevan a cabo las pymes.

Así por ejemplo:

- Las motivaciones imagen-prestigio refuerzan un protagonismo ya alcanzado en el año 2010. Y ello no tanto por su propio crecimiento, sino más bien por el declive del peso de las motivaciones pragmático-económicas, aunque en 2011 se recupera esta motivación con respecto al valor obtenido en 2010.
- En el año 2011 se rompe en cierta medida la valoración pareja entre las motivaciones éticas y de imagen y pragmatismo (concretamente la mejora del clima interno de la propia pyme) que venía manteniéndose entre 2004 y 2009. Ambas constituían las motivaciones más determinantes para el acercamiento de las pymes a la RSE. En 2011, por el contrario, la motivación imagen-prestigio adquiere más protagonismo como principal catalizador a la hora de realizar acciones de RSE por parte de las pymes de Bizkaia.
- Y además, el gráfico permite constatar que en general en las cuatro motivaciones se ha producido un descenso, lo que pudiera reforzar la línea central de interpretación que viene sosteniéndose; a saber: que la receptividad de las pymes de Bizkaia a la hora de realizar acciones de RSE parece estar en declive. Según esto, puede ayudar a las pymes a realizar acciones de RSE a través de sus propios proyectos.

Por otro lado, creemos oportuno presentar los agentes que existen en la CAPV con una especialización en el tema de la RSE que están impulsando la misma en el tejido empresarial vasco, y que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable en el mismo. Hay que indicar que esta clasificación es tomada del estudio realizado por el Foro Ética, "RSE y Gestión" del Cluster del Conocimiento (2007). Los agentes que participan en el Foro son: Beaz, Eraginkor, Facultad de Filosofía y Ciencia de la Educación de la Universidad de Deusto, Fundación Leia, Guk Consultores, Lan Ekintza, MB 45, Metro Bilbao, MIK, Ofita.

Esta clasificación, que se presenta en la tabla siguiente, recoge 43 organizaciones, no se considera exhaustiva dado que en los últimos años ha podido haber alguna variación.

Tabla 3: Agentes agrupados por territorios

Agentes agrupados por territorios		
Territorio	Organizaciones	Total
ÁLAVA	<ul style="list-style-type: none"> -Cámara de Comercio e Industria de Álava - Fundación Laboral San Prudencio - Fundación LEIA C.D.T - Zubizarreta Consulting, S.L 	4 (9,30%)
BIZKAIA	<ul style="list-style-type: none"> - Aclima - Asle - Asociación Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial - Asociación Egjera Elkartea - Asociación Teknobide - Beaz, S.A - Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao - CEBEK - Diputación Foral de Bizkaia –Xertatu - Economistas sin Fronteras - Egaratu Cooperatiba Elkartea - EKA/OCUV - Estrategia Empresarial - Euskalit - Foro Bizkaia de Responsabilidad Social Empresarial. Fundación Fiare - Garapen - Gizartek - Grupo Orbere - GUK Consultores - IHOBE - Inspección Auditoría y Certificación , S.I (IAC) - Lan Ekintza- Bilbao - Mancomunidad de la Merindad de Durango: Durangaldeko Behargintza - MAS Business S.S 	29 (67,44%)

	.- Novia Salcedo Fundación .- OBETO – BANPRO S.S. .- Pricewaterhousecoopers Jurídico y Fiscal, S.L .- Universidad de Deusto	
GIPUZKOA	.- Diputación Foral de Gipuzkoa .- Emaús Fundación Social .- Foro RSE Gipuzkoa .- GAIA .- Ingurugiro Etxea Fundazioa .- MIK S.COOP .- Mondragon Unibertsitatea .- OPE Consultores .- Soziolinguistika Klusterra .- Verbax Consultores de Comunicación	10 (23,26%)
Total Organizaciones: 43		

Fuente: Gaia, 2010

A la vista de esta composición de los agentes, y remontándonos unos años atrás en el tiempo, se puede extraer a modo de conclusión:

1.- Sobre la distribución territorial:

- Bizkaia recoge un número de agentes activos y de iniciativas abordadas mayor que el resto de territorios tanto en cifras totales como en producción con respecto a su peso económico y poblacional. Esto también ha quedado evidenciado con los datos y conclusiones extraídos del estudio: "La Responsabilidad Social Empresarial entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)" y del estudio: "Capítulo 5 RSE Informe Económico", elaborados por la Diputación Foral de Bizkaia- Departamento de Innovación y Promoción Económica, analizando cuál ha sido la percepción que tienen las pymes vascas antes de la RSE, cuál ha sido el desempeño de las mismas en relación con su responsabilidad social y cuáles han sido las motivaciones de las mismas para el fomento de sus iniciativas en RSE.
- A veces el domicilio social no siempre coincide con el ámbito de actuación y de impacto de algunos de los agentes. Es el caso de Clusters, consultoras y universidades.

2.- Sobre la presencia y compromiso de los diferentes tipos de agentes y de apoyo:

- Se percibe compromiso y apoyo al desarrollo de iniciativas de RSE en algunos entes locales, particularmente agencias de desarrollo local, centrados en la difusión y sensibilización entre las empresas de su comarca.
- En asociaciones sectoriales como ASLE, ACLIMA y GAIA, se constata, por medio de las actuaciones que están poniendo en marcha, un apoyo activo a la implantación de la RSE en las pymes que se encuentran bajo su influencia. Las Cámaras de Comercio son activas en cuanto a la difusión y sensibilización pero de forma prudente en cuanto al impulso de la RSE entre sus pymes asociadas.
- Los sindicatos no aparecen con un papel activo en este debate, exceptuando CC.OO.
- Las pymes de consultoría están muy presentes.
- Las tres universidades vascas (Deusto, Mondragón y UPV-EHU) mantienen líneas de investigación abiertas en esta área.

- Algunas ONGs parecen particularmente interesadas en las posibilidades de colaboración económica o de otro tipo, entre pymes y ONGs.
- Existen algunos intentos por lograr esta coordinación (i-Talde de RSE de Innobasque, Xertatu, Foro RSE Bizkaia, Foro RSE Gipuzkoa, Red "Ética, RSE y Gestión en el entorno de la CAPV") pero, en cualquier caso, no existe una entidad a la que se le reconozca (o que ella solicite el reconocimiento) de liderazgo en este tema en el conjunto de la CAPV.

Por lo que respecta a la tipología de actuaciones planteadas, se puede indicar que (ver gráficos nº 1 al 3):

- La totalidad de los agentes realizan acciones de difusión y sensibilización, pero si bien éstas se acometen desde un punto de vista teórico y conceptual. Es escasa la oferta de modelos que incluyan la RSE de manera transversal en toda la pyme, y actuaciones de formación y capacitación.
- La segunda línea de actuación son los estudios y las investigaciones, desarrolladas por universidades, centros de investigación, consultoras y asociaciones empresariales.
- Son escasas las iniciativas orientadas a ofrecer a las pymes vías concretas de llevar a la práctica la RSE de una forma integral, de ahí que se vea de interés el llevar a cabo esta tesis.
- No son muy numerosas las acciones relacionadas con el reconocimiento y certificaciones en materia de RSE.

Después de analizar los agentes que existen en la CAPV dentro del entorno RSE, y aún sabiendo las escasas iniciativas orientadas a ofrecer a las pymes para realizar acciones concretas en torno a la RSE, quizá cabe destacar la iniciativa Xertatu²⁷ desarrollada en el ámbito de Bizkaia y promovida por la Diputación Foral de Bizkaia. En este sentido, la Diputación Foral de Bizkaia, por medio del Departamento de Innovación y Promoción Económica inició contactos con numerosas organizaciones de Bizkaia activas en el campo de la promoción de la RSE, así en junio de 2004 se puso en marcha Xertatu Taldea, un foro en el que participaban algunas de las organizaciones más dinámicas en Bizkaia en el campo de la RSE y que dirige los pasos de la iniciativa Xertatu.

El objetivo primordial de Xertatu era que las Pymes de Bizkaia integrasen la RSE en su cultura, su estrategia y su operativa diaria. El público objetivo preferente de Xertatu eran pymes entre los 25 y 250 trabajadores/ras, y sus iniciativas se centraban claramente en la acción y desarrollo de numerosas actividades tales como:

- Divulgación (Desarrollo de una página con información sobre RSE (www.xertatu.net, celebración de diferentes jornadas y seminarios)
- Distribución de la carpeta Xertatu, con documentos coleccionables sobre distintos temas relacionados con la RSE.
- Desarrollo de herramientas y ayudas para su implantación
- Compromisos y reconocimientos (detección de buenas prácticas, etc)
- Capacitación- investigación
- Participación en proyectos europeos

La Metodología Xertatu.ADI aborda una propuesta de diagnóstico y una mejora continua en RSE. Esta metodología permitió percibir que la mayoría de las herramientas existentes para ayudar a la gestión de la RSE (códigos éticos, guías para redactar memorias de sostenibilidad, normas de certificación en RSE, etc) no se adaptan de manera natural a las pymes, y además, no suelen ofrecer itinerarios metodológicos suficientemente integradores que permitan abordar la RSE desde su incidencia en la cultura, en la estrategia y en la operativa habitual de la empresa, objetivo, en parte, que pretende alcanzar esta tesis.

Bajo el Programa Xertatu se analizaron una serie de empresas que participaron en dicho Programa, personalmente participé en el despliegue y desarrollo del Programa Xertatu en 15 pymes del sector TEIC, y fui consultora homologada en la Metodología Xertatu.adi por la Diputación Foral de Bizkaia. Tras el análisis de dichas pymes se extrajeron las siguientes conclusiones, las cuales guardan concordancia y coherencia con las extraídas en los estudios: "La Responsabilidad Social Empresarial entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos ocho años (2004-2011)" y "Capítulo 5 RSE Informe Económico", ya comentadas. Las conclusiones extraídas tras el despliegue del Programa Xertatu son:

²⁷ Programa Xertatu: <http://www.xertatu.net/>

1. A lo largo del periodo 2004-2011 se advierten tres momentos: en los dos primeros años (2004 y 2005) se asistió a un fuerte incremento del conocimiento y expectativas de las pymes hacia la RSE; en los tres años siguientes (2006- 2008) se aprecian síntomas de estancamiento; y en los tres últimos años de la serie (2009-2011), se constata un claro declive, marcando el año 2010 el punto de inflexión, sin una significativa recuperación en el año 2011.

2. Centrándonos en el último año de la serie, casi cuatro de cada diez pymes de Bizkaia conocen genéricamente el término RSE; menos de una de cada diez conoce alguna empresa que esté llevando a la práctica este tipo de acciones; menos de una de cada diez considera la RSE una prioridad actual; algo más de cinco de cada diez considera la RSE una prioridad futura; y algo menos de dos de cada diez afirma efectuar algún tipo de gestión y/o acción sistemática en esta materia.

3. En todo caso, y pese al descenso de estos cinco parámetros (conocimiento genérico, conocimiento tangible, prioridad actual, prioridad futura e integración sistemática) en este último momento o fase de la serie, entre las pymes de Bizkaia hay aspectos que, en términos generales, se mantienen estables a lo largo de los últimos ocho años:

a. Los factores que obstaculizan una mayor sedimentación de la RSE continúan siendo la ausencia de una cultura empresarial favorable y la ausencia de presión social suficientes, destacando en 2011 una nítida reducción de los otros obstáculos.

b. La ausencia de presión tangible para poner en marcha acciones de RSE por parte de los distintos grupos de interés (“stakeholders”) de las pymes.

c. La distribución del tipo de actividades de RSE que las pymes de Bizkaia vienen realizando, así como aquellas que potencialmente realizarían: un balance 60/40 entre las acciones de carácter interno - predominando las relacionadas con la gestión y la administración- frente a las externas.

d. La ausencia de una preferencia principal respecto a una estrategia clara de impulso de las acciones de RSE, si bien va ganando peso la preferencia por dejar su desarrollo a la iniciativa de cada empresa frente a la recomendación o regulación.

4. El contexto de crisis económico en el que hemos vivido en parte de ese periodo, sin duda, repercutió negativamente en el desarrollo de la cultura de RSE entre las pymes de Bizkaia. A modo de ejemplo ilustrativo, la mayoría de estas organizaciones no considera que la RSE constituya un instrumento para salir de la crisis. Este indicador concuerda con el descenso que viene produciéndose también en los dos últimos años del periodo 2004-2011 respecto a la importancia otorgada a las motivaciones pragmático-económicas para poner en práctica la RSE.

5. Los resultados del año 2011 consolidan una tendencia: la RSE no encuentra una posición de prioridad dentro de la agenda actual y futura de las Pymes de Bizkaia. Y la crisis que vivimos ejerció, cuanto menos, un impacto relativo en su desarrollo; ralentizando el ritmo del proceso, aunque previamente a este contexto su alcance era ya limitado.

Bajo estas premisas se vislumbraron una serie de retos de futuro que plasmamos a continuación:

1.-Como se observa en muchos de los estudios y documentos que sobre la RSE se han publicado en los últimos años, la penetración de esta cultura entre las empresas de menor tamaño sigue siendo un reto de gran calado y con no pocas dificultades.

2.-En el camino hacia el futuro se adivinan algunas claves que podrían ayudar a situar el impulso de la RSE en su senda idónea para conseguir la complicidad de las Pymes en la consecución de un desarrollo más sostenible y humano:

a. El mundo de la RSE se está convirtiendo en campo casi exclusivo de las grandes empresas que han construido en torno a él un complejo entramado de gestión – memorias de sostenibilidad, diálogo con stakeholders, códigos éticos, valoración de la reputación,... – que no parece asequible para las pymes. Ya la Comisión Europea en su última comunicación sobre RSE advierte que las pymes hacen de la RSE es fundamentalmente intuitiva. Es clave, por tanto, reconocer este hecho y simplificar hasta el límite los mensajes y las herramientas de gestión ofrecidas a las pymes.

b. La virulencia de la crisis económica (y ya también social) que el mundo occidental experimenta desde 2007 está barriendo del ámbito de atención de la mayoría de las empresas aquellos aspectos que pueden

considerarse apuestas de medio plazo. La innovación, la inversión en tecnología y personas, las mejoras laborales, entre otros aspectos, están sufriendo retrocesos justificados en la incertidumbre del escenario económico a muy corto plazo.

c. No es extraño que la RSE también sufra estos retrocesos, más aún cuando las empresas (grandes y pequeñas) demuestran que no ven con claridad cuál es el objeto final de su puesta en práctica. Aquellas empresas que podrían justificar su apuesta por razones de mercado aún no perciben la traslación de la RSE a la cuenta de resultados. Y, por contra, aquéllas que la observan como una forma de mejorar su contribución social y ambiental no confieren suficiente legitimidad a un concepto que aún no ha sabido ganar la confianza de la ciudadanía en general. La traducción en términos prácticos de resultados – económicos y sociales, de imagen o de contribución social... – de la práctica de la RSE se antoja capital para el progreso de esta nueva cultura de empresa.

d. Las sociedades desarrolladas del siglo XXI son verdaderas redes de corresponsabilidad, también en la esfera pública. Los retos inmediatos y más lejanos no pueden ya solucionarse reposando la tarea sobre las Administraciones Públicas o las entidades de “beneficencia”. Las empresas son un agente social con un poder creciente en la sociedad que, sin olvidar su carácter intrínseco de organización económica con ánimo de lucro, puede y debe aportar en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

En la medida en que el concepto RSE pueda seguir haciendo llegar este mensaje general a las pymes seguirá mereciendo la pena la apuesta por la RSE. Pero no hay que desdeñar otros movimientos que se están produciendo en el mundo empresarial y que son germen de un modelo de hacer empresa completamente diferente, en el que los objetivos de lucro están subordinados a los objetivos sociales, sin que ello ponga en riesgo la pervivencia a largo plazo de la pyme, sino todo lo contrario.

Por esta razón se propone desarrollar una metodología basada en la Dirección de Proyectos, la mejora continua y la excelencia empresarial que permita a las pymes iniciar un plan de mejora que logre interiorizar la Responsabilidad Social e integrarla en su actividad diaria, a través de sus proyectos y, por tanto, reflejar así su actuación en su operativa habitual y hacerla parte de su cultura, de su estrategia y de su unidad de negocio (el proyecto).

La metodología propone a las pymes un itinerario / herramienta en la cual se asientan las bases para conocer los principios, valores y actuaciones de la RSE que debe de contemplar la dirección / gestión de proyectos, y por ende los proyectos de la organización, elaborando y desarrollando el plan de actuación a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Partiendo del punto de partida el proyecto, entrará en juego una herramienta compuesta por una serie de cuestionarios que permitirán contrastar el grado de cumplimiento de la RSE por dicho proyecto, a través de la propia gestión del mismo. Para ello, se elaborará la herramienta y se desplegará la misma en las pymes. Para ver la acogida de la misma en las pymes, se llevará a cabo una experiencia piloto en una pyme del entorno GAIA, y se analizará así el fenómeno RSE y Gestión por Proyectos (GPP), lo cual, entre otras cosas, servirá para relacionar de manera directa a la pyme y a sus grupos de interés, dando lugar a la Responsabilidad Social por Proyecto (RSP).

RSE + GPP = RSP

Uno de los objetivos que perseguirá esta metodología es intentar hacer de la RSE algo tangible por parte de las pymes, mediante la metodología que se va a desarrollar, la herramienta de gestión y las buenas prácticas empresariales que sirvan como un verdadero cambio en la manera de actuar de la pyme. Y facilitar el acercamiento de las pymes a la RSE, siendo conscientes de que el camino a seguir será largo dado que no sólo implicará un cambio en la gestión de las pymes sino también en la gestión de la dirección de proyectos, así como un verdadero cambio sociológico sobre la percepción que los grupos de interés tienen de las pymes y de su papel en la sociedad.

La metodología, igualmente, pretende ejercer influencia sobre cualquier persona de la pyme, sea ésta interna o externa, y no únicamente sobre la dirección, y avanzar así todos juntos en este terreno. Para finalizar, y en este sentido, hay que indicar que existe una enorme confusión en torno a la RSE, y se han generado una maraña de conceptos, iniciativas, agentes activos, formularios, teorías, etc (ver punto 2.1.1) que, sin embargo, no consiguen elaborar un lenguaje común y fácilmente comprensible por las pymes, particularmente por las pymes más pequeñas, pero a pesar de ello, creemos que la RSE se está abriendo paso entre las pymes.

Ello, se ve favorecido por un lado, por la presencia cada vez más palpable de la responsabilidad social en el discurso político de la mayoría de las fuerzas de todo arco ideológico; y por otro lado, la presencia de un buen caldo de cultivo entre el empresariado vasco para la puesta en marcha de experiencias que ayuden a gestionar la responsabilidad social con incidencia en la cultura, en la estrategia y en la actividad de las pymes. En este sentido, se ve de interés abordar un punto (ver los puntos 2.3.2 y 2.3.3) sobre las políticas públicas para la práctica de la RSE.

2.3.2 La RSE: más allá de un Acto de Voluntad

A lo largo de esta tesis, se ha comentado, (ver los puntos 2.1, 2.1.2, 2.2.1 y 2.3.1) que la RSE, en principio y a día de hoy es un acto voluntario por parte de las pymes. Si bien, existen agentes e instituciones que dan pautas, para fomentar y desarrollar la RSE en las pymes como también se ha comentado (ver los puntos 2.2.3, 2.2.4 y 2.3.1).

Aunque a día de hoy se entiende la RSE como un acto voluntario por parte de las pymes, no cabe duda que el escenario en el que se debe desarrollar la RSE es el del diálogo y acuerdo con todas las partes interesadas, y a lo que debería de tenderse es a la consecución de prácticas de responsabilidad social adoptadas por las pymes que sean fruto de un proceso de diálogo y acuerdo con todas las partes interesadas.

En el caso de los poderes públicos, éstos deben facilitar el buen desarrollo de ese proceso de diálogo teniendo en cuenta a las pymes y organizaciones, así como a las partes interesadas de la sociedad, cómo se ha comentado en el punto anterior. E incluso estos mismos poderes públicos pueden apoyar el desarrollo responsable de las pymes para que en los próximos años y en concordancia con la sensibilidad y la demanda de los ciudadanos, las pymes adopten una gestión responsable tanto en local como en sus actividades en el extranjero, en su propio ámbito e involucrando a sus proveedores y subcontratistas.

A continuación pasamos a analizar las políticas públicas para la puesta en práctica de la RSE.

2.3.3 Fomento de Políticas Públicas para la Práctica de la RSE

Dentro del fomento de las políticas públicas existe el documento trabajado por el Foro de Expertos de RSE: "Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España", 2007, en su página 13 sugiere que:

Los poderes públicos pueden y deben establecer políticas públicas para el fomento de la RSE, como las siguientes:

- 1) Unas políticas de promoción e incentivos de la RSE, aplicables no sólo a las grandes empresas, sino también a las pymes.*
- 2) Se deben regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la RSE: el reporte de las empresas a las partes interesadas y a la sociedad en general y la verificación de dicho reporte.*
- 3) Una tarea de fomento, es decir, de educación y formación, información y apoyo técnico para el desarrollo de la RSE entre los diversos agentes de la sociedad civil, en toda la sociedad en general, y entre las empresas y sus directivos en particular.*
- 4) Una consolidación de la voz de las partes interesadas, es decir, de los consumidores, los trabajadores, las organizaciones de la sociedad civil interesadas en la empresa, sean medioambientales, de Derechos Humanos, de desarrollo, etc.*
- 5) Una mediación entre éstas y las empresas, mediante la creación de instrumentos de deliberación y concertación.*
- 6) Los poderes públicos tienen también que impulsar dentro del mismo Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos las mismas pautas de conducta responsable que intenta promover en la sociedad.*

7) Finalmente, los poderes públicos tienen que utilizar los criterios de la Responsabilidad Social como guía para toda la normativa administrativa, con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, no permitir las agresiones a los derechos humanos, alcanzar la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medioambiente y erradicar cualquier corrupción así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de derechos básicos.

Según el documento: "Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España", mencionado, (Foro de Expertos de RSE, 2007) se evidencia la necesidad de una política pública de fomento de la RSE, así en el primer apartado del documento sobre la definición y el ámbito de la RSE, que fue aprobado después de las tres primeras sesiones de trabajo del Foro de Expertos constituido en marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, fue titulado como: "El contexto de la Unión Europea en materia de RSE, como marco de las políticas y normas que se establezcan en España".

El consenso alcanzado después de estas tres primeras sesiones de trabajo del Foro de Expertos, con las salvedades manifestadas por algunas de las organizaciones que lo conforman, supuso un avance incuestionable, ya que se acepta que las iniciativas del Consejo, la Comisión y el Parlamento Europeo, así como los documentos de trabajo y las líneas de actuación que fueron acordadas en el marco europeo debían ser consideradas como un punto de partida para el debate de las políticas públicas que puedan establecerse en España sobre la RSE, tanto en el nivel de la Administración central como en el ámbito de las competencias de los gobiernos autonómicos y de las corporaciones locales.

Existen también razones legales que justifican la participación de los poderes públicos en la consecución de comportamientos más responsables por parte de los agentes económicos de un país. La Constitución Española determina que los tratados internacionales válidamente publicados en España se incorporarán al ordenamiento interno español (*Constitución Española Art. 96.1*). En el caso de los tratados relativos a los derechos humanos, dichos efectos jurídicos quedan reforzados, puesto que, conforme al art. 10.2 de la Constitución española, las normas relativas a los derechos y libertades fundamentales en España se interpretarán de acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)²⁸ y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España.

Así pues, los aspectos de la responsabilidad social deben ser considerados tanto de interés público como privado ya que las decisiones sobre el uso, consumo y deterioro del capital natural, social y humano, afectan a toda la sociedad presente y venidera.

El sentido más importante del concepto de RSE es la exigencia cívica de una mayor corresponsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con los objetivos de construcción de una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro.

El citado documento del Foro de Expertos de RSE, constituido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en su apartado 8 dice que: "*Los poderes públicos deben facilitar el buen desarrollo de ese proceso de diálogo teniendo en cuenta a las empresas y organizaciones por un lado y las partes interesadas de la sociedad por otro*".

Además de los procesos de mejora continua y autorregulación en los que participa la empresa es necesario que la administración pública asuma un papel activo a través de políticas de promoción hacia una forma de gestión más responsable con la sociedad y con el entorno.

Debe considerarse que la estrategia europea de desarrollo sostenible, que inspira también las políticas públicas impulsadas en España, es el eje de los objetivos que las empresas deben integrar en sus políticas y prácticas de gestión, así como la principal referencia para la delimitación de sus responsabilidades sociales, en congruencia con las políticas contempladas en la Agenda de Lisboa, en los acuerdos del Consejo Europeo y en la estrategia adoptada por España en materia de crecimiento y desarrollo.

La declaración para el Diálogo Social -"Competitividad, empleo estable y cohesión social"- firmada en julio de 2004 por el Gobierno, las organizaciones empresariales y los sindicatos, en la que se afirma que es un objetivo común que la sociedad española alcance unos mayores niveles de desarrollo económico, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental, ilustra de manera inequívoca esta responsabilidad sobre el futuro que es necesario que el sector privado de la

²⁸ la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

economía comparta con las instituciones y poderes públicos. Como consecuencia de la citada declaración, ya han surgido una serie de acuerdos procedentes del Diálogo Social, entre ellos, en las siguientes materias: Para la mejora del crecimiento y del empleo, de formación profesional para el empleo, sobre medidas en materia de Seguridad Social, para la mejora de la protección del desempleo de trabajadores agrarios, así como, en relación con la inmigración, el Plan estratégico de ciudadanía e integración. Además se está desarrollando el diálogo con los interlocutores sociales sobre seguridad y salud laboral.

Se trata de una visión general del desarrollo que requiere una redefinición de los fines de la actividad económica y del enfoque de la gestión de las empresas, para incluir la responsabilidad de sus gestores sobre el triple objetivo de creación de riqueza, cohesión social y protección del medio ambiente. Y éste es, sin duda, el sentido preciso del actual debate público sobre la RSE, especialmente en Europa. Estamos, pues, ante un debate cuyo objetivo más importante es determinar cómo puede mejorarse la contribución de las empresas al fortalecimiento del modelo social europeo y a la solución de los principales problemas y desafíos económicos, sociales y ambientales a los que nos enfrentamos tanto en los distintos países miembros de la Unión Europea, como en aquéllos otros con los cuáles ésta interactúa.

Con esta perspectiva general y considerando de forma especial las Recomendaciones contenidas en el Informe de la Subcomisión Parlamentaria para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas, la política pública de desarrollo de la RSE debe combinar el fomento de las iniciativas voluntarias de políticas y prácticas empresariales responsables, al mismo tiempo que se impulsan los acuerdos, tanto en el marco del Diálogo Social como en procesos de bases más amplias que incorporen a otros actores sociales, y se promulgan las normas reguladoras de la actividad económica y las medidas legislativas que en cada momento contribuyan de manera más eficaz a favorecer las conductas responsables de los actores económicos.

España cuenta con varias iniciativas públicas tanto a nivel local como a nivel estatal, pero es necesario estructurar de forma coordinada un desarrollo de políticas públicas a favor de la RSE que se implementen de forma transversal desde la Administración central.

El Estado puede instrumentar sus relaciones con la empresa teniendo en cuenta cuestiones de RSE dentro de la esfera de su actuación como contratista, consumidor, inversor o agente financiero. Pero más allá de eso, los poderes públicos pueden adoptar una posición positiva y activa apoyando el desarrollo responsable de las empresas para que en los próximos años y en concordancia con el ordenamiento jurídico en vigor, y con la sensibilidad y la demanda de los ciudadanos, las empresas españolas adopten una gestión responsable tanto en España como en sus actividades en el extranjero.

Por otro lado, la RSE puede contribuir a la mejora integral de la calidad de gestión de la empresa y a que desempeñe un papel más positivo con todos sus grupos de interés y con la sociedad. En esa medida, la generalización de las prácticas de RSE puede tener una doble utilidad social:

- Potenciar las aportaciones positivas de las empresas a la sociedad.
- Consolidar un tejido empresarial más consistente, eficiente y competitivo.

Por tanto, su generalización puede fortalecer la competitividad de la economía nacional y su capacidad de desarrollo. Parece, por tanto, absolutamente lógico y positivo que las Administraciones Públicas se planteen el estímulo y la extensión de la RSE por entenderse como algo claramente conveniente para la economía nacional y para la sociedad.

A nivel nacional el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales promovió la creación del Consejo Estatal de RSE, como un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno. El Pleno del Senado, con fecha de 29 de mayo de 2007 aprobó una moción por la que se instó al gobierno a crear un Consejo de RSE, como foro de encuentro de todas las partes interesadas en mantener un diálogo multilateral permanente sobre la Responsabilidad Social de las Empresas y propusiera al Gobierno acciones de fomento de la RSE.

El Consejo Estatal de RSE es encargado de impulsar y fomentar las políticas de RSE, de acuerdo con las conclusiones de la IV sesión de trabajo del Foro de Expertos.

El Consejo Estatal de RSE tiene como objetivos:

- Constituir el marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España.
- Fomentar las iniciativas sobre RSE, proponiendo al Gobierno medidas que vayan en ese sentido.

- Informar en su caso sobre las regulaciones de ámbito empresarial y sectorial desde la perspectiva de la RSE.
- Proponer y promocionar los estándares y características de las memorias de sostenibilidad o del informe, así como las herramientas más adecuadas para su elaboración y posterior verificación.
- Evaluar e informar sobre el desarrollo de la RSE en España, la Unión Europea y países terceros y sobre las actuaciones en materia de RSE de las empresas españolas tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Participar en los foros nacional e internacional constituidos para tratar temas de RSE.

El Consejo se constituye por miembros procedentes de las partes interesadas, integrado, por lo tanto, por representantes de las organizaciones empresariales, de las organizaciones sindicales, de las ONGs (en los ámbitos de defensa del medio ambiente y derechos humanos, acción social y discapacidad entre otros), de los consumidores y usuarios, de la economía social y de las Administraciones Públicas.

Su funcionamiento se lleva a cabo a través de sus órganos que son el Pleno, la Comisión Permanente y los Grupos de trabajo.

En cumplimiento de los objetivos establecidos, el Consejo Estatal de RSE tiene las funciones de emitir dictámenes de carácter facultativo, elaborar estudios a solicitud del Gobierno o por propia iniciativa, elaborar y elevar una memoria anual al Gobierno, constituirse como Observatorio de la RSE en España, promover y fomentar iniciativas de Responsabilidad Social de las Empresas, así como colaborar y cooperar con otros Consejos análogos a nivel internacional, autonómico o local. A este efecto, se aprobó la normativa por lo que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE (Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero)²⁹.

En Euskadi, desde el i-Talde de RSE de Innobasque se elaboró en el mes de abril del año 2014 la "Estrategia Vasca de Responsabilidad Social Empresarial: co-creación y desarrollo en Euskadi" (ver imagen nº 12). En base a las diferentes aportaciones realizadas por el Grupo de trabajo (i-Talde) de Responsabilidad Social Empresarial de la Agencia Vasca de Innovación (Innobasque) y las principales referencias citadas por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco de la X Legislatura, siendo éstas: CERSE, Comisión Europea (Nueva política de RSE de Octubre de 2011)³⁰, Tª de los grupos de interés: (stakeholders), RSE voluntaria, y el eurobarómetro, se elaboró el documento de síntesis como base de reflexión para la concreción de una Estrategia Vasca de Responsabilidad Social Empresarial, que sirviese como origen de un futuro modelo de intervención, y que recogiese las propuestas de actuación de los diferentes grupos de interés de la RSE en Euskadi.

En base a ello, y dado al avanzado nivel de madurez alcanzado en los debates previos, se recogieron los tres pilares sobre los que debe descansar la actuación pública, privada y de la sociedad civil en este ámbito:

- Una definición y alcance de la Estrategia de RSE que se adapte a la realidad empresarial vasca caracterizada por el predominio de pequeñas y medianas empresas. Una implantación del modelo cooperativo referente a nivel internacional y una trayectoria consolidada de la política de calidad que ha motivado que el número de empresas premiadas a nivel europeo por su excelencia en la gestión sea muy elevado.
- Un modelo de aplicación coherente con lo anterior y que recoja un itinerario claro de diagnóstico, plan de actuación, evaluación y comunicación.
- Un modelo de intervención que garantice la implantación y desarrollo de la RSE en Euskadi, así como su visibilidad respecto a la competencia en mercados internacionales.

La propuesta que se desarrolla en el documento "Estrategia Vasca de Responsabilidad Social Empresarial: co-creación y desarrollo en Euskadi" trata de dar respuesta a la propuesta del Gobierno Vasco para abrir un proceso bottom-up para la definición de una Estrategia Vasca en el ámbito de la RSE, de forma que cuente con la participación de todos los agentes implicados de uno u otro modo en la temática en el País.

Independientemente de que el liderazgo de la Estrategia recaiga en el Gobierno Vasco, se hablaba de una estrategia vasca, no una estrategia de Gobierno. Para ello, se estableció encauzar esta iniciativa a través

²⁹ Consejo Estatal de RSE (Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero)

³⁰ Comisión Europea (Nueva política de RSE de Octubre de 2011)

del Grupo de Trabajo (i-Talde) de la Agencia Vasca de Innovación sobre la materia. Ello significó que la perspectiva debía ser amplia e integral considerando que se trataba de una actuación conjunta a promover desde los diferentes agentes vinculados a la RSE (públicos, privados y del tercer sector) y desde el Gobierno Vasco.

La pretensión de la Estrategia Vasca de RSE es dirigirse a las empresas y fundamentalmente a las pymes. La actitud de las empresas ante la RSE depende de diferentes factores de su entorno de mercado y de su configuración interna. Asimismo, las expectativas sobre el papel del Gobierno Vasco por parte de las empresas, varían en función de estas mismas características.

Las empresas con más potencial de desarrollo en materia de RSE, las pymes, muestran una receptividad limitada y unas expectativas muy moderadas sobre el papel del Gobierno Vasco en la materia. En esta línea, hay que indicar que empresas y asociaciones especializadas en RSE están mayoritariamente en contra de certificaciones formales y regulación legislativa para empresas socialmente responsables, ya que consideran que su esencia es la voluntariedad.

La promoción efectiva de la cultura de la RSE, en todos los ámbitos de la Comunidad Autónoma del País Vasco, exige la implicación de las instituciones públicas. Desde el respeto al principio de voluntariedad y a las múltiples iniciativas que vienen actuando en este ámbito, el modelo de intervención debería conjugar el liderazgo público con el aprovechamiento del trabajo realizado por las iniciativas ya en curso.

El repaso a las políticas públicas europeas (ver los puntos 2.2 y 2.2.1) deja en evidencia la importancia del papel que juegan las políticas públicas para el fomento de la RSE y también el papel ejemplarizante que se le atribuye a la administración pública, así como la importancia de la concienciación social hacia consumos socialmente responsables y que también contribuyen al desarrollo de la RSE. Este último aspecto ha tenido una menor presencia en los debates del i-Talde de RSE de Innobasque, pero dado que se trata de una propuesta de modelo de intervención del conjunto del Gobierno Vasco, nos ha parecido necesario, incorporar esta vertiente, la social (los consumidores) en el modelo de intervención.

El modelo de intervención propuesto se inspira en el modelo de partenariatio que existe en los países nórdicos. Es un modelo cercano a la cultura de definición de las políticas públicas de competitividad y el modo en que se está abordando la estrategia para la Segunda Gran Transformación Económica, además este modelo posibilita de una manera natural la integración de las diferentes iniciativas que ya existen en Euskadi y que provienen de diferentes entornos: empresarial, economía social, universitario (UPV-EHU, Universidad de Deusto, MU.-Mondragon Unibertsitatea), público y del 3er sector.

El modelo de intervención en su caracterización tiene que ver directamente con el modelo de empresa que se desea impulsar (transformación empresarial), con el papel de la empresa en la sociedad (compromiso) y con el tipo de sociedad que queremos construir (progreso sostenible).

Imagen 12: Estrategia Vasca



Fuente: Estrategia Vasca de RSE, 2014

2.3.4 La RSE en expansión: Construcción de un modelo

De cara a afrontar la responsabilidad social con unos criterios mínimos que garanticen una profesionalidad en cuanto a su implementación en las pymes para que éstas puedan dar respuestas a las necesidades del siglo XXI (clientes y consumidores más exigentes, excesiva competencia, globalización, mercados en crisis, inestabilidad política...) es necesario construir un modelo de "empresa" en términos económicos, sociales y medioambientales.

A continuación vamos a enumerar una serie de proyectos (ver tablas de la nº4 a la nº8) que han consistido todos ellos en orientar, dirigir y facilitar a las pymes a ser socialmente más responsables.

El proyecto RSEnet permitió abordar la RSE en 5 pymes del sector TEIC, tomando como referencia el Modelo EFQM para introducir en las pymes una cultura de Desarrollo social y sostenible. El proyecto consistía en abordar la RSE desde la propia gestión de la pyme, para ello, además, de la metodología se facilitó una herramienta informática para evaluar el grado de implantación de la RSE en la pyme.

En el caso de la metodología Xertatu.adi se pilotó en 15 pymes bizkainas del sector TEIC. La implantación de dicha metodología quería servir de ayuda para la incorporación de la sostenibilidad en la cultura y estrategia de las pymes.

Analizando el proyecto MultilocalizaRSE, éste facilitó conocer la realidad del tejido empresarial vasco en el exterior de 25 pymes multilocalizadas, en cuanto a sus políticas y principios en materia de RSE que estaban aplicando en sus pymes filiales.

Si bien hay que decir que en los tres proyectos se trabajó mucho con las pymes el concepto de RSE, e incluso se aprovecharon espacios brindados por los proyectos para dar formación a los empleados y empleadas de las pymes participantes en los mismos. Sin embargo, principalmente la RSE se abordó desde y bajo la visión de la estrategia de las pymes y no tanto bajo la visión operativa y/o de actividad empresarial que esta tesis pretende abordar.

Finalmente en el caso de los otros dos proyectos, "compra pública responsable" y "Metodología de Innovación en clave de Derechos Humanos" permitió adquirir nuevo conocimiento en torno al concepto de RSE, así como la aplicación de la misma en nuevos ámbitos (en los llamados países del Sur, y en el ámbito de los Derechos Humanos, respectivamente).

El conocimiento adquirido en estos proyectos ha constituido la base para el desarrollo de la metodología propuesta en esta tesis.

Tabla 4: RSEnet

Nombre del Proyecto	Año inicio
RSEnet.- Tecnologías de la Información y Comunicación en apoyo a la Responsabilidad Social Corporativa	2005
Ámbito de actuación	Año fin
País Vasco.- 5 Pymes sector TICs	2006
Marco de Financiación	Socios
Convocatoria Intek.-Gobierno Vasco	GAIA Integral de Medios Teknobide
Descripción	
RSCnet es un Proyecto de apoyo a las PYME en su Compromiso con la Sociedad tomando como referencia el Modelo de RSC basado en el Modelo EFQM complementado con la aplicación de una Herramienta Telemática, la implantación de un Plan de Acción Social y auditoría independiente.	
La presente iniciativa comprendió la investigación y desarrollo de los siguientes elementos:	

Modelo de Responsabilidad Social Corporativa

El Modelo se definió del análisis de los aspectos relacionados con el Desarrollo Social tomando como referencia el **Modelo EFOM** (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) dónde la perspectiva social está presente pero coincide con la perspectiva menos valorada por las pymes.

- Fundamentos
- Medio Ambiente
- Ambiente Laboral
- Desarrollo de la Comunidad
- Marketing Responsable
- Derechos Humanos

Este Modelo recogió una serie de prácticas recomendables para cada aspecto relacionado con el Desarrollo Social. Y su marco de referencia abordó el Impacto Social tanto interno de la Pyme como de la Comunidad (externo).

Sistema de Evaluación de la Responsabilidad Social Corporativa.

Se diseñó una Matriz de Evaluación del grado de cumplimiento de Responsabilidad Social en la pyme.

Esta Matriz de Evaluación estableció criterios comunes de Evaluación de RSC. A su vez, ayudó a las pymes a establecer el Modelo de Responsabilidad Social, midiendo en qué punto se encontraban dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la pyme para alcanzarla.

El sistema de evaluación se plasmó mediante una Matriz, puesto que el diseño, la organización, concreción y facilidad de comprensión de las ideas que una Matriz otorgan a un sistema de medición, hacían que la evaluación fuese más exhaustiva, dinámica y a su vez requiriese de menos esfuerzos cumplimentarla.

Metodología de definición de un Plan de Acción Social

Esta Metodología consistió en definir un marco de trabajo que guíe el camino de la definición e implantación de un Plan de Acción Social en una pyme desde la situación actual de la misma, detectada durante la evaluación, hasta el perfil objetivo a alcanzar. Dentro del marco de trabajo se definieron los roles a participar, un conjunto de fases y tareas necesarias para la definición e implantación de un Plan de Acción Social, los roles asignados a cada tarea, un calendario con la estimación de esfuerzo para cada tarea, así como el esquema de interrelaciones entre las tareas, sus entradas y salidas.

Por otro lado, se definió el conjunto de materiales de soporte para realizar cada una de las tareas de este marco de trabajo; desde un conjunto de plantillas, hasta el uso de herramientas automatizadas. Estos materiales de soporte, tenían como objetivo un uso intermedio en las tareas, la recolección de datos de las organizaciones, el desarrollo de los productos fruto de la implantación, así como los problemas y buenas prácticas resultantes de la implantación del Plan de Acción Social.

La metodología fue validada por una pyme ampliamente reconocida por su labor de realización de auditorías independientes.. Lo cual impulsó la utilización del Plan de Acción Social debido a su fiabilidad, dando seguridad a las organizaciones que lo iban a implantar.

Herramienta Telemática de Evaluación e Implantación

Se desarrollaron labores de investigación para el desarrollo de una Herramienta Telemática que diera soporte al Sistema de

Evaluación e Implantación de RSC.

La Herramienta fue validada en las experiencias piloto.

Abordar en una pyme el Modelo de RSC es la vía más adecuada para introducir a la misma en una cultura de Desarrollo Social y Sostenible, es por ello necesario suministrarle un Modelo y una Metodología estructurada, apoyada en una herramienta informática de acceso vía Internet, que le ayude en su gestión.

Tras ello, entendíamos que las pymes que desearan adentrarse en una cultura de Desarrollo Social y Sostenible, debían tomar como punto de partida su Evaluación según el Modelo de RSC. Esta Evaluación se realizaba con el apoyo de la Herramienta Telemática la cual estaba basada en una serie de Indicadores de Responsabilidad Social que fueron definidos durante las primeras fases del proyecto.

La Herramienta Telemática se diseñó para que la localización de cualquier información fuese directa y clara, que unida a su característica de rapidez, se convirtiera en una herramienta ágil.

La Herramienta dio la posibilidad de realizar una revisión global y sistemática de las formas de hacer, por lo que los resultados de la evaluación, es decir el estado de la pyme, se conociese “en ese momento preciso” así como su evolución durante un periodo de tiempo.

El conocimiento del grado del Compromiso Social de la pyme proporcionó la información clave para definir el Plan de Acción Social.

Este ciclo de mejora continua de la Política de Responsabilidad Social de la organización continuaba con la implantación del Plan de Acción Social definido.



Así el seguimiento de este ciclo descrito en el gráfico de arriba proporcionaba:

- Crear un mejor entorno organizativo con mayor potencial de aprendizaje en las empresas.
- Mejorar el diálogo social.
- Aumentar la flexibilidad organizativa.
- Mejorar la competitividad.

- Hacer que surjan códigos "éticos" de las mejores prácticas empresariales en cuanto a empleo, protección del consumidor y participación de la comunidad.
- Impulsar el voluntariado y filantropía entre los trabajadores.

Todo ello con objeto de:

- Incrementar el apoyo a poblaciones desfavorecidas.
- Aumentar el cuidado del Medio Ambiente.
- Enfocar la Sociedad hacia un Desarrollo Sostenible.

Evaluación Externa, Auditoría

Durante el desarrollo del proyecto se desarrollaron auditorías para la comprobación in situ de la veracidad de los resultados obtenidos en las autoevaluaciones internas elaboradas por las propias pymes, por medio de evaluadores externos independientes.

El proyecto incorporó importantes elementos innovadores, algunos de los cuales mencionamos a continuación:

- La plataforma descrita contó con una innovadora integración de los diversos módulos –tanto los relativos a la formación y la evaluación, como los orientados a la implantación de RSC y el asesoramiento on-line– con la base de un **sistema de gestión del aprendizaje** (LMS) propio desarrollado, y que se describe más adelante.

Actualmente la estandarización en los sistemas de aprendizaje on-line no se ha extendido a su compatibilización con otros sistemas que ofrezcan servicios relacionados, como es el caso de nuestra plataforma. Sin embargo, tomando como base la propia estandarización interna que proporcionan SCORM y XML (*vid. infra*), la plataforma proyectada ampliará la integración a todos sus módulos, convirtiéndose en un auténtico **sistema gestor del conocimiento**, en el entorno de la RSC.

- Conformidad con el **estándar SCORM**: el *Shareable Content Object Reference Model* (SCORM) es un estándar para WBT (*web-based training*) basado en XML cuyo fin es definir los contenidos formativos y el acceso a los mismos de forma que sean reutilizables y compartibles entre diferentes *learning management systems* (LMSs). Fue promovido por el Departamento de Defensa de los EE.UU. y la *White House Office of Science and Technology Policy*, desarrollado por *Advanced Distributed Learning*, y hoy en día es utilizado por los principales proveedores de formación on-line a nivel mundial y demandado por diferentes entidades gubernamentales como requisito en sus contratos.

En el proyecto que desarrolla dicho estándar participan las siguientes organizaciones:

- IMS Global Learning Consortium, Inc.,
- Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE),
- Aviation Industry CBT (Computer-based Training) Committee (AICC),
- Alliance of Remote Instructional Authoring & Distribution Networks for Europe (ARIADNE).

Este estándar proporciona las siguientes características:

- Independiza el contenido de la plataforma
- Facilita la movilidad del contenido a otras plataformas de formación on-line y a otros soportes genéricos (RTF, PDF, WML, etc.)
- Facilita la comunicación de datos de las pymes (resultados, rendimiento, etc.)
- Permite reutilizar el contenido de forma modular en LMSs diversos
- Permite integrar contenido desarrollado con diversas herramientas de autor
- Facilita la utilización del contenido en productos formativos diferentes, así como el intercambio de datos y contenido con dichos productos durante el tiempo de ejecución
- Las especificaciones del SCORM que sigue la plataforma propuesta incluyen:
 - Representación XML de las estructuras de los temas
 - Las APIs (*application programming interface*) de los temas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de datos de contenido-a-LMS ▪ Método de acceso ▪ Registros de metadatos (descripciones de los propios datos) para todos los componentes del sistema <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un LMS propio: El sistema gestor del aprendizaje (LMS) que da soporte a los temas de este proyecto fue desarrollado a medida y se basó en las tecnologías estándar descritas anteriormente.
--

Fuente: Gaia, 2004

Tabla 5: Metodología Xertatu: adi

Nombre del Proyecto	Año inicio
Metodología Xertatu: adi	2006
Ambito de actuación	Año fin
País Vasco.- 15 Pymes vascas sector TEIC	2007
Marco de Financiación	Socios
Contrato.-Diputación Foral de Bizkaia	DFB / Departamento de Innovación y Promoción Económica GAIA
Descripción	
<p>Es una iniciativa público-privada de 17 organizaciones de Bizkaia pertenecientes a distintos grupos de interés y liderada por la Diputación Foral de Bizkaia.-Departamento de Innovación y Promoción Económica, cuyo principal objetivo es impulsar la responsabilidad social entre las pymes de Bizkaia.</p> <p>La metodología quiere servir de ayuda para la incorporación de la sostenibilidad en la cultura y la estrategia de las pymes de Bizkaia. Para ello, ofrece un conjunto de herramientas adaptadas a las pymes con el fin de que puedan avanzar en responsabilidad social.</p> <p>La metodología Xertatu: adi proporciona un itinerario y una batería de herramientas a las pymes para que puedan avanzar, paso a paso y de manera sencilla, en todos o algunos de los procesos de gestión de las áreas y actuaciones con impacto económico, social y medioambiental que componen la RSE.</p> <p>Está basada en sistemas de mejora continua, no es en sí misma una metodología de excelencia en la gestión y mejora continua, sino que aporta un nuevo campo de evaluación, actuación y aprendizaje para la pyme que está en camino de mejora.</p> <p>Xertatu: adi se despliega en un itinerario compuesto por diferentes fases, llevándose cada una de ellas a cabo a través de herramientas concretas. Las fases son las siguientes:</p> <p><u>Fase 0 - Arranque</u> Documento de compromiso con la dirección</p> <p><u>Fase 1 - Análisis del punto de partida</u> Check-list para el análisis del punto de partida</p> <p><u>Fase 2- Diagnóstico en RSE</u> Cuestionario de evaluación Indicadores de RSE Plantilla de recapitulación de expectativas de grupos de interés Contraste de diagnósticos - extracción de áreas de mejora</p> <p><u>Fase 3- Planificación</u> Plantillas para la elaboración del Plan de Actuación</p> <p><u>Fase 4- Ejecución</u> Catálogo de recursos en RSE Orientaciones para trasladar la RSE a la cadena de proveedores Orientaciones para incorporar la RSE a la cultura de la empresa Orientaciones para el diálogo con grupos de interés</p>	

Fase 6- Comunicación

Orientaciones para la comunicación hacia grupos de interés
 Guía GRI para la redacción de memorias de sostenibilidad

Fuente: DFB / Departamento de Innovación y Promoción Económica, 2006

Tabla 6 : Proyecto MultilocalizaRSE-Por una Multilocalización Sostenible: la Responsabilidad Social Corporativa con visión Sur-Norte

Nombre del Proyecto	Año inicio
Proyecto MultilocalizaRSE.- Por una Multilocalización Sostenible: la Responsabilidad Social Corporativa con visión Sur-Norte	2008
Ámbito de actuación	Año fin
País Vasco.- 25 Pymes vascas de diversos sectores	2010
Marco de Financiación	Socios
Convocatoria FOCAD.-Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco	EMAUS MIK GAIA
Descripción	
<p>El proyecto ha consistido en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar mapa cuantitativo-cualitativo de impacto de pymes vascas en la internacionalización 2. Recogida de buenas prácticas y áreas de mejora de pymes vascas en la internacionalización 3. Identificación de pymes para planes de seguimiento de Responsabilidad Social 4. Experiencias piloto de seguimiento a planes de mejora de Responsabilidad Social 5. Promoción del diálogo con los grupos de interés 6. Introducción del parámetro Norte Sur en redes de Responsabilidad Social 	

Fuente: Gaia, 2008

Tabla 7: Compra Pública-Responsable: Compra Empresarial Responsable con las personas trabajadores de Sur

Nombre del Proyecto	Año inicio
Compra Pública- Responsable: Compra Empresarial Responsable con las personas trabajadores del Sur	2008
Ámbito de actuación	Año fin
País Vasco.- 25 Pymes vascas de diversos sectores	2009
Marco de Financiación	Socios
Convocatoria FOCAD.-Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco	EMAUS GAIA
Descripción	
<p>El proyecto ha consistido en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación sobre la cadena de suministro 2. Recopilación de buenas prácticas de pymes vascas 3. Difusión de las investigaciones realizadas 	

Fuente: Gaia, 2008

Tabla 8: Proyecto Metodología de Innovación en clave de Derechos Humanos- “ Innovación para el Desarrollo Humano Sostenible en Gipuzkoa”

Nombre del Proyecto	Año inicio
Proyecto Metodología de Innovación en clave de Derechos Humanos.- “Innovación para el Desarrollo Humano Sostenible en Gipuzkoa”	2013
Ámbito de actuación	Año fin
País Vasco.-3 pymes sector TEICs	2014
Marco de Financiación	Socios
Convocatoria Ikasmina.-Diputación Foral de Gipuzkoa: Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo.	GAIA SINNPLE The Right Factory Sylvia Gay
Descripción	
<p>Se puede decir que se ha tratado de un proyecto novedoso que ha conectado la Innovación y los Derechos Humanos en el ámbito de la pyme con el objetivo de que las estrategias empresariales incorporen el respeto y la protección a los Derechos Humanos en su gestión, cultura y estrategia.</p> <p>El proyecto se ha enmarcado en el Programa para la Promoción de Gipuzkoa como un Territorio que Emprende de la Diputación Foral de Gipuzkoa.</p> <p>Como resultado del proyecto se ha desarrollado una metodología para la innovación en producto y/o servicio, procesos, <i>marketing</i> y organización, en clave de derechos humanos.</p> <p>La metodología ha contemplado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 el análisis del sector y del contexto de derechos humanos en el que opera la pyme; 2 la gestión de los derechos humanos en las políticas, procesos y procedimientos de la pyme; 3 sus relaciones comerciales y el impacto en los derechos humanos; 4 el desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos de derechos humanos para el seguimiento y la medición de los resultados en la pyme. <p>Para la elaboración de la metodología se partió de un análisis de la situación en Gipuzkoa en materia de innovación y derechos humanos, constatándose el desconocimiento existente en las pymes de cómo abordar en sus procesos de innovación la aplicación de los Derechos Humanos de los distintos grupos de interés de las mismas, y en consecuencia, las dificultades a las que se enfrentan para una eficiente integración de los mismos en sus procesos de innovación. Posteriormente, se realizó un diagnóstico de la situación al respecto en las tres pymes participantes en materia de innovación y también en el campo de los derechos humanos para, a partir de ahí, establecer un marco conceptual y crear la nueva herramienta.</p> <p>Tal y como subraya el equipo del proyecto, <i>“No cabe duda de que las pymes jugamos un papel significativo en el desarrollo de las personas y su entorno allí donde nuestras operaciones puedan tener impactos directos e indirectos. En los hábitos de consumo, en las relaciones sociales, en las condiciones de salud física y mental de las personas, en las relaciones laborales o en el medio ambiente, entre otros muchos ámbitos. La responsabilidad de las pymes de respetar los Derechos Humanos requiere hoy día que recurramos a la innovación en la gestión, las operaciones, los productos, los servicios y las relaciones comerciales para hacer la práctica empresarial diaria totalmente permeable a los Derechos Humanos, y no sólo desde la óptica de la prevención de riesgos. Las pymes y los mercados no dejamos de evolucionar y hacemos cada vez más complejos. Y, sin duda alguna, el respeto de los Derechos Humanos es parte de esa evolución si queremos que las pymes y la sociedad seamos sostenibles”.</i></p>	

Fuente: Gaia, 2013

Con la experiencia y conocimiento adquirido con la puesta en marcha y desarrollo de estos proyectos, y tras el análisis previo del estado del arte, llevado a cabo en el capítulo dos de esta tesis, se va a proceder a construir una metodología que facilite a las pymes implantar la RSE en sí misma pero a través de la propia actividad de éstas. En este sentido, la metodología se está creando en el ámbito del sector TEIC, y dado que la unidad de actividad de la tipología de las pymes del sector TEIC es el proyecto, se va a centrar el desarrollo de la metodología bajo la óptica de la gestión y/o dirección de proyectos. Hay que indicar que las pymes del sector TEIC del País Vasco, en su mayoría son pymes que se gestionan con modelos de gestión avanzados y con metodologías ágiles, así como con profesionales expertos en la gestión de proyectos, de ahí que la metodología a desarrollar va a ser una metodología de RSE en clave de gestión de proyectos.

La responsabilidad de las pymes no abarca sólo ciertas actuaciones particulares, sino que está ligada al conjunto de sus actividades. La empresa debe ser responsable en todo lo que hace. Por ello, responder al reto de ser "socialmente responsable" no es sencillo. Requiere herramientas que permitan analizar el conjunto de operaciones de la pyme con perspectiva de mejora e innovación.

Además, ser responsable conlleva que la apuesta por la RSE no puede ser algo desligado de los ejes fundamentales de la pyme. Uno de los puntos clave de la gestión de la responsabilidad social es formalizarla de manera sistemática y estratégica. La RSE debe ir ligada a la estrategia de la pyme, pero también a la propia actividad de la misma.

Dicho esto, vemos de interés analizar el contexto actual de las pymes y la gestión de proyectos en las mismas, aspecto que pasamos a analizar en el capítulo tercero de la tesis, analizando, principalmente las pymes vascas del sector TEIC.

CAPÍTULO 3

CONTEXTO ACTUAL DE LAS PYMES BAJO UNA GESTIÓN POR PROYECTOS

3 CONTEXTO ACTUAL DE LAS PYMES BAJO UNA GESTIÓN POR PROYECTOS

En las organizaciones, entre ellas en las pymes, independientemente de su actividad o sector, se acometen proyectos y es común encontrar gerentes de proyectos y profesionales dedicados a la ejecución de proyectos con grandes conocimientos técnicos, pero pocas habilidades en gestión de proyectos.

La Gerencia moderna de proyectos busca que se obtenga el producto o servicio requerido y se cumpla con las restricciones del alcance, tiempo y costo, con los requerimientos de calidad planteados al inicio y que además el producto o servicio satisfaga las expectativas de los clientes.

La era moderna en gerencia de proyectos se inició a principios del siglo pasado gracias a Henry L Gantt, quien entre en 1917 y 1919 desarrolló una representación gráfica del tiempo basada en barras, útil para controlar el trabajo y registrar el avance de tareas (Henry L Gantt, 1917).

En los años 50, el tamaño y complejidad de los proyectos fundamentalmente en los sectores de armamento y naval que producían enormes desfases de presupuesto y plazo de entrega, forzaron al desarrollo de dos herramientas de control de proyecto: por un lado, el Departamento Naval de los Estados Unidos en 1958 desarrolló el PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas)³¹, y por otro lado, la Dupont Corporation, el CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica)³². Ambos instrumentos permitían programar, planificar y controlar grandes proyectos. Diez años más tarde estos métodos fueron completados con introducción al GERT³³ método que utilizaba la simulación por computador.

En los años 60 surgen los conceptos de: Ciclo de Vida del Proyecto, Estructura Desagregada del Proyecto y Estructura Desagregada del Trabajo, ello fue debido a que las técnicas que se estaban utilizando para gestionar obras de edificación o construcción en general eran proyectos de carácter único, y en las fábricas se empezaban a emplear la producción en serie, generando proyectos de carácter continuo. Ese hecho permitió un mayor desarrollo en las técnicas de gestión dado que este tipo de proyectos de carácter continuo exigían una mayor gestión de los mismos.

A partir de 1960 y sobretudo en la década de los 70, en el seno de las industrias de proceso, de construcción y sobre todo en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, y en especial en los sectores aeroespaciales, fue donde empezó a desarrollarse el concepto de la gestión en su sentido más amplio, aunque rápidamente, se extendió a otras organizaciones oficiales tales como el World Bank o la Canadian International Development Agency, englobando el conjunto de técnicas utilizadas con el nombre de “Gestión de Proyectos”. Así, las primeras formulaciones de la gestión de proyectos consistían en un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas útiles para conseguir mayores rendimientos en el cumplimiento de determinados objetivos.

En especial se distinguía el análisis inicial costo beneficio durante las primeras fases del proyecto cuando se estudiaba el alcance socio económico. Esta visión fue superada cuando en el año de 1969 se funda en Philadelphia Pennsylvania el Project Management Institute - PMI³⁴, con el fin de satisfacer las necesidades de los Gerentes de Proyectos alrededor del mundo. Los profesionales del PMI cubren las mayores industrias, incluyendo aeroespacial, automotriz, administración de empresas, construcción, ingeniería, servicios financieros, tecnología informática, farmacéutica, salud y telecomunicaciones. El PMI desarrolló unos estándares para la práctica de gerencia moderna de proyectos, los cuales son revisados y actualizados periódicamente por expertos de todas las disciplinas en el mundo y cuyos lineamientos se condensan en el PMBOK Guide, que es una guía que identifica lo que constituye el cuerpo de conocimiento en gerencia de proyectos, generalmente reconocido como buenas prácticas. El PMBOK guide es aplicable a la mayoría de los proyectos y cuyos lineamientos y prácticas pueden mejorar el éxito de los mismos.

Según los estudios en la materia un sistema de Dirección de Proyectos puede volver a la empresa más competitiva. De hecho, hasta hace algún tiempo, se tenía la idea errada de que la gestión de proyectos era algo necesario, únicamente, para quienes estaban en construcción, ingeniería de productos, desarrollo de sistemas, etc. Hoy día la realidad es que todas las pymes hacen proyectos, planes estratégicos que son un conjunto de proyectos ambiciosos; abrir un nuevo local, la implantación de un nuevo sistema, una

³¹ <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/PERT.pdf>

³² <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/14/metodo-de-ruta-critica-cpm-critical-path-method/>

³³ https://en.wikipedia.org/wiki/Graphical_Evaluation_and_Review_Technique

³⁴ <https://www.pmi.org/>

campaña de mercadeo, etc. En realidad, las pymes viven en un entorno de múltiples proyectos, que además de coexistir entre ellos, comparten el tiempo de los ejecutivos con su día a día. La gestión de proyectos tradicional omite este pequeño detalle, produciéndose un defecto catalogado de histórico, así en el caso de los científicos que popularizaron las técnicas tradicionales del PERT/CPM estaban asignados a proyectos vinculados con asuntos de seguridad nacional, lo que significaba, entre otras cosas, que no tenían limitación de recursos, no tomaban en cuenta los recursos, sin saber si podían ser escasos ó no, etc, esto hizo que la gestión de proyectos, fracasara o tuviera un muy bajo porcentaje de éxito. Desde ese entonces, varias corrientes y metodologías de gestión de proyectos se han promocionado, todas basadas en el mismo supuesto errado, -que las empresas poseen recursos ilimitados. Y nada puede ser más alejado de la realidad, ninguna empresa posee recursos ilimitados, algunos de sus ejecutivos están bajo mucha presión, el presupuesto es importante, la necesidad de bajar el gasto también, etc. Tomando estas restricciones en cuenta, se desarrolló, la Gestión de Proyectos por Cadena Crítica (CPM), una técnica que permite planificar proyectos de una forma realista, sin embargo tan agresiva como sea posible (Cisneros, 2010).

Los beneficios de esta técnica de planificación de proyectos de manera realista, que cuenta con mecanismos de priorización de proyectos alineados con los intereses económicos de la organización, se enumeran a continuación (Cisneros, 2010):

- los proyectos presentan presupuestos más reales
- La ejecución de los programas de los proyectos son más factibles de cumplir en un mayor grado
- El aprovechamiento de los recursos es mayor, siendo los recursos escasos, y ya sean éstos humanos, materiales o económicos
- Los objetivos del proyecto se alcanzan en un tiempo más corto
- Por lo general, se trabaja con menos estrés
- Los procesos que requieren de una revisión se da un menor reproceso de los mismos
- El proyecto se desarrolla con menos gasto
- La productividad del proyecto aumenta en sí

Aunque hay evidencias reflejadas en numerosos estudios no hay duda de que utilizar la gestión de proyectos, a través del método de la ruta crítica o de la cadena crítica, trae beneficios cuantiosos para la pyme, sin embargo no todas las pymes utilizan la gestión de proyectos, el motivo principal de ello, se debe a que representa un cambio mayor en la cultura empresarial u organizativa, para hacer proyectos hay que planificar, algo que para alguna tipología de pyme no es muy común. La gestión de proyectos por cadena crítica implica un cambio en la cultura organizacional, en la cultura de proyectos. Algunas consideraciones donde se percibe esto mismo lo encontramos a continuación, donde por lo general, las pymes llevan a cabo una gestión de proyectos por cadena crítica (Cisneros, 2010):

- El gerente del proyecto convoca a los gerentes de recursos para planificar el desarrollo del proyecto. Se planifica bajo consenso, tomando en cuenta la intuición, los conocimientos de las personas y sus preocupaciones. De esta forma son identificadas todas las dependencias claves, para prevenir que más adelante se tenga que parar porque no se haya tenido en cuenta.
- La programación de los proyectos es mejor, se utiliza una herramienta que provee fechas factibles de cumplir.
- Se da la sincronización entre proyectos, y se es capaz de proveer el mayor flujo de actividades.
- Existe un mecanismo, a través del cual se asignan las tareas y se actualiza el progreso de las tareas en curso.
- Se provee información sobre el estado del proyecto, permite visualizar si hay riesgo de atrasarse mucho antes de que suceda para poder tomar acciones correctivas oportunamente.
- El equipo de proyecto trabaja con menos estrés, se compromete más y se suele tomar mejores decisiones.

No cabe duda que los beneficios son enormes cuando se trabaja bajo una gestión por proyectos, solamente si se piensa en el costo de oportunidad que se pierde cuando los proyectos se atrasan ó el hecho de pensar en lo que le hace a la competencia tener un competidor que hace las cosas más rápido, que construye más rápido y que saca nuevos productos más rápido, ya deberían ser motivos suficientes para trabajar bajo una gestión de proyectos pero para lograrlo hay que cambiar la Cultura Organizacional ó Empresarial, como ya ha quedado señalado.

Es la gestión por proyectos en sí la que implica un cambio en la cultura de la empresa. Este cambio cultural se pretende que se lleve a cabo de una manera socialmente responsable, de ahí que se esté vinculando la RSE con la GPP.

Existen otros métodos de gestión de proyectos como el PRINCE – Projects In Controlled Environments, que se convirtió en un estándar en el Reino Unido para todos los proyectos de sistemas de información del gobierno. Este método tuvo la reputación de ser demasiado difícil de manejar y aplicable únicamente a los grandes proyectos, lo que llevó a una revisión del mismo en 1996. De ser desarrollado originalmente para proyectos de Tecnología de Información para reducir costos y demoras, su aplicación pasó, tras una revisión más genérica, a cualquier tipo de proyecto: actualmente hay más de 10.000 personas certificadas en Reino Unido y se aplica a proyectos de construcción.

Teniendo en cuenta las opciones mencionadas disponibles en cuanto a métodos de gestión de proyectos, es decir PMI y PRINCE, esta tesis opta por utilizar el PMI dado que los lineamientos del PMI son conocidos y aplicados a nivel mundial y cuenta con más de 192.599 personas certificadas como Project Management Professional de varias áreas del conocimiento en todo el mundo. (Alonso, 2013)³⁵.

3.1 Definición del proyecto

"Un Proyecto es un esfuerzo temporal de elaboración gradual emprendido para crear un entregable singular" (PMI, 2008; Crowe, 2006; Johnson, 2007 & Mulcahy, 2009). Se suele decir que un proyecto es temporal porque tiene definido su comienzo y su fin. El comienzo de los proyectos suele darse cuando el proyecto es aprobado, y se suelen crear para cumplir unos objetivos, y el resultado último de los proyectos es la generación de entregables que por lo general suelen ser únicos en su forma y género.

Sin embargo, hay que indicar que a pesar de la finalización de los proyectos, éstos pueden tener, y de hecho tienen, impactos sociales, económicos y ambientales que duran mucho más que los propios proyectos, de ahí entre otras cosas que se busque que sean proyectos socialmente responsables.

Por lo general, los proyectos, y sus tareas, dado que éstas pueden ser nuevas para el equipo del proyecto, suelen tener que planificarse con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. De la misma manera que un proyecto puede involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización, y esto ha de ser tenido siempre en cuenta para llevar a cabo una correcta planificación del mismo. En este sentido, según el Project Management Institute (PMI)³⁶ las características de un proyecto, son:

- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- La singularidad es una característica no tan importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido dos edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental, única de manejo y propósitos de un proyecto.
- La elaboración gradual que significa desarrollar en pasos e ir avanzando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables. La elaboración gradual no debe confundirse con la corrupción del alcance.

Además de estas características, por lo general los proyectos suelen presentar las siguientes fases en sus ciclos de vida (ver gráfico n°4):

- Idea: consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. Por lo general las ideas de proyecto pueden iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:
 - Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toman medidas al respecto.

³⁵ <http://www.bdigital.unal.edu.co/11161/1/940429.2013.pdf>

³⁶ Guía de los básicos e implícitos: Fundamentos de la dirección de proyectos (3ª edición, año 2000). ISBN 1-930699-73-5

- Porque existen potencialidades o recursos sub-aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.
- **Diseño:** es la etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, suele ser un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.
- **Ejecución:** consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.
- **Evaluación:** es la etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

Gráfico 4: Fases de ciclo de vida de los proyectos



Fuente: Elaboración propia a partir de Infosea@ turbonett, 2015

3.2 El proyecto como herramienta de trabajo

A día de hoy son muchas las pymes que utilizan el proyecto como unidad de trabajo dentro de sus propias organizaciones, y los gestionan a través de una gestión de proyecto. Por lo general suelen ser pymes que trabajan con modelos de gestión avanzada.

Es por tanto el proyecto clave como herramienta de trabajo, tal es así que existen varias herramientas para poder desarrollar una idea / proyecto / negocio hacia sus objetivos, sin embargo, hay una que es el "plan

de trabajo" que es la base de las demás, que las origina y las gestiona: estableciéndolas, asignándolas, supervisándolas, dándolas seguimiento, analizándolas, estableciendo fechas, tiempos, generando una programación, informes y resúmenes del avance del proyecto o los proyectos para un óptimo desarrollo del mismo ó de los mismos.

Según Álvarez, 2014, "un plan de trabajo es una herramienta administrativa de planeación, de nivel gerencial que permite ordenar y sistematizar información relevante al realizar un trabajo, interrelacionando recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles, estableciendo un cronograma, designando responsables, marcando metas, cursos de acción, objetivos, y tiempos de entrega; en un periodo determinado, buscando por medio de la gestión del plan de trabajo asegurar el éxito alcanzando los objetivos y entrega del proyecto".

Sin embargo a pesar de la vital importancia que tiene el plan de trabajo, algunos administradores o líderes de proyecto lo ven como un inconveniente necesario por el tiempo que requiere para poderse elaborar, en vez de reconocerlo como la principal herramienta para la gestión de su trabajo... "Y sin tiempo para la planeación, no hay tiempo para hacer un plan de trabajo y esto se traduce entonces en:

- ¿Cómo sabes, hacia dónde vas?,
- ¿Haces lo mejor que puedes hacer?
- ¿Cómo llegar a donde quieres estar?,
- ¿Eres productivo?,
- ¿Dónde está el control de tu proyecto/negocio?,
- ¿Avance/desarrollo/crecimiento de tu idea/negocio/proyecto entonces?,
- ¿Cómo alcanzarás los resultados?
- ¿Aprovechas de manera óptima los recursos que tienes en el proyecto?
- ...

En conclusión es pasar de la parte operativa a la administrativa, es decir, comenzar a pensar en los objetivos para el futuro crecimiento y desarrollo de donde estamos" (Álvarez, 2014)³⁷.

Bajo este prisma del plan de trabajo, son numerosos estudios que han evidenciado que al combinarse un plan de trabajo genérico y funcional con herramientas TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación) permite llevar a cabo una mejor y correcta gestión de proyectos, así a modo de ejemplo, algunas de estas evidencias son (proyecto Gotop - GAIA, 2004)³⁸:

- Ahorra tiempo en la elaboración de minutas, resúmenes de reunión, diagramas Gantt, gráficos, calendarios, seguimiento y análisis de las reuniones.
- Permite una mejor comunicación al integrar el directorio a la red de trabajo del proyecto y tener una carpeta compartida en tiempo real desde internet y tenerlo todo por escrito.
- Tiene un mayor seguimiento a planes de acción, estatus, tiempo de entrega, objetivos de reunión, asistencia, tiempo de reunión, presentadores, productividad e improductividad a nivel individual y grupal.
- Administra un CMI (Cuadro de Mando Integral) propio que permita alinear las actividades a los objetivos del proyecto y presentar avances en un Balanced Score Card, Plan de Negocios, Proceso Administrativo, objetivos del área o agregar Indicadores de Productividad (kpis) si se necesitan.
- Establece un control financiero del proyecto: donde se contempla de manera individual la cotización del equipo, donde se pueden gestionar las inversiones, pago por los servicios, licencias, que además se puede determinar quienes generan acciones del proyecto y a quienes se les paga por su trabajo.
- Configura la semana laboral, así como los días festivos e inhábiles dentro del periodo en que se desarrolla el proyecto.
- Identifica la ruta crítica del proyecto, así como la siguiente ruta posible a volverse crítica del proyecto en el diagrama Gantt.
- Tiene un calendario que transcurre en el mes actual, que muestra por los días festivos, los cumpleaños de sus colaboradores, y las actividades que se inician y las que se entregan por día.
- Ofrece seguridad, ante todo, para proteger los datos del Networking y del plan de trabajo.

³⁷ <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/07/plan-de-trabajo-herramienta.html>

³⁸ <http://slideplayer.es/slide/10314668/>

Como se puede apreciar la gestión de proyectos requiere de disciplina de planeación, organización, dirección, y control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos con un principio y un final definido, normalmente limitados en tiempo, costos y entregables, que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor a la propia pyme.

Hoy día se ha demostrado que las herramientas TICs ofrecen ventajas claras sobre otros programas especializados, tales como los servicios en la Nube (Dropbox, Onedrive, Gdrive, etc) o ubicaciones en Red, para potencializar la gestión de proyectos.

En este sentido, a través de un proyecto concreto, y mediante una gestión de proyectos se evaluará a la empresa Informática 68, S.A-Grupo I68 teniendo en cuenta el siguiente esquema en relación a la RSE: Se analizará un proyecto propuesto por la empresa Informática 68, previamente se habrán estudiado las posibles alternativas viables para la empresa para abordar dicho proyecto, y a partir de dichas alternativas se tomarán decisiones sobre las acciones a desarrollar que se trabajarán siguiendo la metodología propuesta por la tesis. Tras el desarrollo de dichas acciones se obtendrán una serie de resultados que serán medidas para analizar y evaluar sus impactos así como la recepción de los mismos por los grupos de interés vinculados al proyecto en cuestión. Los resultados obtenidos irán contribuyendo a generar la propia reputación de la empresa, y en base a la misma el mercado aceptará en mayor o menor medida los productos /servicios que ofrece la empresa Informática 68.

Gráfico 5: Esquema de aplicación de la RSE en el proyecto



Fuente: Elaboración propia, 2015

Hay que indicar que la empresa Informática 68, con la que se va a llevar a cabo el piloto (ver capítulo 6), es una empresa que lleva a cabo la gestión por proyectos y trabaja en base a modelos de gestión avanzada, tal y como se comenta más adelante.

3.3 Pymes con una estructura proyectizada

Tras analizar el proyecto como herramienta de trabajo, y ver lo qué es la gestión por proyectos en una pyme, vamos a analizar en qué consiste que una pyme posea una estructura organizativa proyectizada. En este sentido, una estructura organizativa proyectizada se define como el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos del trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización (Nahm et al., 2003). Tradicionalmente, se ha considerado la existencia de dos tipos ideales de estructuras organizativas: la estructura burocrática o mecánica versus la orgánica o

adhocrática. Burns y Stalker (1961) y Burns (1963: 103)³⁹ definen una estructura orgánica como aquella capaz de adaptarse a condiciones inestables, donde los puestos de trabajo pierden gran parte de su definición formal, la demarcación de las tareas resulta imposible y el poder está totalmente distribuido entre los miembros de la organización.

Contrariamente, las estructuras mecánicas o burocráticas proporcionan un mundo de trabajo totalmente ordenado. Tomando esta clasificación básica de las estructuras organizativas, las pymes podrían encuadrarse dentro de la categoría de orgánicas (Chaston, 1997; Miles et al., 2000; Meijaard et al., 2005)⁴⁰. En este sentido, Covin y Slevin (1989) examinan empíricamente de manera pionera la relación entre la estructura organizativa, el contexto ambiental y el desempeño en el ámbito de las pymes, confirmando que las pymes presentan, por lo general, estructuras orgánicas dada la capacidad que poseen para poderse adaptar a los contextos de trabajo, así como el modo tanto en que la responsabilidad como el trabajo es llevado a cabo entre los miembros de la pyme.

En los últimos años, han aparecido algunas investigaciones que prestan una especial atención a la cuestión de la dimensión de la empresa en el estudio de las estructuras organizativas. Así, por ejemplo, Meijaard et al. (2005) encuentran que las pymes pueden adoptar una gran variedad de formas organizativas. Concretamente, sobre la base de una muestra de 1.411 pymes holandesas, los autores realizan un análisis de conglomerados e identifican nueve tipos de estructuras organizativas que varían en el grado de departamentalización, descentralización y especialización adoptado.

Si bien esta tesis no se centra tanto en la investigación sobre los diversos tipos de estructuras de pymes que existen, únicamente vamos a mencionar las tres más comunes, por entender que en función de la estructura organizacional que se establezca la realización de los proyectos no únicamente tendrá relevancia en términos de su adecuación para el logro de los objetivos previstos en los mismos sino también en el tipo de inversión a realizar, los costes de las operaciones para la puesta en marcha de dichos proyectos (Didier, 2012). Si pasamos a mencionar los tres tipos de estructuras de pymes más comunes tenemos:

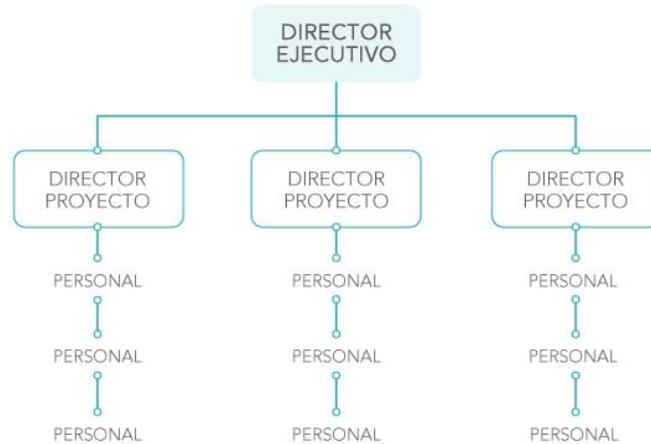
- Funcional: en este tipo de organización los miembros del equipo trabajan para un departamento y pueden ser prestados a un proyecto ocasionalmente. Tiene a cargo un Gerente Funcional. En este tipo de estructura las ventajas y desventajas que encontramos son:
 - Ventajas: la funcionalidad es mayor, suele darse un alto grado de especialidad, y se dan mejoras en los planes de carrera de los profesionales.
 - Desventajas: por lo general hay poca autoridad por parte del gerente, existe la burocracia, y en la mayoría de las veces los recursos no están otorgados.
- Projectizada: estas organizaciones poseen un Gerente de proyecto. La organización está estructurada de acuerdo a proyectos y no a departamentos. En este tipo de estructura las ventajas y desventajas que encontramos son:
 - Ventajas: el gerente suele tener gran autoridad, la comunicación, por lo general, es fluida y suele darse lealtad de proyecto.
 - Desventajas: se encuentra cierta dificultad en cuanto al crecimiento y desarrollo de los miembros de los equipos de los proyectos. (ejemplo: empresas de software)
- Mixta o Matricial: suelen ser organizaciones híbridas donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional. Por lo general el poder suele estar balanceado entre ambos gerentes. En este tipo de estructura las ventajas y desventajas que encontramos son:
 - Ventajas: adquieren las características mejores de la estructura funcional y de la proyectizada.
 - Desventajas: en este tipo de organizaciones el esfuerzo suele ser doble, suelen aumentar los conflictos entre los miembros de los equipos de proyectos, y hay menos lealtad.

Las pymes con estructuras proyectizadas son aquellas que están orientadas a trabajar en base a proyectos, en este tipo de organizaciones la mayor parte de los empleados/das están agrupados en proyectos, y existe un director por cada proyecto, tal y como se muestra en el gráfico siguiente.

³⁹<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/89.pdf>

⁴⁰<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/51579/45684.pdf?sequence=2>

Gráfico 6: Pyme orientada a proyectos



Fuente: Karle Olalde, 2006

De este modo, cada uno de los equipos de trabajo en la empresa se dedica a un proyecto distinto. Los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar. La mayoría de los recursos de la pyme están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las pymes orientadas a proyectos suelen estar divididas en departamentos, pero estos grupos dependen directamente del Project Manager (director del proyecto) o proveen servicios de soporte a diversos proyectos (Olalde, 2006).

Las pymes basadas en proyectos son aquellas cuyas operaciones se componen principalmente de proyectos. Esto puede darse en dos casos o categorías (Olalde, 2006):

- Pymes que obtienen sus ingresos, por lo general por la ejecución de proyectos para un tercero a través de un contrato. Ejemplo de este tipo de pymes son las de arquitectura, las de ingeniería, los consultores o las promotoras de construcción.
- Pymes que han adoptado la dirección por proyectos. Estas pymes suelen tener sus sistemas de gestión, lo que les facilita la dirección de proyectos. Ejemplo de este tipo de pymes son las organizaciones financieras.

En cuanto a las ventajas y desventajas de una pyme orientada a proyectos se presentan las siguientes (se toma como referencia la Guía del PMBOK, 2009):

- Ventajas:
 - Son pymes más eficientes de cara al propio desarrollo del proyecto
 - El equipo suele ser bastante leal y dedica una gran implicación al proyecto
 - La comunicación entre los miembros del proyecto hace que se trabaje de manera más eficiencia
- Desventajas:
 - Los equipos no suelen ser estables y al finalizar un proyecto tienden a disgregarse, con lo que sus miembros pueden sentirse poco identificados con la organización y descolocados con cada nuevo proyecto.
 - Al no haber unas áreas funcionales claras puede producirse una falta de especialización en los miembros del equipo.

- Se suelen duplicar roles, al darse que varios miembros de distintos equipos realizan las mismas tareas.
- Cada equipo suele ser independiente del resto, lo que puede producir una pérdida de eficiencia en cuanto a recursos.

Para reducir o eliminar estas desventajas o inconvenientes que se producen en una pyme orientada a proyectos o proyectizada suele ser necesario y conveniente la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

La PMO es la estructura organizacional que asiste a la gerencia de proyectos y a la empresa en el logro de los objetivos de negocio, tecnológicos y financieros proporcionando soporte en la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control de los proyectos (Alonso, 2013).

Según la PMA-Project Management Asesores, la funcionalidad y estructuración de la PMO va a depender de las necesidades de la organización en la que se apoya. Puede actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave en el comienzo de cada proyecto, para hacer sugerencias o para terminar proyectos o tomar otras medidas, según se requiera, a fin de mantener la coherencia con los objetivos de negocio. Igualmente puede participar en la selección, gestión e implementación de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

La función fundamental de esta oficina es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas (se toma como referencia la Guía del PMBOK, 2009):

- Gestiona los recursos que suelen ser compartidos por todos los proyectos que dirige la PMO.
- Identifica y desarrolla una metodología, con lo que se reliazan mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- Instruye, orienta, capacita y supervisa las tareas que se desarrollan en torno al proyecto.
- Vigila el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto.
- Desarrolla y gestiona políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización).
- Coordina la comunicación entre los distintos proyectos que dirige.

Los objetivos de los directores de proyecto y de las PMO son diferentes pero deben estar alineados con las necesidades estratégicas de la organización. Estas diferencias entre ambos, principalmente, hacen referencia a los objetivos del proyecto, a los recursos del mismo y a las restricciones que pudieran surgir, tal y como se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 9: Presentación comparativa entre el director de proyectos y el director de PMO

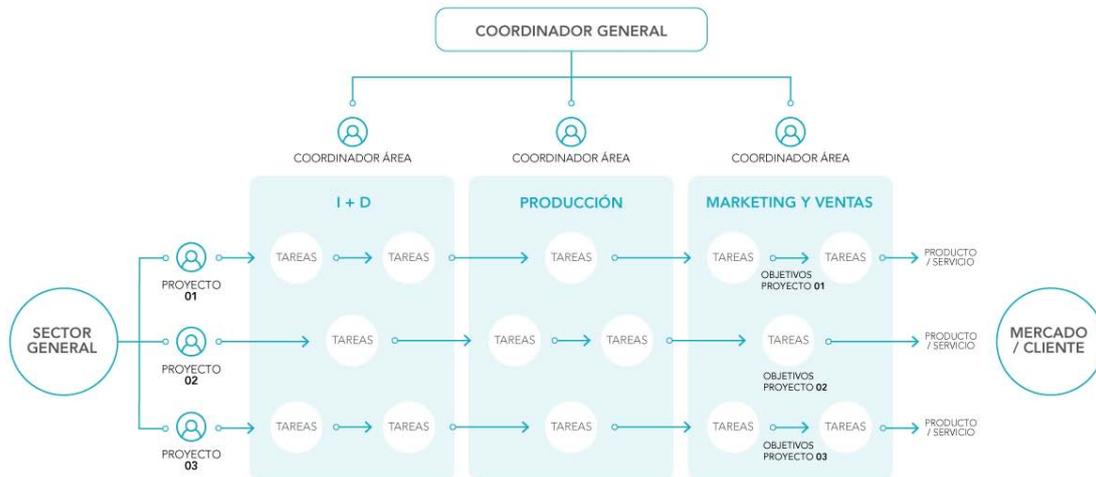
Director de proyectos	Director de PMO
Se centra en los objetivos específicos de proyecto.	Se centra en los cambios en el alcance del programa que pueden ser oportunidades potenciales para alcanzar los objetivos del negocio.
Controla los recursos asignados al proyecto.	Optimiza el uso de los recursos compartidos entre todos los proyectos.
Gestiona las restricciones de los proyectos individuales.	Gestiona a nivel empresarial las metodologías, normas, oportunidad/riesgo global e interdependencias entre los proyectos a nivel empresarial.

Fuente: Gaia, 2015

No vamos a deternos en desarrollar más ampliamente el concepto de oficina de gestión de proyectos por entender que no es el tema principal de esta tesis, si bien, dentro de lo que es una pyme proyectizada, que se gestiona en base a proyectos, analizaremos éstos y veremos cómo poder implantar la RSE en la propia gestión del proyecto, considerando todos los aspectos en torno al mismo (roles-funciones,

responsabilidades, tareas, recursos, plazos, grupos de interés...). Este tema será desarrollado en el capítulo 4, y veremos el resultado del proyecto, pudiendo ser éste un producto o servicio y cómo responde el mismo ante el mercado, y ante el propio cliente, analizando su satisfacción, tal y como lo ha reflejado el gráfico n°5: "Esquema de aplicación de la RSE en el proyecto", y como lo refleja el siguiente gráfico n° 7: "Oficina de gestión de proyectos", siendo en este caso el proyecto dirigido por una pyme orientada a proyecto, a través de su oficina de gestión de proyectos (PMO).

Gráfico 7: Oficina de gestión de proyectos

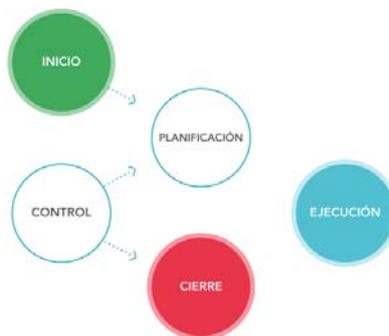


Fuente: GAIA, 2004

3.4 Metodologías de Dirección de Proyectos: Estándares

Bajo la óptica del management y según PMA-Project Management Asesores⁴¹ se define la gerencia ó dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La implementación de ello a las actividades del proyecto se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos (Chamoun, 2007), agrupados en 5 grupos de procesos, que son conocidos como los Grupos de Procesos en Desarrollo de Proyectos:

Gráfico 8: Grupos de Procesos en Desarrollo de Proyectos



Fuente: Moreno, 2013

⁴¹ <http://www.pmasesores.org/>

Cómo se aprecia en el gráfico nº 8: "Grupo de procesos en desarrollo de proyectos", se indican los cinco grupos de procesos a los que se enfrenta un proyecto cuando se pone en marcha el mismo. Estos cinco grupos de procesos, se clasifican de la siguiente manera (Moreno, 2013):

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre.

Sin embargo cuando una pyme pone en marcha un proyecto ó cuando va a dirigir un proyecto, además de los grupos de procesos, también tiene que considerar los siguientes factores, dado que la relación entre los mismos es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro también se vea afectado:

- La identificación de los requisitos del proyecto
- Cómo abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los grupos de interés o stakeholders según se planifica y se ejecuta en el proyecto
- Cómo equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan con:
 - El alcance
 - La calidad
 - El cronograma (tiempo)
 - El presupuesto (coste)
 - Los recursos
 - El riesgo

Por ejemplo, dada la posibilidad de sufrir cambios en los requisitos y generar riesgos adicionales, el plan para la dirección del proyecto es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo que implica mejorar y detallar constantemente un plan, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimaciones más precisas. La elaboración gradual permite a un equipo de dirección del proyecto dirigir el proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que éste avanza.

3.5 Project Management- Program Management- Portfolio Management (Gestión del Proyecto- Gestión del Programa - Gestión del Portafolio)

En pymes maduras en dirección de proyectos, la dirección existe en un contexto más amplio regido por la gestión de programas y la gestión del portafolio, tal y como se recoge en la siguiente tabla que presenta la guía de los fundamentos en la dirección de proyectos comentada en el punto 3.1, la cual aborda la dirección de proyectos según los factores señalados en el punto 3.4: alcance, cambios, plan, gestión, éxito y seguimiento.

Esta guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, es conocida por sus siglas en inglés como PMBOK⁴².- Project Management Body of Knowledge, como ya se ha venido mencionando, y describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso. Es específica para el ámbito de la dirección de proyectos y se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la gestión de programas y la gestión del portafolio, como se puede apreciar, nuevamente, en la siguiente tabla:

⁴² <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Tabla 10: Guía de los fundamentos de la dirección de proyecto

	Director de Proyecto	Programas	Portfolios
Alcance (Scope)	El alcance es elaborado progresivamente a través del ciclo de vida del proyecto.	Tienen un alcance más amplio y ofrecen un beneficio más importante.	Tiene un alcance de negocio que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
Cambios (Change)	El director de proyecto espera cambios e implementa procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.	El director de programas debe esperar cambios internos y externos a los programas y estar preparado para gestionarlos.	Seguimiento continuado de los cambios en el entorno de la organización.
Plan (Planning)	Elabora progresivamente la información de alto nivel en planes detallados durante el ciclo de vida del proyecto.	Desarrolla el plan general del programa y crea planes de alto nivel para guiar los planes detallados a nivel de componente.	Crean y mantienen los procesos necesarios y la comunicación relativa para incrementar el portfolio.
Gestión (Management)	Gestión del equipo del proyecto para conseguir los objetivos del proyecto.	Gestión del personal del programa y directores de proyecto. Ellos establecen la visión y el liderazgo global.	Coordinan el personal de gestión del portfolio.
Éxito (Success)	Se mide por la calidad del producto y del proyecto, por el cumplimiento de los plazos, el presupuesto y la satisfacción del cliente.	Se mide por la satisfacción de las necesidades y beneficios planteados en el programa.	Se mide en términos del incremento del rendimiento en los componentes del portfolio.
Seguimiento (Monitoring)	Seguimiento del trabajo para conseguir los resultados del proyecto.	Seguimiento del progreso de los componentes del programa para asegurar los objetivos, planificaciones, costes y beneficios esperados del programa.	De los indicadores de valor y rendimiento.

Fuente: Zavala, 2013

Tras analizar cada uno de los factores bajo las visiones de dirección de proyectos, gestión de programas y gestión de portfolios, se observa que presentan matices considerables si comparamos dichas tres visiones, es por ello, que se ve de interés conocer que aborda cada una de ellas. En este sentido en los próximos puntos vamos a definir lo que entendemos por las mismas.

3.5.1 Program management (Gestión del Programa)

La gestión de programas se trata en La Norma para la Gestión de Programas (The Standard for Program Management)⁴³ y según el PMA-Project Management Asesores el Programa engloba a un grupo de proyectos relacionados y administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran individualmente.

Por lo general, los programas incluyen elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Sin embargo un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos.

Nuevamente, para el PMA-Project Management Asesores la gestión o dirección de programas es responsabilidad de la dirección que suele coordinar y centralizar un conjunto de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la pyme.

Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante el resultado común o la capacidad colectiva de la propia pyme. Si la relación entre los proyectos está dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa, dado que la gestión del programa se ocupa de las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas, y de ahí que se hable de hacerlo a través de la capacidad colectiva que la pyme posea.

Dentro de estas interdependencias algunas acciones relacionadas con las mismas son:

- Resolver restricciones de los recursos y/o conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del sistema.
- Ajustar la dirección estratégica de la pyme que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa.
- Resolver problemas y cambiar la gestión dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

3.5.2 Portfolio management (Gestión de Portafolio)

La gestión de portafolios se aborda en La Norma para la Gestión del Portafolio (The Standard for Portfolio Management)⁴⁴. De acuerdo con el estándar del Project Management Institute (PMI), el portafolio es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo y así cumplir con los objetivos estratégicos del negocio.

La gestión del portafolio es la gestión a nivel central y superior de una organización de uno o más portafolios, que incluye la identificación, priorización, autorización, administración y control de los programas, proyectos y otros trabajos relacionados para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio. Es la gestión del portafolio la que permite combinar el enfoque de ámbito organizacional que asegura que los proyectos de inversión seleccionados respondan a la estrategia del propio portafolio y el enfoque de la administración de los proyectos para que los mismos contribuyan al desarrollo eficaz del portafolio.

En el caso de los proyectos o programas del portafolio, los proyectos o programas del mismo no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados, como sí ocurría en la gestión de los programas.

Según lo expuesto hasta aquí vamos a ver cómo es el vínculo de la gestión del portafolio con la estrategia organizacional de la pyme:

Vínculo con la estrategia organizacional de la pyme

Como se ve en el apartado de planificación estratégica y proyectos (ver punto 3.5.3), se parte de la premisa de que la pyme a través de su planificación estratégica establece su misión, visión, estrategia

⁴³ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/the-standard-for-program-management-3rd-edition>

⁴⁴ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management-3rd-edition>

global o institucional (corporativa o competitiva), así como sus objetivos estratégicos para desarrollarla. La ejecución de la estrategia requiere de sistemas, procesos y herramientas para definir y desarrollar tanto las operaciones de planeamiento y gestión del nivel superior de la organización, como para gestionar y planificar el portafolio.

Es por ello, que las organizaciones dependen de proyectos y programas para alcanzar sus estrategias. Es en este sentido que la gestión del portafolio permite conectar objetivos y recursos entre las estrategias y los proyectos, de acuerdo con el siguiente flujo:

- El propósito estratégico y la priorización proveen la dirección para determinar la asignación de recursos financieros al portafolio.
- El propósito estratégico mapea en el portafolio un conjunto de componentes (programas y proyectos) incluyendo la correspondiente asignación de recursos. Esos componentes se ejecutan según los principios de la gestión de portafolios.
- Cada programa corresponde a un subconjunto de propósitos u objetivos estratégicos, el cual llevará los recursos asignados correspondientes.
- Cada proyecto está definido por su contribución al propósito estratégico del portafolio, y puede ser gestionado bajo los principios de la administración de proyectos.

Dicho esto, igualmente, parece de interés analizar el vínculo de la gestión del portafolio con la gobernanza de la pyme:

Vínculo entre la gestión del portafolio y la gobernanza de la pyme

En cuanto a la gobernanza de la pyme se suelen establecer límites y reglas relacionadas con el poder, las conductas y los valores, los procesos y políticas de trabajo que las pymes deben seguir en la búsqueda de objetivos y metas estratégicas y alcanzar los beneficios oportunamente. Las responsabilidades difieren en los niveles de gestión y toma de decisiones políticas y estratégicas, respecto de los niveles operativos o de apoyo.

Desde el punto de vista del nivel institucional la gobernanza (de la pyme o nivel superior), involucra controles (métricas, sesiones de monitoreo, hitos entre fases) aplicables a los dominios de la gestión del portafolio, programas y proyectos. (Sinopsis de la gestión de portafolios, Miranda, 2010)⁴⁵. De ahí la importancia de entender la planificación estratégica de la pyme en relación a la gestión de sus propios proyectos, que es lo que vamos a ver en el punto 3.5.3.

En definitiva, la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen.

3.5.3 Planificación Estratégica y Proyectos

Parece razonable pensar que el hecho de que una pyme tenga éxito o no tras la ejecución de sus proyectos dependerá en la forma de cómo se ejecutan y de si están alineados con el proceso de planificación estratégica de la misma. Además, los proyectos para los programas y portfolios resultan un medio para alcanzar los objetivos de la organización y cumplir con el plan estratégico de la organización.

La planificación estratégica permite a las pymes prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Para ello, es fundamental analizar el ambiente interno y externo en torno a la pyme, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos, como ha sido comentado en el punto 3.5.2.

Así, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

⁴⁵http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Sinopsis_de_la_Gestion_de_portafolios_de_acuerdo_con_el_PMI.pdf

- Demanda del mercado.
- Oportunidad estratégica/necesidad comercial.
- Solicitud de un cliente.
- Adelantos tecnológicos.
- Requisitos legales.

Además, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos que suelen contribuir:

- a los beneficios del programa,
- a los objetivos del portafolio
- y al plan estratégico de la organización.

Es por ello, que se entienda que el plan estratégico de una pyme va a ser el factor que guíe las inversiones en los proyectos. Al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estado y solicitudes de cambio que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios de la pyme. En todo este proceso se suelen acumular necesidades de proyectos, incluso de recursos, que nuevamente se ve la necesidad de ser comunicados a nivel del portafolio, lo que marca a su vez la dirección para la planificación de la organización. De ahí la importancia de que el éxito de los proyectos de una pyme tengan la necesidad de estar alineados con su proceso de planificación estratégica.

3.5.4 Dirección de proyectos y gestión de las operaciones

Una vez que ha quedado evidenciado que el éxito de los proyectos tras su ejecución depende del grado de alineación que los mismos tienen con el proceso de planificación estratégica de la pyme, vamos a abordar en qué consiste la dirección de proyectos, así como su gestión, y por ende, también comentaremos de la importancia del rol del director del proyecto (ver punto 3.5.5).

Dicho esto, se entiende que dirigir un proyecto suele ser algo que hacemos con frecuencia, como otras tantas tareas, sólo que no siempre lo hacemos de modo que quede constancia de lo realizado. La dirección de un proyecto no supone, en modo alguno, estar al frente de ninguna pyme u organización. Esto hace que no sea lo mismo dirigir un proyecto que dirigir una pyme. La dirección del proyecto es algo limitado al desarrollo del proyecto, y se abandona una vez que el proyecto ha concluido. En este sentido, es necesario tener en cuenta que un proyecto puede no formar parte de ninguna pyme pero que sí puede contar con la colaboración de muchas pymes.

No obstante y a pesar de su naturaleza temporal, los proyectos pueden colaborar en el logro de los objetivos de la pyme cuando están alineados con su estrategia como ha quedado visto en el punto anterior, pudiendo las pymes llegar a cambiar a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la creación de iniciativas de negocio estratégicas.

Adentrándonos en lo que significa dirigir un proyecto, así como en la propia dirección de proyectos, sí se quiere manifestar que la dirección de proyectos es algo distinto, pero muy relacionado, de lo que se ha venido en llamar la dirección por proyectos. La dirección de proyectos es una actividad concreta, tal y como se apuntaba anteriormente indicando que la dirección del proyecto queda limitada al desarrollo del mismo, sin embargo, la dirección por proyectos es una forma de dirigir una pyme u organización, en donde la figura de un director ó persona que lleve la dirección del proyecto es fundamental (Ramírez. 2005-2006)⁴⁶, y se verá en el punto siguiente. Esta tesis considera la implantación de la RSE bajo la gestión por proyectos (GPP) cómo se podrá apreciar en el capítulo 6 de la misma.

En cuanto a la gestión de las operaciones, según el PMI, se trata de una función que se efectúa permanentemente, con actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio, y por lo general, están vinculadas a los proyectos. En este sentido la tabla siguiente presenta la manera en que se gestionan los proyectos y/o las operaciones apreciándose las diferencias entre ambos (ver tabla nº 11).

⁴⁶http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38188/tema_1_estrategias_de_gestion_la_direccion.pdf

En este sentido, los proyectos pueden entrecruzarse con operaciones en varios puntos durante el ciclo de vida del producto ó servicio, tanto:

- Al cierre de cada fase.
- Cuando se desarrolla un producto ó servicio nuevo, se mejora un producto ó servicio existente o se expanden las salidas.
- En la mejora de operaciones o del proceso de desarrollo del producto ó servicio, ó
- Hasta la desinversión de las operaciones al final del ciclo de vida del producto ó servicio.

En cada punto, se transfieren entregables y conocimientos entre el proyecto y las operaciones a fin de implementar el trabajo entregado.

Tabla 11: Proyectos/ Operaciones

Proyectos	Operaciones
Requieren dirección de proyectos	Requieren gestión de procesos de negocio
	Se realizan el mismo conjunto de tareas
	Tareas normalizadas dentro de la organización.
Esfuerzos temporales	Esfuerzos permanentes
Salida única	Salidas repetitivas

Fuente: Gaia, 2006

3.5.5 Rol del director del proyecto

Como se adelantaba en el punto anterior, y basándonos en el PMI, la dirección por proyectos requiere de una persona que asuma el liderazgo y que lleve el desarrollo del proyecto con éxito, en este sentido, el director o directora de proyecto se dice que es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto.

El director o la directora del proyecto planifica, organiza y coordina el trabajo, dirige, supervisa y controla el proyecto. Su rol es dirigir y controlar, no intervenir en la realización del trabajo pero sí constituir y convertirlo en un equipo y, a menudo, debe abordar la tarea, a veces ardua, de negociar con la gerencia superior e intermedia para conseguir personal adecuado. Igualmente es quien asume con frecuencia una función de liderazgo que conviene resaltar, dado que de ello depende buena parte del éxito del proyecto. El líder o la líder del equipo frecuentemente es el individuo responsable del funcionamiento del proceso seleccionado. Conoce todo el proceso y tiene una idea clara de los individuos que debe seleccionar como miembros del equipo. De la misma manera es quien coordina todas las actividades y dirige el trabajo del equipo a lo largo del proceso. Además es quien sirve de enlace entre los miembros y el promotor y trabaja estrechamente con el facilitador. De la misma manera desempeña la mayoría de las tareas administrativas del equipo, y es el responsable de lograr la validación del promotor en las etapas de mejora del proceso que le requieran.

Es necesario que el director del proyecto, para que la dirección de proyectos sea efectiva, cuente con las siguientes características:

- Conocimiento. Lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- Desempeño. Lo que el director del proyecto puede lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- Capacidad Personal. La manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. La capacidad personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo (la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo).

Según la estructura de la pyme, el director del proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional, éste es el que se dedica a la supervisión gerencial de un área técnica o administrativa. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que rinden cuentas a un director del programa o del portafolio, quien en última instancia es el responsable de los

proyectos de toda la empresa. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan del proyecto esté alineado con el plan global del programa. En el caso del piloto que aborda esta tesis se cuenta con un equipo de proyecto, una directora de proyecto y un gerente de área, este último tiene una función similar a la del director del programa, como se verá en el capítulo 6 de la tesis.

3.5.6 Factores ambientales de la empresa

Son los directores de proyecto quienes deben ser conscientes de los factores ambientales de la empresa y de esta realidad y adaptarse a los mismos para desarrollar el proyecto de la mejor manera posible. Como factores ambientales de la empresa consideramos todas aquellas condiciones que escapan del control del equipo del proyecto y que influyen positiva o negativamente en el mismo, que restringen o modifican el proyecto. Todas estas condiciones deben considerarse en la gestión del proyecto y varían notablemente en tipo y naturaleza dependiendo de la organización.

Los factores ambientales de la empresa son, por tanto, elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él (Definición basada en El PMI. 2006. The Standard for Portfolio Management):

- Pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto
- Pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos
- Pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado

Entre los factores ambientales de la empresa, se incluyen:

- Procesos, estructura y cultura de la organización
- Normas de la industria o gubernamentales
- Infraestructura
- Recursos humanos existentes
- Administración de personal
- Sistemas de autorización de trabajos de la compañía
- Condiciones del mercado
- Tolerancia al riesgo por parte de los interesados
- Clima político
- Canales de comunicación establecidos en la organización
- Bases de datos comerciales
- Sistemas de información para la dirección de proyectos

Estos factores serán tenidos en cuenta en el proceso de implementación de la RSE en el piloto a través de la GPP y bajo la triple perspectiva económica, social y medioambiental.

3.6 Compatibilidad con otros sistemas de gestión avanzada

Se considera de interés y relevante mencionar algunas metodologías estándares que existen en cuanto a la dirección de proyectos, así como la compatibilidad de las mismas con otros sistemas de gestión que pueden darse en las pymes. Dado que ello va a permitir poder entender el desarrollo de la tesis ya que la gestión por proyectos se va a vincular a sistemas de gestión avanzados como son la Integración de modelos de madurez de capacidades o Capability Maturity Model Integration (CMMI) y el Project Management Professional (PMP), que veremos y explicaremos más adelante, dentro de este mismo capítulo.

3.6.1 Antecedentes

Desde los años setenta ha florecido una preocupación, sobre cómo abordar la gestión, en el entorno de las pymes y más concretamente entre todas aquellas personas que se han de valer de los datos de cara a la

toma de decisiones en el seno de empresas, administraciones y todo tipo de sistemas dinámicos organizados y enfocados al logro de un fin. La carencia de un sistema que mida las diferentes perspectivas de las pymes hace de la contabilidad de gestión una fuente de información incompleta. Se reprocha a este sistema de medir el pasado y de la falta de conexión explícita con la estrategia.

Con el fin de responder a esta latente necesidad se ha divagado ampliamente y fruto de ello han surgido diferentes sistemas de apoyo a la toma de decisiones basado en datos extraídos de la conjunción de toda la pyme.

A principios de los años 90, Nolan Norton Institute⁴⁷ patrocinó el estudio: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, de un año de duración sobre múltiples empresas de diferentes sectores y tamaños. David Norton, Director General de Nolan Norton Institute, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan, profesor de contabilidad de la Harvard Business School, como asesor académico. La obsolescencia de los enfoques de medición de la actuación, los cuales dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, fue la creencia de la cual nació el proyecto. Gracias a este hecho, actualmente y desde que en 1996 se publicó el libro titulado “Balanced Scorecard” (Cuadro de Mando Integral)⁴⁸, el cual no tardó mucho tiempo en convertirse en un Best Seller, son numerosas las pymes / organizaciones que utilizan un sistema que enlaza los resultados con la estrategia y extraen su estrategia de los resultados. Esto es sumamente importante dado que en el punto 3.5.3.- Planificación Estratégica de Proyectos, se argumentó que parecía razonable que para que una pyme tuviera éxito en sus proyectos, dependían de la forma de cómo se ejecutaban y de si estaban alineados o no al proceso de planificación estratégica. Pero además, se quiere hacer hincapié que estos resultados amplían su radio de acción y no se limitan a los resultados financieros, si no que buscan la interrelación de las diferentes actuaciones de la pyme con miras de lograr su objetivo primordial o su razón de ser, el cual la mayoría de las ocasiones coincide con la optimización de los recursos y la generación de fondos maximizados comparativamente con los recursos explotados.

Para alcanzar este objetivo de la optimización de los recursos y la generación de fondos maximizados en relación a los recursos explotados facilita mucho trabajar con modelos de gestión avanzados, de ahí que en los próximos puntos vamos a desarrollar algunos de estos modelos de gestión avanzada (CMI, Modelo EFQM, Modelo de Calidad Total, CMMI, ITIL, ISO 20.000,...).

Por otro lado, también queremos trasladar que la pyme seleccionada para llevar a cabo el piloto de implantación de la RSE en un proyecto a través de la GPP se gestiona en base a modelos de gestión avanzada, la mayor parte de ellos, mencionados en el párrafo anterior.

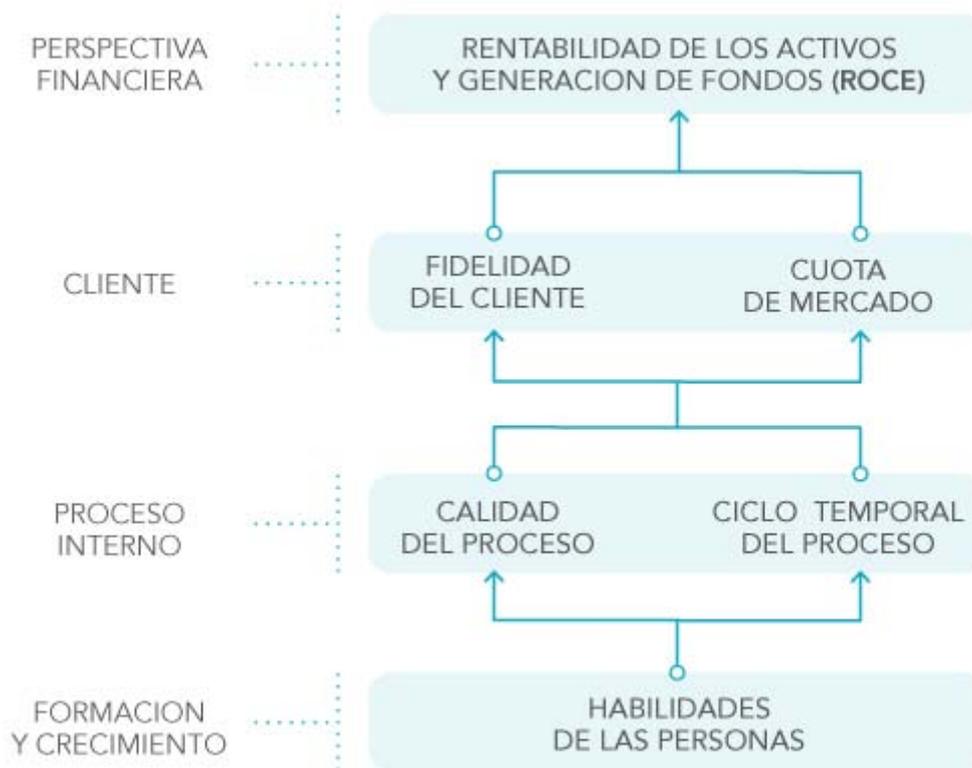
3.6.2 El cuadrado de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es el resultado de un análisis basado en el propio sentido común, traduce la estrategia y la misión de una pyme en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Éste sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Busca la causa-efecto que reside entre la estrategia y la actuación en el seno de las pymes y los resultados financieros originados por su funcionamiento. El cuadro de mando integral mide la actuación de la pyme desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (ver imagen nº 13).

⁴⁷ <http://www.nolannorton.com>

⁴⁸ Cuadro de mando integral, 1996

Imagen 13: Cuadro de mando integral



Fuente: Brice, 2009

Esta imagen nº13: "cuadro de mando integral", describe la visión de futuro de la pyme, creando así un entendimiento compartido. Es decir, a través del CMI se crea un modelo de estrategia de la pyme, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la misma. Sin esta vinculación las personas y los departamentos quizás pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos, que suele ser la razón de ser y/o el objetivo primordial de la pyme. En este sentido, de ahí la importancia de gestionarse mediante modelos de gestión avanzados, ¿pero, realmente, por qué en una pyme / organización es tan importante el CMI?.

El por qué de la necesidad del cuadro de Mando Integral

La dificultad en la búsqueda del impacto de nuestras acciones en los resultados financieros y la inseguridad que crea el no saber de qué forma influirá en dichos resultados, crea la necesidad de buscar algún sistema que interrelacione a través de una relación de causa efecto los diferentes ámbitos de actuación de las pymes. Y todo ello, si se traduce en una estrategia válida y que oriente a la pyme hacia el cumplimiento de su misión podríamos afirmar que nos encontramos en el buen camino para el logro del objetivo primordial que se propone alcanzar la pyme en cuanto a la optimización de los beneficios y recursos. Es precisamente el cuadro de mando integral el que trata de fijar unas pautas en el cumplimiento de ello, algo que veinte años atrás se llegaba a considerar como una utopía.

De hecho, la imagen siguiente (ver imagen nº 14) posee un planteamiento completamente razonable y lleno de sentido común.

Imagen 14: "La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí"



Fuente: Proquo Intelligent Management, 2014

Esta imagen, nos plantea una serie de cuestiones en torno a la visión y estrategia de la pyme, y nos plantea un sistema para ello que contempla los aspectos vinculados a las finanzas, los procesos internos, la formación y el crecimiento así como por los clientes. Sin embargo, muchas veces, la dificultad reside en lograr un sistema sencillo y completo a su vez. Un sistema que no requiera de una alta dedicación de cara a mantenerlo vivo y a su vez con toda la información clave de cara a la toma de decisiones acertadas.

En la medida en el que la pyme disponga de personas altamente cualificadas y formadas para el desarrollo de sus responsabilidades, con la ambición suficiente para llegar a auto motivarse y mejorar constantemente, los procesos que de ellos dependan serán optimizados creando la calidad y la efectividad en la generación de los productos. La calidad y el plazo de entrega de los productos será mejorada ampliamente y más competitiva en el sector, incluso mejor que los demás competidores, y además a un precio razonable, lo cual influirá directamente en la satisfacción del cliente logrando fidelizar a los actuales y ampliar la cuota de mercado. Y todo ello, finalmente se traducirá en mayores ventas y más rentables. Justamente lo que buscan la mayoría de las organizaciones (esto mismo también se puede ver y queda explicado en la imagen nº 13).

Por tanto, utilizar el CMI como herramienta básica de los sistemas de gestión basados en la estrategia puede y debe servir para (nuevamente ver imagen nº 14):

- Clarificar la visión y la estrategia, mostrando cuáles son los objetivos estratégicos e identificando los inductores críticos. Además, destaca los procesos clave para lograr una actuación extraordinaria de cara a accionistas y clientes.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, sentando las bases para comunicar y conseguir el compromiso con la estrategia. Además, anima a la existencia de un diálogo para formular y desplegar la estrategia.
- Planificar y establecer objetivos. De los objetivos estratégicos fijados para entre tres y cinco años se marcarán objetivos anuales que se desplegarán por toda la pyme.
- Dar feedback y formación estratégica, al permitir vigilar la puesta en marcha de la estrategia, realizar los ajustes necesarios y aprender sobre la estrategia y mejorarla.

3.6.3 El Modelo EFQM

Por lo general las pymes que llevan a cabo una gestión por proyectos es porque tienen la cultura de la gestión de la calidad total institucionalizada en el ADN de su propia organización. Ello hace que se suelen gestionar en base a modelos de gestión avanzada, tales como el Modelo EFQM.- Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, etc, además de llevar a cabo una gestión por procesos.

Estos modelos, en términos de lenguaje empresarial, suponen que La Calidad Total es el compendio de las “mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de las pymes, las cuales suelen desempeñar sus funciones bajo los denominados Principios de la Gestión de Calidad Total o Conceptos fundamentales de la Excelencia en la Gestión⁴⁹, los cuales se rigen bajo las siguientes premisas:

- Orientación hacia los resultados: la excelencia requiere de equilibrio, y de la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la pyme (las personas que trabajan en ella, los clientes, los proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la pyme).
- Orientación al cliente: el cliente es quien determina el resultado final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Liderazgo y constancia en los objetivos: el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la pyme y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
- Gestión por procesos y hechos: las pymes actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- Desarrollo e implicación de las personas: el potencial de cada una de las personas de la pyme es mayor cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- Aprendizaje, Innovación y Mejora continua: las pymes alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de Alianzas: la pyme trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
- Responsabilidad Social: el mejor modo de responder a los intereses a largo plazo de la pyme y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Estos principios de la Excelencia en la Gestión suelen ser la base sobre la que se asienta la Política y Estrategia de la pyme (ver imagen nº 15):

⁴⁹ <https://calidadtotalqm.wikispaces.com/Principios+de+Calidad+Total>

Imagen 15: Principios de la gestión de calidad total



Fuente: Gaia, 2001

Estos principios de gestión de la calidad total de manera indirecta también serán tenidos en cuenta en el proceso de implementación de la RSE en el piloto a través de la GPP, dado que la empresa sobre la que se va a llevar a cabo el piloto sigue estos principios de calidad total.

En este sentido, vemos de interés analizar modelos de calidad total basados en el concepto de la excelencia, así tenemos:

Modelos de Calidad Total / Excelencia

Se entiende por “Modelos de Calidad Total/Excelencia” a un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos y que sirven como referencia para estructurar un plan que lleva a la pyme o a una parte de la misma hacia la excelencia de la gestión (TQM Asesores, 1993).

Estos modelos están basados en la estructuración de los Principios de la Gestión de Calidad Total de modo que se cubren todas las áreas clave de la pyme. Entre estos modelos, los más ampliamente aceptados y con mayor reputación son el Malcolm Baldrige, y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. Junto a ellos, está el de Deming y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de reciente creación (Gaia, 2002). En la siguiente tabla nº 12 podemos ver, de manera resumida, en que consiste cada uno de ellos, y en la imagen nº 16 su visualización geográfica, en función de donde se desarrollaron (continente Americano, continente Asiático ó continente Europeo):

Tabla 12: Modelos de gestión de calidad total

Malcolm Baldrige	EEUU, 1987, desarrolla un modelo propio, Malcolm Baldrige, como reacción ante el incremento de las importaciones de productos japoneses.
Modelo EFQM de Excelencia	EUROPA, 1989, Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) tomó la iniciativa de crear el Modelo EFQM de Excelencia.
Deming	JAPON, 1951, crea un Modelo de Gestión de Calidad Total para hacer frente al caos económico y falta de capital inversor, cuyos criterios son la base del Premio Deming.
Modelo Iberoamericano de	IBEROAMERICA. a principios de 1999. en Cartagena de Indias

Excelencia en la Gestión

(Colombia), se celebró una Convención en la que participaron 80 representantes de 17 países iberoamericanos donde se logró consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Fuente: Gaia, 2002

Imagen 16: Visión de los modelos de gestión de calidad total



Fuente: Gaia, 2002

De acuerdo con el desarrollo de esta tesis, y aunque no vamos a profundizar en los modelos de gestión, el que más alienado está con la gestión de la pyme seleccionada para llevar a cabo el piloto es el Modelo EFQM, desarrollado en Europa en el año 1989, el cual se aborda a continuación, aunque algo del mismo se ha comentado en el punto 3.6.3 de la tesis:

Modelo de Excelencia EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las pymes a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran las pymes dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la pyme para alcanzar dicha excelencia. El Modelo, a su vez, estimula la búsqueda de soluciones para llegar a ser una pyme excelente (Modelo EFQM, 1991).

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados". Los criterios que hacen referencia a un Agente Facilitador tratan sobre lo que la pyme hace. Los criterios que hacen referencia a los "Resultados" tratan de lo que ha alcanzado la pyme y de lo que está alcanzando. Los "Resultados" son consecuencia de los Agentes Facilitadores (Modelo EFQM, 1991).

El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual "Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos." Esto mismo, se puede observar en el siguiente gráfico de forma esquemática (Modelo EFQM, 1991).

Gráfico 9: Modelo EFQM de excelencia



Fuente: Gaia, 2001, a partir del Modelo EFQM

En el desarrollo de la implementación de la RSE en un proyecto a través de la GPP se van a analizar el grupo de procesos de los proyectos, según Modelo CMMI y PMP, teniendo en cuenta el ciclo de vida de los mismos, así como a las personas, la estrategia, los recursos, etc, como se va a ver en el capítulo 6 de la tesis.

3.6.4 Otros Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en los Procesos de Desarrollo de Software

Vemos de interés analizar el aseguramiento de la calidad en los procesos de desarrollo de software dado que el piloto sobre el que se implementa la RSE es un proyecto de desarrollo de software de una pyme TIC, pero antes de analizar este punto creemos oportuno dar unas pinceladas de cómo se sitúa la innovación en España en relación a la mejora de los procesos de desarrollo de Software.

En el momento presente, la perspectiva de las pymes españolas está centrada en la urgencia de la transformación que deberán afrontar sus organizaciones para asimilar los nuevos factores emergentes de competitividad, como son la globalización de los intercambios comerciales, los fenómenos de multilocalización de actividades productivas, la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el despliegue del concepto industria 4.0, las exigencias de un desarrollo sostenible, el respeto al medio ambiente, etc.

En este nuevo espacio competitivo, caracterizado fundamentalmente por la globalización de la economía y la liberalización de los intercambios comerciales, circunstancias que favorecen la incorporación creciente de países que introducen en el mercado productos de calidad a precios más bajos, la capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad para las economías avanzadas.

Como consecuencia se hace preciso potenciar la actividad innovadora de las pymes españolas, así como mejorar el retorno del esfuerzo inversor en I+D+i a través de la generación de nuevos productos y servicios de mayor valor añadido, el lanzamiento de nuevos negocios y actividades empresariales, el

registro de patentes, etc. Para ello las empresas españolas deben desarrollar capacidades de gestión sistémica de la I+D+i.

Expertos mundiales coinciden en afirmar que la ventaja competitiva ya no reside tanto en factores de escala como la reducción de costes, etc, sino en la diferenciación de productos y servicios dotados de un mayor valor añadido. En este sentido, las competencias y capacidades de una pyme para innovar son menos imitables y se basan fundamentalmente en su potencial humano. Por lo tanto, el estudio del fenómeno de la innovación debe también considerar a las personas inmersas en un proceso de innovación participativa y sus aportaciones, tanto individuales como colectivas, a la base innovadora empresarial.

Estos imperativos de las pymes españolas se inscriben en un marco general de dinámicas competitivas que afectan al conjunto de las economías europeas. Así, en marzo de 2000 los líderes de la Unión Europea se propusieron convertir la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo, estableciendo como objetivo la consecución de un gasto en I+D del 3,0% del PIB para el año 2010. Esta medida trata de responder al gran diferencial constatable en los indicadores de inversión en I+D de Europa con respecto a los Estados Unidos y Japón (Gaia, 2001).

Estudios de finales de 2005 indicaban cómo tanto España como la UE estaban lejos de alcanzar el objetivo de e-Europe 2010⁵⁰. Si bien es cierto que, de forma general, las empresas han identificado la relevancia que adquiere la innovación en la sostenibilidad de su competitividad, es preciso reconocer que su desarrollo e implantación no están exentas de problemas. De hecho, se constata que numerosas organizaciones experimentan dificultades para adecuarse a las exigencias competitivas de la innovación. Así, según refiere un reciente estudio, pese a que el 95% de las pymes consideran que la innovación constituye una competencia clave para su desarrollo, sólo el 17% de las compañías estiman que han integrado adecuadamente la Gestión de la Innovación en el marco de sus estrategias empresariales.

Los análisis acerca de los factores que inciden en la eficacia de la innovación han permitido identificar un conjunto de directrices básicas que ayudarán a las pymes a afrontar el reto de la gestión eficaz de la innovación.

Para que la contribución de la innovación a la competitividad empresarial sea relevante, ésta debe alinearse con la estrategia de la empresa y orientarse hacia la generación de valor:

- La innovación debe de ser gestionada, por cuanto constituye un proceso sistemático, aunque se trate de trabajar con ideas y con la creatividad.
- La innovación presenta un ámbito de aplicación global, y en consecuencia no debe ser restringida a una función ó departamento en exclusiva, al tiempo que requiere la participación de los empleados y la integración con los colaboradores, fundamentalmente clientes y proveedores.

Y finalmente, la innovación requiere una orientación continua hacia el mercado y el entorno, de forma que permita la generación de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes.

Es por estas y otras razones que la Comisión y el Parlamento Europeo aprobaron un “Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007-2013”⁵¹ dotado de 4.212,6 Millones de €

Dicho esto, se va a analizar otros sistemas de aseguramiento de la calidad, además de los recién mencionados, vinculados a los procesos de desarrollo de software que entre otras cosas, estos sistemas buscan potenciar la capacidad de innovación que pueden tener las pymes ofreciendo a los mercados productos y servicios de mayor valor añadido, así como potenciar el desarrollo de la capacidad de gestión sistémica de la I+D+i. No cabe duda que estos sistemas de aseguramiento de la calidad en los procesos de desarrollo de software potencian ésto. A continuación presentamos algunos.

ITIL: Como Punto de Partida

Tras la explosión de la burbuja de las TIC, las empresas del sector se enfrentaron a un nuevo y crucial reto: compatibilizar el abarcar cada vez más ámbitos de actuación con enormes procesos de racionalización y reducción de costes. El sector TIC se enfrentó a la vez al problema de ser eficientes y al de ser eficaces; llegar los primeros al mercado de la tecnología, en situaciones de márgenes aceleradamente decrecientes. Retos extremadamente complejos si no se aplican soluciones imaginativas,

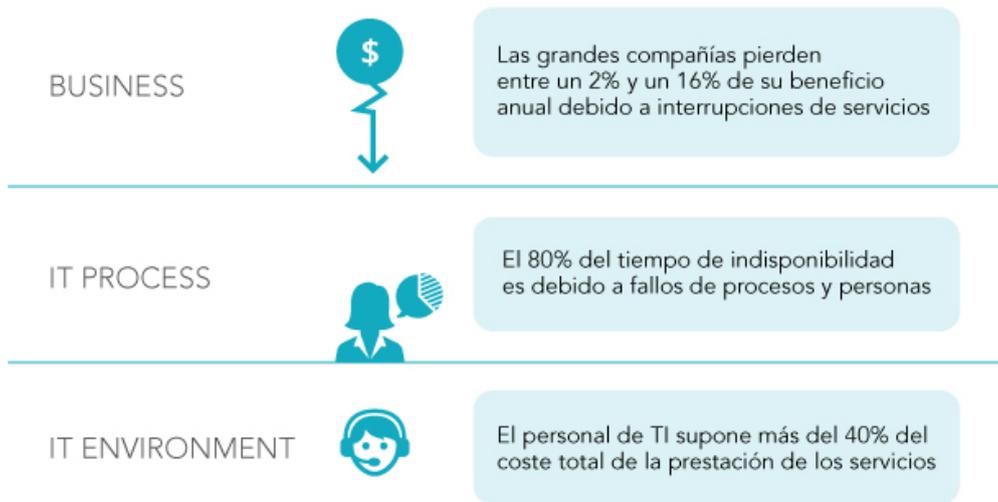
⁵⁰ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3A124221>

⁵¹ Bruselas, 06/04/2005, COM(2005) 121

aunque a veces sólo sean de sentido común, como es centrarse en el campo que constituye la competencia diferencial de la compañía para aumentar la competitividad.

Además, las tecnologías de la información y las comunicaciones han revolucionado la estructura empresarial dando lugar a una nueva forma de organización que algunos han definido como empresa extendida, reticular o simplemente ecosistema. Un ecosistema incluye una red de proveedores de servicios TIC que soportan y participan en los procesos de negocio de sus clientes, proporcionando un soporte especializado para potenciar dichos procesos de negocio, como se refleja en la siguiente imagen:

Imagen 17: Business, IT Process and IT Enviromental Relationship



Fuente: Hamilton, 2014

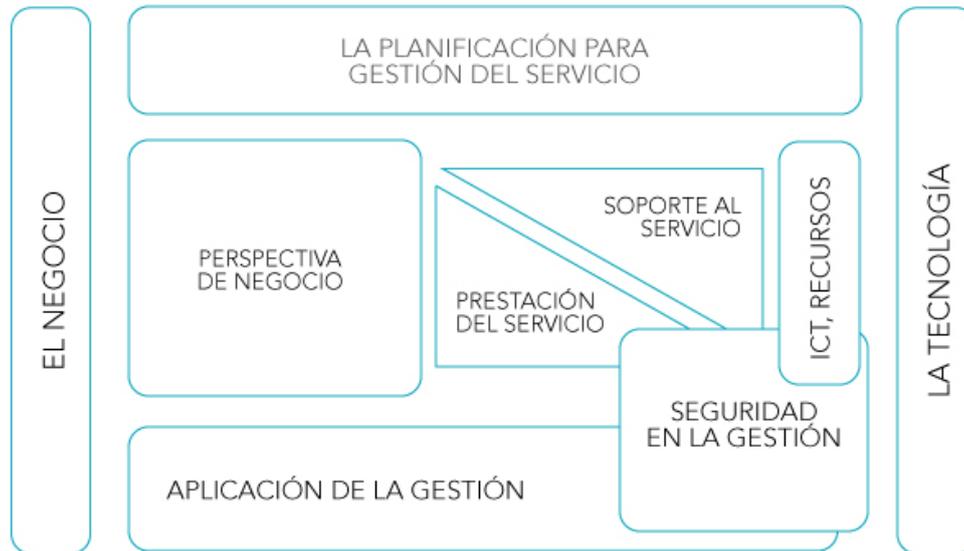
En este entorno, las empresas de servicios TIC han tenido que ir optimizando progresivamente los servicios prestados, tanto para aumentar su propia competitividad como para crear más valor en las empresas en las que participan en la provisión de servicios TIC. En esta labor de innovación y mejora continua de los procesos de prestación de servicios surgió ITIL (Information Technology Infrastructure Library) como biblioteca de referencia para el desarrollo de procesos para la prestación de servicios TIC.

ITIL Es una visión integral de la Administración de Servicios de TI, expresada en un conjunto de varias publicaciones de la Office of Government Commerce (OGC)⁵² británica. Nació hace más de 15 años como iniciativa del gobierno Inglés, quien reunió a empresas exitosas para extraer las mejores prácticas que realizaban, y contiene un conjunto consistente y detallado de Mejores Prácticas del Mercado, recolectadas y seleccionadas por empresas y organismos de todo el mundo.

Dentro de estas prácticas como se observa en el gráfico siguiente se trata por un lado de alinear el negocio con la tecnología, y por otro, a través de una gestión innovadora y con una correcta planificación de la misma, abordar bajo la perspectiva del propio negocio, cuál va a ser la prestación del servicio que se va a ofrecer y bajo que soporte, considerando en todo momento los recursos que dispone la pyme y garantizando una completa y total seguridad en dicha prestación.

⁵² <https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio/about-the-office-of-government-commerce>

Gráfico 10: Modelo de procesos de ITIL



Fuente: Juárez, 2010

ITIL es un modelo referente clave de gestión que mediante un sistema informático da soporte a los usuarios para que éstos puedan tomar medidas ante posibles incidencias que pudieran surgir en los proyectos. Además, ITIL se basa en un marco de procesos de gestión de servicios de TI que proporcionan un conjunto de prácticas extraídas de organismos punteros del sector público y privado a nivel internacional.

Para el despliegue de las prácticas de ITIL en las empresas al surgir en un entorno gubernamental ha sido necesario un tiempo determinado para la generalización de los conceptos. También es importante tener en cuenta que la relevancia de las prácticas de ITIL ha aumentado a la par que la presencia de las Tecnologías de la información (TI) en todo tipo de organizaciones como una solución que permite la perfecta alineación entre los sistemas de la información con la estrategia del negocio.

Para finalizar se puede decir que ITIL permite a las empresas alinear de manera perfecta los sistemas de información y la estrategia del negocio. De hecho, el ratio de adopción de ITIL entre las organizaciones europeas es elevado. Según los últimos estudios afirman que una gran parte de las empresas conocen ITIL y más de la mitad ha implementado personalmente algún elemento de estas características en sus procesos de negocio.

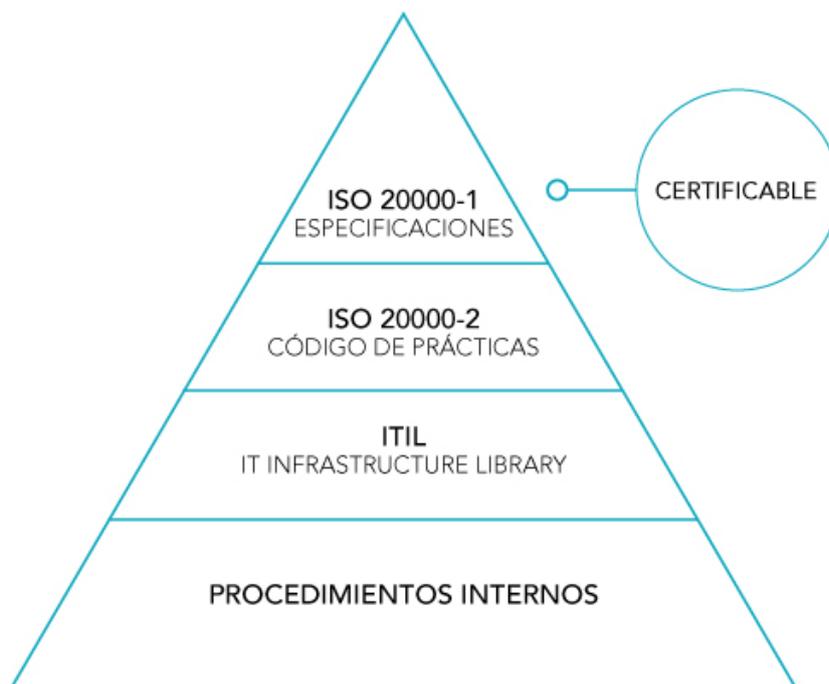
En un entorno empresarial donde las exigencias de los clientes son cada vez mayores y los cambios en los negocios cada vez más rápidos, ITIL aparece como una solución que permite la perfecta alineación entre los sistemas de información con la estrategia del negocio. De hecho, el ratio de adopción de ITIL entre las organizaciones europeas es elevado y avanza asombrosamente, según los últimos estudios, que afirman que una gran parte de las empresas conocen ITIL y más de la mitad ha implementado personalmente algún elemento de estas características en sus procesos de negocio.

De ITIL a ISO 20000

Pese a que ITIL recoge un buen modelo de procesos de gestión de servicios IT, no es un modelo certificable. El modelo que presenta es un modelo de máximos, no de mínimos, y el desarrollo de los procesos que lleva a cabo es excesivamente detallado como para que pueda ser directamente adoptado por las empresas. Para suplir estas carencias, la entidad de normalización británica BSI (British Standard Institute) publicó en el año 2000 un estándar de gestión de servicios IT que describía los principios generales y las mejores prácticas de alto nivel para establecer un sistema de gestión de los servicios IT (ITSMS, por sus siglas en inglés).

La serie ISO/IEC 20000 - IT Service Management⁵³ fue normalizada y publicada por las organizaciones ISO (International Organization for Standardization) e IEC (International Electro technical Commission) el 14 de Diciembre de 2005, es el estándar reconocido internacionalmente en gestión de servicios de TI (Tecnologías de la Información). La serie 20000 proviene de la adopción como estándar internacional de la norma británica BS 15000:2002 (ver gráfico nº 11).

Gráfico 11: La evaluación natural ITIL, COBIT, BS15000



Fuente: Perez, 2010

Si analizamos el proceso de evolución de ITIL a ISO 20000, hay que indicar que mientras ITIL es una colección de buenas prácticas, ISO 20000 se centra en la recolección de requerimientos para una correcta gestión de los servicios IT. Con esta certificación cualquier organización demuestra su capacidad para ofrecer servicios de tecnología de la información a través de las mejores prácticas de gestión de los mismos. También es la primera norma enfocada específicamente a la gestión del servicio de Tecnologías de la Información. Así, ayuda a las empresas a organizar las principales actividades necesarias para

⁵³ <http://www.isoiec20000certification.com/>

gestionar los servicios de TI, agrupadas en un conjunto de procesos que son esenciales para la creación, la prestación y la evolución de los servicios de TI.

Este estándar de gestión de servicios IT se organiza en dos partes:

- Parte 1: ISO/IEC 20000-1:2005 - Especificación. (Preparada por BSI como BS 15000-1)
- Parte 2: ISO/IEC 20000-2:2005 - Código de Prácticas. (Preparada por BSI como BS 15000-2)

La primera parte (Especificación) define los requerimientos (217) necesarios para realizar una entrega de servicios de TI alineados con las necesidades del negocio, con calidad y valor añadido para los clientes, asegurando una optimización de los costes y garantizando la seguridad de la entrega en todo momento. El cumplimiento de esta parte, garantiza además, que se está realizando un ciclo de mejora continuo en la gestión de servicios de TI. La especificación supone un completo sistema de gestión (organizado de forma coherente con ISO 9001) basado en procesos de gestión de servicio, políticas, objetivos y controles. El marco de procesos diseñado se organiza en base a los siguientes bloques (ver imagen nº 18):

- Grupo de procesos de provisión del servicio
- Grupo de procesos de control
- Grupo de procesos de entrega
- Grupo de procesos de resolución
- Grupo de procesos de relaciones

Imagen 18: ISO 20000 y los estándares



Fuente: Perez, 2010

La segunda parte (Código de Prácticas) representa el conjunto de mejores prácticas adoptadas y aceptadas por la industria en materia de Gestión de Servicio de TI. Está basada en el estándar "de facto" ITIL (Biblioteca de Infraestructura de TI) y sirve como guía y soporte en el establecimiento de acciones de mejora en el servicio o preparación de auditorías contra el estándar ISO/IEC 20000-1:2005.

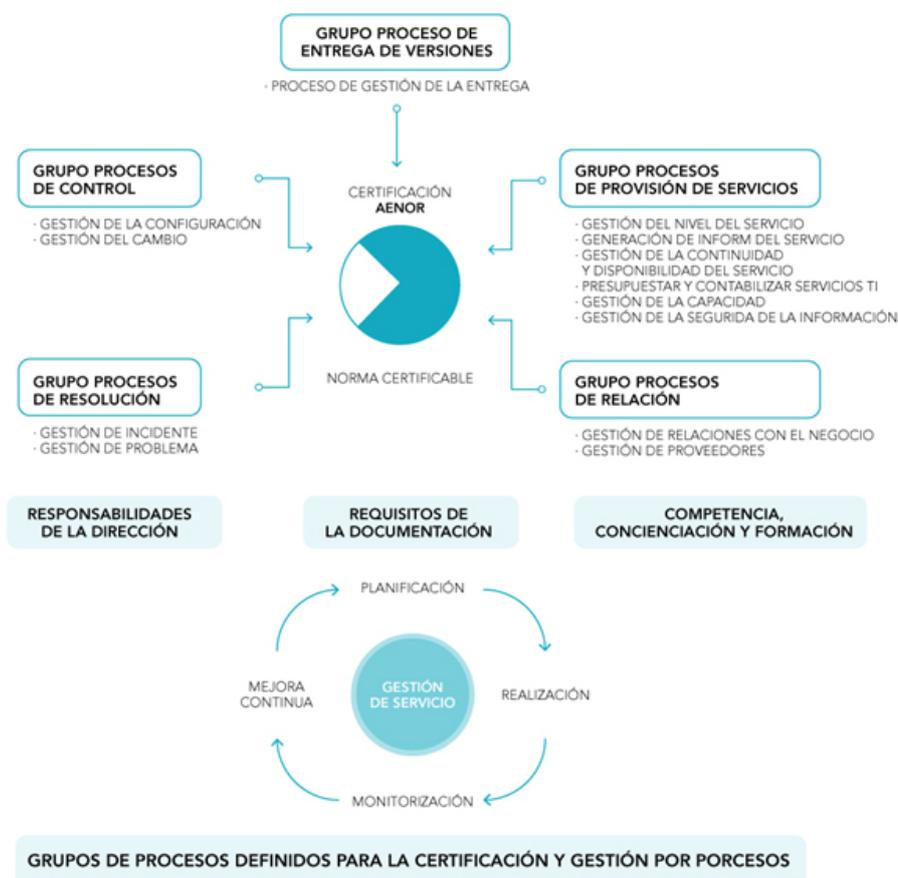
La aparición de la serie ISO/IEC 20000, ha supuesto el primer sistema de gestión en servicio de TI certificable bajo norma reconocida a nivel mundial. Hasta ahora, las organizaciones podían optar por aplicar el conjunto de mejoras prácticas dictadas por ITIL (completadas por otros estándares como el Capability Maturity Model Integration (CMMI) ó Objetivo de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas (CoBIT)) o certificar su gestión contra el estándar local británico BS 15000. La parte 1 de la serie, ISO/IEC 20000-1:2005 representa el estándar certificable. En Febrero de 2006, AENOR.-Asociación Española de Normalización y Certificación (organización delegada en España de ISO/IEC) inició el mecanismo de adopción y conversión de la norma ISO/IEC 20000 a norma UNE (23 de Junio de 2006). AENOR hacía entrega a itSMF España de la versión traducida de la norma. En el BOE del 25 de julio de 2007 ambas partes se ratificaron como normas españolas.

UNE 20000 PYME

Pese a la adopción de la norma ISO 20000 como estándar nacional, las expectativas creadas por la norma no se han visto satisfechas. Al analizar las causas, se ha puesto de manifiesto que la gran exigencia introducida por la norma en relación al desarrollo completo de todos los procesos que especifica para que se pueda superar con éxito la certificación supone tal esfuerzo que para muchas organizaciones, más en especial para las pymes, no se ve compensada su adopción por el beneficio que ello representa.

Viendo las dificultades de certificación existentes para las pymes, GAIA.- Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco, en colaboración con AENOR, desarrolló un modelo de certificación más flexible y útil para sus empresas. A partir de la citada pareja de normas, se desarrolló una versión más reducida y flexible del modelo de certificación, que se ha denominado UNE 20000pyme. Este modelo presentó una estructura de certificación en relación a la norma mencionada, y garantizó el desarrollo de un sistema de gestión basado en un ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) sobre los mismos grupos de proceso y procesos establecidos por la norma UNE-ISO/IEC 20000-1:2007 (ver gráfico nº 12).

Gráfico 12: Grupo de procesos de entrega de versiones



Fuente: Sistema de gestión de servicios de TI basado en UNE 20000PYME

Este Sistema de Gestión de los Servicios de TI basado en el modelo UNE 20000pyme está proporcionando a las organizaciones:

- Guías de referencia comunes y públicas nacionalmente
- Un sistema certificable
- Equiparación en ámbitos nacionales
- Sistema comparable
- Estadio intermedio reconocido hacia una certificación UNE-ISO/IEC 20000-1:2007.

CMMI

Antes de analizar este modelo diremos que son varios expertos en la materia los que indican que Europa suspende en calidad de software, tal y como se desprende de un estudio llevado a cabo en el año 2006 por Compuware⁵⁴ en 24 países europeos –184 entrevistas a directores de TI–, la mayor parte de las empresas de Europa no son capaces de aplicar metodologías consistentes para obtener software de calidad. Y ello, a pesar de haber asumido ya la importancia de esta práctica en sus desarrollos corporativos.

⁵⁴ http://www.notasdeprensa.io/es_ES/notas-de-prensa/las-empresas-europeas-asumen-ya-la-calidad-del-software-pero-no-saben-aplicar-metodologias-consistentes/28966/

Tal y como arroja el análisis del estudio mencionado en el párrafo anterior, el 78,3% de las empresas no es capaz de aplicar, de manera consistente, una metodología formal para asegurar la calidad (QA). De hecho, cerca de la mitad de ellas (49%) no ha llevado a cabo un programa de calidad como Modelo de Capacidad y Madurez (CMM) o Six Sigma⁵⁵ para sus procedimientos de desarrollo.

Los datos extraídos de dicho estudio y vinculados a nuestro país confirman que España es una de las naciones más adelantadas en este compromiso de asegurar la calidad del software. Concretamente, es el quinto país del ranking⁵⁶, por detrás de Austria, Reino Unido, Francia y Alemania. De otro lado, el 23,9% de las organizaciones admite que sus equipos de calidad carecen de formación y de experiencia. En un 30,5% de los casos, los departamentos sí demuestran experiencia, pero no dedican la totalidad de su tiempo de trabajo a asegurar la calidad.

Así, el 44,5% de las empresas declara que gestiona la calidad a nivel departamental, y que implanta diferentes metodologías en la misma organización. A todos estos parámetros hay que añadir que el 42,4% de los equipos de calidad no recoge ni recopila métricas históricas que podrían emplearse para mejorar el software. Adicionalmente, el 12% admite capturar estas métricas, pero no revisarlas. Un 14% de las empresas argumenta disponer de un plan formal para mejorar la calidad de sus soluciones y hacer análisis del rendimiento de forma consistente, una vez puesta en marcha la aplicación (Compuware, 2006).

Este modelo promueve y evidencia la importancia de trabajar los procesos. Son muchas las pymes que no poseen procesos de software extensivos a toda la organización, quedando la repetición de los resultados obtenidos con éxito pendiente de la continuidad de los equipos de trabajo. Pero el éxito basado en la disponibilidad de unos equipos constituidos por las mismas personas, proyecto tras proyecto, no constituye la base para la consecución de una mayor productividad y calidad a largo plazo, en todo el ámbito de la pyme. Además, por otra parte, la industria del software no consigue alcanzar los incrementos de productividad y calidad que deberían obtenerse de la aplicación de nuevas metodologías y tecnologías de la información. La razón de que esto sea así estriba en la enorme dificultad de gestionar el proceso de software. En este sentido, los datos que arroja la Standish Group Chaos Report, 2015⁵⁷ son:

- El 15% de todo el esfuerzo de desarrollo de software se desperdicia debido a la cancelación de proyectos (a nivel mundial).
- El 50% de los proyectos de gran dimensión sobrepasa el presupuesto o se retrasa en su plazo de entrega.
- La mayoría de los proyectos de pequeña dimensión sobrepasan su presupuesto y sufren el retraso de un 20% en los plazos de entrega.
- La cantidad de trabajo en productos de software se duplica cada dos años⁵⁸.
- El 75% de los sistemas de gran dimensión tienen problemas de funcionamiento.

Actualmente, con el objeto de lograr una mejora, las industrias, a escala mundial, van adoptando distintos modelos para la gestión de los procesos de software. El Modelo claramente más difundido es el Modelo de Capacidad y Madurez para el Software (Capability Maturity Model Integration - CMMi), que proporciona una orientación sobre el modo de hacerse con el control de los procesos de planificación, desarrollo, pruebas, y mantenimiento de software, a la vez que se logra una evolución hacia la cultura de la ingeniería del software así como de la mejora continua.

Tanto en este sector como en todos los demás, es un hecho conocido (y universalmente aceptado) que la inversión en “Madurez” de los procesos de desarrollo es muy rentable ya que conforme aumenta la “madurez” de los procesos, no sólo aumenta la Calidad de los productos y disminuye el esfuerzo dedicado a “reparar defectos” (Costes de No Calidad) sino que también los Costes de Calidad (acciones preventivas, etc) disminuyen liberando recursos para realizar trabajo “facturable”.

⁵⁵ Metodología de mejora de procesos. <https://www.6sigma.us/>

⁵⁶ Nótese que estos datos (correspondientes sobre todo a Grandes Empresas), si bien indicativos, se contradicen, por ejemplo, con el número de empresas Certificadas de acuerdo con los modelos CMM o CMMI, etc.

⁵⁷ <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>

⁵⁸ ITEA 2 Blue Book.

Los últimos datos publicados por el SEI⁵⁹ sobre los resultados obtenidos a través de Procesos de Mejora en un grupo de empresas sobre las que existen datos públicos son los que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Resultados extraídos de Procesos de Mejora en un grupo de empresas

Categoría de rendimiento	Mediana	Número de funciones de datos	Bajo	Alto
Coste (inferior)	38%	14	4.5%	87%
Programa (más corto)	50%	14	20%	90%
Productividad (mejor)	50%	13	11%	376%
Calidad (mejor)	50%	16	29%	94%
Satisfacción del cliente	14%	5	10%	55%
Retorno de la inversión	3 : 1	8	2 : 1	13 : 1

Fuente: Software Engineering Institute, 2005

Si analizamos esta tabla y consideramos el rendimiento a través de la variable calidad, vemos que ante un proyecto de dimensión de desarrollo de 16 funciones, se refleja que se puede considerar en un 29% que disminuya el esfuerzo dedicado a los costes de NO calidad y en un 94% el poder liberar recursos para desempeñar un trabajo facturable.

Sin embargo, por una serie de motivos que incluyen tanto la estabilidad del mercado necesaria como los recursos disponibles, los Modelos y Metodologías de Gestión mundialmente reconocidos⁶⁰ para la puesta en marcha de un Sistema de Gestión estructurado y organizado, los utilizan las Grandes Empresas, pero muy poco las pymes.

Por tanto, las pymes que constituyen la parte más importante del sector TEIC carecen de un Modelo de referencia útil para desarrollar un Sistema de Gestión a su medida y de acuerdo con sus requisitos y restricciones. No obstante, ha habido organizaciones empresariales que han tratado de que esto no sea así, tal es el caso del Cluster GAIA que desde el año 2006 en adelante está impulsando iniciativas⁶¹ para que las pymes vascas del sector TEIC se certifiquen en el modelo CMMI v1.2, modelo que se explica a continuación:

⁵⁹ Software Engineering Institute - <http://www.sei.cmu.edu/cmml/results.html> 15/diciembre/2005

⁶⁰ Capability Maturity Model Integrated (CMMI), Software Engineering Institute, Pittsburgh USA.ISO/IEC 15504:2004 SPICE – Software Process Improvement and Capability Determination

⁶¹ <http://www.gaia.es/mejora-de-la-gestion.html>

Capability Maturity Model Integration - CMMISM v 1.2

Con la expansión de la cultura de la calidad en la industria del software, para un gran número de organizaciones y departamentos software, la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) se está convirtiendo en algo esencial para poder ser más competitivos y para mejorar la satisfacción de sus clientes.

Incluso Servicios Internos de T.I. de grandes corporaciones están acudiendo a la Certificación según modelos de Calidad como un medio de demostrar a sus “matrices” que su trabajo responde a las Mejores Prácticas de la industria y así defenderse de la tentación del outsourcing.

Muchas empresas desarrollan sus SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9000, pero esta norma es muy genérica y ayuda poco con las necesidades específicas de las empresas del sector de las T.I., como lo prueba la existencia de la guía ISO 9003:2004 diseñada para ayudar a las empresas de T.I. en la puesta en práctica de la norma ISO 9001, y sobre cuya antecesora de 1994 se basó el esquema de certificación TickIt en el Reino Unido.

El Modelo que hoy en día está cada vez más implantado en el sector de T.I. es el Modelo CMMI⁶² lanzado a principios del Siglo XXI como una revisión del modelo CMM en marcha desde los primeros años 90, con la idea (entre otras) de hacerlo converger con los requisitos de la norma ISO 15504 SPICE⁶³.

CMMI es un modelo que define 5 niveles de la “Madurez” de los procesos de una organización de desarrollo de sistemas de T.I (ver tabla nº 14), aunque por compatibilidad con SPICE también existe una “representación continua” del Modelo CMMI que carece de niveles explícitos.

Tabla 14: Nivel, enfoque y áreas de Procesos en el Modelo CMMI

Nivel	Enfoque	Áreas de proceso
5 Optimizado	Proceso Continuo de Mejora	Innovación Organizativa y Despliegue Análisis Causal y Resolución
4 Gestionado Cuantitativamente	Gestión Cuantitativa	Realización de Proceso Organizativo Gestión de Proyectos Cuantitativa
3 Definido	Estandarización del Proceso	Desarrollo de Requisitos Solución Técnica Integración de Productos Verificación Validación Enfoque Proceso Organizativo Definición Proceso Organizativo Capacitación Organizativa Gestión Integrada de Proyectos Gestión de Riesgos Análisis de Decisión y Resolución
2 Gestionado	Gestión del Proyecto Básico	Gestión de Requisitos Planificación del Proyecto Programa de monitorización y gestión Acuerdo de Gestión de Proveedor Medición y Análisis Proceso y Garantía de Calidad del Producto La gestión de la Configuración
1 Inicial		



Riesgo
Reelaborar

Fuente: Gaia, 2014

⁶² Capability Maturity Model Integration – Software Engineering Institute, Pittsburg USA.

⁶³ <http://iso15504.es/>

El Modelo CMMI es hoy claramente el más implantado y respetado en el mundo de las T.I. como lo prueban los siguientes ejemplos (Gaia, 2014):

- Las empresas Indias de T.I. han hecho del CMMI una bandera de calidad como criterio de diferenciación competitiva.
- China ha tenido en marcha un programa muy importante de promoción de CMMI, con una idea similar de promover la eficacia interna y una imagen de calidad.
- Perú lanzó en 2005 un programa para llevar a 90 empresas hacia CMMI Nivel 3 como herramienta de ayuda a la exportación de Software, programa en el que colaboró el Instituto de Software Europeo (ESI), ubicado en el parque tecnológico de Zamudio, y hoy día integrado en Tecnalía, centro tecnológico vasco.
- Argentina ha lanzado un programa de apoyo a la exportación de T.I que considera las certificaciones CMMI una ventaja competitiva.
- El Instituto Tecnológico de Aragón llevó a cabo desde 2005 con el ESI un programa similar con pymes regionales, denominado Soft Aragón, con gran éxito entre las pymes beneficiarias. Programas similares se han lanzado durante 2006 en Asturias y Extremadura. Estas actividades han sido llevadas a cabo con los modelos CMMI e I.T.Mark⁶⁴ (acreditación diseñada especialmente para pequeñas y medianas empresas).
- En España también hay una actividad creciente en torno a CMMI. A fecha de Julio de 2006, había confirmadas 26 evaluaciones realizadas sobre el modelo CMM y 25 sobre el modelo CMMI; en casi todos los casos se trataba de Grandes Empresas.
- La Medida «Mejora de la calidad del software» del Plan Avanza apoyaba en 2006 la Certificación de grupos de pymes del sector T.I. frente al modelo CMMI, y algunos otros. Los proyectos aprobados permitieron obtener unas 80 Certificaciones, entre las que 46 se correspondían a este modelo. Entre ellas, 26 pertenecían a pymes que participaron en el proyecto COMPETIC, liderado por GAIA, y que se comentará más adelante.
- ESI, hoy día Tecnalía, es Partner SEI para CMM y/o CMMI desde 1996, obteniendo su correspondiente certificación.

En el actual entorno es habitual encontrarnos con la continua proliferación de nuevas filosofías y modelos de gestión que buscan la mejora de aspectos determinados de las organizaciones. Sin embargo, estas filosofías y modelos están dirigidas mayoritariamente a grandes corporaciones. Los investigadores que trabajan en estos modelos de gestión buscan el reconocimiento de la comunidad apoyándose en la implantación de sus descubrimientos en multinacionales.

Muchos proyectos e iniciativas tratan de concentrar sus esfuerzos en aspectos específicos de las organizaciones sin considerar su esencia sistémica y la interrelación a la que están expuestas todas las variables presentes en la vida de estas organizaciones. Esta carencia provoca una escasa alineación entre la iniciativa y factores que pueden incidir sobre su éxito como la cultura, la estrategia, los procesos de trabajo, etc.

Una vez que se ha analizado, y de forma separada, el análisis de la RSE y de la dirección de proyectos alineada con modelos de gestión de calidad y de software, vamos a analizar lo que supone la responsabilidad profesional en el ámbito de la dirección de proyectos para ir aterrizando al marco de la responsabilidad empresarial en el proyecto. Así, la definición de project management asesores establece un código deontológico (ver imagen nº 19) que todo director / ra de proyecto debe de aplicar en el desempeño de su profesión (PMA, 2010).

⁶⁴ <http://it-mark.eu/>

Preámbulo:

El Director de Proyectos (Project Manager), en el desempeño de su profesión, deberá incrementar el bienestar de todos los componentes de la Sociedad. Por lo tanto, es fundamental que los profesionales de la Dirección de proyectos dirijan y realicen sus proyectos de acuerdo con los más altos patrones de conducta ética de forma que obtengan, conserven y acrecienten la confianza de sus colegas, colaboradores, empleados, clientes, usuarios y de la Sociedad a la que sirven.

Traducido de PMI® 1

Dirección de Proyectos

Fuente: Project Management Asesores, 2010

A través de la presente iniciativa, se pretende llevar a cabo un piloto en una pyme, y tras su finalización se espera que sus resultados evidencien mejoras en sus propios procesos de desarrollo de software, bajo patrones de conducta ética ejemplares, y sea una pyme socialmente responsable.

Entre los aspectos innovadores del piloto que se abordará en el capítulo 6 de la tesis cabe destacar:

- La implantación de una metodología, que permita la alineación de la estrategia organizativa con los proyectos, especialmente diseñada para las pymes del sector TIC.
- El acceso por parte de las pymes a un reconocimiento interno y externo que permita avalar la calidad de sus proyectos, procesos operativos y competir así con las grandes corporaciones.
- Que tanto los directores de los proyectos como sus equipos de trabajo actúen bajo los patrones de conducta ética entre ellos y entre sus grupos de interés.

Por último, la posibilidad que se ofrece a las pymes de acceder a un reconocimiento interno y externo donde lo que se avala es su nivel de calidad operativa y su excelencia en su forma de hacer y de operar como pyme, mediante su gestión por proyectos, lo que se espera es que estas pymes mejoren su competitividad no sólo frente a las grandes corporaciones sino en un mercado global frente a organizaciones de otros países, englobando a sus grupos de interés.

3.7 Ciclo de vida del proyecto

Además, de la necesidad de trabajar bajo patrones de conducta ética, como se comenta en la imagen nº 19, y trabajar de manera responsable en cuanto a conductas, no cabe duda de que también hay que trabajar de manera profesional. En este sentido, en este punto nos vamos a centrar en el Project Management Professional (PMP), que es una certificación que ofrece el Project Management Institute (PMI) para trabajar bajo una responsabilidad profesional, indicando el cómo y en qué consiste su labor, analizando las diversas variables a las que se enfrenta un proyecto en el desarrollo de su producto hacia la solución final, tal y como refleja el esquema de la siguiente imagen:

Imagen 20: Esquema de operaciones de un proyecto



Fuente: Project Management Asesores, 2010

Hay que indicar que, cuando se lleve a cabo el piloto en un proyecto de desarrollo de software de la empresa Informática 68, abordaremos el proyecto utilizando el siguiente esquema, y analizaremos previamente, a nivel de empresa, sus principios y valores, su misión, visión y la estrategia, así como todo el ciclo de vida del mismo (fases), y su impacto en el propio negocio, tal y como lo refleja la siguiente imagen nº 21. Además, también se considerará la implantación de la RSE en el mismo, pero esto será abordado más adelante.

Imagen 21: Los proyectos surgen de las iniciativas estratégicas de la organización

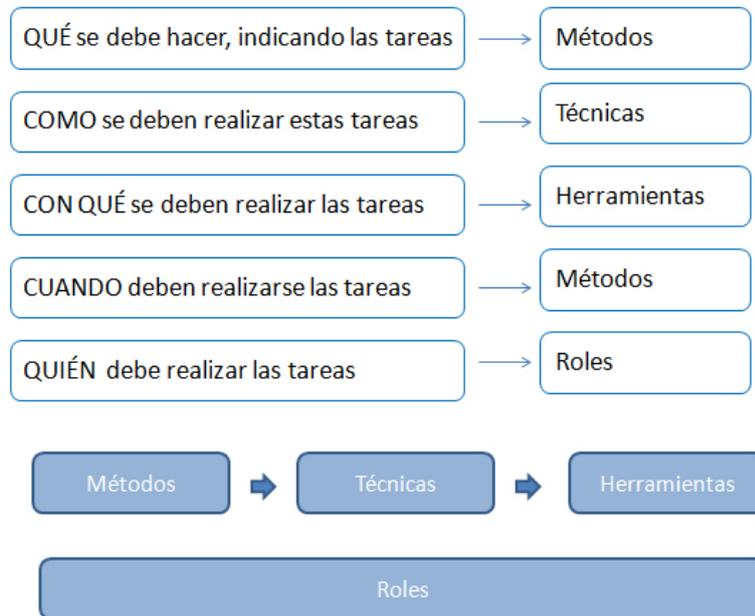


Fuente: Puentes, 2012. Modelo PMA diseñado por el Project Management Asesores

Otra cuestión que se va a tener en cuenta para llevar a cabo el análisis del proyecto, es la utilización de un conjunto de prácticas, técnicas, procedimientos y normas que suelen ser utilizadas por las empresas que trabajan bajo modelos y certificaciones de CMMI y PMP, tal y como se ha venido comentando en los puntos anteriores. A continuación presentamos en el siguiente gráfico nº13 qué aspectos y cuestiones son los que hay que considerar para realizar el análisis del proyecto, así existirán una serie de cuestiones (qué, cómo, con qué...) que se abordarán a través de los métodos sustentados bajo una serie de técnicas y

apoyadas por el despliegue de una serie de herramientas. Todo ello será llevado a cabo por personal de las pymes que trabajaran siguiendo unos roles definidos (jefe de proyecto, programador, analista, etc).

Gráfico 13: Cómo llevar a cabo un análisis del proyecto



Fuente: Propia, 2015. Basada en el modelo PMA diseñado por el Project Management Asesores

Se trata por tanto, en un proyecto real mediante un piloto, aplicar el conocimiento, las habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del mismo con sus propios requisitos, balanceando:

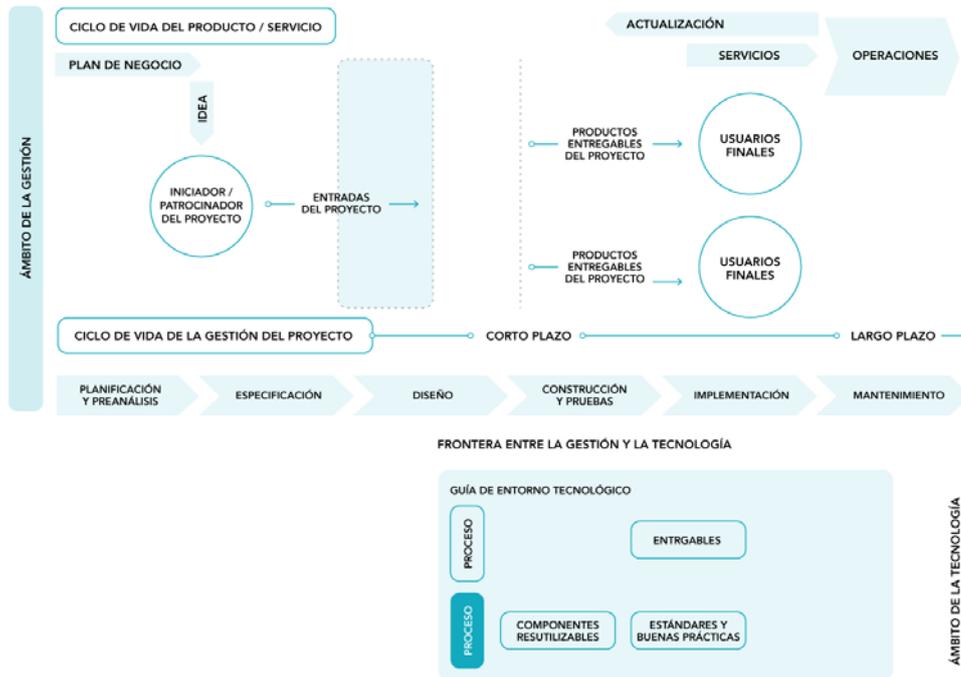
- Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad,
- Las necesidades (requerimientos identificados), y
- Los diferentes intereses y expectativas de los participantes clave "stakeholder" ó "grupos de interés".

3.7.1 Ciclo de vida de la gestión de un proyecto

Para el análisis de este punto, nuevamente, se hace referencia al ciclo de vida de producto y/o servicio según Project Management Asesores (PMA), así para entender el ciclo de vida de la gestión del proyecto vamos a ver previamente el ciclo de vida del producto o servicio. En el imagen nº 22: "Ciclo de vida de la gestión del proyecto" podemos apreciar cómo partiendo de la idea de proyecto se va definiendo el plan de negocio en torno al producto o servicio que el desarrollo de dicho proyecto va a generar. El resultado final generado se dirige y se orienta a una serie de usuarios finales. En paralelo a todo este proceso de definición del plan de negocio del producto o servicio se lleva a cabo el ciclo de vida de la gestión del proyecto donde se define y se aborda sus fases, siendo éstas: planificación y preanálisis, especificación, diseño, construcción y pruebas, implementación y mantenimiento.

Para finalizar en todo este proceso de la gestión del proyecto se suele considerar, y más en un proyecto tecnológico, la propia tecnología estableciéndose procesos para ello, como también se puede apreciar en la propia imagen citada.

Imagen 22: Ciclo de vida del producto/ servicio



Fuente: Project Management Asesores, 2010

El ciclo de vida de la gestión del proyecto se centra en una serie de procesos que por lo general se clasifican en grupos de procesos, siendo estos:

- **Procesos de iniciación:** Reconocen que el proyecto, la fase o la actividad debe comenzar. Este proceso incluye la definición de los objetivos del proyecto, la fase o la actividad.
 - Se estudia la viabilidad de llevar a cabo el proyecto
 - Se ve si se alinea con la estrategia
 - Se analizan los stakeholders
- **Procesos de planificación:** Diseñan la organización y el plan, para cumplir con los objetivos.
 - Se define el alcance, tiempos, organización, costes, identificación de riesgos, calidad, recursos humanos, comunicación, aprovisionamiento, métodos.
- **Procesos de Ejecución:** coordinan los recursos para llevar a cabo el Plan determinado
 - Se aborda el plan de acción, uso de los recursos
 - Se controla y gestionan las métricas
 - Se comunican los avances a los stakeholder
 - Se entregan los resultados
- **Procesos de control:** monitorizan y miden el estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las decisiones y/o acciones correctoras oportunas.
 - Se presenta el reporte y se lleva a cabo la presentación con los resultados finales del proyecto al sponsor
 - Se produce la aceptación por parte de los clientes
 - Se procede a hacer transferencia de resultados
- **Procesos de cierre:** formalizan la aceptación del producto o servicio final (objetivo del proyecto) y fin de proyecto.
 - Se evalúa sí el proyecto cumple con sus objetivos (después de ver los resultados)
 - Se estima el futuro para la toma de decisiones
 - Se llevan a cabo lecciones aprendidas y se comparte con el resto de la organización

Hay que indicar que este grupo de procesos llevan asociados una serie de riesgos, los cuales serán tenidos en cuenta a la hora de definir y diseñar el modelo que contemple la RSE bajo la óptica de la dirección de proyectos, objeto y tema de la tesis. En este sentido, algunos de los riesgos asociados a los procesos son:

- Procesos de iniciación:
 - Poca alineación con los objetivos del negocio
 - Algunos aspectos relevantes no son comunicados a las partes interesadas
 - No hay una visión compartida
- Procesos de planificación:
 - Planificación a un solo nivel
 - Uso de herramientas poco amigables
 - No reconocer la complejidad
 - Poca integración con las partes
 - Estimaciones no realistas
- Procesos de Ejecución:
 - Falta de cooperación
 - Poco compromiso
 - Recursos no disponibles
 - Poca claridad en responsabilidad de las tareas y la gestión
 - Gestión técnica más que de proyectos
 - Proceso de control poco formalizado
 - Director de proyecto tiene la responsabilidad pero no la autoridad
 - Miembros del proyecto no entienden el propósito del control
- Procesos de control:
 - Dar poca importancia al cierre
 - Falta de importancia de aceptación
- Procesos de cierre:
 - Poca alineación con los objetivos del negocio
 - Pérdida del conocimiento

3.7.2 Áreas de conocimiento necesarias para la gestión de un proyecto

Para abordar de manera exitosa la gestión de un proyecto en una pyme se debe de saber cuáles son los parámetros que rigen la implementación de los proyectos en esa pyme, así cómo qué parámetros se pueden modificar sin afectar a uno o varios de los otros proyectos que también están siendo gestionados en esa pyme, tal y como se percibe en la imagen n° 23 donde se consideran los parámetros que rigen la implementación de los proyectos y la propia integración de los mismos. Para ello, es necesario y también ser conscientes de que hay que hacerse una serie de preguntas tales como:

- Alcance: qué es lo que se está entregando
- Calidad: a quién necesitamos, qué necesitamos, cómo son de buenos los entregables que se están generando
- Tiempo: Cuánto tiempo lleva generar los entregables
- Coste: cuánto está costando
- Riesgo: Cómo de seguros estamos con relación al entorno del proyecto
- ...

Imagen 23: Gestión de los interesados en entorno ágiles de proyectos



Fuente: Gabay, 2014

Además de ello, no cabe duda que hay que conocer en detalle esos parámetros o áreas de conocimiento para poder llevar a cabo las preguntas, saber responderlas y en definitiva que se permita abordar la dirección del proyecto de manera exitosa tal y como se ha comentado. Se procede a indicar la definición estándar (ver tabla nº 15), según Project Management Asesores (PMA) de dichas áreas de conocimiento:

Tabla 15: Descripción de las áreas de conocimiento

INTEGRACIÓN	Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
ALCANCE	Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.
TIEMPO	Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.
COSTE	Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.
CALIDAD	Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos, los procesos de planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto según corresponda.
RRHH	Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El

	equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.
COMUNICACIONES	Incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas.
RIESGOS	Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.
APROVISIONAMIENTO	Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultado bajo un contrato. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor) y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

Fuente: Elaboración propia, 2016. Basada en el modelo PMA diseñado por el Project Management Asesores

A continuación, se indica en la tabla n° 16: "Grupo de procesos de gestión de proyectos", a modo de conocimiento y como información, según el PMP, la correspondencia entre los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos:

Tabla 16: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión Integración Proyecto	4.1 Desarrollar Acta del proyecto	4.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.4 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar Control de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase

				Integrado	
5. Gestión Ámbito Proyecto		5.1 Recopilar Requisitos 5.2 Definir Ámbito 5.3 Crear EDT		5.4 Verificar ámbito 5.5 Controlar ámbito	
6. Gestión Tiempo Proyecto		6.1 Definir Actividades 6.2 Secuenciar Actividades 6.3 Estimar Recursos de la Actividad 6.4 Estimar Duraciones de la Actividad 6.5 Desarrollar Programa		6.6 Controlar Programa	
7 Gestión Coste Proyecto		7.1 Estimar Coste 7.2 Determinar Presupues to		7.3 Control del Coste	
8 Gestión Calidad Proyecto		8.1 Plan de Calidad	8.2 Garantizar la Calidad	8.3 Realizar Control de Calidad	
9 Gestión Proyecto Recursos Humanos		9.1 Desarrollar Plan Recursos Humanos	9.2 Adquirir Equipo de Proyecto 9.3 Desarrollar Equipo de Proyecto 9.4 Gestionar Equipo de Proyecto		
10 Gestión Comunicac iones Proyecto	10.1 Identificar grupos de interés	10.2 Plan Comunica ciones	10.3 Distribución de la Información 10.4 Gestionar Expectativa s de los grupos de interés	10.5 Informe del Desempeñ o	
11 Gestión Riesgo Proyecto		11.1 Gestión Plan de Riesgo 11.2 Identificar Riesgos 11.3 Realizar Análisis de Riesgos Cualitativ		11.6 Monitorizar y Controlar Riesgos	

		o 11.4 Realizar Análisis de Riesgos Cuantitativo 11.5 Respuestas del Plan de Riesgo			
12 Gestión Adquisiciones Proyecto		12.1 Plan Adquisiciones	12.2 Adquisiciones Conducta	12.3 Adquisiciones Administrador	12.4 Adquisiciones Cerradas

Fuente: Project Management Blog, 2010

A continuación, describimos (ver tablas de la nº 17 a la nº 25) cada una de las áreas de conocimiento por separado, y por cada uno de los grupos de procesos mencionados: inicio, planificación, ejecución, monitorización y control y de cierre. Igualmente, se pasa a definir cada uno de los procesos que existen en los grupos de procesos y por cada área de conocimiento. Así, por ejemplo, el área de conocimiento de Integración dentro del grupo de procesos de iniciación genera el proceso 4.1: "Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto", y así sucesivamente.

Tabla 17: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<p>4. Gestión Integración Proyecto</p>	<p>4.1.-Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto—</p> <p>Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.</p>	<p>4.2 .-Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto—</p> <p>Es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.</p>	<p>4.3 Dirigir y gestionar la Ejecución del Proyecto—</p> <p>Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.</p>	<p>4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto—</p> <p>Es el proceso que consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.</p> <p>4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios—</p> <p>Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los cambios en los entregables, en los activos de los procesos de la organización, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto.</p>	<p>4.6 Cerrar Proyecto o Fase—</p> <p>Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.</p>

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 18: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
5.- Gestión Ámbito Proyecto		<p>5.1.-Recopilar Requisitos Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.</p> <p>5.2.- Definir el alcance Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.</p> <p>5.3.- Crear la EDT Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.</p>		<p>5.4 Verificar el Alcance Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.</p> <p>5.5.- Controlar el Alcance Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 19: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
6.- Gestión Tiempo Proyecto		<p>6.1.- Definir las Actividades Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.</p> <p>6.2.- Secuenciar las Actividades Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.</p> <p>6.3.- Estimar los Recursos de las Actividades Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.</p> <p>6.4.- Estimar la Duración de las Actividades Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.</p> <p>6.5.- Desarrollar el Cronograma Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.</p>		<p>6.6.- Controlar el Cronograma Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 20: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
7.- Gestión Coste Proyecto		<p>7.1.- Estimar los Costos Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.</p> <p>7.2.- Determinar el Presupuesto Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.</p>		<p>7.3.- Controlar los Costos Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 21: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
8.- Gestión Calidad Proyecto		<p>8.1.- Planificar la Calidad Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.</p>	<p>8.2.- Realizar el Aseguramiento de Calidad Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.</p>	<p>8.3.- Realizar el Control de Calidad Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 22: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
9.- Gestión Proyecto Recursos Humanos		<p>9.1.- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.</p>	<p>9.2.- Adquirir el Equipo del Proyecto Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.</p> <p>9.3.- Desarrollar el 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.</p> <p>9.4.- Dirigir el Equipo del Proyecto Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.</p>		

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 23: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
10.- Gestión Comunicaciones Proyecto	<p>10.1.- Identificar a los Interesados Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.</p>	<p>10.2.- Planificar las Comunicaciones—Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.</p>	<p>10.3.- Distribuir la Información Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.</p> <p>10.4.- Gestionar las Expectativas de los Interesados Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.</p>	<p>10.5.- Informar el Desempeño Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 24: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
11.- Gestión Riesgo Proyecto		<p>11.1.- Planificar la Gestión de Riesgos Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.</p> <p>11.2.- Identificar los Riesgos Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.</p> <p>11.3.- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.</p> <p>11.4.- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.</p> <p>11.5.- Planificar la Respuesta a los Riesgos Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.</p>		<p>11.6.- Monitorear y Controlar los Riesgos Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.</p>	

Fuente: Project Management Blog, 2010

Tabla 25: Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorización y Control	Grupo de Procesos de Cierre
12.- Gestión Adquisiciones Proyecto		12.1.- Planificar las Adquisiciones Es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.	12.1.- Efectuar las Adquisiciones Es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.	12.3.- Administrar las Adquisiciones Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.	12.4.- Cerrar las Adquisiciones Es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

Fuente: Project Management Blog, 2010

3.7.3 Los principios de la RSE: Gestión de la RSE en el proyecto

Los principios de la RSE enmarcan las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las pymes: cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia.

Estas ideas, en su mayoría corresponden a los principios de buen gobierno empresarial pero enfocados desde una perspectiva de sostenibilidad no sólo económica, sino también ambiental y social.

El modelo de gestión empresarial debe contemplar los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. La filosofía organizacional reconoce ahora que el éxito debe ir más allá de los buenos resultados económicos para incluir la responsabilidad de la pyme en el desarrollo social y ambiental. En otras palabras, como señala Kliksberg (2009), se trataría de convertirse en una pyme con alta Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

No estamos hablando de paternalismo o filantropía social sino que nos referimos a una verdadera obligación moral de las pymes. La RSE debe entenderse como un comportamiento que voluntariamente adoptan las pymes, más allá de sus obligaciones jurídicas, para contribuir al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad con la intención de mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redunde a largo plazo en su propio interés. El objetivo de este punto es presentar brevemente los retos que enfrentan hoy en día las pymes que llevan a cabo una gestión de proyectos y los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.

Retos empresariales: Necesidad de la RSE

El tema de la responsabilidad social ha cobrado importancia en los estudios y discursos en el ámbito empresarial. La preocupación por la RSE surgió del reconocimiento de que el Estado no puede resolverlo todo y por tanto las empresas deben retribuir de alguna manera las facilidades que la sociedad les dispuso para que ellas nacieran y se desarrollaran.

La razón de ser de la RSE no se limita sólo al desempeño social de las pymes, cumple también con metas empresariales individuales. El desempeño socialmente responsable de las pymes promueve un mayor sentido de identidad de cada trabajador con su empresa; mejora la percepción que el público tiene de ella y su posicionamiento en las preferencias de los consumidores.

Actualmente se reconoce que las pymes deben no sólo generar riquezas, producir bienes, ofrecer servicios de calidad, favorecer empleos, pagar impuestos y cumplir las leyes. La responsabilidad de las empresas es mucho más amplia, incluso más allá de las obligaciones jurídicas de cada país.

En primer lugar, la pyme tiene responsabilidad con sus clientes y consumidores en términos de: mejorar el servicio, claridad en sus transacciones comerciales, mejores productos, cumplimiento con estándares de calidad, mercadeo responsable, respuesta a las exigencias y necesidades e información confiable acerca de la calidad y seguridad (Niello, 2006).

En segundo término, la pyme debe contribuir al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la pyme hacia sus empleados y las familias. Las condiciones laborales deben ser adecuadas, para lograr mayor productividad y desarrollo personal. Con los accionistas requiere mantener relaciones que permitan gobernabilidad a todo nivel organizacional. Este eje implica respeto al colaborador y compromiso con sus familias; involucra diálogo y participación de los trabajadores dentro de la toma de decisiones. La selección de los proveedores debe estar basada en la construcción de una relación responsable y sostenible. Una pyme responsable en sus operaciones debe exigir criterios acordes a sus lineamientos en toda su cadena productiva. Con la finalidad de construir una relación basada en el intercambio transparente de información, tecnología e ideas.

Por último, la pyme debe integrarse de manera voluntaria a las preocupaciones sociales y medioambientales con la intención de evitar el daño y promover el bienestar social de los grupos. Ello implica la valoración de los productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos; la maximización de la eficiencia y la productividad en sus asignaciones y recursos; y las prácticas de minimización de efectos adversos. En este ámbito se incluyen una gran variedad de actividades como son:

la prevención de la contaminación, uso eficiente de energía, diseño medioambientalmente amigable, administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable.

En suma son varios los ejes de la responsabilidad social a los que las pymes deben atender. Los consumidores exigen nuevas cualidades, los inversores y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial (Pontificia Universidad Católica Valparaíso, 2005)⁶⁵.

Principios de la RSE

La RSE debe estar basada en principios propios, pues la definición de los principios de la RSE es un tema amplio y discutido desde diversos puntos de vista en la literatura. No es la intención analizar este debate sino la de describir como se observa en el gráfico siguiente los principios de la RSE más importantes:

Gráfico 14: Principios de la RSE.



Fuente: Grossman, 2010

Si pasamos a definir dichos principios de RSE según Grossman, 2010 tenemos:

- **Transparencia:** Se refiere a las ideas, pautas y principios generales para el desarrollo de conductas socialmente responsables. Estos principios se encuentran en los códigos de conducta y buenas prácticas, las declaraciones de principios y los modelos de elaboración de memorias sociales o de sostenibilidad. La transparencia requiere también que las pymes den a conocer, informen y publiquen sus conductas de RSE.
- **Normas:** Para que una pyme sea calificada como socialmente responsable debe cumplir con un conjunto de requisitos técnicos en su estructura y organización que son monitoreados por agentes externos. De aquí, que una pyme socialmente responsable debe contar con sistemas e informes de auditoría social, medioambiental o en materia de RSE, así como con certificaciones y acreditaciones expedidas por diversas organizaciones.

⁶⁵ <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>

- **Autoevaluación:** La pyme socialmente responsable evalúa su desempeño en materia de RSE. Esta actividad le permite extraer conclusiones para realizar cambios en los sistemas de gestión y organización. Para llevarla a cabo, la pyme debe identificar los requisitos técnicos en la estructura y organización necesarios para ser calificada como socialmente responsable por agentes externos. Por otra parte, requiere conocer las metodologías para establecer metas y objetivos de la RSE, los mecanismos y criterios para evaluar conjuntamente los resultados y los distintos modelos de los informes de evaluación de distintas instituciones y los llamados sellos de excelencia.
- **Gestión socialmente responsable:** Es el conjunto de códigos de conductas, declaraciones de principios modelos o estándares de gestión, así como también los informes de sostenibilidad con los que debe cumplir la pyme.
- **Consumo socialmente responsable:** Las actividades de las pymes en este ámbito se canalizan principalmente a través de las denominadas etiquetas (labels), indicativas para el consumidor de un correcto proceso de elaboración del producto en términos de RSE.
- **Marcos o estructuras de información sobre RSE:** Una pyme socialmente responsable debe “rendir cuentas” ante los distintos grupos de interés. Para ello, existe en la literatura un conjunto de guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e información de las actuaciones empresariales en materia de RSE. Se trata de sistemas específicos para comunicar o informar a la sociedad de los niveles concretos de realización y desarrollo en la materia por parte de la pyme.

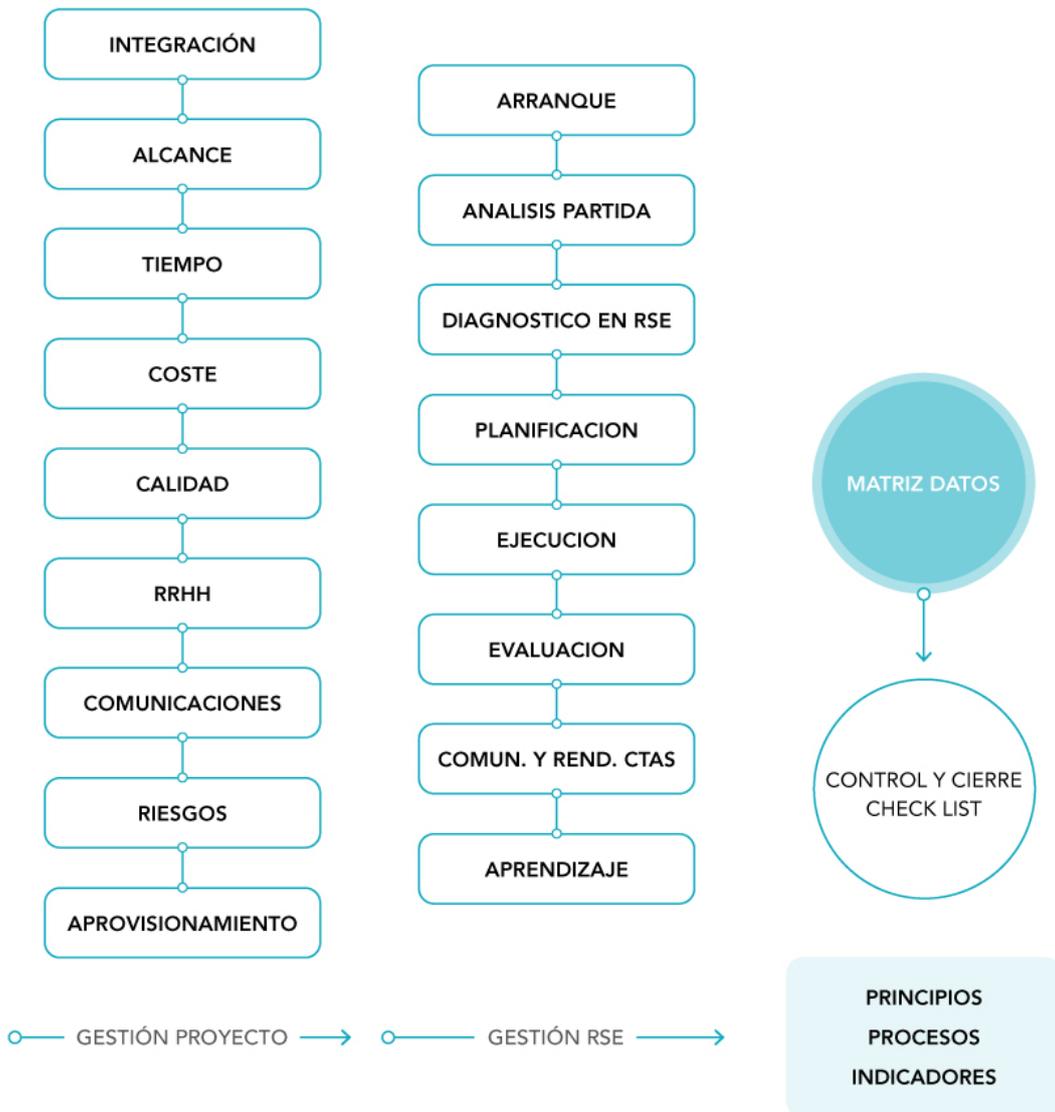
A modo de conclusión una pyme socialmente responsable contribuye al desarrollo y superación de las comunidades en donde opera y tiene intereses comerciales. Esta relación debe estar basada en una contribución y responsabilidad compartida. Hoy día las pymes enfrentan la necesidad de cambiar sus estrategias para hacer frente a requerimientos cada vez más complejos. Se trata de cambios radicales en la gestión empresarial basados en los principios de la Responsabilidad Social.

La evidencia empírica de numerosos casos de pymes muestra que tanto las pymes como la sociedad se ven beneficiadas cuando las primeras optan por una gestión empresarial socialmente responsable. Se trata por tanto, de establecer una relación ganar-ganar para la pyme y la sociedad.

Hoy en día el desempeño económico de los países no sólo depende de la eficiencia, la tecnología, las buenas prácticas comerciales o los sistemas fiscales eficientes, se requiere también de una buena ética empresarial. De aquí se derivan importantes líneas de investigación para analizar el efecto que tiene la ética empresarial en las economías.

A continuación reflejamos en el siguiente gráfico n° 15 la vinculación de las áreas de conocimiento con la gestión de la RSE en el proyecto y los principios de ésta:

Gráfico 15: Vinculación de las áreas de conocimiento con la gestión de la RSE



Fuente: Elaboración propia, 2016

A partir de este esquema donde se lleva a cabo una doble gestión, por un lado la propia gestión del proyecto, y por otro, la propia gestión de la RSE alineada a la anterior, se procede a definir y establecer una matriz mixta entre ambas gestiones sustentadas en una serie de check list y bajo los principios, procesos e indicadores tanto de la gestión de proyectos (ver punto 3.7.1) como de la gestión de la RSE en el proyecto (ver punto 3.7.3). Todo ello, junto con toda la literatura recogida en los capítulos 2 y 3 de esta tesis va a servir para desarrollar los capítulos 4 y 5 que van a consistir en el diseño, definición y desarrollo de la metodología y herramientas para aplicar la RSE en un proyecto concreto de desarrollo de software de la empresa Informática 68, y tratar así de evidenciar si se puede decir que es una pyme socialmente responsable y más competitiva.

CAPÍTULO 4

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN POR PROYECTOS: UN MODELO PARA SU IMPLANTACIÓN

4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN POR PROYECTOS: UN MODELO PARA SU IMPLANTACIÓN

4.1 Investigación y Desarrollo de un Modelo Integral de Diagnóstico, Evaluación e Implantación de RSE

Para muchos hoy día la RSE es un término que no se conoce su verdadero alcance y trascendencia. El uso de la misma implica hablar de la moral y la ética a la hora de hacer negocios. Ser una empresa socialmente responsable es crear un modelo de conducta que pueda servir como referente y lograr un cambio en la actuación de otras muchas empresas del entorno. Dicho esto, en el ámbito de la RSE aún no existe una norma de referencia para implantar un sistema de gestión que permita ir más allá de normas de gestión ambiental o procedimientos vinculados a la calidad y la gestión productiva. El modelo de gestión de RSE trata de combinar beneficios y principios empresariales que mejoran las relaciones con los grupos afectados por la actividad empresarial. La base del modelo se encuentra en el conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales. Con estas acciones la empresa mejora su competitividad, sustentabilidad y la calidad de vida de sus grupos de interés (Pérez, 2005). El logro de estos objetivos requiere de varias etapas que se comentan a continuación:

- Preparación: Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar. Durante esta etapa de preparación se requiere que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos y se comprometan con el proyecto. En esta etapa es necesario disponer de una buena planificación que facilite la ejecución y el control del proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Diagnóstico: Para realizar un buen diagnóstico hay que considerar que la gestión de la RSE parte de un análisis interno de los procesos, sistemas, políticas y prácticas y un análisis externo de los consumidores, proveedores, comunidades y marco jurídico.
- Planificación estratégica y operativa: En esta etapa se tienen que definir con claridad las estrategias a seguir y las operaciones que deben seguirse para lograr las metas.
- Implantación: Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.
- Comunicación: Durante la etapa de comunicación se busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.
- Seguimiento y medición: Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.
- Revisión y mejora: Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Si consideramos ahora a la International Standard Organization (ISO), ésta relaciona la RSE con la sostenibilidad económica, la protección del medioambiente, la salud y el bienestar de una sociedad, por lo que todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector de actividad o localización, son responsables del impacto que provocan sus actividades y decisiones.

Si tenemos ahora especial consideración por las pymes y micropymes, éstas consideran que la RSE es un ámbito que sólo puede ser desarrollado y asumido por grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. Sin embargo, la única diferencia para integrar la RSE en la gestión o en la actividad de cualquier empresa es delimitar cuál es su esfera de influencia y qué decisiones y actividades puede controlar, así como saber cuáles son sus prioridades y sus recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio.

En base a esto, y según diversos estudios realizados en Europa (Italia, Gran Bretaña, España), es que la pyme viene desarrollando desde hace muchos años de manera natural, actuaciones que encajan dentro del concepto de RSE: formación continua, seguridad laboral, involucración en proyectos para la comunidad, promoción de iniciativas culturales, control de impacto medioambiental, inserción de ciudadanos con minusvalías físicas o psíquicas y/o comercio justo. A pesar de ello, estas acciones no tienen suficiente

repercusión en el mundo empresarial. Esto puede deberse a la falta de conocimiento o conciencia entre las propias pymes, de que lo que hacen es Responsabilidad Social. A todo ello, se le suma en la mayoría de las ocasiones una inadecuada comunicación de dichas acciones, en unos casos derivados del desconocimiento y, en otros, a la falta de herramientas. Todo ello dificulta la adopción de un enfoque más estratégico que permita a las pequeñas y medianas empresas emprender acciones de mejora en materia de RSE para incrementar su competitividad.

Dicho lo cual, muchas veces las empresas se encuentran en un contexto donde la situación de las mismas en relación a la RSE puede resumirse en el siguiente DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

Tabla 26: DAFO según relación de las empresas con respecto a la RSE

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Poca formación y conocimiento • Comunicación • Falta de motivación • Falta de estrategias comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones administrativas • Supervivencia • Pérdida de competitividad • No acceso al mercado global
Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva • Ayudas de administración • Mejora la reputación • Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias • Mejor conocimiento (stakeholders) • Control de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las PYME son más adaptables y flexibles • Menos burocracia • Conocimiento del entorno local • Mayor confianza • Menos exigencias

Fuente: Roser, 2006.

En la Unión Europea, este colectivo de empresas, es decir las pymes, representan el 99,8% de las empresas censadas en la Europa de los 25; dan empleo al 67,1% de los trabajadores; generan el 58,1% de los ingresos empresariales y crean el 57,3% del valor añadido, por lo que es necesario mejorar el conocimiento y la gestión en materia de RSE en este tipo de empresas, si queremos alcanzar el desarrollo sostenible. Así lo ha entendido el Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE⁶⁶ (RSE y PYME, 2009).

¿Pero que supone aplicar la RSE en una pyme o lo que es más en la propia actividad de ésta?.

En primer lugar diremos que para que las pymes adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, pasa por acercar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas, dado que es frecuente relacionar la RSE sólo con el cuidado al medio ambiente, la filantropía e, incluso, como un ejercicio de marketing interesado.

Las pymes deben conocer que la RSE está presente o debería de estarlo en el día a día de todos/as, en las decisiones y acciones. Así, cuando un/a consumidor/a decide realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta criterios como el precio o la calidad, sino también otros como la reputación de la pyme o su actuación frente al medioambiente. De igual modo, las pymes se gestionan tomando decisiones en las que pueden tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y/o el ahorro energético. Es precisamente en el momento de decidir qué hacer o cómo hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable, eligiendo la opción que contribuya, de forma simultánea, al desarrollo sostenible, al crecimiento económico y a la competitividad. Por tanto, la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea el tamaño o sector de actividad. Las diferencias entre unas empresas y otras vendrán dadas por las medidas concretas que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

⁶⁶ RSE Y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 2009

Por tanto, integrar la RSE en la actividad empresarial de las Pymes, pasa por que éstas sepan reconocer qué actuaciones están llevando a cabo en la materia y cuáles podrían llevar a cabo en el futuro. La Responsabilidad Social Empresarial es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todo el personal de la empresa. No basta con que la dirección decida, por ejemplo, que hay que adaptarse en todo momento a las necesidades y expectativas del cliente, debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre dicha estrategia y procurarles herramientas para llevarla a cabo (sistema de registro de quejas y sugerencias, protocolo de atención de las mismas, base de datos con características clientes, etc). El personal de la empresa debe percibir que cada uno de ellos, con independencia de su puesto o grado de responsabilidad, forma parte de una organización concienciada del impacto de su actividad en el territorio y en la sociedad, y que ello conlleva una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de una mera maximización del beneficio (De Miguel, 2011).

Las pymes tienen ventaja sobre las grandes empresas en cuanto a la aplicación de la RSE dada su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y plantilla, y su gestión menos burocratizada favorecen el desarrollo de estilos de dirección más abiertos y participativos. Esta forma de dirigir fomenta que la plantilla se identifique con los objetivos empresariales, esté más comprometida con su trabajo y sea generadora de nuevas acciones socialmente responsables.

En el caso de la pequeña empresa y, en especial las Micropymes, es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en los que un empresario o empresaria proyecta sus valores éticos a toda la organización. Por eso, con frecuencia, muchas pymes ya han adoptado medidas relacionadas con la RSE y toman muchas decisiones socialmente responsables, aunque no sean conscientes de ello.

Cuando un empresario o empresaria promueve la formación entre su personal, negocia medidas de conciliación de la vida personal y profesional, se esfuerza en conseguir un clima y condiciones de trabajo adecuadas, colabora activamente con asociaciones civiles y empresariales de su territorio o intenta, en la medida de sus posibilidades, crear trabajo estable y que su clientela esté lo más satisfecha posible con sus productos o servicios, está siendo socialmente responsable.

La Responsabilidad Social Empresarial es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la pyme, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con una cultura socialmente responsable. Sin el apoyo de la plantilla será difícil llevar a cabo una estrategia empresarial táctica y operativa que integre la RSE, pues ésta no es un conjunto de acciones aisladas, sino el resultado de la reflexión, la planificación y la ejecución orientadas a compatibilizar la satisfacción de necesidades económicas con el desarrollo social de un territorio (De Miguel, 2011).

Esta tesis promueve, a través de la gestión de proyectos, aplicar en los mismos la RSE para lograr un fortalecimiento e incremento de la competitividad de sus negocios.

4.2 Descripción técnica y especificaciones funcionales del Modelo de la Gestión de Proyectos

En este punto se va a describir las funcionalidades del modelo de la gestión de proyectos con base a los fundamentos del PMI, los cuales, principalmente se han ido comentando en el capítulo anterior, estableciendo el conjunto completo, actualizado y práctico de los métodos, procedimientos, sistemas y herramientas necesarias para iniciar, planear, ejecutar, controlar y cerrar proyectos exitosos, contribuyendo a la materialización de la estrategia y a la creación de valor, y a ser proyectos socialmente responsables.

En el capítulo tercero se ha ido comentando la Gestión de proyectos en cada una de las áreas de conocimiento, identificando claramente el nivel de madurez en la administración de proyectos en que estaba ubicada la empresa, sus fortalezas y oportunidades de mejora en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de la gestión de proyectos agrupa los procesos, las áreas de conocimiento, alineados al marco del PMI estipulados en el PMBOK, principalmente. De la misma manera, se identifican los posibles tipos de proyectos, al objeto de seleccionar uno de ellos a través del cual se llevará a cabo el piloto, que será desarrollado en la empresa informática 68 del sector TEIC:

- Proyectos de desarrollo de software a media
- Proyectos de desarrollo de software estándar
- Proyectos de mejora y/o mantenimiento
- Proyectos de servicios postventa
- Proyectos de mejora de la función de servicio al cliente.
-

Igualmente, se van a determinar los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento que se van a aplicar a la gestión de proyectos para la empresa del sector TEIC y se conceptualizarán, identificarán y explicarán, los procesos y las herramientas para su implementación. En este sentido, bajo el marco del PMI, se consideran los Procesos de la Organización que lo constituyen, siendo dos los componentes principales, así tenemos:

1. Procesos y Procedimientos: entre los principales se encuentran (PMBOK, 4ª edición, 2008)

- Formatos: Acta de Inicio, Carta del Proyecto, Orden de Trabajo, Solicitud de materiales, Solicitud de cambio, Entrega final al cliente, Evaluación ex-post de proyectos de inversión; Balance de materiales; Acta de verificación y entrega del producto o servicio; Recibo del producto o servicio.
- Procedimiento: Ejecución de proyectos; Activación contable de inversiones; Ejecución presupuesto gasto e inversión; Control técnico, Control de cambios, Control financiero, control de riesgos.
- Instructivos: Aprobación de maniobras en la red, Seguimiento y Cierre técnico de proyectos; Inspecciones técnicas de mantenimiento.
- Registros ambientales, de calidad.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Políticas: ambientales, de calidad.

2. Bases de Conocimiento Corporativo: entre los que se pueden encontrar (PMBOK, 4ª edición, 2008)

- Sistemas de normas técnicas de protección de datos, etc.
- Base de datos de mediciones, archivos de proyectos, información histórica y lecciones aprendidas.

De la misma manera, se determinan los Factores Ambientales de la Organización que lo constituyen, siendo éstos (Mintzberg et al., 1999):

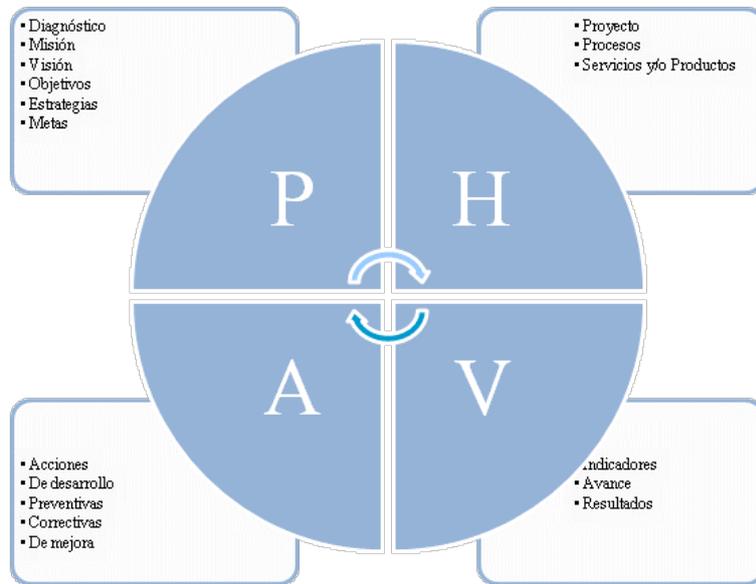
1. Estrategia: permite poner en orden y asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas ya que anticipa los cambios del entorno.
2. Objetivos o Metas: determinan que es lo que debe lograrse y cuando deben alcanzarse los resultados.
3. Políticas: normas o directrices que expresan los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción.
4. Programas: especifican la secuencia progresiva de acciones necesarias para satisfacer los objetivos principales. Expresan de qué forma se lograrán los objetivos dentro de los límites que establece la política.

Teniendo en cuenta las áreas de conocimiento, el grupo de procesos, y la RSE se va a definir la metodología de actuación, intentando introducirlos, de manera escalonada, en el proyecto piloto seleccionado.

El primer paso va a consistir en establecer el ciclo de vida de la gerencia de proyectos, basándonos en el PMI, 2008, y siguiendo el círculo de Deming, 1989, que se refleja en el siguiente gráfico. En un primer momento se llevará a cabo la planificación (P) de cómo va a ser la implantación de la metodología RSE-GPP para lo cual se realizará un diagnóstico a la empresa, se revisará su misión y visión, sus objetivos, estrategias y sus metas. Por otro lado, se procederá a hacer (H) la implantación de dicha metodología en el proyecto piloto seleccionado, teniendo en cuenta el propio proyecto, los procesos del mismo, así como

el producto o servicio que genera. Se continuará controlando o verificando (V) el proceso de la implementación de la metodología, midiendo el grado de avance, así como los resultados que se estén obteniendo. Finalmente, y en base a los resultados obtenidos, seguiremos actuando (A) desarrollando las acciones propias del proyecto, si hubiera que hacer acciones correctivas ó de mejora, y así sucesivamente, volveríamos a la fase de planificación por si tuvieramos que revisar la estrategia de la pyme, alguno de los objetivos, etc.

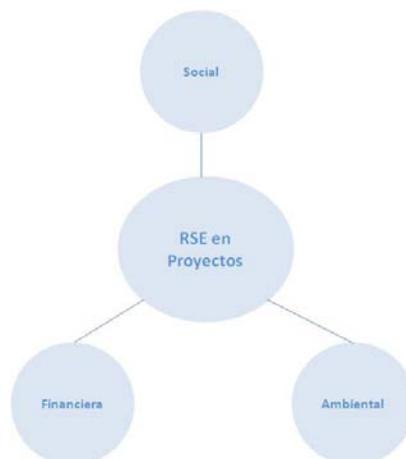
Gráfico 16: Ciclo de vida de la gerencia de proyectos



Fuente: Gaia, basada en el PMI, 2008

En segundo lugar va a ser fundamental que en los proyectos se incluyan estrategias en las dimensiones ambiental, social y financiera con el objetivo de crear proyectos que impulsen la construcción del tejido social comprometido con el progreso de la comunidad y en el que todos los grupos de interés participen en el desarrollo de las propuestas que desde el interior de las empresas se generen en pro del desarrollo local y regional. Por tanto, los proyectos deben incorporar estrategias en las tres dimensiones de la RSE: Ambiental, Social y Financiera, las cuales se implementarían en la ejecución de los mismos, tal y como se recogen en el siguiente gráfico nº 17.

Gráfico 17: Dimensión de la RSE en la gestión de proyectos

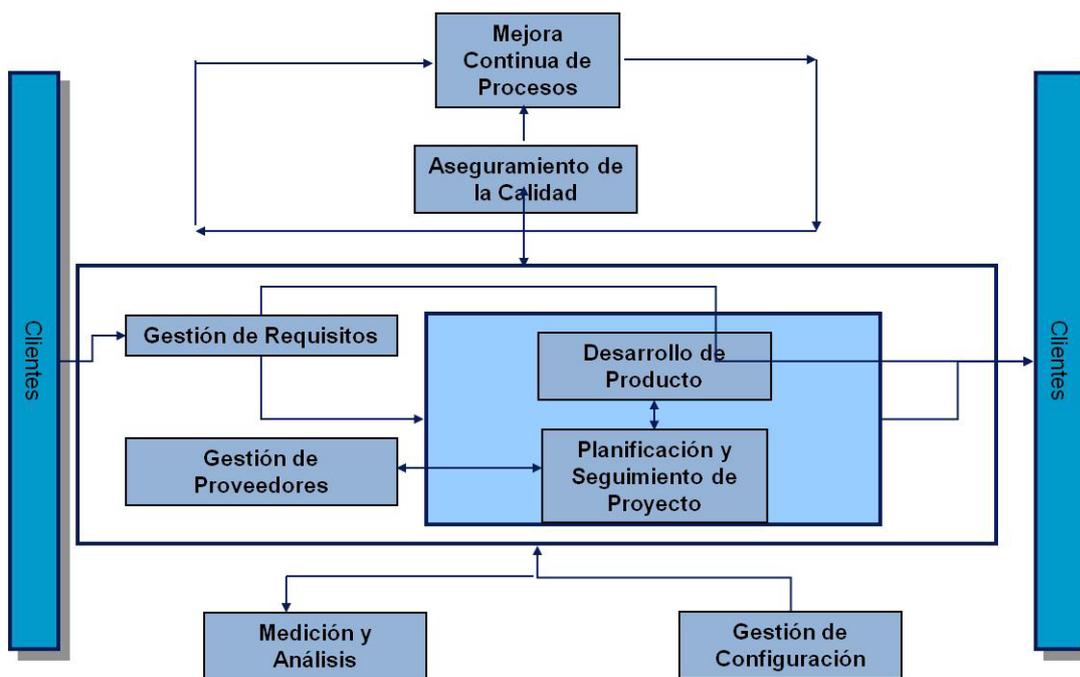


Fuente: Gaia, basada en el PMI, 2008

A nivel de implicación de la RSE en la gestión de proyectos, del Castillo, E & Schwalb, M (2011) diseñaron una herramienta práctica para planificar, implementar, monitorear y evaluar iniciativas de responsabilidad social en el desarrollo de proyectos y contiene referencias permanentes a conceptos, plantillas y ejemplos prácticos para el desarrollo de planes de RSE en el nivel de proyectos en la industria de la construcción y otros sectores, convirtiéndose en material de apoyo en su actividad docente interna, así como en los programas de capacitación dirigidos al público externo.

Por último, y en el ámbito de esta tesis, se identificará el proyecto piloto, según el inventario de los proyectos de la empresa informática 68, para seleccionar con cuál se va a trabajar. No obstante, previamente se describirá la tipología de empresa y se comunicará su misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la misma, como ha quedado comentado en el punto 3.7. Para llevar a cabo la implantación se tendrá en cuenta, como ya ha quedado comentado, las áreas de conocimiento, el grupo de procesos de PMI, el ciclo de vida del proyecto y la RSE, así como los procesos y herramientas que emplean las empresas certificadas en el modelo CMMI nivel 2, como es el caso de la empresa Informática 68. Para ello, se utilizará el siguiente esquema de procesos (ver imagen nº 24) según CMMI nivel 2. Se quiere dejar constancia que en ningún caso se va a tratar de examinar a la empresa Informática 68 de cómo gestiona sus proyectos, y si aplica al 100% las prácticas del modelo CMMI, dado que el énfasis se va a poner en los principios y valores de la RSE, por lo que en algunos casos no se contemplarán todas las prácticas o sub-prácticas del modelo CMMI y/o PMI:

Imagen 24: Modelos de procesos



Fuente: ESI / Gaia, proyecto COMPETIC, 2006

La imagen nº 24 representa el grupo de procesos del Modelo CMMI nivel 2. Estos procesos son trabajados y utilizados por las empresas que trabajan acordes a este modelo. Todos estos procesos están orientados a la mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas en sí, además, de la propia mejora continua de la propia gestión de proyectos de la empresa. Entre los procesos que abarca este Modelo CMMI nivel 2 tenemos:

- Proceso de Gestión de Requisitos
- Proceso de Planificación y Seguimiento de Proyecto
- Proceso de Desarrollo de Producto
- Proceso de Gestión de Proveedores

- Proceso de Medición y Análisis
- Proceso de Gestión de Configuración
- Proceso de Aseguramiento de la Calidad
- Proceso de Mejora Continua de Procesos

4.3 Metodología de definición de la implantación de la RSE en el proyecto

En este punto se va a describir el diseño y la implementación de la metodología de gestión de proyectos, basada en las mejores prácticas existentes para la administración de proyectos, recogidas en PMBOK, 4ª edición, 2008, y los lineamientos del PMI para una pyme de Tecnología, Informática y Comunicaciones (TICs). Actualmente las pymes se enfrentan al reto de desarrollar e implementar proyectos encaminados al cumplimiento de sus planes estratégicos y de sus objetivos organizacionales.

En este sentido, las principales expectativas recogidas en este apartado son:

- Diseño de una metodología única y común de gerencia de proyectos centrada en las áreas básicas del conocimiento, bajo los lineamientos del PMI y de la RSE.
- Énfasis inicial en los procesos de planeación, seguimiento, control y reporte de los proyectos, así como en el plan de comunicaciones.
- Aplicar la metodología desarrollada con su contenido teórico, formatos y herramientas a un proyecto específico y analizar los resultados obtenidos.
- Generar un entendimiento general, uniforme y detallado de la normatividad y procedimientos aplicables a los proyectos de software.
- Generalizar el uso de un lenguaje común.
- Identificar los aspectos de la gerencia de proyectos que se pueden estandarizar y los que no.
- Eliminar la información presentada en los reportes de avance subjetiva, que depende de las personas, de su rol como planeador, ejecutor o contratista, para pasar a reportes objetivos y soportados.
- Definir herramientas adecuadamente desarrolladas y dimensionadas, para una efectiva gestión de proyectos bajo el marco de la óptica de la RSE.

A continuación presentamos el siguiente esquema de trabajo en el que nos basaremos para desarrollar la metodología de definición de la implantación de la RSE en el proyecto, siguiendo las áreas de conocimiento, el PMI, el ciclo de vida del proyecto y la dimensión de la RSE.

Tabla 27: Esquema de trabajo de definición de la implantación de la RSE en el proyecto

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS					RSE		
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y Control	Cierre	Social	Finan	Medioam
Integración	X X	XX	XX	XX	XX	Arranque		
Alcance	X X	X		X		Análisis de Partida		
Tiempo		X X	X	X		Diagnóstico RSE		
Coste		X X	X	X		Planificación		
Calidad		XX	XX	XX	X	Ejecución		
RRHH	XX	XX	XX	XX	X	Evaluación		
Comunicaciones	X	X	X	X	X	Comunicación y Rendición de cuentas		
Riesgos	XX	XX	X	XX	X	Aprendizaje		
Aprovisionamiento	XX	X	XX	XX	X			

Fuente: Elaboración propia, 2016

En esta tabla nº 27 tenemos, por un lado, el grupo de procesos para la gestión de proyectos del PMI, y por otro, las áreas de conocimiento. En este sentido, vemos marcado con X cómo cada grupo de procesos para la gestión de proyectos interactúa con cada área de conocimiento, así por ejemplo, el área de conocimiento de integración interactúa con todos los grupos de procesos, es por ello, que hay reflejada una X (la X en color azul correspondiente a los grupos de procesos para la gestión de proyectos en

relación a su interacción con el área de conocimiento de integración) en cada fase que forman parte del ciclo de vida del proyecto (iniciación, planificación, ejecución, monitorización y control, y cierre), y así sucesivamente. Ahora bien, tenemos, igualmente, la RSE, y tenemos que integrar la misma tanto al grupo de procesos para la gestión de proyectos como a las áreas de conocimiento. En la tabla apreciamos que se contemplan las tres dimensiones de la RSE (Social, Económica y Medioambiental), y vemos que hay reflejada una X (la X en color negra correspondiente a las tres dimensiones de la RSE que se contemplan y refleja como interactúan las mismas en relación a los grupos de procesos para la gestión de proyectos y las áreas de conocimiento. Por ejemplo, la implantación de la RSE se tendrá que tener en cuenta desde el comienzo del proyecto, pasando por todo el ciclo de vida del mismo y aplicando aspectos relacionados con las tres dimensiones de la RSE. En los capítulos 5 y 6 de la tesis se verá cómo interactúan estos tres parámetros:

- Grupo de procesos para la gestión de proyectos.
- Áreas de conocimiento
- Dimensiones de la RSE

A continuación, siguiendo el esquema de trabajo reflejado en el capítulo tercero de la tesis vinculada, según PMI y esta correspondencia entre los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos (ver tablas nº 15 y nº 27), es el que se va a tener en cuenta en el proyecto piloto sobre el que se va a trabajar para implantar la RSE a través de la gestión de proyectos.

A continuación, vamos a exponer, únicamente, y comentar las dos primeras áreas de conocimiento (Integración y Alcance), según el PMBOK, 4ª edición, 2008, para ver lo que implican cada una de ellas; qué procesos conllevan, cuáles son sus entradas, sus herramientas y técnicas que emplean, así como las salidas que generan, dado que gran parte de las entradas y salidas de dichas áreas de conocimiento van a ser consideradas para la implantación de la RSE en la gestión de proyectos.

Para ampliar información sobre el resto de las áreas de conocimiento, y conocer de manera teórica que implica la implantación de las mismas, remitimos a la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK, 4ª edición, 2008).

4.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto

Los procesos vinculados con la gestión de la integración del proyecto se recogen en el siguiente gráfico (PMBOK, 4ª edición, 2008). También hay que indicar que se van a ir comentando cada uno de los procesos del área de conocimiento de integración, así como las entradas, herramientas y técnicas y las salidas de los procesos de dicha área, y así sucesivamente, aunque cómo se acaba de comentar, únicamente, comentaremos los procesos de las áreas de conocimiento de integración y de alcance:

Gráfico 18: Gestión de la integración del proyecto

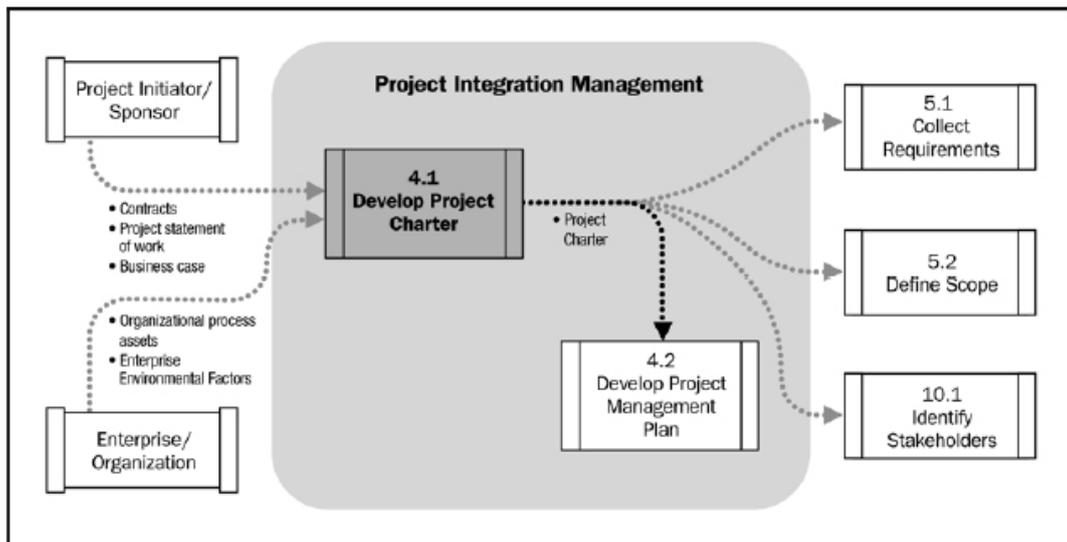


Fuente: Project Management Institute, 2008

4.1.- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documenta los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

Gráfico 19: Diagrama de flujo de datos del proceso Desarrollar el acta de constitución del proyecto



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Enunciado del trabajo del proyecto: en esta entrada se describen los productos o servicios que deben ser suministrados por el proyecto. En el caso de los proyectos internos, el iniciador o patrocinador del proyecto proporciona el enunciado del trabajo. Para los proyectos externos, el enunciado del trabajo puede provenir del cliente.
2. Caso de negocio
3. Contrato: en el caso de que sea un proyecto que se realice para un cliente externo el contrato que se lleve a cabo con la organización de éste es una de las entradas del proceso.
4. Factores ambientales de la empresa: tanto la propia cultura de la organización, la infraestructura, las herramientas, los recursos humanos, las políticas relativas al personal y las condiciones del mercado podrían afectar a la forma en que se gestiona el alcance del proyecto.
5. Activos de los procesos de la organización: son las políticas, los procedimientos, y las guías formales e informales que podrían afectar a la forma en que se gestiona el alcance del proyecto. La información histórica sobre proyectos anteriores debería estar ubicada en la base de conocimientos de lecciones aprendidas.

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos: se trata del conocimiento proporcionado por cualquier persona o grupo de personas con experiencia o formación especializada, pudiendo ser otras unidades de la propia organización, consultores interesados, incluidos los clientes o patrocinadores, asociaciones profesionales y técnicas, grupos industriales.

3.- Salidas:

1. Acta de constitución del proyecto: se trata de un documento que autoriza de manera formal el proyecto, confiriendo al director del proyecto la autoridad para aplicar recursos de la organización a las actividades del proyecto. Por lo general (PMBOK, 4ª edición, 2008):

- Es emitida por un iniciador o patrocinador externo al proyecto con nivel de autoridad apropiado para su financiación.
- Vincula el proyecto al trabajo en curso de la organización.

- Formaliza el comienzo del proyecto (o fase).
- Define la finalidad y justificación del proyecto.
- Nombra al director del proyecto y establece su nivel de autoridad.
- Autoriza el uso de fondos y recursos para las actividades del proyecto.

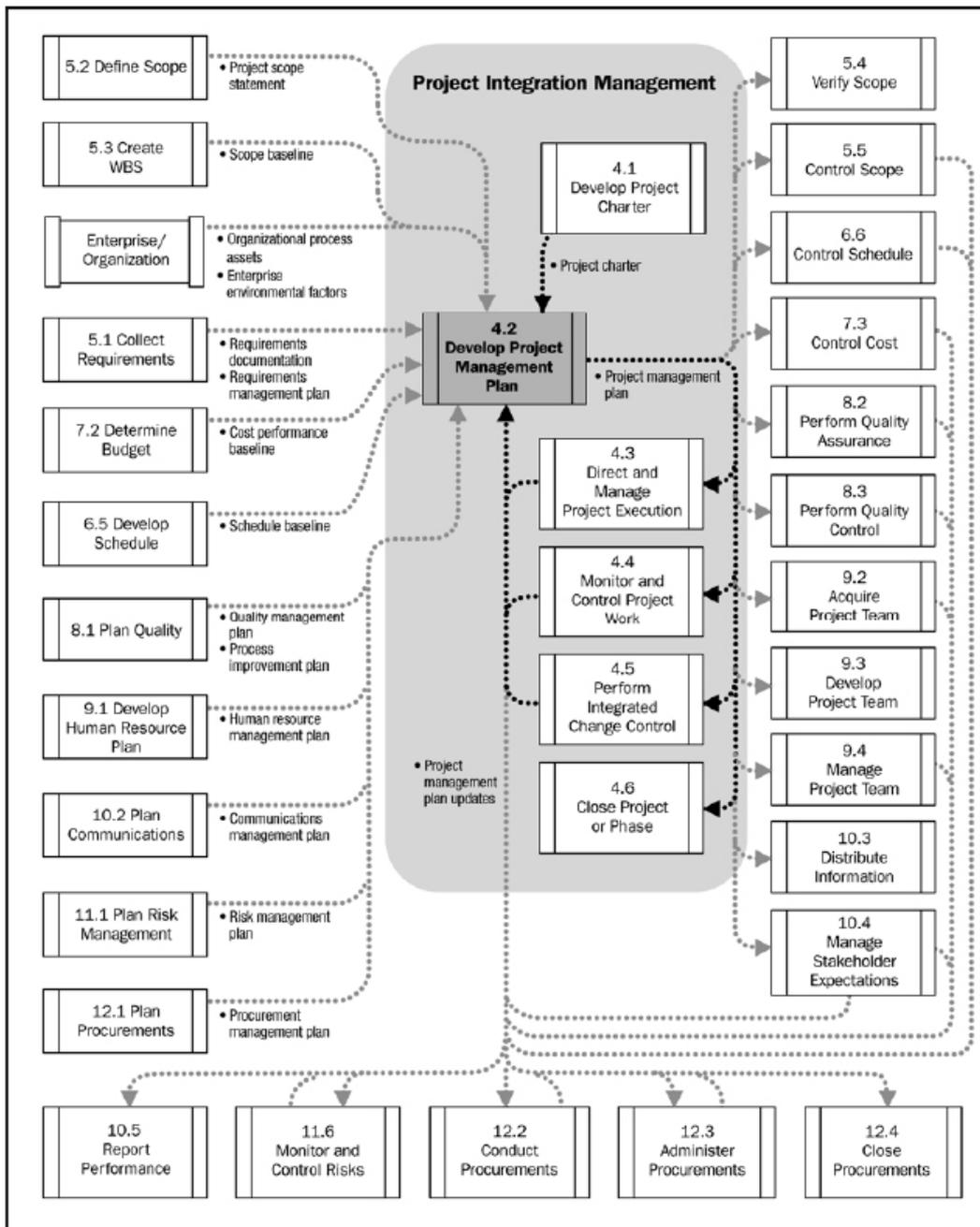
De la misma manera y con carácter general el documento del acta de constitución del proyecto suele recoger los siguientes puntos (PMBOK, 4ª edición, 2008):

- Título del proyecto y descripción.
- Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas del cliente, el patrocinador y demás interesados.
- Necesidades de negocio, descripción a alto nivel del proyecto o requisitos del producto que el proyecto debe abordar.
- Finalidad o justificación del proyecto (metas y objetivos).
- Director del proyecto nombrado y nivel de autoridad.
- Resumen del cronograma de hitos.
- Influencias de los interesados.
- Organizaciones funcionales y su participación.
- Asunciones de la organización, ambientales y externas.
- Restricciones de la organización, ambientales y externas.
- Oportunidades de negocio que justifiquen el proyecto, incluido el retorno sobre la inversión (business case).
- Presupuesto resumido.
- Firmado y aprobado.

4.2.- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

Gráfico 20: Diagrama de flujo de datos del proceso Desarrollar el plan para la dirección del proyecto



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Acta de constitución del proyecto
2. Salidas de los procesos de planificación
3. Factores ambientales de la empresa
4. Activos de los procesos de la organización

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos

3.- Salidas:

1. Plan para la dirección del proyecto

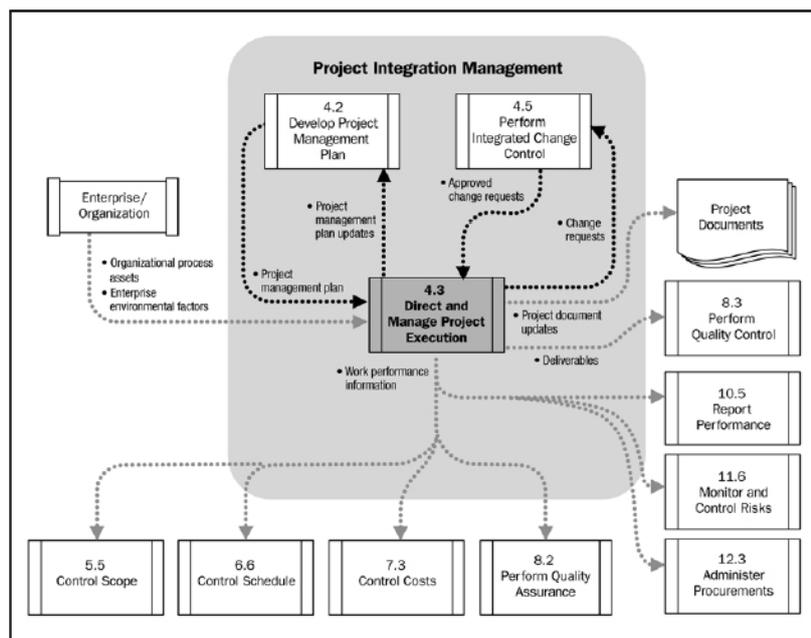
4.3.- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.

Una correcta ejecución del proyecto requiere realizar una serie de actividades necesarias que cumplan con los requisitos que conlleva el proyecto y generen los entregables del mismo, de la misma manera que (PMBOK, 4ª edición, 2008):

- Se tiene que reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y normas planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo de proyecto.
- Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones.
- Emitir las solicitudes de cambio y adaptar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar a los vendedores y proveedores.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

Gráfico 21: Diagrama de flujo de datos del proceso Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto
2. Solicitudes de cambio aprobadas
3. Factores ambientales de la empresa
4. Activos de los procesos de la organización

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos
2. Sistemas de información para la dirección de proyectos

3.- Salidas:

1. Entregables
2. Información sobre el desempeño del trabajo: suministran información sobre el avance y el estado, con el nivel de detalle que requieran los diferentes interesados, tal como está documentado en el plan de gestión de las comunicaciones.
3. Solicitudes de cambio
4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
5. Actualizaciones a los documentos del proyecto

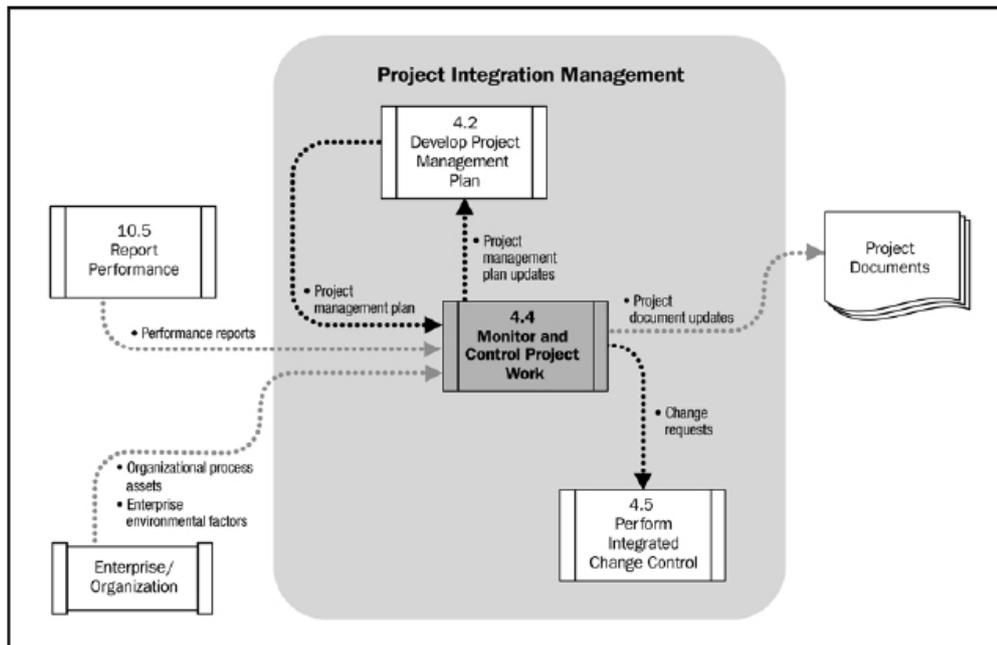
4.4.- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

Es el proceso que consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.

Un correcto monitoreo y control del trabajo del proyecto consiste en (PMBOK, 4ª edición, 2008):

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquellas que se consideran pertinentes.
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y su documentación relacionada.
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones.
- Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actual, y
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando estos se produzcan.

Gráfico 22: Diagrama de flujo de datos del proceso Monitorear y controlar el trabajo del proyecto



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto
2. Información de desempeño
3. Factores ambientales de la empresa
4. Activos de los procesos de la organización

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos

3.- Salidas:

1. Solicitudes de cambio
2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

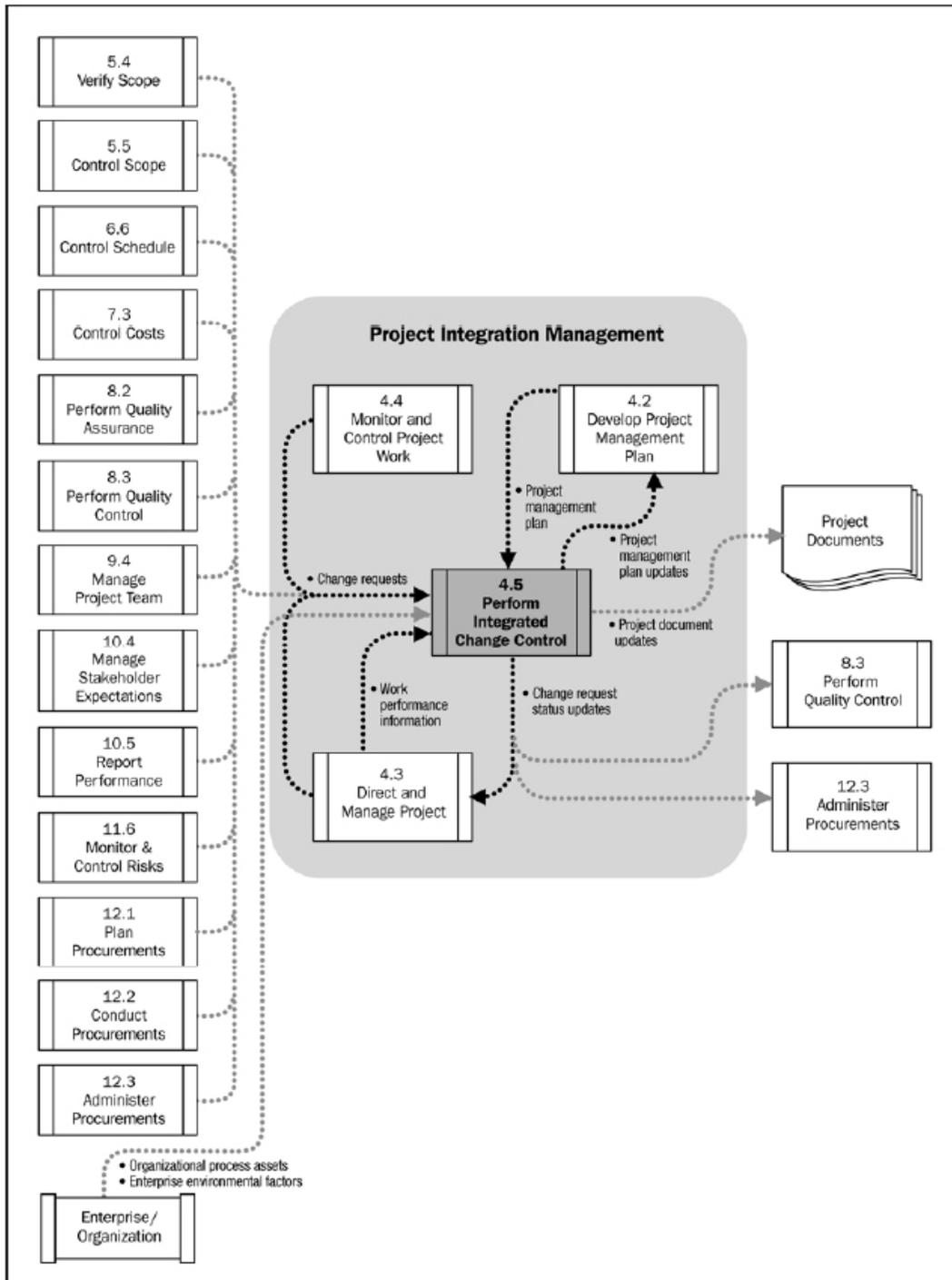
4.5.- Realizar el Control Integrado de Cambios

Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los cambios en los entregables, en los activos de los procesos, de la organización, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto.

Un correcto control integrado de cambios comprende las siguientes actividades de gestión y cambios, cuyo nivel de detalle difiere en función del estado de avance del proyecto (PMBOK, 4ª edición, 2008):

- Influir en los factores que eluden el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados,
- Revisar, analizar y aprobar las solicitudes de cambio de forma rápida, lo cual es esencial, ya que una decisión tardía puede influir negativamente en el tiempo, el costo o la viabilidad de un cambio,
- Gestionar los cambios aprobados, mantener la integridad de las líneas base, incorporando al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto únicamente los cambios aprobados,
- Revisar, aprobar o rechazar todas las acciones preventivas y correctivas recomendadas,
- Coordinar los cambios a través de todo el proyecto (por ejemplo, un cambio propuesto en el cronograma a menudo influirá en el costo, el riesgo, la calidad y los recursos humanos), y
- Documentar el impacto total de las solicitudes de cambio. Cualquier interesado involucrado en el proyecto puede solicitar cambios. Aunque los cambios pueden iniciarse verbalmente, siempre deben registrarse por escrito e ingresarse al sistema de gestión de cambios y/o al sistema de gestión de la configuración. Las solicitudes de cambio están sujetas a los procesos especificados en los sistemas de control de cambios y de la configuración. Estos procesos de solicitud de cambios pueden requerir información sobre los impactos en el tiempo y costo estimados.

Gráfico 23: Diagrama de flujo de datos del proceso Realizar el control integrado de cambios



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto
2. Información sobre el desempeño del trabajo
3. Solicitudes de cambio

4. Factores ambientales de la empresa
5. Activos de los procesos de la organización

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos
2. Reuniones de control de cambios

3.- Salidas:

1. Actualizaciones al estado de las solicitudes de cambio
2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

4.6.- Cerrar el Proyecto o Fase

Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Un correcto cierre de proyecto conlleva un cierre administrativo y un cierre de contrato. En cuanto al cierre administrativo (PMBOK, 4ª edición, 2008):

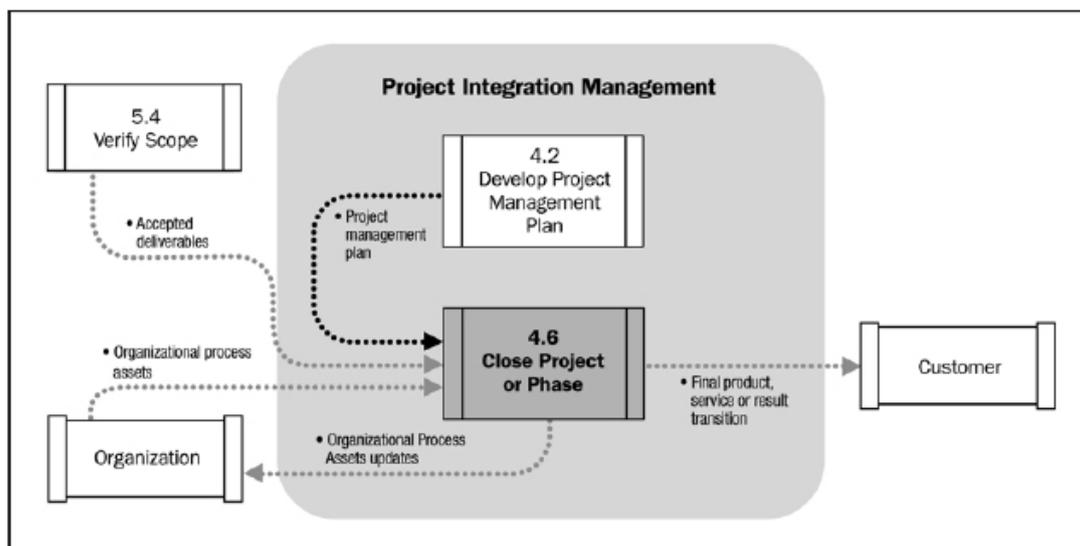
- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de terminación o salida de la fase o del proyecto
- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a la producción y/u operaciones
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.

Por otro lado, hay que cerrar las adquisiciones que se recogen en el proceso de finalización de cada adquisición. Este proceso de cierre de las adquisiciones brinda apoyo al proceso Cerrar el Proyecto o Fase, ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.

Este proceso también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro. Cerrar las Adquisiciones aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del mismo. En proyectos de fases múltiples, puede suceder que el plazo de vigencia de un contrato sea aplicable únicamente a una fase determinada del proyecto. En estos casos, el proceso Cerrar las Adquisiciones cierra las adquisiciones aplicables a dicha fase del proyecto. Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio luego del cierre. Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre del contrato.

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre de una adquisición, que puede deberse a un acuerdo mutuo entre las partes, al incumplimiento de una de las partes o a la conveniencia del comprador, siempre que el contrato así lo prevea. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada están incluidos en una cláusula de finalización del contrato. Según los términos y condiciones de la adquisición, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del proyecto, en cualquier momento, por justa causa o por conveniencia.

Gráfico 24: Diagrama de flujo de datos del proceso Cerrar proyecto o fase



Fuente: Project Management Institute, 2008

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto
2. Entregables aceptados
3. Activos de los procesos de la organización

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Juicio de expertos

3.- Salidas:

1. Transición de producto, servicio o resultado final
2. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

4.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto

A continuación vamos a ver los procesos vinculados al área de conocimiento de la gestión del alcance del proyecto que se recogen en el gráfico nº 25, y vamos a ir comentando cada uno de los mismos, así como sus correspondientes entradas, herramientas y técnicas y salidas (ver gráficos del 25 al 30)

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (PMBOK, 4ª edición, 2008). El Gráfico siguiente brinda una descripción general de los procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto:

Gráfico 25: Gestión del Alcance del Proyecto: Entradas, herramientas y técnicas, y salidas



Fuente: Project Management Institute, 2008

Estos procesos interactúan entre sí, tal y como lo refleja el gráfico, y también con los procesos de las otras áreas de conocimiento como se irá viendo en los gráficos siguientes (ver gráficos nº 26 a 30). Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. Aunque los procesos se presentan aquí como componentes diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan de formas que no se detallan aquí.

5.1.- Recopilar Requisitos

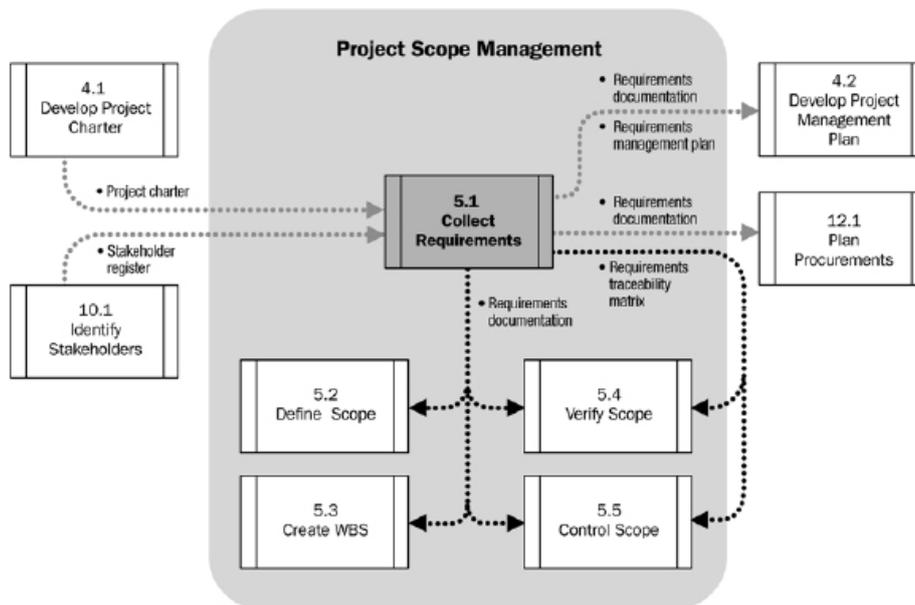
Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. El éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto. Los requisitos incluyen las necesidades,

deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. Estos requisitos deben recabarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente, que permita medirlos una vez que se inicia el proyecto. "Recopilar Requisitos" significa definir y gestionar las expectativas del cliente. Los requisitos constituyen la base de la estructura de descomposición del trabajo (EDT). La planificación del costo, del cronograma y de la calidad se efectúa en función de ellos. El desarrollo de los requisitos comienza con un análisis de la información contenida en el acta de constitución del proyecto y en el registro de interesados (PMBOK, 4ª edición, 2008).

A continuación se muestra, en el siguiente gráfico, un resumen del flujo básico y las interacciones fundamentales dentro de este proceso. Así, para gestionar el alcance del proyecto necesitamos las entradas que provienen del área de conocimiento de la gestión de la integración del proyecto y que son la propia acta de constitución del proyecto (4.1), y la propia identificación de los grupos de interés que proviene del área de conocimiento de la gestión de la comunicación del proyecto (10.1), ya que como se ha comentado en el gráfico nº 25 estos procesos del área del alcance del proyecto, además de interactuar entre sí, también lo hacen con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

Partiendo de ello, se dispone de una serie de herramientas y técnicas que se describen a continuación y nos ayudan a gestionar los procesos de recopilación de requisitos (5.1), de definición del alcance (5.2), de creación de la EDT (5.3), de la verificación del alcance (5.4) y de controlar el alcance (5.5). Para que una vez que se trabaje sobre estos procesos, darán lugar a las salidas del proceso de recopilación de los requisitos, que son el propio plan del desarrollo del proyecto para la rastreabilidad de los requisitos (4.2), y el plan y gestión de las adquisiciones que requiere el proyecto (12.1). Esta interpretación del gráfico nº 26 es exactamente válida para el resto de los gráficos vinculados con el área de conocimiento de la gestión del alcance del proyecto, siendo los mismos los gráficos nº 27 a 30.

Gráfico 26: Diagrama de flujo de datos del proceso recopilar requisitos



Fuente: Project Management Institute, 2008

A continuación pasamos a describir cada entrada, cada herramienta y técnica, así como las salidas del proceso de recopilar requisitos (PMBOK, 4ª edición, 2008):

1.-Entradas

1. Acta de Constitución del Proyecto: se usa para proporcionar los requisitos de alto nivel del proyecto, así como una descripción de alto nivel del producto del proyecto, de modo que puedan establecerse los requisitos detallados del producto.

2. Registros de Interesados: se usa para identificar a los interesados que pueden proporcionar información acerca de los requisitos detallados del proyecto y del producto.

2.- Herramientas y Técnicas:

1. Entrevistas: es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se realiza habitualmente haciendo preguntas, preparadas o espontáneas, y registrando las respuestas. Las entrevistas se realizan a menudo de manera individualizada, pero también pueden implicar a varios entrevistadores y/o entrevistados. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, así como a interesados y expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones de los entregables esperados del proyecto.

2. Grupos de Opinión: reúnen a los interesados y expertos en la materia, preseleccionados para conocer acerca de sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto. Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual.

3. Talleres Facilitados: orientados hacia los requisitos son sesiones en donde se reúne a los interesados inter-funcionales clave para definir los requisitos del producto. Estos talleres se consideran una técnica primordial para definir rápidamente los requisitos de funcionalidad compartida y conciliar las diferencias entre los interesados. Debido a su naturaleza interactiva, los talleres facilitados, bien dirigidos pueden desarrollar la confianza, fomentar las relaciones, y mejorar la comunicación entre los participantes, lo que puede llevar a un mayor consenso entre los interesados. Otro beneficio de esta técnica es que los problemas pueden identificarse y resolverse más rápidamente que en sesiones individuales. Por ejemplo, los talleres facilitados conocidos como sesiones conjuntas de desarrollo (o diseño) de aplicaciones (JAD, Joint Application Development) se utilizan en la industria de desarrollo de software. Estas sesiones dirigidas se enfocan en reunir a los usuarios y al equipo de desarrollo para mejorar el proceso de desarrollo de software. En la industria manufacturera, el Despliegue de Funciones de Calidad (QFD, Quality Function Deployment) es un ejemplo de otra técnica de talleres facilitados que ayuda a determinar las características esenciales para el desarrollo de nuevos productos. El QFD comienza por la recopilación de las necesidades del cliente, lo que también se conoce como la opinión del cliente (VOC, Voice of the Customer). Estas necesidades se clasifican y se ordenan por prioridad, y se establecen objetivos que permitan cumplir con ellas.

4. Técnicas Grupales de Creatividad: pueden organizarse diferentes actividades en grupo para identificar los requisitos del proyecto y del producto. Algunas de las técnicas grupales de creatividad que pueden usarse, son:

- Tormenta de ideas. Una técnica usada para generar y recopilar numerosas ideas relacionadas con los requisitos del proyecto y del producto.
- Técnicas de grupo nominal. Esta técnica mejora la tormenta de ideas, mediante un proceso de votación que se usa para jerarquizar las ideas más útiles, para realizar una tormenta de ideas adicional, o para asignarles prioridades.
- La técnica Delphi. Un grupo seleccionado de expertos contesta de manera anónima cuestionarios y proporciona retroalimentación respecto de las respuestas de cada ronda de recopilación de requisitos. Para conservar el anonimato, estas respuestas sólo están a disposición del moderador.
- Mapa conceptual/mental. Las ideas que surgen durante las sesiones de tormentas de ideas individuales se consolidan en un esquema único para reflejar los puntos en común y las diferencias de entendimiento, y generar nuevas ideas.
- Diagrama de afinidad. Esta técnica permite clasificar en grupos un gran número de ideas para su revisión y análisis.

5. Técnicas Grupales de Toma de Decisiones: La toma de decisiones en grupo es un proceso de evaluación de múltiples alternativas con relación a un resultado esperado, en forma de acuerdo para

acciones futuras. Estas técnicas pueden usarse para generar, clasificar y dar prioridades a los requisitos del producto.

6. Los cuestionarios y las encuestas son conjuntos de preguntas escritas, diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados. Los cuestionarios y/o las encuestas son apropiados sobre todo en caso de un público numeroso, cuando se requiere una respuesta más rápida y cuando es conveniente realizar análisis estadísticos.

7. Observaciones: Las observaciones proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y el modo en que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos. Son particularmente útiles para procesos detallados, cuando las personas que usan el producto tienen dificultades para articular sus requisitos. La observación, también conocida por el término en inglés job shadowing, es comúnmente realizada de manera externa por un observador quien ve al usuario mientras ejecuta su trabajo. También puede hacerla un “observador participante”, quien lleva a cabo un proceso o procedimiento para experimentar cómo se hace y descubrir requisitos ocultos.

8. Prototipos: La elaboración de prototipos es un método para obtener una retroalimentación rápida respecto de los requisitos, proporcionando un modelo operativo del producto esperado antes de construirlo realmente. Puesto que los prototipos son tangibles, permiten a los interesados experimentar con un modelo de su producto final, en lugar de sólo debatir en forma abstracta sobre sus requisitos. Los prototipos sustentan el concepto de elaboración gradual debido a que se usan en ciclos iterativos para la creación de maquetas o modelos, la experimentación por parte del usuario, la generación de retroalimentación y la revisión del prototipo. Una vez que se han efectuado los ciclos de retroalimentación necesarios, los requisitos obtenidos a partir del prototipo están lo suficientemente completos para pasar a la fase de diseño o construcción.

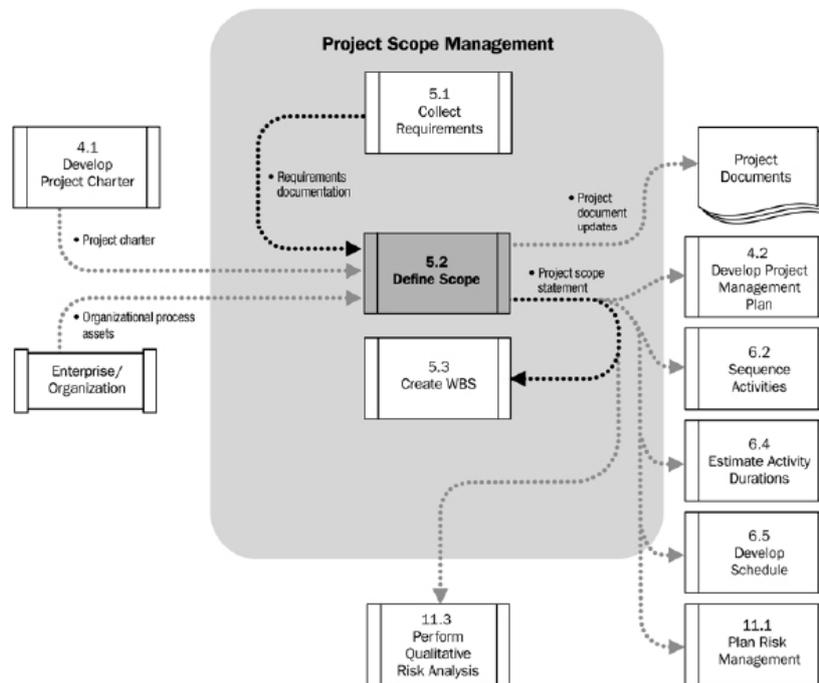
3.- Salidas:

1. Documentación de requisitos
2. Plan de gestión de requisitos
3. Matriz de rastreabilidad de requisitos

5.2.- Definir el alcance

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. La preparación de una declaración detallada del alcance del proyecto es fundamental para su éxito, y se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto. Durante el proceso de planificación, el alcance del proyecto se define y se describe de manera más específica conforme se va recabando mayor información acerca del proyecto. Se analizan los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes, para verificar que estén completos; según sea necesario, se irán agregando nuevos riesgos, supuestos y restricciones. El Gráfico siguiente muestra un resumen del flujo y las interacciones básicas dentro de este proceso (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Gráfico 27: Diagrama de flujo de datos del proceso definir el alcance



Fuente: Project Management Institute, 2008

A continuación y centrándonos en el proceso de definición del alcance pasamos a argumentar sus entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que se generan del mismo (PMBOK, 4ª edición, 2008):

1.-Entradas

1. Acta de Constitución del Proyecto: se usa para proporcionar una descripción del proyecto y las características del producto de alto nivel. Contiene además los requisitos de aprobación del proyecto. Si la organización ejecutante no utiliza un acta de constitución del proyecto, entonces se deberá obtener o desarrollar información equivalente, y utilizarla como base para la declaración detallada del alcance del proyecto. El acta de constitución del proyecto se ha descrito en el punto 4.1.

2. Documentación de requisitos: ha quedado descrito en el punto 5.1.

3. Activos de los procesos de la organización: Algunos ejemplos de activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso "Definir el Alcance" (5.2), incluyen, entre otros:

- las políticas, procedimientos y plantillas para una declaración del alcance del proyecto
- los archivos de proyectos previos
- las lecciones aprendidas procedentes de fases o proyectos previos

2.-Herramientas y Técnicas

1. Juicio de Expertos: A menudo se utiliza el juicio de expertos para analizar la información necesaria para la elaboración del acta de constitución del proyecto. Dicho juicio y experiencia se aplican a cualquier detalle técnico. Esta experiencia es proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o

capacitación especializados, y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen:

- otras unidades dentro de la organización
- consultores
- interesados, incluyendo clientes y patrocinadores
- asociaciones profesionales y técnicas
- grupos industriales
- expertos en la materia

2. **Análisis del Producto:** para proyectos cuyo entregable es un producto, a diferencia de un servicio o resultado, el análisis del producto puede constituir una herramienta eficaz. Cada área de aplicación cuenta con uno o varios métodos generalmente aceptados para traducir en entregables tangibles las descripciones de alto nivel del producto. El análisis del producto incluye técnicas tales como el desglose del producto, el análisis de sistemas, el análisis de requisitos, la ingeniería de sistemas, la ingeniería del valor y el análisis del valor.

3. **Identificación de alternativas:** La identificación de alternativas es una técnica que se emplea para generar diferentes enfoques para la ejecución y desarrollo del trabajo del proyecto. Puede utilizarse una variedad de técnicas de gestión, tales como la tormenta de ideas, el pensamiento lateral, la comparación entre pares, etc.

4. **Talleres Facilitadores:** han quedado descritos en el punto 5.1.

3.-Salidas

1. **Declaración del Alcance del Proyecto:** la declaración del alcance del proyecto describe de manera detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear esos entregables. La declaración del alcance del proyecto también proporciona un entendimiento común del alcance del proyecto entre los interesados en el proyecto. Esta declaración puede contener exclusiones explícitas del alcance, que pueden ayudar a gestionar las expectativas de los interesados. Esto permite al equipo del proyecto realizar una planificación más detallada, sirve como guía del equipo de trabajo durante la ejecución y proporciona la línea base para evaluar si las solicitudes de cambio o de trabajo adicional se encuentran dentro o fuera de los límites del proyecto.

El grado y nivel de detalle con que la declaración del alcance del proyecto define el trabajo que se realizará y el que se excluirá, pueden determinar el grado de control que el equipo del proyecto podrá ejercer sobre el alcance global del proyecto. La declaración detallada del alcance del proyecto incluye, ya sea directamente o por referencia a otros documentos, lo siguiente:

- Una descripción del alcance del producto. Elabora gradualmente las características del producto, servicio o resultado descrito en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos.
- Los criterios de aceptación del producto. Definen el proceso y los criterios para la aceptación de los productos, servicios o resultados completados.
- Los entregables del proyecto. Incluyen tanto las salidas, que abarcan el producto o servicio del proyecto, como los resultados auxiliares, tales como los informes y documentación generados por el proceso de dirección del proyecto. Los entregables pueden describirse de manera resumida o muy detallada.
- Las exclusiones del proyecto. Por lo general, identifican lo que está excluido del proyecto. Establecer explícitamente lo que está fuera del alcance del proyecto ayuda a gestionar las expectativas de los interesados.
- Las restricciones del proyecto. Enumera y describe las restricciones específicas asociadas con el alcance del proyecto que limitan las opciones del equipo, como por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o fechas o hitos del cronograma impuestos por el cliente o la organización ejecutante. Cuando un proyecto se realiza en función de un contrato, las disposiciones contractuales constituyen generalmente restricciones. La información relativa a

las restricciones puede incluirse en la declaración del alcance del proyecto o en un registro independiente.

- Los supuestos del proyecto. Enumeran y describen supuestos que se realizan específicamente para el proyecto, asociados con el alcance del proyecto y el impacto potencial de tales supuestos en el caso que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto identifican, documentan y validan frecuentemente los supuestos. La información relativa a éstos puede incluirse en la declaración del alcance del proyecto o en un registro independiente.

2. Actualizaciones a los documentos del Proyecto: entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse, se incluyen, entre otros:

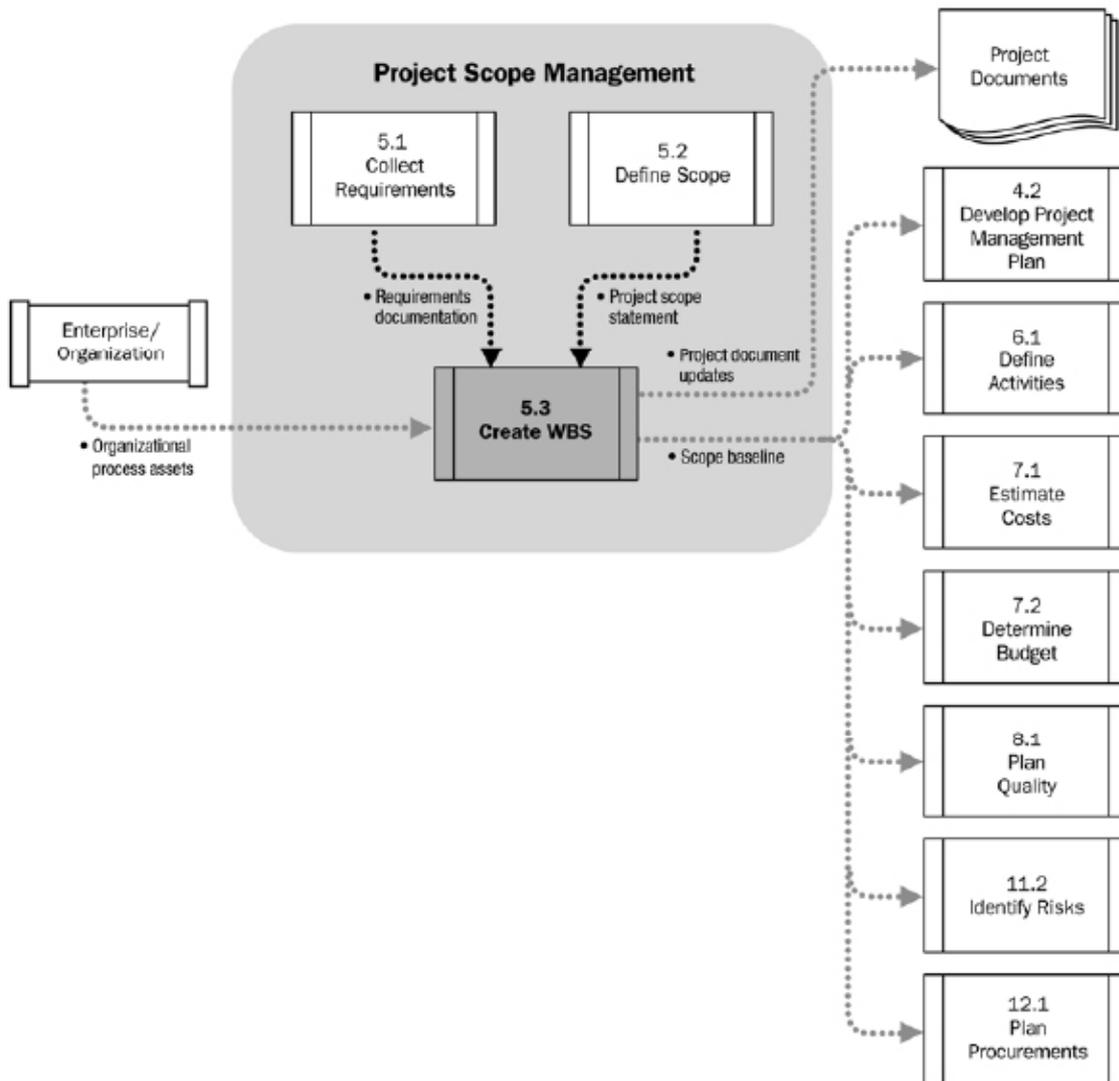
- el registro de interesados
- la documentación de requisitos
- la matriz de rastreabilidad de requisitos

5.3.- Crear la EDT (Estructura de Trabajo)

Crear la EDT es el proceso que consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. La estructura de desglose del trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en la declaración del alcance del proyecto aprobada y vigente.

El trabajo planificado está contenido en el nivel más bajo de los componentes de la EDT, denominados paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo puede ser programado, monitoreado, controlado, y su costo puede ser estimado. En el contexto de la EDT, trabajo se refiere a los productos o entregables del proyecto, que son el resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en sí mismo. El Gráfico siguiente muestra un resumen del flujo básico y las interacciones fundamentales dentro de este proceso (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Gráfico 28: Diagrama de flujo de datos del proceso crear la EDT



Fuente: Project Management Institute, 2008

A continuación y centrándonos en el proceso de creación de la EDT pasamos a argumentar sus entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que se generan del mismo (PMBOK, 4ª edición, 2008):

1.-Entradas

1. Declaración del alcance del proyecto: ya ha quedado descrito en el punto 5.2.
2. Documentación de requisitos: ya ha quedado descrita en el punto 5.1
3. Archivos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso "Crear la EDT" incluyen, entre otros:

- Las políticas, procedimientos y plantillas de la EDT.
- Los archivos de proyectos anteriores.
- Las lecciones aprendidas procedentes de proyectos anteriores.

2.-Herramientas y Técnicas

1. La descomposición es la subdivisión de los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más manejables, hasta que el trabajo y los entregables queden definidos al nivel de paquetes de trabajo. El nivel de paquetes de trabajo es el nivel más bajo en la EDT, y es aquél en el que el costo y la duración de las actividades del trabajo pueden estimarse y gestionarse de manera más confiable. El nivel de detalle para los paquetes de trabajo varía en función del tamaño y la complejidad del proyecto. La descomposición de la totalidad del trabajo del proyecto en paquetes de trabajo implica generalmente las siguientes actividades:

- identificar y analizar los entregables y el trabajo relacionado
- estructurar y organizar la EDT
- descomponer los niveles superiores de la EDT en componentes detallados de nivel inferior
- desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT
- verificar que el grado de descomposición del trabajo sea el necesario y suficiente

La estructura de la EDT puede crearse de diferentes maneras, tales como:

- Usando las fases del ciclo de vida del proyecto como primer nivel de descomposición, con los entregables del producto y del proyecto insertados en el segundo nivel.
- Usando los entregables principales como primer nivel de descomposición.
- Usando sub-proyectos que pueden ser ejecutados por organizaciones externas al equipo del proyecto, como trabajo contratado. En el marco de un trabajo mediante contrato, el vendedor desarrollará la estructura de desglose del trabajo contratado correspondiente.

3.-Salidas

1. EDT: es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT se finaliza una vez que se establecen las cuentas de control para los paquetes de trabajo y un identificador único de un código de cuentas. Estos identificadores proporcionan una estructura para la consolidación jerárquica de los costos, del cronograma y de la información sobre los recursos. Una cuenta de control es un punto de control de gestión donde el alcance, el costo y el cronograma se integran y comparan con el valor ganado para la medición del desempeño. Las cuentas de control se ubican en puntos de gestión seleccionados dentro de la EDT. Cada cuenta de control puede incluir uno o más paquetes de trabajo, pero cada paquete de trabajo debe estar asociado a una sola cuenta de control.

2. Diccionario de la EDT: es un documento generado por el proceso "Crear la EDT", cuya función es respaldar la EDT. El diccionario de la EDT proporciona una descripción más detallada de los componentes de la EDT, incluyendo los paquetes de trabajo y las cuentas de control. La información del diccionario de la EDT incluye, entre otros:

- el identificador del código de cuentas
- la descripción del trabajo
- la organización responsable
- una lista de hitos del cronograma
- las actividades asociadas del cronograma
- los recursos necesarios
- los estimados de costo
- los requisitos de calidad
- los criterios de aceptación
- las referencias técnicas
- la información del contrato

3. La línea base del alcance: es un componente del plan para la dirección del proyecto. Los componentes de la línea base del alcance incluyen:

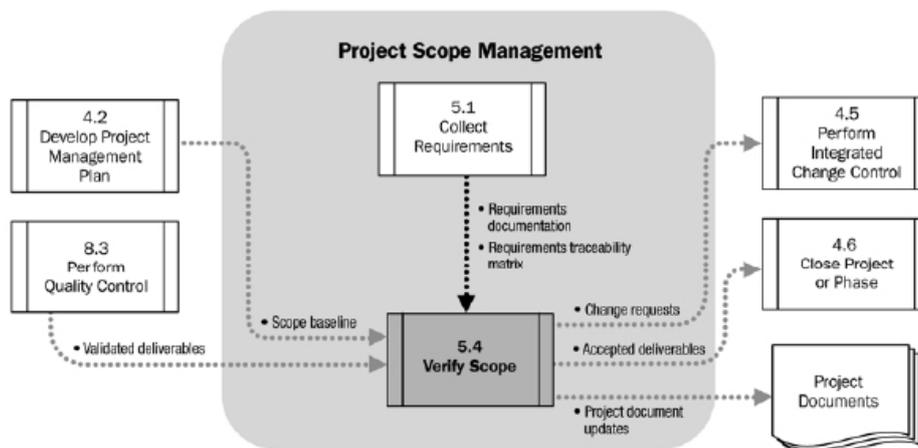
- La declaración del alcance del proyecto. La declaración del alcance del proyecto incluye la descripción del alcance del producto y los entregables del proyecto, y define los criterios de aceptación establecidos por el usuario del producto.
- La EDT. La EDT define cada entregable y su descomposición en paquetes de trabajo.
- El diccionario de la EDT. El diccionario de la EDT contiene una descripción detallada del trabajo y documentación técnica acerca de cada elemento de la EDT.

4. Actualizaciones a los documentos del proyecto: Los documentos del proyecto que pueden ser actualizados incluyen, entre otros, la documentación de los requisitos. En caso de que se generen solicitudes de cambio aprobadas a raíz del proceso "Crear la EDT", es posible que sea necesario actualizar la documentación de requisitos para incorporar tales cambios.

5.4.- Verificar el alcance

Verificar el Alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Verificar el alcance incluye revisar los entregables con el cliente o el patrocinador para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente y para obtener de ellos su aceptación formal. La verificación del alcance difiere del control de calidad en que mientras la primera corresponde principalmente a la aceptación de los entregables, el segundo se refiere sobre todo a corroborar la exactitud de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los entregables. Por lo general, el control de calidad se lleva a cabo antes de la verificación del alcance, pero ambos procesos pueden efectuarse en paralelo. El siguiente gráfico proporciona un resumen global del flujo básico y las interacciones fundamentales dentro de este proceso (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Gráfico 29: Diagrama de flujo de datos del proceso verificar el alcance



Fuente: Project Management Institute, 2008

A continuación y centrándonos en el proceso de verificación del alcance pasamos a argumentar sus entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que se generan del mismo (PMBOK, 4ª edición, 2008):

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto: El plan para la dirección del proyecto descrito en el punto 4.2. contiene la línea base del alcance. Los componentes de la línea base del alcance incluyen:

- La declaración del alcance del proyecto incluye la descripción del alcance del producto y los entregables del proyecto, y define los criterios de aceptación establecidos por el usuario del producto.
- La EDT define cada entregable y su descomposición en paquetes de trabajo.
- El diccionario de la EDT contiene una descripción detallada del trabajo y documentación técnica acerca de cada elemento de la EDT.

2. Documentación de requisitos: La documentación de requisitos enumera todos los requisitos del proyecto y del producto, los requisitos técnicos y de otra índole que deben contemplarse para el proyecto y el producto, junto con sus criterios de aceptación. La documentación de requisitos se ha descrito en el punto 5.1.

3. Matriz de rastreabilidad de requisitos: la matriz de rastreabilidad de requisitos vincula los requisitos con su origen y los monitorea a lo largo del ciclo de vida del proyecto, como se describe en el punto 5.1.

4. Entregables validados: Los entregables validados han sido terminados y verificados para corroborar su exactitud a través del proceso Realizar el Control de Calidad.

2.-Herramientas y Técnicas

1. Inspección: La inspección incluye actividades tales como medir, examinar y verificar para determinar si el trabajo y los entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación del producto. Las inspecciones se denominan también, según el caso, revisiones del producto, auditorías y revisiones generales. En algunas áreas de aplicación, estos términos tienen significados más concretos y específicos.

3.-Salidas

1. Entregables aceptados: Los entregables que cumplen con los criterios de aceptación son formalmente firmados y aprobados por el cliente o el patrocinador. La documentación formal recibida del cliente o del patrocinador reconociendo la aceptación formal de los entregables del proyecto por parte de los interesados es transferida al proceso Cerrar Proyecto o Fase (véase el punto 4.6).

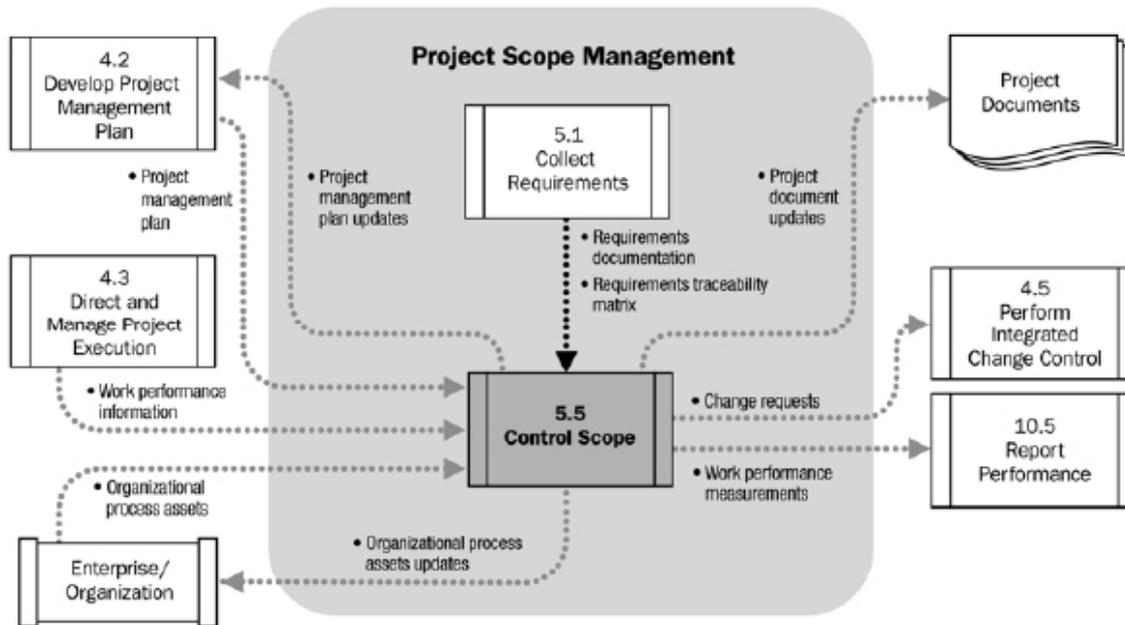
2. Solicitudes de cambio: los entregables completados que no han sido aceptados formalmente se documentan junto con las razones por las cuales no fueron aceptados. Esos entregables pueden necesitar una solicitud de cambio para la reparación de defectos. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios" (véase el punto 4.5).

3. Actualizaciones a los documentos del proyecto: Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado del proceso "Verificar el Alcance" incluyen todos aquellos documentos que definen el producto o que informan sobre su estado de terminación.

5.5.- Controlar el alcance

Controlar el Alcance es el proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (véase la Sección 4.5 del PMBOK, 4ª edición, 2008). El control del alcance del proyecto también se utiliza para gestionar los cambios reales cuando suceden y se integra a los otros procesos de control. Los cambios no controlados a menudo se denominan corrupción del alcance del proyecto. Los cambios son inevitables, por lo que se impone algún tipo de proceso de control de cambios. El gráfico n° 30 muestra las entradas, las herramientas y las técnicas, y las salidas asociadas, así como un resumen global del flujo y las interacciones básicos dentro de este proceso "Controlar el Alcance" (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Gráfico 30: Diagrama de flujo de datos del proceso controlar el alcance



Fuente: Project Management Institute, 2008

A continuación y centrándonos en el proceso de controlar el alcance pasamos a argumentar sus entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que se generan del mismo (PMBOK, 4ª edición, 2008):

1.-Entradas

1. Plan para la dirección del proyecto: El plan para la dirección del proyecto descrito en el punto 4.2 contiene la siguiente información que se utiliza para controlar el alcance:

- La línea base del alcance se compara con los resultados reales para determinar si es necesario implementar un cambio, o una acción preventiva o correctiva.
- El plan para la gestión del alcance del proyecto describe la manera en que se gestionará y controlará el alcance del proyecto.
- El plan de gestión de cambios define el proceso para gestionar los cambios en el proyecto.
- El plan de gestión de la configuración define los elementos que son configurables, los que requieren un control formal de cambios, y el proceso para controlar los cambios a estos elementos.
- El plan de gestión de requisitos puede incluir el modo en que se realizará la planificación, el seguimiento y la comunicación de las actividades relacionadas con los requisitos, y el modo en que se iniciarán los cambios a los requisitos del producto, servicio o resultado. También describe cómo se analizarán los impactos y los niveles de autorización requeridos para aprobar estos cambios.

2. Información sobre el desempeño del trabajo: Se refiere a la información sobre el avance del proyecto, tal como los entregables que han sido iniciados, su avance y los entregables que han sido terminados.

3. Documentación de requisitos: ya se ha descrito en el punto 5.1.

4. Matriz de rastreabilidad de requisitos: ya se ha descrito en el punto 5.1.

5. Activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso "Controlar el alcance" incluyen, entre otros:

- las políticas, procedimientos y lineamientos existentes, formales e informales, relacionados con el control del alcance.
- los métodos de seguimiento e información que se utilizarán.

2.-Herramientas y Técnicas

1. Análisis de variación: Las mediciones del desempeño del proyecto se utilizan para evaluar la magnitud de la variación respecto de la línea base original del alcance. Los aspectos importantes del control del alcance del proyecto incluyen la determinación de la causa y del grado de variación con relación a la línea base del alcance (véase el punto 5.3) y la decisión acerca de la necesidad de aplicar acciones preventivas o correctivas.

3.-Salidas

1. Mediciones del desempeño del trabajo: Las mediciones pueden incluir el desempeño técnico planificado con respecto al real u otras mediciones del desempeño del alcance. Esta información se documenta y se comunica a los interesados.

2. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización: Entre los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse, se incluyen, entre otros:

- las causas de las variaciones.
- las acciones correctivas seleccionadas y la razón de su selección.
- otros tipos de lecciones aprendidas procedentes del control del alcance del proyecto.

3. Solicitudes de cambio: El análisis del desempeño del alcance puede dar lugar a una solicitud de cambio a la línea base del alcance o de otros componentes del plan para la dirección del proyecto. Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones preventivas, acciones correctivas o reparación de defectos. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento de acuerdo con el proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios" (véase el punto 4.5).

4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto:

- Actualizaciones a la línea base del alcance, si las solicitudes de cambio aprobadas afectan el alcance del proyecto, entonces será necesario revisar y volver a emitir la declaración del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT, para reflejar los cambios aprobados.
- Actualizaciones a otras líneas base, si las solicitudes de cambio aprobadas afectan el alcance del proyecto, entonces será necesario revisar y volver a emitir las líneas base correspondientes al costo y al cronograma para reflejar los cambios aprobados.

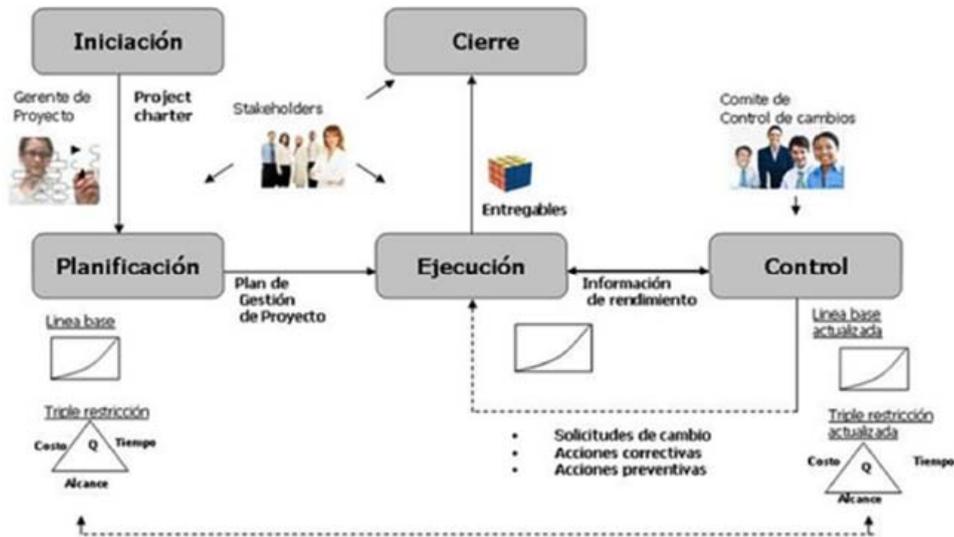
5. Actualizaciones a los documentos del proyecto: Entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse, se incluyen, entre otros:

- la documentación de requisitos.
- la matriz de rastreabilidad de requisitos.

De la misma manera están los grupos de procesos en el desarrollo de los proyectos, esto fue abordado en el capítulo 3 (ver gráfico n°8), según "Grupos de Procesos en Desarrollo de Proyectos" (Chamoun, 2007), así la imagen, de abajo, presenta de qué forma se interrelacionan este grupo de procesos (iniciación,

planificación, ejecución, control y cierre), entre si, y cuáles son sus principales entregables y actores principales.

Imagen 25: Integración de los cinco grupos de procesos



Fuente: Project Management Institute, 2008

En la mayoría de los proyectos al inicio se establecen premisas que se deben revisar en las etapas tempranas del proyecto, hasta confirmar su viabilidad. En las etapas iniciales, el proceso de planificación muestra un nivel de actividad mayor y disminuye hacia las etapas cercanas al cierre. La razón de que la planificación sea continua, corresponde al ciclo planear-ejecutar-controlar-planear, por lo general es donde periódicamente se desarrolla una planificación adicional o estrategias correctivas a lo largo de la vigencia del proyecto.

El proceso de control se inicia y termina junto con el de ejecución. El proceso de cierre considera un tiempo de desarrollo, debido a los cierres contractuales y administrativos previos a la conclusión del proyecto.

La siguiente tabla n° 28 presenta una matriz que relaciona los grupos de procesos, áreas de conocimiento y procesos definidos por el PMI. Será a partir de esta matriz sobre la que nos baseremos y aplicaremos las dimensiones de la RSE (ver punto 4.4), para implementar todo ello y trasladarlo al contexto de proyecto mediante un piloto práctico como se verá en el capítulo 6 de esta tesis.

Tabla 28: Matriz de relación: áreas de conocimiento y gestión de procesos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de Gerencia de Proyecto				
	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Integración	Elaborar carta del proyecto	Elaborar plan de gestión	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	.-Monitorear y controlar el trabajo .-Realizar control .-Integrado de cambios	Cerrar el proyecto
Alcance		.-Recolectar requerimientos .-Definir alcance .-Crear WBS		.-Verificar alcance .-Controlar alcance	
Tiempo		.-Definir		Controlar	

		actividades .-Secuenciar actividades .-Estimar recursos de las actividades .-Estimar duración de actividades .-Desarrollar cronograma		cronograma	
Costo		.-Estimar costos .-Determinar presupuesto		Controlar costos	
Calidad		.-Planear calidad	Realizar aseguramiento de la calidad	Realizar control de calidad	
Recursos Humanos		.-Elaborar plan recursos humanos	.-Adquirir equipo del proyecto .-Desarrollar equipo del proyecto .-Gestionar equipo del proyecto		
Comunicaciones	Identificar involucrados	.-Planear comunicaciones	.-Distribuir información .-Gestionar expectativas de involucrados	Reportar desempeño	
Riesgos		.-Identificar riesgos .-Realizar análisis cualitativo de riesgos .-Realizar análisis cuantitativo de riesgos .-Planear respuestas a los riesgos		Monitorear y controlar riesgos	
Aprovisionamientos		.-Planear suministros	Gestionar suministros	Administrar suministros	Cerrar suministros

Fuente: Elaboración propia, basada en PMA, 2008

Es decir, por último, debemos incorporar las dimensiones de la RSE, para ello se van a diseñar acciones en cada una de las tres dimensiones de la RSE: Social, Económica y Medioambiental, y serán aplicadas y tenidas en cuenta por los miembros del equipo del proyecto. No hay que olvidar que los proyectos deben permitir a las pymes desarrollar productos innovadores, amigables con el medio ambiente y que a corto o medio plazo le generen ingresos, en este sentido, entendemos que es aquí donde la RSE juega un papel relevante en la consecución de grandes beneficios que permitan a las pymes seguir siendo competitivas en el mercado.

Cómo se ha adelantado en el capítulo 6 de la tesis, de manera práctica, aplicaremos las áreas de conocimiento, el grupo de procesos y las dimensiones de la RSE a un proyecto concreto, y se tratará de evidenciar si se generan ventajas por la aplicación de las dimensiones de la RSE como elementos que les permitan alcanzar a las pymes ventajas competitivas. Para lo cual, para ello, entre otras variables se analizarán:

- Gobierno Corporativo (Social) (Económica)
- Mercadeo responsable (Social) (Económica)

- Derechos Humanos (Social)
- Factor interno e inversión social (Económica)
- Medio Ambiente (Medioambiental)

4.4 Sistema de evaluación de la RSE por proyecto

4.4.1 La RSE. Su aplicación en el contexto del proyecto

Para la aplicación de la RSE en el proyecto vamos a partir de las fases de un proyecto, ya analizadas en puntos anteriores de la tesis. Como fases de un proyecto están: la de iniciación, la de planificación, la de ejecución, la de monitorización, revisión y la de cierre, formando parte del proyecto. A su vez, estas fases se gestionan bajo una gestión por proyecto que también ha quedado comentado. Es a partir de aquí, que para que cualquier pyme pueda englobar la RSE durante el desarrollo de cada uno de sus proyectos pueda hacerlo a través de la metodología y herramientas desarrolladas en esta tesis, y que se presentan en el capítulo 5 de la misma.

Se ha visto de interés desarrollar esta metodología y herramientas para facilitar a las pymes la aplicabilidad de las dimensiones de la RSE en sus proyectos dado que según la International Standard Organization (ISO) todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector de actividad o localización, son responsables del impacto que provocan sus proyectos y el desarrollo de los mismos.

Además, el tejido empresarial, junto con el sistema educativo, es uno de los agentes con mayor capacidad transformadora y, por tanto, su papel no puede limitarse a ser mero proveedor de bienes y servicios. Su esfera de influencia alcanza a colectivos como la clientela, el personal trabajador, las empresas proveedoras, la comunidad en la que desarrolla su actividad, es decir, a los denominados grupos de interés o stakeholders (Corrales, 2011). Colectivos que son tenidos en cuenta en la metodología que se ha desarrollado.

Por otro lado, una gran parte de empresas y, en especial las pymes y micropymes, consideran que la RSE es un ámbito que sólo puede ser desarrollado y asumido por grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. Sin embargo, la única diferencia para integrar la RSE en la gestión de cualquier empresa ó pyme es delimitar cuál es su esfera de influencia y qué decisiones y actividades puede controlar, así como saber cuáles son sus prioridades y sus recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio. Es por ello, y siendo conscientes que para esta dimensión de empresas, el de las medianas y pequeñas, la unidad de trabajo de las mismas se suele limitar a la gestión de sus proyectos, vamos a implementar la RSE vía proyectos.

Haciendo un análisis de la realidad, y según diversos estudios realizados en Europa (Italia, Gran Bretaña, España) (Urriolagoitia, Murillo, Lozan, 2009 y, Quero, 2011), evidencian que la pyme viene desarrollando desde hace muchos años de manera natural, actuaciones que encajan dentro del concepto de RSE. A pesar de ello, estas acciones no tienen suficiente repercusión en el mundo empresarial. Esto puede deberse a la falta de conocimiento o conciencia entre las propias pymes, de qué lo que hacen es Responsabilidad Social. A lo anterior, se une una inadecuada comunicación de dichas acciones, en una parte derivada del desconocimiento y, en otra parte, a la falta de herramientas. Esto dificulta la adopción de un enfoque más táctico u operativo que permita a las pymes emprender acciones de mejora en materia de RSE para incrementar su competitividad. Es por todo ello que surge la necesidad de llevar a cabo esta tesis, pero realmente qué implica aplicar la RSE en el proyecto.

4.4.2 Qué supone aplicar la RSE en un proyecto

El punto de partida pasa por acercar a las pymes el concepto y significado de la RSE a la realidad de sus trabajos. A menudo se relaciona la RSE sólo con el cuidado al medio ambiente, la filantropía e, incluso, como un ejercicio de marketing interesado para que las empresas, en general, puedan adoptar decisiones y comportamientos.

Las pymes deben conocer que la RSE está presente en el día a día de todos/as, en pequeños gestos, decisiones y acciones. Las pymes se gestionan, vía proyectos, en los que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en

la información, la cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y/o el ahorro energético. Por tanto, la RSE afecta a todas las acciones propias de la propia pyme, sea cuál sea el tamaño o sector de actividad.

La integración de la RSE en los proyectos empresariales de las pymes, pasa porque éstas sepan cómo integrar la RSE en sus actuaciones. La Responsabilidad Social es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todos los grupos de interés de la empresa. Hay que adaptarse en todo momento a las necesidades y expectativas del cliente, debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre dicha estrategia y procurarles herramientas para llevarla a cabo (sistema de registro de quejas y sugerencias, protocolo de atención de las mismas, base de datos con características clientes, etc.). El equipo de proyecto debe percibir que cada uno de ellos, con independencia de su rol o grado de responsabilidad, forma parte de un proyecto concienciado del impacto de sus tareas en el cliente, en el territorio y en la sociedad, y que ello conlleva una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de una gestión por proyectos únicamente (Miguel, 2011).

La RSE debe formar parte de la cultura empresarial a través de la gestión de sus proyectos. Su flexibilidad, la cercanía entre gerencia y jefe de proyecto, equipo de proyecto, y otros grupos de interés, y la propia gestión de las pymes, por lo general mucho menos complicada o burocratizada en relación a las grandes empresas, favorecen el desarrollo de la inserción de la RSE a través de la GPP en las pymes. Esta forma de trabajar fomenta que la pyme se identifique con objetivos empresariales, sociales y medioambientales, y esté más comprometida con sus grupos de interés y sea generadora de nuevas acciones y conductas socialmente responsables.

Además, esto permite implicar a todas ó casi todas las personas de las pymes en el despliegue de la RSE vía proyectos, englobando toda la propia actividad de la pyme, distando de otros modelos donde únicamente se contempla la RSE a nivel de estrategia, y es la dirección o gerencia quien lo decide.

La Responsabilidad Social es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la pyme, de ahí la importancia del compromiso de integrar la RSE a través de la GPP y que todo el personal actúe con una cultura socialmente responsable. La integración de la RSE no es un conjunto de acciones aisladas, sino el resultado de la integración, planificación, ejecución, monitorización, revisión y cierre de los proyectos orientados a compatibilizar la satisfacción de necesidades económicas, sociales y medioambientales de un territorio.

4.4.3 Los stakeholders o grupos de interés y su relación con la RSE

Según la expuesto hasta ahora, cada proyecto, que lleva a cabo una pyme, tiene impacto directo o indirecto sobre un determinado colectivo de personas: clientes, personal empleado, empresas proveedores, Administraciones Públicas, competidores, organizaciones civiles. Dichos colectivos son los denominados grupos de interés (GI) o stakeholders, que tradicionalmente se han clasificado en:

Internos: propietarios/as o accionistas, personal trabajador, dirección o gerencia.

Externos: clientela, empresas proveedoras, competencia, Administración Pública, entidades no lucrativas y comunidades locales.

Las relaciones con los stakeholders se materializan en el diálogo y en los propios proyectos que la pyme desarrolla respecto a cada uno de ellos. En base a lo cual la pyme ha de ser consciente del impacto de cada uno de sus proyectos en cada colectivo y gestionarlo adecuadamente. Ello, requiere un esfuerzo por parte de la pyme y, por tanto, debe dedicar a ello recursos y tiempo.

4.4.4 La RSE como herramienta para la creación de valor en el proyecto

Actualmente existen corrientes que atribuyen la creación de valor, no únicamente, en términos económicos, sino también sociales y medioambientales y no únicamente a los accionistas sino también a todos los grupos de interés con los que interactúa la pyme (Miguel, 2011).

La creación de valor es un proceso de doble ciclo, por un lado, la pyme al dar respuesta a las expectativas de los distintos stakeholders genera impactos positivos en cada uno de ellos y, como contrapartida, puede

obtener beneficios económicos, de imagen u otro tipo que, a corto, medio o largo plazo, mejoran los resultados económicos de la misma. Por otro lado, las pymes, al generar valor para los grupos de interés, están invirtiendo en su propia creación de valor y ésta revierte a los propietarios/as (dividendo) y/o a las personas que trabajan en la organización (mejora de condiciones salariales, mejores instalaciones de trabajo).

La gestión de las demandas de los grupos de interés implica establecer un criterio que determine cómo se administran y en qué se emplean los recursos de la pyme para con sus grupos de interés, así como a quién benefician los resultados generados con su actividad.

Partiendo de esta diferenciación de expectativas entre los distintos grupos de interés, según las demandas de los mismos, y el propio ciclo de vida del proyecto (Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo-revisión y cierre), la implementación de la RSE que se genere puede contribuir a generar mayor o menor valor, en este sentido, se diseña la siguiente tabla, a través de la cual se podría analizar cómo los grupos de interés pueden contribuir a generar o no valor en el proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Tabla 29: Matriz de relación: grupo de interés y el ciclo de vida del proyecto

GI /GPP	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitoreo - revisión	Cierre	Crear Valor
Plantilla						
Clientes						
Proveedores						
Aso Empres						
Sociedad						

Fuente: Elaboración propia, basada en PMA, 2016

Considerando esta matriz de relación entre los grupos de interés (GI) gestionados a través del propio ciclo de vida de la gestión de proyectos (GPP), se podría definir un procedimiento de gestión de los stakeholders de la siguiente manera:

- Se desarrolla la lista de los stakeholder y se analiza el rol de éstos en el proyecto (aportan recursos, conocimiento...).
- Se identifica el papel de cada stakeholder (sponsor, director de proyecto, equipo, competidor, consultor, toma decisiones, pone recursos, aporta experiencia, etc).
- Se identifica el impacto que el proyecto tendrá para los stakeholder (beneficios, perjuicios, conflicto con otros intereses...).
- Se identifica el interés de los mismos (se puede para ello establecer una ponderación como la que presentamos a modo de ejemplo: positivo 1, negativo -1, neutro 0, no sabe).
- Se valora la influencia en el éxito del proyecto (se puede para ello establecer una ponderación como la que presentamos a modo de ejemplo: 0 ningún éxito, 5 éxito total, pudiendo hacer que el proyecto fracase).
- Se identifica la relación entre los propios stakeholder.
- Se identifica el objetivo / necesidad de cada stakeholder.
- Se establece el orden de prioridad.
- Se establece la estrategia para asegurar el objetivo del stakeholder.

Una vez analizada toda esta información se podría recoger la misma a través de la tabla nº 30 que indicamos, a continuación, a modo de ejemplo:

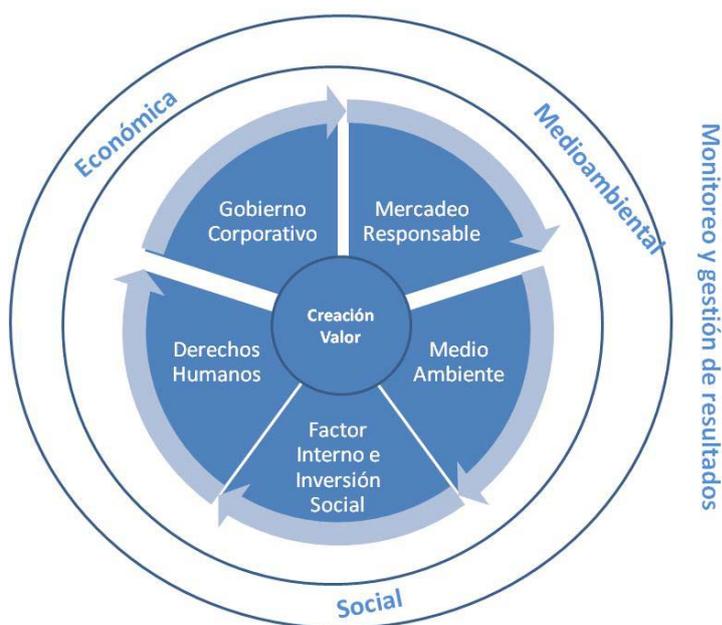
Tabla 30: Información de los grupos de interés

Stakeholder	Papel que juega en el proyecto	Como le impacta el proyecto	Interés	Poder / influencia	Relaciones con otros	Objetivo / Necesidad	Prioridad	Estrategia

Fuente: Elaboración propia, basada en PMA, 2016

Y por último se trataría de reflejar en un gráfico, sirva el gráfico nº 31 de ejemplo, la creación de valor vinculado a las tres dimensiones de la RSE (Social, Económica, Medioambiental). Información de los grupos de interés que será tomada en cuenta una vez se realice la implantación de la RSE en la GPP del proyecto piloto, tal como se ha comentado con anterioridad en la sección 4.3.2 de este capítulo, y cómo puede verse en este gráfico nº 31.

Gráfico 31: Creación de valor vinculado a las dimensiones de la RSE



Fuente: Romero, 2014

4.5 Aspectos innovadores y valoración de la solución propuesta

Para evidenciar los aspectos innovadores y el valor añadido de esta tesis, se ha comentado que la implantación de la RSE debe realizarse teniendo en cuenta las fases del ciclo de vida de la gestión por proyectos: iniciación, planificación, ejecución, monitorización-revisión y cierre. Si analizamos cada una de estas fases vamos a entender por qué aportan valor cada una de ellas desde la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través de la Gestión por Proyectos (GPP):

- **Iniciación:** cada Pyme debe valorar, en base a la actividad que desarrolla, el territorio en el que se enmarca, sus objetivos empresariales y los recursos de que disponen, y cuáles son los grupos de interés que suponen una mayor ventaja competitiva. Se trata de definir los

objetivos y valores fundamentales, así como las responsabilidades, tanto estratégicas como tácticas, hacia sus interlocutores. A partir de aquí, se seleccionarán las acciones a ejecutar en materia de RSE.

- **Planificación-ejecución:** Cada uno de sus proyectos respecto a los stakeholders debe materializarse en paquetes de trabajo concretos, que deben ser debidamente planificados y ejecutados contando con todas las personas que integran la organización, y en particular las designadas al proyecto, así como las que componen cada grupo de interés específico.
- **Monitorización- revisión y cierre:** La pyme debe ser consciente de la importancia de trasladar los resultados finales de sus proyectos llevados a cabo. La obtención de resultados satisfactorios es vital que se haga a través de un seguimiento y evaluación continua de la marcha del desarrollo de los proyectos, a través, igualmente, de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, y que ello sea comunicado como buenas prácticas o lecciones aprendidas a sus grupos de interés y a la sociedad en su conjunto, así como a otras pymes. Esto puede hacer que a la hora de llevar a cabo acciones resulte muy eficiente por el ahorro de tiempo que supone fijarse en prácticas llevadas a cabo en otros proyectos de similares características.

El criterio orientador de las fases de la GPP en relación a la RSE debe ser la sostenibilidad, es decir, la búsqueda permanente del desarrollo económico, el respeto al medioambiente y el bienestar social (las tres dimensiones de la RSE), criterio que será tratado y considerado en el proyecto piloto desarrollado en el capítulo 6 de la tesis.

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA RSE-GPP Y TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

5 PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA RSE-GPP Y TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

En este capítulo se presentan dos partes, una de ellas está vinculada a la creación, diseño y desarrollo de la metodología RSE-GPP que vamos a presentar a partir del punto 5.1, comentaremos en qué consiste la misma, destacaremos sus características, sus requerimientos, las propias bases sobre las que se sustenta esta metodología RSE-GPP, así como las fases de la misma y el propio proceso para la implementación de la metodología en un proyecto determinado.

Tras ello, se trasladan una serie de razones y criterios al objeto de avalar la calidad científica de la investigación llevada a cabo, así como el proceso seguido para abordar la misma, identificando y describiendo tanto las técnicas de recogida de datos como el análisis de los mismos, que se presentan en los puntos 5.2 y 5.3, respectivamente.

5.1 La metodología RSE-GPP

Esta metodología es una aportación propia que nace ante la creciente sensibilidad sobre la importancia del reto de las pymes de la dificultad de enfocar la puesta en práctica de un concepto que incide directamente sobre la posición de la pyme en la sociedad.

La metodología lleva implícitamente relacionados tres condiciones ligadas a la GPP y a la RSE que son: la profesionalidad, la voluntariedad y la competitividad.

Otro aspecto vinculado a la metodología es la sostenibilidad o desarrollo sostenible, en este sentido, desde la visión de la RSE se vincula en su triple vertiente (desarrollo económico, social y medioambiental). Además, no cabe duda que la propia orientación de la pyme hacia la sostenibilidad necesariamente pasa por la escucha de sus grupos de interés, aspecto que esta metodología se ha hecho eco y los tendrá en cuenta, como se ha comentado en el capítulo anterior de esta tesis.

Entendemos que a las pymes tender hacia la sostenibilidad les resultará más sencillo si disponen de herramientas que les faciliten esta labor, es por ello, que la metodología RSE-GPP puede ayudar a que las pymes orienten sus proyectos hacia el desarrollo sostenible compatible con la competitividad necesaria en estos tiempos, y como un proceso de mejora que redunde en todos los grupos de interés de la empresa.

La metodología que aquí se presenta se enmarca en el contexto de esta tesis doctoral que quiere servir de apoyo para la incorporación de la RSE en los proyectos de la pyme, a través de una gestión por proyectos. En este sentido, se ofrece una herramienta para pymes que lleven a cabo una gestión por proyectos, y especialmente vinculada a modelos como el CMMI y/o PMP, descritos en los capítulos anteriores al actual, con miras a que puedan incorporar en sus proyectos la RSE y avanzar en responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, los estudios muestran, y así se ha evidenciado en el estado del arte de la tesis, que aunque las pymes trabajan algunos aspectos de la RSE tienen una escasa penetración en la cultura y estrategia de la pyme. En este sentido, se pretende abordar la implantación de la RSE en los proyectos de la pyme, ligada al conjunto de actividades de los mismos, desde el inicio al cierre, y con todos y cada uno de los grupos de interés implicados en los mismos. La herramienta que se ofrece va a permitir analizar los procesos de la gestión por proyectos, considerando las áreas de conocimiento de los mismos bajo una perspectiva de mejora e innovación. Además, también esta herramienta va a permitir implantar la RSE de una manera sistemática y estratégica en los proyectos de las pymes.

La presente metodología está diseñada con una clara orientación de facilitar el camino a las pymes de adentrarse en la cultura de la RSE, y pretende aportar una serie de ventajas a las pymes que resumimos a continuación:

- Mejora del Sistema de Gestión desde una perspectiva global de la organización.
- Facilidad en la adopción de herramientas de éxito contrastado adaptadas a las características específicas de las pymes.

- Aprovechamiento de la flexibilidad que caracteriza a las pymes para la creación de una ventaja competitiva de carácter estratégico.
- Reconocimiento contrastado y comparativo de los esfuerzos que realizan las pymes y sus consecuentes niveles competitivos.
- Mejora de sus proyectos y procesos operativos y consecuentemente de sus productos y servicios.
- Reducción de Costes en el desarrollo de productos y servicios.
- Aumento de su grado de calidad operativa, permitiendo avalar en el mercado la calidad de sus productos y servicios, su forma de hacer y, consecuentemente mejorar su competitividad.

Por tanto, se trata de una metodología que ayuda a las pymes a implementar la RSE en los proyectos de las mismas, a través de la gestión por proyectos. Proporciona un itinerario y unas herramientas a las pymes para que puedan actuar de una manera socialmente responsable en todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, y considerar como el mismo, a través del desarrollo de sus tareas y actividades impactan en el ámbito económico, social y medioambiental, tanto en la propia pyme como en el entorno en el que opera.

No se trata de una metodología de excelencia en la gestión y mejora continua únicamente, sino de análisis, evaluación, actuación y aprendizaje e integrable con otros sistemas de gestión que dispongan las propias pymes, en este caso, y como algo concreto y necesario, debe de integrarse con la gestión de proyectos que la pyme esté llevando a cabo.

Esta metodología va a permitir el despliegue de la RSE en todas las áreas de la empresa y entre todos sus grupos de interés, bien sean internos o externos, dado que en los proyectos participan todas ó casi todas las áreas de las empresas (área financiera, área técnica, área de marketing, área de recursos humanos, dirección general, etc.), lo que facilita la gestión de la RSE de una manera sistemática.

El despliegue de la misma se va a hacer a través de una herramienta que contempla los procesos del ciclo de vida de un proyecto y sus áreas de conocimiento, previo un análisis inicial del estado del proyecto, que por lo general lo proporcionará el Jefe de Proyecto, y tras el despliegue de la herramienta se complementaría con orientaciones específicas para tratar de ser socialmente responsable acordes a la gestión por proyectos.

En resumen, y según lo cual, la mejora estratégica y operativa que puede provocar la implantación de la metodología a desarrollar en esta tesis en el seno de los proyectos de las pymes se espera permita incrementar su competitividad eliminando en parte sus limitaciones y aprovechando sus potencialidades.

5.1.1 Características de la metodología RSE-GPP

Destacamos algunas de las características más relevantes de la metodología RSE-GPP:

- Está dirigida a aquellas pymes que se gestionan mediante una gestión por proyectos.
- Está dirigida a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, aunque inicialmente se desarrolla para facilitar el despliegue de la RSE a las pymes.
- Se trata de una metodología que puede ser implementada por la propia pyme, siempre que cuente con un mínimo de conocimiento en sistemas de gestión de mejora o bien por una persona externa facilitadora.
- La metodología evalúa el proyecto sobre el que se implementa la RSE involucrando a distintos grupos de interés.
- Promueve la profesionalidad en cuanto a que se despliega la RSE a través de la GPP, utilizando modelos en torno a la gestión por proyectos, incorporándoles la RSE. Se pretende que la metodología sea un complemento para trabajar la RSE, interrelacionada con otros modelos de gestión (de proyectos) que existen en las propias empresas.
- El horizonte temporal va a depender en cada caso del ciclo de vida del proyecto pero con acciones a corto plazo, en la medida que el proyecto tiene fases, tareas y actividades en distintos periodos de tiempo.

- Permite integrar transversalmente las actuaciones de responsabilidad social en el sistema de la gestión del proyecto, por lo que enriquece los propios planes de trabajo de los proyectos de las empresas, en la medida que estos van a llevar acciones de RSE.
- Es una metodología contrastada en una empresa del sector TEIC del País Vasco, que ha participado en la experiencia piloto de implantación de la metodología RSE-GPP.
- No se trata de una norma certificable, se trata únicamente de un proceso de mejora continua desde un enfoque profesional y voluntario de la pyme.

5.1.2 Requerimientos de la metodología RSE-GPP

Para lograr el máximo beneficio que ofrece esta metodología es fundamental tener en cuenta una serie de consideraciones previas, que comentamos a continuación:

- Compromiso de la gerencia, además ésta debe:
 - Permitir gestionar la responsabilidad social empresarial a través de la gestión por proyectos, de manera estratégica y sistemática, dotándose de las herramientas necesarias para ello.
 - Actuar como modelo de referencia en el impulso al cambio para el resto de la organización, favoreciendo un estilo de liderazgo responsable, por lo que es imprescindible su implicación en el despliegue y consolidación de una cultura empresarial de responsabilidad social mediante la gestión por proyectos.
- Implicación y compromiso de las personas de la pyme y de sus grupos de interés:
 - Para el despliegue de la RSE en los proyectos de la pyme es necesaria la implicación de las personas de la organización, tanto internas como externas, desde la fase de inicio del proyecto hasta la fase de cierre del mismo.
 - Para ello, será necesario establecer canales adecuados, y herramientas que permitan promover y facilitar el trabajo en equipo, la cooperación y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Por último, la implementación de esta metodología en una pyme debe de hacerse de una manera abierta, clara y con una transparencia absoluta por parte de todas las partes implicadas.

Esta manera de introducir la RSE en las pymes, desde mi punto de vista, abre una nueva línea de gestionar los proyectos en las pymes y una apertura de un nuevo proceso de introducción de la RSE en las pymes con grandes expectativas tanto dentro como fuera de la pyme, y evitar así riesgos derivados de expectativas no respondidas.

5.1.3 Bases de la metodología RSE-GPP

Objetivo

Apostar por una gestión por proyectos basada en la responsabilidad social empresarial significa que la pyme asume, a través de sus proyectos, el reto de dar una respuesta a la sostenibilidad económica, social y medioambiental, como ya ha quedado comentado. En este sentido, es objetivo de esta metodología orientar a las pymes a lograr una competitividad sostenible, sin perder de vista que deben ofrecer beneficios económicos (accionistas, propietarios, otros grupos de interés, etc).

Esta metodología pretende servir para que los proyectos que llevan a cabo las pymes contribuyan más al desarrollo sostenible de los entornos en los que operan, e influir en terceros colaboradores para que hagan lo propio, bien sean sus clientes, proveedores, distribuidores, etc. Además de asegurar su competitividad en el largo plazo, considerando que el desarrollo sostenible⁶⁷ implica crecimiento económico y cohesión social sin deterioro del medioambiente.

⁶⁷ Desarrollo sostenible es aquel desarrollo "que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas". Informe de la World Commission on Environment and Development (WCED) "Nuestro futuro común" (Informe Brundtland) de 1987.

Principios

El ser una pyme competitiva y sostenible requiere trabajar a través de modelos de gestión que permitan alcanzarlo. La metodología RSE-GPP incorpora unos principios para facilitar a las pymes a adentrarse en el logro de ser pymes competitivas y sostenibles, ayudando a como incorporar los aspectos de la RSE en sus proyectos, y tratar de obtener así resultados coherentes con la apuesta por una competitividad sostenible. De esta manera clasificamos estos principios como:

- 2 Principios: vinculados con la profesionalidad y oportunidad de innovación. Se trabajan dentro de los grupos de procesos, vinculados con el ciclo de vida de los proyectos.
- 3 Principios: vinculados con la personalización, grupos de interés y la mejora continua, incorporados transversalmente en el diseño de la propia metodología.

Esto mismo se puede ver reflejado en la imagen siguiente donde se presentan el objetivo por el que apuestan las pymes a la hora de implementar la metodología RSE-GPP (competitividad sostenible), y los principios de la misma para alcanzar dicho objetivo, respresentándolos como dos principios que operan directamente sobre los grupos de procesos (profesionalidad y la oportunidad de innovación) y los otros tres que se vinculan, de manera transversal, al propio diseño de la metodología.

Imagen 26: Objetivo y principios de la metodología RSE-GPP



Fuente: Elaboración Propia, basada en la metodología Xertatu.adi, 2016

A continuación se procede a describir cada uno de estos principios:

- Profesionalidad
 - La metodología conlleva a aplicar la metodología RSE-GPP en los proyectos de la pyme, por entender que la realización de los mismos son los que generan un mayor impacto sobre el equilibrio sostenible en aquellos lugares en donde se desarrollan y en el conjunto de los grupos de interés con los que interactúan. Además de actuar en

los propios proyectos de las pymes, estos son gestionados a través de metodologías avanzadas de gestión donde se despliegan procesos y prácticas bajo una gestión por proyectos.

- La profesionalidad permitirá introducir la RSE en el contexto del proyecto donde éste opere y ver cómo impacta el desarrollo del mismo en el entorno al que afecta, bien sea municipio, comarca, región, etc. E igualmente debe analizar el impacto y su capacidad de dar respuesta, por la puesta en marcha del proyecto, a sus diferentes grupos de interés en relación a la gestión de dichos impactos.

- Oportunidad de Innovación
 - La pyme que se aproxima a la RSE desde sus proyectos debe orientarse hacia las oportunidades que el desarrollo de los mismos en sus respectivos contextos ofrecen. Por ello, la apuesta por la competitividad sostenible es una oportunidad de innovación y mejora, de adaptación de cada proyecto a su entorno con nuevas exigencias por todos los grupos de interés implicados, iniciativas tales como la participación de las personas, la corresponsabilidad en la cadena de suministro...son ejemplos de la sostenibilidad en clave de gestión por proyectos y responsabilidad social empresarial.

- Personalización
 - La pyme debe hacer suyo el compromiso de analizar el conjunto de sus proyectos bajo el prisma del desarrollo sostenible. La metodología RSE-GPP está diseñada para facilitar este hecho.

- Grupos de Interés
 - El llevar la RSE a la práctica a través de la gestión por proyectos debe reconocer legitimidad de cada uno de los grupos de interés de la pyme y enfocar su relación con ellos mediante las siguientes premisas:
 - Transparencia: el proyecto tiene que ofrecer, en todo momento, transparencia y veracidad en el ejercicio de su desarrollo.
 - Participación: El proyecto tiene que posibilitar cauces de recogida de las diferentes expectativas de sus grupos de interés.

- Mejora Continua
 - La pyme que incorpora el enfoque RSE-GPP inicia un camino de largo recorrido que busca alcanzar un estado de "equilibrio sostenible", a la vez que la rentabilidad económica de su negocio. Para ello, se adentra en un proceso de aprendizaje continuo, esta es una parte de la base de la metodología RSE-GPP.

Alcance

Las pymes deben de adaptarse y cambiar para acomodarse a las alteraciones en el entorno. Para ello es preciso llevar a cabo una reconsideración fundamental de su modelo organizativo. Por ello las empresas líderes, en general, han tenido que desarrollar nuevas capacidades competitivas que finalmente han consolidado un nuevo paradigma organizativo, denominado "Modelos de Gestión por Proyectos".

Los conceptos básicos del modelo de gestión por proyecto serían los siguientes:

- La pyme como un entramado de proyectos:

El modelo de referencia para la gestión implica la adopción de una visión del negocio unitario de cada uno del conjunto de proyectos que atraviesan horizontalmente la pyme, y cuyo propósito fundamental es satisfacer los objetivos del negocio global y/o crear valor para los clientes, y otros grupos de interés.

- El despliegue de los objetivos estratégicos a través de los proyectos:

El diseño de la pyme por proyectos parte de la identificación de modelos y/o metodologías que ayuden a la gestión de los mismos, tras ello, analizar cómo inciden de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la pyme y en el éxito del negocio.

Seguidamente, la pyme por proyectos pretende asegurar el alineamiento estratégico de las actividades desarrolladas por los mismos con los objetivos estratégicos de la misma, mediante el despliegue de los planes de los proyectos a través de sus correspondientes fases y tareas.

- La orientación al cliente:

La pyme por proyectos se focaliza en la creación de valor para el cliente: su diseño parte de la identificación de sus requerimientos y evalúa las diversas alternativas de diseño organizativo en función de la aportación de valor que son susceptibles de proporcionar a los clientes.

- El jefe de proyecto:

Cada proyecto de la pyme dispone de un jefe de proyecto dotado de capacidad de gestión, quien es responsable en última instancia del rendimiento del proyecto en términos de eficacia y eficiencia del mismo.

En los últimos años se ha dado impulso, a través de las asociaciones empresariales, clusters, universidades, instituciones públicas para incorporar modelos de gestión por proyectos orientados a la mejora en el desarrollo de los procesos, productos, al propio personal de la pyme, fundamentalmente orientados y dirigidos a la búsqueda de la excelencia. De la misma manera existen otros modelos más vinculados con la gestión empresarial que pretenden buscar también esa excelencia, algunos de ellos, por ejemplo, son Modelo EFQM, la Modelo de Gestión Avanzada, la propia RSE (ya comentados en los dos capítulos anteriores). En este sentido, es objeto de esta tesis facilitar a las empresas, y en concreto a las pymes, a ser responsables a través de sus proyectos y de los grupos de interés de los mismos.

Entendemos que el proyecto, y a través de la gestión por proyectos, es la vía para acercar la RSE, siendo ésta complementaria al resto de modelos de gestión con los que trabaja la pyme, y proporcionar credibilidad al proyecto evaluando la gestión del mismo en relación a aspectos vinculados con la sostenibilidad, para conseguir que las pymes, en su totalidad, vayan mejorando en RSE.

Integración

La metodología RSE-GPP es un sistema integrado de gestión tanto de la gestión por proyectos como de la gestión de la responsabilidad social empresarial. Principalmente, esta metodología incide en tres vertientes: el proyecto, en su operativa y en sus grupos de interés desde la captación de sus expectativas hasta la rendición de cuentas de los mismos. Todo ello, siempre en pro de conseguir que la pyme alcance una competitividad sostenible.

Teniendo presente que los proyectos de las pymes son inter-funcionales, su gestión efectiva requiere la adecuación de la estructura organizativa y de las modalidades de trabajo pasando de una configuración jerarquizada y departamental hacia una configuración transversal u horizontal, que de origen a una gestión inter-funcional. En este sentido, resulta relevante considerar los roles y responsabilidades en el marco de la pyme por proyectos que pasamos a comentar a continuación:

- La dirección general:
 - Lidera el proceso de cambio vinculado a la gestión del proyecto.
 - Define la visión de la gestión por proyecto, el plan global de implantación de la RSE y realiza el seguimiento de su despliegue.
 - Proporciona los recursos necesarios.
 - Otorga autoridad a los responsables de proyecto.
 - Resuelve conflictos organizativos.
 - Anima, estimula y reconoce esfuerzos.
- El Consejo de Dirección (en el caso de que la pyme disponga de Consejo de Dirección):

- Define los objetivos estratégicos.
 - Establece los proyectos, pudiendo considerar a algunos como proyectos clave.
 - Nombra los responsables de proyecto.
 - Dinamiza la gestión por proyectos.
 - Supervisa la evolución de los objetivos de los proyectos, en lugar de los objetivos estrictamente departamentales.
- El Director de Área o Departamento:
 - Asume la gestión por proyectos.
 - Modifica su perfil de gestor o coordinador.
 - Organiza el departamento en función de los objetivos estratégicos a conseguir, basándose en los propios proyectos.
 - Aportar conocimientos especializados.
 - Audita el cumplimiento de las tareas encomendadas y comprueba su eficiencia.
 - Compatibiliza su función con la correspondiente a responsable de proyecto.
- El Propietario del Proyecto:
 - Es la máxima autoridad del proyecto: se responsabiliza de los resultados del mismo, reportando a la Dirección.
 - Desarrolla y articula una visión a largo plazo para el proyecto e identifica la forma más adecuada para materializarlo.
 - Establece los objetivos del proyecto y se responsabiliza de su consecución.
 - Define las actividades del proyecto y su secuencia de ejecución.
 - Coordina las actividades del equipo de proyecto.
 - Evalúa el cumplimiento y mide el rendimiento del proyecto.
 - Asegura la Mejora Continua del proyecto, incorporando mejoras y modificaciones al mismo.
- El Equipo de Proyecto:
 - Compuesto por representantes de los departamentos implicados, incluyendo a representantes de los clientes y proveedores del proyecto.
 - Elegidos por el responsable del proyecto.
 - Colabora con el responsable del proyecto en todas las actividades de definición y mejora del proyecto.
 - Implanta y desarrolla el proyecto en su ámbito.
 - Participa con el responsable en la toma de decisiones sobre el proyecto.
 - Analiza resultados y propone mejoras.
- Las Personas:
 - Cumplen con alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el despliegue a través de las tareas de los proyectos.
 - Trabajan con rigor en el cumplimiento del proyecto.
 - Capaces de trabajar en equipo.
 - Dinámica permanente de mejora de las habilidades y polivalencia.
 - Reconocimiento en función de la aportación.
 - Promoción y desarrollo profesional horizontal.

De este modo la metodología RSE-GPP incorpora los enfoques necesarios y complementarios para abordar adecuadamente la RSE a través de los proyectos, mediante un sistema integrado de gestión de la RSE en forma de proyecto, y se integran las acciones de mejora relacionadas con la RSE en el plan de desarrollo del proyecto. Además, permite dar entrada a la variable RSE en la formulación de la oferta del proyecto, lo que permite que el despliegue de la RSE nazca del mismo documento que otros retos estratégicos de la pyme.

Por último, el despliegue de esta metodología RSE-GPP permitirá que el enfoque de la sostenibilidad vaya institucionalizándose en la pyme, pudiendo derivar en sugerencias para la revisión de la estrategia o de la misión / visión / valores de la misma.

Acompañamiento

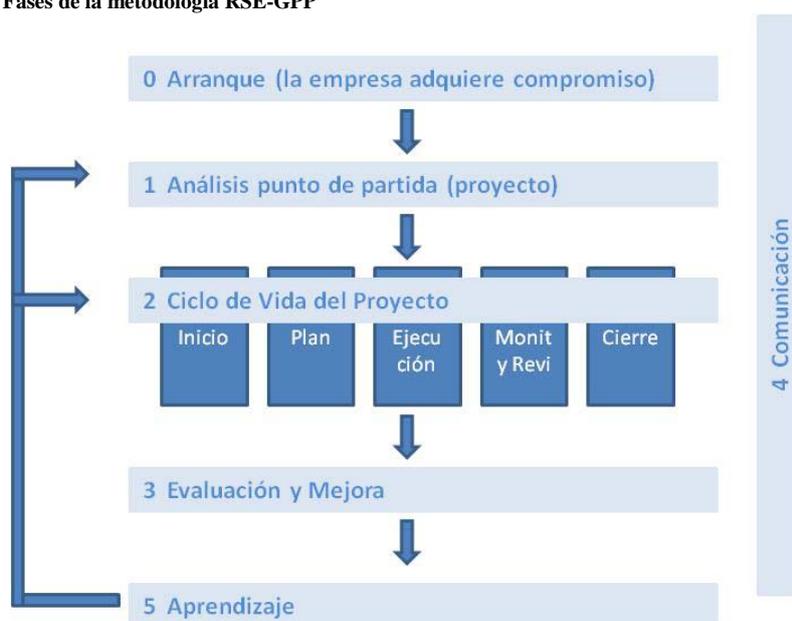
La aplicación de la metodología RSE-GPP es lineal y sencilla. Las herramientas que se utilizan en cada fase son de utilización autónoma por parte de las pymes, si bien, y dado que la metodología ha sido testeada y desplegada en una pyme del sector TEIC que lleva a cabo la gestión por proyectos, es requisito que para la implantación de la metodología RSE-GPP la pyme trabaje en base a una gestión por proyecto.

Se recomienda, que al menos, la primera vez que se vaya a desplegar la metodología en una pyme se haga con el acompañamiento de una persona facilitadora externa y experta con conocimientos adecuados en responsabilidad social empresarial y gestión por proyecto, valorándose, igualmente, los conocimientos en el Modelo CMMI y PMP.

5.1.4 Fases de la metodología RSE-GPP

Al objeto de facilitar la implementación de la RSE a través de la gestión por proyecto se proponen cinco fases diferenciadas en las que consiste la metodología RSE-GPP (ver imagen nº 27). Las cinco fases se llevan a cabo de una manera secuencial que se inicia con la fase de arranque siendo el contacto con la pyme y proyecto, y finaliza con la evaluación y mejora y el aprendizaje necesario para cerrar el ciclo y extraer conclusiones de la experiencia. En el centro de la metodología se sitúa la fase del ciclo de vida del proyecto a través del cual se despliegue la RSE. Para finalizar, otra fase es la de comunicación y rendición de cuentas que se propone realizar hacia el final de la implantación de la metodología, si bien puede situarse de forma inconexa al resto de las fases pero recomendamos ejecutarla al final del proceso por ser un buen momento para la comunicación.

Imagen 27: Fases de la metodología RSE-GPP



Fuente: Elaboración propia, basada en la metodología Xertatu.adi, 2016

A continuación presentamos las fases de la metodología RSE-GPP:

Fase 0. de Arranque

Uno de los principales factores de éxito que inicia una pyme suele corresponderse con el firme apoyo y respaldo de las personas con poder de decisión en la misma. En este sentido, se suele recomendar una breve formación sobre la metodología RSE-GPP, tanto para el equipo directivo como para el equipo de personas que gestiona y desarrolla el proyecto, sobre el que se va a desarrollar la metodología.

Es fundamental conocer qué personas o equipo va a liderar la implantación de la metodología RSE-GPP. Como se ha comentado con anterioridad en este proceso de implantación de la metodología se puede contar con el acompañamiento de una persona facilitadora externa a la pyme con conocimientos en responsabilidad social empresarial, en gestión por proyectos, y en el Modelo CMMI y PMP, quién, además, puede ser la que imparta la formación a la dirección y al equipo de proyecto. Será en este momento cuando se ha de contar con el compromiso de la dirección para la implantación de la metodología RSE-GPP.

Fase 1. Análisis del punto de partida

Para acercar la RSE a la gestión del proyecto se tiene que partir del conocimiento del propio proyecto (cuál es su objetivo, el alcance, ámbito de aplicación, el sector, el cliente, su resultado...). De la misma manera hay que conocer los sistemas de gestión con los que trabaja la empresa (CMMI, PMP, ...).

En este sentido se contará con la propia memoria y plan de proyecto.

Fase 2. Ciclo de vida del proyecto

La implantación de la RSE en los proyectos que gestiona la pyme pasa por analizar y considerar cada uno de los grupos de procesos del ciclo de vida de los mismos, siendo cada uno de estos grupos de procesos los siguientes:

- Proceso de Iniciación
- Proceso de Planificación
- Proceso de Ejecución
- Proceso de Monitorización y revisión
- Proceso de cierre

Además, todo ello está alineado con las áreas de conocimiento, tal y como se refleja en el punto 4.3.- "Metodología de definición de la implantación de la RSE en un proyecto". A continuación lo indicamos de forma esquemática y visual, mediante la siguiente tabla nº 31 en la que se recogen dentro del área de conocimiento de integración el alineamiento con los grupos de procesos, y proporcionando las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que se generan tras dicho alineamiento, y será sobre ello sobre lo que se aplique la implantación de la metodología RSE-GPP, aplicando la RSE en sus tres dimensiones (Social, Económica, Medioambiental), tal y cómo se ha reflejado en la tabla nº 27, y así sucesivamente para con el resto de las tablas que se presentan a continuación (ver tablas de la 32 a la 39).

Tabla 31: Área de conocimiento de integración

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Desarrollo del Plan	<ul style="list-style-type: none"> -Conclusiones de otros planes - Información Histórica -Políticas de Organismos (financieras, calidad, personal) -Restricciones (Contrato, o internas) -Asunciones (fiestas, bajas predecibles...) 	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología para la Planificación -Capacidades y conocimiento de los miembros del equipo -Sistemas para la gestión de la información de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> -Fases del Proyecto -Descripción de la Estrategia de la Dirección del Proyecto. -Alcancel de Proyecto (incluye derivaciones y objetivos) -Posibles rupturas en el Proyecto (WBS Work Breakdown Structure) -Estimaciones de Costes -Líneas base para Calendario y costes -Principales puntos clave -Claves del personal requerido -Clave riesgo. Incluyendo asunciones y respuestas -Planes de Dirección -Subsidiarios, alcance, duración... -Temas abiertos y tareas pendientes -Salidas del proyecto, no previstas. -Información adicional o documentación no recogida en el desarrollo -Información técnica -Información sobre hechos standard recibidos

Ejecución del Plan	<ul style="list-style-type: none"> -Fase del proyecto -Descripción de la Dirección del Proyecto -Alcance del proyecto (incluye derivados y objetivos) -Posible ruptura en el Proyecto (WBS Work Breakdown Structure) -Estimaciones de coste -Línea bases para Calendario y costes -Principales puntos clave -Claves del personal requerido -Clave riesgo. Incluyendo asociaciones y respuestas -Planes de Dirección Subsidiarios, alcance, duración... -Temas abiertos y tareas pendientes -Salidas del proyecto, no previstas -Información no adicional o documentación no recogida en el desarrollo -Información técnica -Información sobre hechos standard recibidos -Políticas de organismos (financieras, calidad, personal) -Acciones correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidades de Dirección General -Conocimiento de Producto -Sistema para la autorización de trabajos -Sistema para la gestión de la Información -Procedimiento organizativos (fuera de las reuniones) 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de trabajo (cumplimientos, tardanzas, costes, análisis) -Peticiónes de cambio finales
Control de Cambios	<ul style="list-style-type: none"> -Fases del Proyecto -Descripción de la Estrategia de la Dirección de Proyectos -Alcance de Proyecto (incluye derivaciones y objetivos) -Posible rupturas en el Proyecto (WBS Work Breakdown Structure) -Estimaciones de Costes -Líneas base para Calendario y costes -Principales puntos clave -Claves del personal requerido -Clave riesgo. Incluyendo asunciones y respuestas -Planes de Dirección Subsidiarios, alcance, duración... 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios en los sistemas de control (CCB Change Control Board, Controla las peticiónes y hace publicas las aprobadas -Identificar y Documentar la funcionalidad y características físicas de cada elemento del sistema -Controlar cualquier cambio de esas características -Guardar e informar de cambios y sus implementaciones -Auditar el sistema para verificar que cumple los requerimientos -Medición de la 	<ul style="list-style-type: none"> -Actualización de Plan de Proyecto -Acciones correctoras -Lecciones aprendidas

	-Temas abiertos y tareas pendientes	realización -Plan de Auditorias -Sistema de Información a la Dirección de Proyectos	
--	-------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 32: Área de conocimiento de alcance

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Comienzo	-Descripción del Producto o Servicio a crear -Plan Estratégico -Criterio de Selección de Proyectos (relacionado con el Producto o Servicio) -Información Histórica	-Métodos de selección de Proyectos -Jurado Experto	-Carta del Proyecto(Reconocimiento del mismo) -Identificación (Asignación del Director del Proyecto) -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Asunciones
Planificación de alcance	-Descripción del Producto o Servicio a crear -Carta del Proyecto (Reconocimiento del mismo) -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Asunciones	-Análisis de producto -Análisis de Beneficios y Costes -Identificación de alternativas -Juicio de Expertos	-Declaración de Alcances (Importante para toda las piezas) -Justificación del Proyecto -Producto/ Servicio de Proyecto -Entregables de Proyecto, existentes en cada fase -Objetivos del Proyecto -Detalles de soporte (Documentación que identifique, problemas, hechos...) -Plan de Dirección del Alcance (Informativo)
Definición de alcance	-Declaración de Alcance (Importante para todas la piezas) -Obligaciones (económicas, tiempo...) -a-Asunciones -Otras salidas del Plan -Información Histórica	-P -Plantillas para el Desglose de Estructura de Trabajo (WBS Work Breakdwon Structure) -Descomposición, ---- Subdivisión de los Entregables del Proyecto(Ver ejemplos) -Identificar los mayores ejemplos del Proyecto -Decidir el coste y duración estimados -Identificar los elementos que constituyen los entregables -Verificar los correctores de la descomposición -Comprobar que los elementos inferiores componen un superior	-Desglose de Estructura de trabajo

		-Definir claramente y completamente cada elemento -Que cada elemento puede ser programado en tiempo y coste	
Verificación de alcance	-Resultado de trabajo -Documentación de Productos	-I—Inspección	-Aceptación Formal
Control de Cambios	-Desglose de Estructura de trabajo -Informes y resultados (Pueden ser fases internas) -Requerimientos de Cambio -Eventos externos -Errores u omisiones en la definición del alcance de los productos -Errores u omisiones en la definición de alcances de proyecto -Cambio en el valor añadido -Plan de dirección de Alcance (Informativo)	-Sistema para Control de Cambios de Alcance (Procedimientos, documentación, permisos) -Medida de resultados -Planning Adicional	-Cambio de Alcance -Acciones correctivas -Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 33: Área de conocimiento de plazos

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Definición de actividades	-Desglose de Estructura de Trabajo (WBS Work Breakdown Structure) -Declaración de Alcances (Importante para todas la piezas -Información Histórica -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Asunciones	-Descomposición. División de Actividades -Plantillas	-Lista de actividades. Debe ser una extinción de Work Breakdown Structure -Lista detalle, documentación de todas las asunciones y variables tenidas en cta. -Actualización de WBS, +-
Secuencia de actividades	-Lista de actividades. Debe ser una extinción de Work Breakdown Structure -Descripción de Producto/Servicio -Dependencias Obligadas -Dependencias discrecionales (Definidas por los directores de proyecto) -Dependencias Externas	-Diagrama de Prioridad. PDM Precedence Diagramming Method -Final para comenzar: la actividad predecesora debe acabarse antes de comenzar la siguiente -Finalizar para Finalizar -Comienzo para comenzar	-Diagrama de la red de trabajo del Proyecto -Actualización de la lista de Actividades

	<ul style="list-style-type: none"> -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Asunciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Comenzar para Finalizar -Diagramas de Flechas. ADM Arrow Diagramming Method -Metodos Condicionales de Diagramas (GERT...) -Plantillas de redes de trabajo 	
Estimación de tiempos de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Lista de Actividades -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Asunciones -Requerimiento de Recursos -Capacidades de los Recursos -Información Histórica -Archivos de proyectos -Duración comercial -Conocimiento del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Juicio Experto -Estimación análoga (experiencia algo similar) -Simulación 	<ul style="list-style-type: none"> -Estimación Duración de la Actividad -Bases de la estimación. Documentación -Actualización Lista de Actividades
Calendario de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> S -Diagrama de la red de trabajo del Proyecto -Estimación Duración de la Actividad -Recursos Requeridos -Descripción de los recursos - Calendario -Obligaciones (económicas, tiempo...) -Fechas Impuestas -Puntos clave -Asunciones -Adelantamientos y retrasos 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis Matemático -CPM (Critical Path Method). Cálculo de actividades menos flexibles - GERT (Gra. Eva. Rev. Tec.) Probabilidades - PERT (Program E.R.T.) Lógica y promedio estimado -Compresión de duraciones -Rupturas - Enlaces rápidos - Simulaciones -Análisis Matemáticos de recursos -Software para la Gestión de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> -Programa Desarrollo, múltiples formatos: Bar Charts, Milestones, Time scaled... -Detalles de soporte. Documentación de Asunciones y Obligaciones y+ -Recursos requeridos por tiempo -Fechas alternativas -Reservas en el calendario -Gestión de Plan de Calendario -Actualización de los requerimientos de recursos
Control de Calendario	<ul style="list-style-type: none"> -Calendario de Proyecto -Informes Realizados -Peticiones de Cambio -Gestión de Plan de Calendario 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema para Control de Cambios de Calendario -Medidas de Resultados -Planning Adicional -Software para la Gestión de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> -Actualización de Calendarios -Acciones Correctivas -Lecciones Aprendidas

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 34: Área de conocimiento de costes

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Planificación de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Desglose de la Estructura de Trabajo (WBS Work Breakdown Structure) -Información Histórica -Declaración de Alcances (Importe para todas la piezas) -Descripción de los recursos -Políticas de Organización (compras, alquileres...) 	<ul style="list-style-type: none"> -Jurado Experto -Identificación de alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Requerimientos de recursos
Estimación de costes	<ul style="list-style-type: none"> -Desglose de estructura de trabajo (WBS Work Breakdown Structure) -Requerimiento de Recursos -Unidades de Recursos -Estimación de la duración de Actividades -Información Histórica (Archivos, comercial, conocimiento) -Cuadro de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> -Estimaciones Análogas -Modelos Paramétricos -Estimación de abajo arriba -Herramientas Informáticas 	<ul style="list-style-type: none"> -Estimación de costes -Detalles de soporte -Descripción del alcance de trabajo, estimado -Documentación de las bases y asunciones realizadas -Un rango de costes -Plan de dirección de costes
Presupuesto de costes	<ul style="list-style-type: none"> -Estimación de costes -Desglose de Estructura de Trabajo (WBS Work Breakdown Structure) -Calendario de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> -Herramientas y Técnicas para la Estimación de Costes 	<ul style="list-style-type: none"> -Línea Base de Costes
Control de costes	<ul style="list-style-type: none"> -Línea base de costes -Informes realizados -Requerimiento de Cambio -Plan de Administración (Dirección) de costes 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de Control de cambios de coste -Medida de resultados -Planes adicionales -Herramientas Informáticas 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de costes estimados -Actualización de presupuesto -Acciones Correctoras -Estimación COSTE TOTAL (EAC Estimate At Completion) -Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 35: Área de conocimiento de gestión calidad

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan de calidad	-Plan de calidad	-Las acordadas en el propio plan de calidad	-Plan de calidad
Aseguramiento de la calidad	-Los requisitos de calidad definidos	- Las medidas de control de calidad para asegurar que se utilizan	-Plan de calidad auditado
Control de la calidad	- Monitorizar y registrar los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad	- Ejemplo: Siete Herramientas de Calidad Básicas de Ishikawa	- Informe del control de calidad

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 36: Área de conocimiento RRHH

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Planning de organización	-Interface del Proyecto -Requerimiento de Personal Interno -Restricciones (Organización, Colectivo, expectativas)	-Plantillas -Teorías de Organización -Análisis de accionistas	-Asignación de Roles y Responsabilidades -Plan de Dirección de Personal -Gráfico de Organización -Detalles de Soporte. Descripción de trabajos, necesidades entrenamiento...
Adquisición de plantilla	-Plan para la gestión de plantilla -Descripción de los recursos para la plantilla -Experiencias en contratación	-Negociaciones -Pre- asignación -Obtención	-Asignación de la plantilla del Proyecto -Dirección de Grupo de Trabajo
Desarrollo de equipo	-Personal de Proyecto -Plan de Proyecto -Plan de Dirección de Personal -Informes Realizados -Retroalimentación Externa	-Actividades para la construcción del equipo -Dirección General de Capacidades -Sistema de Recompensa y Reconocimiento -Encaje de Piezas -Entrenamientos	-Mejoras de rendimiento -Mejoras personales por puestos -Mejoras en comportamiento de equipos -Mejoras fruto de los anteriores para nuevos proyectos -Mejora en apreciaciones que se transmiten

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 37 Área de conocimiento comunicaciones

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Planes de Comunicación	-Requerimientos de Comunicación (Organización, disciplinas...) -Tecnologías de Comunicación -Condicionantes -Asunciones	-Análisis de accionistas	-Plan director de Comunicaciones
Distribución de información	-Resultado del Trabajo -Plan Director de Comunicación -Plan de Proyecto	-Técnicas de Comunicación -Escritas Orales -Internas o Externas -Formales (informes) -Informales -Sistema de recogida de Información -Sistema de Distribución de Información	-Registros del Proyecto (Documentos)
Realización de Informes	-Plan de proyecto -Resultados del Trabajo -Otros Registros del Proyecto	-Realización de Repasos -Análisis de variaciones -Análisis de tendencias -Análisis de Realidades de Valores -Información y distribución de herramientas y técnicas	-Informes realizados -Peticiónes de cambio
Cierre administrativo	-Documentos de comprobación y medida -Documentación del Producto del Proyecto -Otros Registros del Proyecto	-Realización de herramientas y técnicas para informes	-Archivos de Proyectos -Aceptación Formal -Lecciones Aprendidas

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 38: Área de conocimiento riesgos

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
Identificación de Riesgos	-Descripción de Productos -Otras salidas de Plan de Proyecto -Desviaciones de WBS (estructura de trabajo) -Desviaciones de coste y duración -Desviaciones de Plantilla -Desviaciones del Plan Director de Objetivos -Información Histórica	-Checklist, en función de de fuentes de riesgo -Diagrama de Flujos -Entrevistas orientadas a identificar riesgos (accionistas...)	-Fuentes de Riesgo (cambios de requerimiento, errores de diseño, estimación, no formación) -Sucesos arriesgados (nuevas tecnologías, tormentas...) -Síntomas de Riesgo -Entradas para otros procesos

	-Archivos de Proyectos -Duración Comercial -Conocimientos del equipo de trabajo		
Cuantificación de Riesgos	-Tolerancia de Riesgos de los accionistas -Fuentes de Riesgo (cambios de requerimiento, errores de diseño, estimación, no formación...) -Estimación de costes -Estimación de Duración de la Actividad	-Valor estimado del riesgo -Probabilidad de riesgo -Valor de este riesgo -Sumas estadísticas -Simulaciones -Árboles de decisión -Juicio Experto	-Oportunidades a seguir, retos a los que responder -Oportunidades a ignorar , Retos a aceptar
Desarrollo de las respuestas a los riesgos	-Oportunidades a seguir, retos a los que responder -Oportunidades a ignorar, Retos a aceptar	-Obtenciones de Servicios o Productos para evitarlos -Planes de contingencia, en función de lo que implica el riesgo -Estrategias alternativas -Seguros	-Plan de gestión de Riesgos -Entradas y otros procesos -Reservas -Acuerdos Contractuales
Control de las respuestas a los riesgos	-Plan de gestión de Riesgos -Riesgos actuales -Identificación Adicional de Riesgos	-Trabajos relativos, no planeados -Desarrollo de respuestas adicionales	-Acciones correctivas -Uptualización de Plan de Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Tabla 39: Área de conocimiento provisión de adquisición

Área de C/ Grupo Procesos	Entradas	Herramientas y Técnicas	Salida
Plan de adquisiciones	-Alcance actual real -Descripción del producto -Recursos obtenidos -Situación de mercado -Salidas de otros planes -Restricciones -Asunciones	-Hacer o comprar análisis -Juicio Experto -Selección de tipo de contrato	-Plan de adquisiciones -Estado de los trabajadores
Plan de solicitudes	-Plan de adquisición -Estado de los trabajadores -Salida de otros planes	-Formularios Standard -Juicio Experto	-Documentos de Adquisición -Criterios de evaluación -Actualización del estado del trabajo
Solicitudes	-Documentos de adquisición -Lista cualificada de Proveedores	-Mercados, ferias... -Publicidad	-Ofertas, proposiciones...

Selección de proveedores o fuentes de recursos	-Ofertas, Proposiciones -Criterios de evaluación -Políticas de la Organización	-Negociación de Contratos -Sistemas Comisionistas -Sistemas de Investigación -Estimaciones Independientes	-Contratos
Administración de contratos	-Contratos -Resultado de trabajos -Cambios Requeridos -Facturas del vendedor	-Sistemas en el control de cambios de contratos -Realización de Informes -Sistemas de Pago	-Correspondencia -Cambios de contrato -Peticiones de Pago
Cierre de contratos	-Documentación de los contratos -Auditorías sobre las compras	-Auditorías sobre las compras	-Archivo de contratos -Aceptación formal y cierre

Fuente: Elaboración propia, según formación recibida por PMA en PMP, 2010

Fase 3. Evaluación y Mejora

Finalizado el proyecto se debe evaluar el grado de consecución de sus objetivos propuestos y analizar, en su caso, las causas de las desviaciones. La evaluación y mejora son una etapa natural al término del plazo de ejecución y cierre del proyecto.

La evaluación se puede plantear como:

- Evaluación del plan de proyecto: viene a ser la fase de monitorización y revisión, mediante la medida de los indicadores asociados a cada acción de mejora planteada y su comparación con los objetivos propuestos.
- O evaluación del avance de la empresa en RSE: esta evaluación conllevaría un nuevo análisis en RSE. Para ello, se propone obtener una imagen general actualizada de los avances o retrocesos en el desempeño social y ambiental del proyecto.

Tanto la evaluación como la mejora dan entrada a la fase de aprendizaje, tras haber llevado a cabo la fase de comunicación respecto de la sostenibilidad de la pyme.

Fase 4. Comunicación

En esta fase se aborda, entre otros temas la rendición de cuentas ligada al propio proyecto. El objetivo principal de esta fase es:

- Comunicar y dar a conocer los resultados del proyecto para un buen aprovechamiento de los beneficios logrados a través de la Gestión de proyectos y la Responsabilidad Social Empresarial, mediante la exposición de las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas obtenidas.
- De la misma manera, trasladar los mismos resultados obtenidos en el proyecto a los grupos de interés del mismo, y medir, y analizar en qué grado quedan cubiertas las expectativas de estos grupos.

El fin último es poder comunicar el estado de grado de avance hacia la competitividad sostenible en cualquier momento del proyecto, por ejemplo:

- Se puede elaborar un plan de comunicación que recoja la información obtenida en aquellas áreas en las que mejor se ha ido avanzando, y en aquellas otras que conforman el plan de mejora, y sirven de buenas prácticas para los siguientes proyectos de similares características al que se está abordando.
- Se puede, igualmente, al final del proyecto, hacer una evaluación final y comparar con proyectos similares donde no se ha incorporado la RSE en la GPP.
- Por último, se recomienda un breve contraste, a nivel de organización, y ver el grado de cumplimiento del proyecto en relación a la Misión, Visión y Valores definidos por la propia pyme.

La pyme en todo momento tiene que ser consciente que información del proyecto va a transmitir y a quien, por lo general, coinciden con los grupos de interés más relevantes implicados en el proyecto. En este sentido se recomienda elaborar una tabla en la que se identifique y valore la importancia de los grupos de interés para el proyecto, esto mismo, ha sido comentado en el apartado 4.4.3 del capítulo cuarto de esta tesis, y se ha recogido en las tablas:

- N° 29: Matriz de relación: grupo de interés y el ciclo de vida del proyecto
- N° 30: Información de los grupos de interés

Igualmente se debe establecer el canal que se va a utilizar para la difusión de la información, lo que requiere identificar la forma más eficaz de comunicación con cada uno de los miembros que conforman los grupos de interés, algunos ejemplos que citamos:

- Canales internos: paneles informativos, intranet de los proyectos de la pyme, etc.
- Web de la pyme: con una sección de proyectos donde además de abordar los proyectos bajo una GPP se aborde vinculándolos con la RSE.
- Breve publicación, a modo de anexo, en el propio proyecto, tras la finalización del mismo, donde se recojan cuestiones tales como: que ha ido bien, qué no, cuales son las áreas de mejora, etc.

Si nos encontramos ante pymes que llevan a cabo la gestión de la RSE en su actividad se podría canalizar la información de los proyectos a comunicar en la propia memoria de sostenibilidad, a través de la cual se informaría sobre los resultados de los proyectos y sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de los mismos.

Fase 5. Aprendizaje

En la última fase, la de aprendizaje, la metodología RSE-GPP propone sistematizar el aprendizaje vinculado de lleno en la gestión del conocimiento, y será cada proyecto el que determina qué medios y vías dispone para extraer conclusiones de sus operaciones y convertir ese conocimiento tácito en un conocimiento explícito compartido por todas las personas de la organización e interiorizada por aquellas que más uso van a hacer de la misma.

5.1.5 Proceso de Implantación de la Metodología RSE-GPP en el proyecto

Para implantar la metodología RSE-GPP en el proyecto con éxito, en un primer momento, se requiere que a nivel de dirección de la organización se apueste por la implantación de esta metodología en los proyectos, una vez que la propia dirección de la organización establece esto se requiere designar a una persona dentro de la organización, por lo general, puede ser el responsable del área de producción, técnica que permita desplegar la metodología propuesta, así como designar al jefe de proyecto y equipo del mismo, y facilitar la disponibilidad de tiempo y recursos suficientes para el despliegue de la misma.

Las funciones que le competen a esta persona de la dirección son:

- Adquirir una mínima formación sobre los conceptos de RSE y facilitar la adquisición de estos conocimientos sobre la RSE al menos al equipo de proyecto, lo ideal sería tanto al equipo interno como al equipo externo del proyecto.
- Ser la persona interlocutora entre la persona facilitadora de apoyo a la implantación de esta metodología y el propio jefe de proyecto. Hay que indicar que la persona interlocutora, una vez formada en aspectos de RSE, puede llegar a ser también la persona facilitadora.
- Coordinar los procesos del ciclo de vida del proyecto según las áreas de conocimiento de los modelos CMMI y/o PMP con la RSE, y analizar vía procesos la implantación de la metodología RSE-GPP.
- Impulsar el desarrollo de las acciones contempladas en la propia metodología y vinculadas con la RSE, realizando el seguimiento de las mismas, y analizando las desviaciones detectadas.
- Coordinar la comunicación de los resultados obtenidos tras el desarrollo de las acciones contempladas a los grupos de interés.
- Asegurar que la RSE queda implantada en el proyecto a través de la GPP del mismo.

De la misma manera para que el proceso de implantación de la metodología RSE-GPP sea exitoso, y como se ha señalado ya, la participación de las personas implicadas en el proyecto es fundamental, y por tanto, es imprescindible contar con la participación de las personas para que el proyecto sea desarrollado con éxito. Los trabajadores /ras del proyecto es uno de los grupos de interés de mayor importancia en la pyme, por lo que la recogida de sus expectativas y las respuestas a éstas, siempre en el marco del proyecto para el que trabajan, son un elemento esencial de la RSE dentro de la pyme.

Por lo que realizar una buena comunicación de la implantación de la metodología RSE-GPP a todas las personas implicadas en el proyecto es clave para la buena implantación de la misma en el proyecto.

No cabe duda, que a nivel de organización, la dirección de esta misma debe de comunicar a los /las trabajadores/ras la decisión de implantar la metodología, además, esta decisión debe, igualmente, ser trasladada al resto de los grupos de interés, y en la medida de lo posible contar con el compromiso de los mismos de implicarse y/o participar en el proceso de implantación de la misma.

Finalmente el responsable de área y/o jefe de proyecto, tras la finalización de la implantación debe de informar a los /las trabajadores/ras de la empresa de los resultados obtenidos y de las acciones llevadas a cabo en el propio proyecto. Con ello se debe conseguir que las personas de la pyme otorguen credibilidad a la metodología porque sólo así se obtendrá el respaldo de todos/das y la motivación suficiente para que se lleve a cabo su implantación con éxito. Tanto para buscar la credibilidad como la participación de las personas en esta metodología, se deben inculcar valores como el trabajo en equipo, la cooperación, la corresponsabilidad en la toma de decisiones, etc, sólo así se podrá crear una cultura viva de sostenibilidad.

En definitiva, esta metodología RSE-GPP pretende facilitar el camino a la pyme de un nuevo ciclo de mejora e implantarla vía proyectos para acercarse como organización progresivamente a un desempeño empresarial responsable. Desde la opinión y visión de muchos la RSE es un camino más que una meta y es necesario adentrarse en dicho camino, para ello, se facilita esta metodología RSE-GPP a través de la cual se lleva la implantación de la RSE vía proyectos. En este sentido, se ha priorizado implantarla en pymes que cuentan con experiencia en trabajar a través de la gestión por proyectos, y es así como se ha optado por testear la herramienta en una pyme que trabaja bajo el modelo CMMI y con personas certificadas en PMP, descritos en los capítulos 3 y 4 de esta tesis.

5.2 Razones y Criterios de Calidad Científica de la Investigación

Hay dos razones centrales para utilizar la investigación cuantitativa en la presente tesis. Primero, porque las organizaciones empresariales en general han sido estudiadas desde enfoques econométricos, analizando variables macroeconómicas (índice de empleabilidad, porcentaje de ventas, ingresos, egresos, nivel de exportación, nivel de importación) pero son pocos los estudios que emplean enfoques cualitativos para hacer investigación en éste campo; y segundo, porque las características sociales y ambientales de la RSE pueden ser tratadas de manera apropiada a través de técnicas cuantitativas, dada la relación cercana que se mantiene entre el sujeto y el objeto de investigación,—(...) la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que son no cuantitativas (Valles, 1999).

Según Alberich (2008) la información cualitativa o perspectiva estructural sirve para conocer la estructura de la sociedad, de la organización... y estructurar la realidad por grupos sociales, agrupaciones de afinidad, y roles. Con la investigación cualitativa se construyen opiniones, aspectos subjetivos y las relaciones que se dan entre los miembros del equipo de proyecto (por ejemplo, actitud ante problemas que surgen, propuestas de solución, etc). Las técnicas de investigación cualitativa están fundamentadas en los juegos de lenguaje, la comunicación dialéctica y la conversación.

Con respecto al enfoque cuantitativo o distributivo (Alberich, 2008), se señala que lo que hace este tipo de investigación es distribuir la realidad, cuantificándola y separándola según los datos que se tienen. Por lo general se consigue un conocimiento de tipo "censal" o estadístico; técnicas útiles para saber aspectos cuantificables de la realidad. Trata de conseguir un conocimiento objetivo. En la investigación cuantitativa las técnicas de recolección de información—(...)más comúnmente usadas son las encuestas basada en cuestionarios (el 63%), seguida de los experimentos de simulación (el 22%) y las encuestas basadas en guiones (el 20%) (Tsui, et al., 2007).

Tsui, et al. (2007) exponen que en la mayoría de investigaciones relacionadas con la cultura de trabajo en las organizaciones se aplican técnicas estadísticas múltiples para pruebas de hipótesis. Algunos métodos de investigación empleados son: la regresión, incluyendo la regresión jerárquica y moderada; los métodos de escala multidimensional para distinguir grupos de trabajo; y la construcción de matrices de correlación para medir la relación entre la estructura de relaciones y la cultura organizativa (Molina, 2001), usando variables como: edad, antigüedad en la organización y nivel de estudios.

Afirma Hofstede (1999) que la evaluación de una cultura organizacional basada en métodos cuantitativos (directa o indirectamente cuantificables) tiene la ventaja de la fiabilidad (independencia con respecto a la personalidad del investigador) y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación longitudinal. Los directivos que actúan bajo una cultura organizacional de datos concretos, de resultados netos, pueden integrarla con más facilidad.. Sin embargo, —(...) se corre el riesgo de omitir la esencia de asumir la cultura organizacional como un todo: se puede caer en un mecanismo y dar pie a que surja la idea de que la cultura organizativa se puede manipular (Hofstede, 1999: 300).

En cuanto a los criterios que se utilizan para evaluar la calidad científica de ésta investigación cuantitativa son la credibilidad, la transparencia y la transferibilidad (Castillo y Vásquez, 2003). La credibilidad se demuestra por medio de la observación y la conversación lograda a través de entrevistas semi-estructuradas con representantes de las empresas Informática 68 y CK, principalmente con la primera dado que ha participado el equipo de desarrollo del proyecto sobre el que se ha pilotado la implementación de la metodología RSE-GPP.

La credibilidad se manifiesta en la medida que a través de las técnicas de investigación cualitativa de: entrevista en profundidad, encuestas, focus group y observación se logra recolectar información que produce hallazgos reconocidos por los informantes. Esto debido a que la información refleja una verdadera aproximación de lo que ellos piensan y sienten. Para no sesgar la investigación a la perspectiva del investigador y garantizar su credibilidad, se toman en cuenta las siguientes acciones: las transcripciones textuales de las entrevistas para respaldar los significados e interpretación presentados en los resultados del estudio; las notas de campo para consignar observaciones, acciones e interacciones durante la investigación; la triangulación de fuentes de información y la triangulación de técnicas de investigación.

Mediante el uso de la metodología de la doble triangulación entre fuentes de información (a nivel regional, nacional, europeo o internacional), y entre técnicas de investigación (estudios previos y estadísticas, entrevistas en profundidad, encuestas, observación y focus groups) se pretende no sólo darle —voz a los miembros del equipo del proyecto piloto, sino tratar de dar consistencia a los resultados obtenidos validando las percepciones de cada uno de los actores de manera individual con las percepciones de grupo y/o estableciendo los puntos discordantes entre ellos.

La triangulación se refiere en este caso tanto al uso de tres tipos de fuentes de información, como a la consulta de tres tipos de actores (Zeballos, 2007). En la triangulación de técnicas de investigación, cabe anotar que también se ha empleado información documental (resultados de estudios previos, bases de datos, estadísticas oficiales, etc.), entrevistas en profundidad (director de área, jefe de proyecto, programadores y analistas), focus groups (equipo miembro del proyecto pilotado objeto de estudio), y observación. Ello con el propósito de abarcar la mayor cantidad y diversidad de información posible.

El otro elemento del rigor metodológico es la transparencia o confirmabilidad, para lo cual se usan las entrevistas y encuestas realizadas, con un total de once, entre directivos, responsables, programadores y analistas del proyecto. En estas entrevistas y encuestas se consignan preguntas y respuestas elaboradas y desarrolladas por los entrevistadores, y características de los informantes (cargo, funciones realizadas, responsabilidades dentro del proyecto). Esto permite generar un registro y documentación completa que puede ser examinada por otro investigador y posiblemente llegar a conclusiones iguales o similares – dependiendo de la perspectiva del investigador.

Por último, se destaca la transferibilidad o aplicabilidad, considerando que la información suministrada, fue analizada indicando lo típico de las respuestas de los informantes, así como la representatividad de los datos como un todo. Por lo tanto, éste tipo de investigación puede ser aplicada a otro grupo de proyectos asociados a otros modelos de gestión de proyectos para fines comunes, dado que parte de su marco teórico, metodología y análisis es transferible a otro tipo de investigación en el que se requiera analizar los procesos del ciclo de vida de un proyecto.

Como ya ha quedado mencionado, la metodología a emplear parte de ser una metodología cuantitativa, en este sentido, y mencionando a algunos investigadores tal como es el caso de Hernández, Fernández & Baptista (2006) señala algunos tipos de diseño de metodología cuantitativa, más en lo referente a la parte cualitativa, así: diseños de teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción y diseños fenomenológicos. Sin embargo, se reconoce que un enfoque de investigación cualitativa también muestra algunas dificultades al investigador, tales como: la gran variabilidad existente en la manera de afrontar el análisis, caer en el error de hacer descripción más que interpretación, y riesgo de especulación (Amescua & Gálvez, 2002). y también porque no decirlo en algunos casos este tipo de estudios suelen suscitar dudas en torno a su fiabilidad y a su generalización.

El diseño cualitativo que se emplea en la presente investigación es el fenomenológico, sin descartar que también reúne elementos de un diseño narrativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Es decir, que el diseño metodológico de la investigación es fenomenológico y narrativo. Como plantea Salgado (2007) —(...) es importante distinguir que no existe una clara separación entre ellos [los diseños metodológico], ya que la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno de éstos, es decir, se yuxtaponen (Salgado, 2007). A continuación se explican algunas características de los diseños metodológicos fenomenológicos y narrativos. Se explican en orden de importancia para explicar la realidad de cómo es el proceso llevado a cabo para analizar la implementación de la RSE en un proyecto de software de la empresa Informatica 68.

Los diseños fenomenológicos se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, en este caso el responsable del área, el jefe de proyecto, el equipo de proyecto y el propio cliente. Con el diseño fenomenológico se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (de modo individual como parte de los miembros de un equipo de trabajo), como grupo (el propio equipo de proyecto tanto el interno como el externo) respecto de un fenómeno concreto (en el caso de la tesis el despliegue de la RSE en un proyecto de software?). El centro de indagación de estos diseños reside en la(s) experiencia(s) de cada uno de los participantes en dicho fenómeno (Salgado, 2007).

De acuerdo con Hernández, et al. (2006) la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vivieron), y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales y experiencias se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

Cada una de las características antes descritas se ajustan al "fenómeno" descrito que se aborda en esta tesis y que se va a estudiar aplicándolo a un proyecto de software de la empresa Informatica 68,

empleando técnicas de recolección de información como los cuestionarios, la observación en las reuniones, y las experiencias vividas mediante las entrevistas.

La investigación también tiene elementos de diseños narrativos, dada que una de las principales fuentes de recolección de información es la entrevista y las propias experiencias tanto de las personas, miembros del equipo de proyecto, como de la propia organización. Cada una de estas técnicas permite reunir experiencias llevadas a cabo en el propio proyecto para describirlas y analizarlas. Creswell (2005) señala que el diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención, ya que el contar una experiencia (historia) ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. —En el diseño narrativo la información se obtiene de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios (Salgado, 2007).

Este diseño narrativo según Salgado, 2007, le puede permitir al investigador analizar diversos aspectos, así: la historia de vida de la propia organización, acontecimiento(s) en sí; el ambiente (tiempo y lugar) en el cual se desarrolla la acción (proyecto) y como las personas (de manera individual o colectiva) van respondiendo y actuando ante los hechos; las interacciones, la secuencia de eventos y los resultados. En este proceso, el investigador reconstruye el desarrollo del propio proyecto o bien el propio ciclo de vida del mismo (casi siempre de manera cronológica: de los primeros hechos a los últimos: el proceso de iniciación, el proceso de planificación, el proceso de ejecución, el proceso de monitorización y control y el proceso de cierre), posteriormente los narra bajo su óptica y describe (sobre la base de la evidencia disponible) e identifica áreas, categorías, temas, variables... en los datos narrativos (que provienen de las entrevistas llevadas a cabo por los participantes, los cuestionarios, documentos, materiales y la propia narración del investigador).

Mertens (2005) divide a los estudios narrativos en: (1) tópicos (enfocados en una temática, suceso o fenómeno); (2) biográficos (de una persona, grupo o comunidad; sin incluir la narración de los participantes —en vivo, ya sea porque fallecieron o no recuerdan a causa de su edad avanzada o enfermedad, o son inaccesibles); y (3) autobiográficos (de una persona, grupo o comunidad incluyendo testimonios orales —en vivo de los actores participantes). El diseño narrativo de la presente investigación será abordado desde dos perspectivas. La primera una perspectiva tópica, estudiando el fenómeno del despliegue de la RSE en un proyecto de software; y la segunda, una perspectiva autobiográfica, en la que se tiene en consideración la experiencia y comentarios de los responsables a alto nivel del proyecto.

5.3 Recogida de Datos y Análisis

La investigación se desarrolla en dos fases: fase I, de implementación de la metodología RSE-GPP y fase II, de validación de información que se va obteniendo a medida que se implemente la metodología RSE-GPP. En la fase I, de implementación de la metodología RSE-GPP, se analiza información de investigaciones previas relacionadas con la situación de cómo se lleva a cabo la GPP en la empresa Informática 68, en relación a la situación actual de cómo se va a vincular la RSE a la GPP. En este sentido, además de fuentes secundarias, se recopila información de proyectos analizados e investigados en base a una GPP vinculada al CMMI y PMP en la empresa Informática 68, durante los últimos ocho años. El análisis de contenido para clasificar la información ha sido empleado de acuerdo a los intereses de esta investigación.

La fase de implementación de la metodología RSE-GPP, se inicia con una revisión bibliográfica de la empresa Informática 68 donde se analiza y se ve el tipo de empresa que es (cómo se gestiona, su misión y visión, los valores y su cultura, etc) así como con el compromiso firme por parte del equipo directivo de la empresa Informática 68 de querer pilotar la metodología RSE-GPP, al menos, en uno de sus proyectos y facilitar la labor de campo de investigación de esta tesis.

La investigación realizada sobre el propio perfil de la pyme, así como investigaciones realizadas en proyectos concretos de la propia pyme ha ido permitiendo caracterizar la gestión de proyectos en la empresa Informática 68, y aunar elementos para alinear aspectos y factores económicos, socioculturales y ambientales que influyen en el hecho de que un proyecto sea socialmente responsable o no.

Como se mencionó anteriormente, en la fase de implementación de la metodología RSE-GPP se hará un análisis de la situación de la gestión por proyectos vinculada a la RSE que lleva a cabo la empresa

Informática 68, lo que comprende una revisión de la documentación de los propios proyectos (actas, plan de proyecto, planes de calidad, equipo de proyecto, etc) con respecto a la RSE.

La fase II, es de validación de información. En esta fase se desarrolla el trabajo de campo, utilizando la combinación de diferentes técnicas de investigación cuantitativa, así: las entrevistas en profundidad, las encuestas, la observación y el focus groups con varios miembros del equipo de proyecto donde se ha experimentado la metodología RSE-GPP de la empresa Informática 68. Esto se amplía en el punto 5.3.1.

La combinación de técnicas de investigación, ha permitido identificar los puntos de vista de cada uno de los actores involucrados en la presente investigación, así: Directores de área, Responsables y Coordinadores de proyecto, Programadores y analistas de proyecto, Grupos de Interés del propio proyecto.

5.3.1 Técnicas de Recogida de Datos

A continuación presentamos una serie de técnicas de recogida de datos que hemos llevado a cabo para la validación de la información cuando hemos implementado la metodología RSE-GPP en el proyecto piloto seleccionado.

Entrevistas en Profundidad

La técnica de entrevista en profundidad, resulta ser pertinente para el desarrollo de la presente investigación, no solo por el enfoque cuantitativo del estudio, sino también porque a través de las entrevistas se han podido conocer algunas de las características propias a destacar de los proyectos. Las entrevistas consistieron en sesiones de trabajo en profundidad, de entre hora y media y dos horas de duración cada una, con un total de 11 entrevistas, las cuales sirvieron para obtener una impresión cualitativa general de la gestión por proyectos que se lleva a cabo en la empresa Informática 68 y ver el grado de vinculación de la RSE a la misma.

Las entrevistas en profundidad que se han realizado en este estudio han tenido un enfoque de entrevista semi-estructurada, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas que sirven como guía al entrevistador, el cual aborda las preguntas dependiendo de las características del entrevistado. Para la entrevista se construyeron dos instrumentos, uno para los directores y responsables del equipo de proyecto interno de Informática 68 y otro para el propio cliente del proyecto (ver Anexos 1 al 11).

De acuerdo a la propia metodología RSE-GPP formulada se han considerado cinco procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitorización - Revisión, y Cierre con nueve áreas de conocimiento: Área de conocimiento de Alcance, Área de conocimiento de Integración, Área de conocimiento de Tiempo, Área de conocimiento de Coste, Área de conocimiento de Calidad, Área de conocimiento de RRHH, Área de conocimiento de Riesgos, Área de conocimiento de Aprovisionamiento, Área de conocimiento de Comunicación (ver anexos 6 al 10). Estas áreas de conocimiento necesariamente han estado presentes en cada una de las entrevistas realizadas a las personas del equipo de proyecto tanto internas como externas.

Con el fin de lograr algún nivel de unificación en el significado de las preguntas, éstas se han tratado de formular en términos familiares al entrevistado, teniendo en cuenta que no hay una secuencia de preguntas satisfactoria para todos los entrevistados y que en algunos casos el conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial no era muy elevado. Como se mencionó anteriormente, para alcanzar el objetivo central de la presente investigación, que es determinar si se puede decir que los proyectos que se gestionan en base a la metodología RSE-GPP son socialmente más responsables, las entrevistas en profundidad que se realizaron fueron:

1. Director de área y Responsable del proyecto de la empresa Informática 68. Estos directivos han conocido de cerca la experiencia de éxito y fracaso de proyectos en la medida en que han sido gestionados o no por un buen sistema de gestión de proyecto. Mediante las entrevistas lo que se ha buscado, en la medida de lo posible, ha sido conocer su opinión sobre la experiencia de cómo se aborda la gestión de proyectos en Informática 68 y analizar junto a ellos la implementación de la RSE a través de la experimentación del despliegue de la metodología RSE-GPP. Se ha entrevistado a cada uno de ellos con un total de cinco entrevistas en profundidad semi-estructuradas.

2. Responsable del proyecto en la casa cliente, al que denominaremos CK, del sector de componentes de caucho y plástico: Se entrevistó al responsable del proyecto con un total de una entrevista en profundidad.

Tabla 40: Entrevistas llevadas a cabo por procesos

Entrevistas	EPI	EPP	EPE	EMR	EPC	Total
Director de Área	1	1	1	1	1	5
Responsable del Proyecto I68	1	1	1	1	1	5
Responsable del Proyecto CK	1					1
Total						11

Fuente: Elaboración propia, 2016

EPI.-Entrevista del Proceso de Inicio
 EPI.-Entrevista del Proceso de Planificación
 EPI.-Entrevista del Proceso de Ejecución
 EPI.-Entrevista del Proceso de Monitorización y Control
 EPC.-Entrevista del Proceso de Cierre

Encuestas

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. La importancia de este procedimiento de investigación que posee la encuesta, entre otras ventajas, es la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

La encuesta se centra en un instrumento básico, el cuestionario, el cual permite abordar aspectos preliminares de la investigación, y el análisis de los aspectos referentes al trabajo de campo y análisis estadístico de los datos.

En este sentido, se puede definir la encuesta, siguiendo a Ferrando, (1993), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

En el proyecto piloto analizado las encuestas han sido realizadas al Director de área, al Responsable del proyecto, así como a varios programadores y analistas del proyecto por parte del equipo del mismo vinculado a la empresa Informática 68. La técnica de la encuesta nos ha permitido acceder aunque de manera parcial a conocer a algunas de las prácticas, valores, creencias, y patrones de identidad e identificación de la gestión de proyectos de la empresa Informática 68.

Para llevar a cabo la encuesta se seleccionaron algunas de las preguntas construidas para la realización de las entrevistas en profundidad. Tanto las preguntas, como los grupos de procesos, y las áreas de conocimiento han servido como guía para direccionar el dialogo con el encuestado (ver anexos 1 al 5). Lo importante en las encuestas, no fue estimar el número de encuentros con los encuestados, ni tiempo destinado para realizar la encuesta, sino que según criterio del investigador se ha valorado la calidad de la información, y la necesidad de contar con la aportación del equipo de trabajo, así como la accesibilidad de dicho equipo de trabajo, contando con su disponibilidad y compromiso para proceder a la realización de las encuestas.

Las personas integrantes del equipo de trabajo han sido designadas por la propia empresa Informática 68 quien las ha identificado para participar en la cumplimentación de las encuestas, dado que son las

personas que en interno trabajan en el proyecto sobre el que se pilota la implementación de la metodología RSE-GPP. Una vez proporcionadas estas personas claves, y de contar con su aprobación para participar en la investigación, se procedió a realizar las encuestas con las mismas.

Focus Group

Los focus group se inscriben en la perspectiva dialéctica, la cual parte de la consideración del objeto a investigar como sujeto (protagonista de la investigación) y de que la finalidad de la investigación es la transformación social. Alberich (2008), señala que el focus group es una reunión y debate entre iguales que dirige un investigador o grupo de investigadores. El focus group en esta investigación ha sido una herramienta complementaria a las entrevistas en profundidad y ha permitido, a partir de una reunión de individuos, en éste caso el equipo de trabajo interno del proyecto de Informática 68, desarrollar un focus group con la temática objeto de estudio.

El focus group, se diferencia de una conversación coloquial porque el investigador plantea previamente la temática /as y, si es el caso, el tema no se da por agotado retornando una y otra vez a la temática, ya que interesa captar en profundidad los diversos puntos de vista sobre el asunto discutido. Esto convierte la técnica de focus group en un real intercambio de experiencias (debido a que cuando un entrevistado percibe que su interlocutor tiene una experiencia o una vivencia similar o conocimientos sobre el tema reacciona positivamente; retroalimentando su interés por la conversación). Comparada con la entrevista personal en profundidad -la cual tiene como objetivo obtener información individualizada- los focus groups permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales, Vallejos (2007).

Como se ha comentado, los focus group, han supuesto una técnica de recopilación cualitativa complementaria a las entrevistas en profundidad y a las propias encuestas. Únicamente se ha realizado un focus group. Para llevar a cabo el focus group se solicitó al director de área de proyectos I+D+i de Informática 68, un espacio para realizar por lo menos una sesión de discusión de grupo con el equipo de proyecto interno de Informática 68.

En el focus group se debatieron temáticas relacionadas con los procesos del ciclo de vida del proyecto, así: proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y revisión y proceso de cierre. En parte la labor del investigador ha consistido en animar al grupo y establecer un debate en torno a las preguntas diseñadas para realizar las entrevistas en profundidad (Anexo 13. Protocolo de focus Group).

La técnica del focus groups de recolección de información tiene la ventaja de permitir obtener de los informantes múltiples opiniones, datos y procesos emocionales valiosos para la investigación. El focus groups va a permitir complementar y confrontar la información individualizada conseguida con las entrevistas personales en profundidad y las encuestas.

Sin embargo, los focus groups tienen como principal limitación, el riesgo de que los informantes asuman un pensamiento de grupo (groupthink en inglés), que consiste en que las opiniones de los participantes de focus groups pueden estar influenciados por la dinámica del grupo. Stewart (2006) plantea que en una situación de pensamiento de grupo, cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. En un sentido general, ésto parece ser una manera muy racional de afrontar la situación. La definición original de Janis (1972, 1982) del término Groupthink, es un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo. El pensamiento de grupo (Groupthink) puede llevar a que un informante ofrezca respuestas diferentes a las obtenidas con una entrevista individual, en la que se pregunta por una temática específica.

Observación

El hecho de asistir a las reuniones quincenales que se han venido realizando con la empresa Informática 68, ha permitido tratar la observación como una técnica de investigación transversal a la investigación propia en sí. Por lo que la observación se ha realizado a medida que se realizaban las entrevistas en profundidad semi-estructuradas con el personal de equipo de proyecto de la empresa Informática 68, y al efectuar las conversaciones con miembros directivos del propio proyecto.

La observación se ha ido materializando a través de los diarios de campo en el que se recogieron las observaciones y las reacciones del investigador durante el ejercicio de su actividad (dificultades,

observaciones, bloqueos, problemas, redefiniciones, e incluso sorpresas en el proceso investigativo), lo que ha venido sirviendo para entender mejor la investigación.

Una vez más la observación giró en torno a los procesos del ciclo de vida del proyecto: proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y revisión y proceso de cierre.

Las entrevistas en profundidad, encuestas y focus group se han realizado en el contexto laboral de los sujetos y organizaciones (Informática 68 y CK) objeto de estudio, ello permitió, igualmente, que dicho espacio fuese objeto de la observación para poder observar (1) objetos simbólicos y representativos para el entrevistado. Estos objetos pueden ser personales, familiares o empresariales; (2) relación entre el sujeto de investigación y los espacios físicos en los que se desenvuelve; (3) lenguaje, comunicación y expresión de los sujetos de investigación al ser estudiados de manera individual (entrevistas en profundidad) y de manera colectiva (focus group); (4) lenguaje, comunicación y expresión de los sujetos de investigación al relacionarse con otros empleados y directivos.

Revisión Documental

El investigador solicitó información sobre la propia empresa Informática 68, y en concreto información vinculada a su modelo de Gestión de Proyectos y la aplicación del mismo a proyectos de desarrollo de software de la misma. Así, como información referente al propio proyecto en sí dónde se ha aplicado la metodología RSE-GPP fruto de estudio. Esta información ha venido siendo analizada tomando en consideración los procesos del ciclo de vida del proyecto, así como las áreas de conocimiento de los mismos según los modelos CMMI y PMP para el desarrollo de la presente investigación. La revisión de fuentes documentales han permitido corroborar las referencias hechas por los entrevistados, al tiempo que acceder parcialmente a la gestión de proyectos de la empresa (desde el enfoque de la RSE), ha permitido obtener conocimiento de procesos, fases, planes, valores y demás bajo el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial.

En resumen, los métodos de recolección de información seleccionados para llevar a cabo la fase II, de validación de información han sido: entrevistas en profundidad semi-estructuradas, encuestas, focus group, observación, y revisión documental.

Las contribuciones teóricas más importante de la presente investigación es que los procesos de proyectos vinculados al ciclo de vida de los mismos se apoyan en marcos teóricos, tales como el modelo CMMI y el PMP alineándolos a la RSE, poco experimentado y estudiado, ambos de manera conjunta en las empresas. Además, no existen estudios que analicen ambos aspectos de manera conjunta al tiempo de poder afirmarse que los proyectos en los que se ha vinculado la RSE con la propia gestión del mismo, son más competitivos, por ello, y siendo el objeto de esta tesis, tratar de aportar con una contribución práctica, el hecho de evidenciar de que la investigación llevada a cabo permita a los directores ejecutivos de pymes de software que se gestionen bajo modelos tipo CMMI y/o PMP diseñar, elaborar y desarrollar proyectos bajo la perspectiva de la RSE, al objeto de que esos puedan ser más competitivos y socialmente responsables.

5.3.2 Análisis de Datos

El plan de análisis de datos en una investigación, garantiza que los resultados puedan dar o no respuesta al objeto de investigación. Según Amescua & Gálvez (2002), "(...) la fase de análisis de los datos representa probablemente el lado más importante de la investigación cualitativa. Tanto los defensores teóricos del método como los investigadores cualitativos adolecen de proporcionar escasa información sobre los modos en que transforman los datos en interpretaciones que puedan sustentarse científicamente. Estos autores consideran que cualquiera que sea el estilo analítico adoptado, hay un momento en el que el investigador se encierra a solas con los datos y es entonces cuando comienzan verdaderamente las dificultades, pues tiene que responder a preguntas, tales como: ¿Cómo tratar la información?, ¿Qué hacer con una información tan heterogénea?, ¿Cómo debe ser el manejo para hacer emerger ese torrente de conceptos y proposiciones que sugiere el análisis cualitativo?".

Es claro para el investigador que una vez terminado el trabajo de campo, es necesario iniciar el proceso de análisis de la información recolectada, esta etapa es sin lugar a dudas la esencia de todo el proceso investigativo, sin negar la relevancia de las etapas anteriores. El análisis de la información estará

soportado en los procesos del ciclo de vida del proyecto, así: proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y revisión y proceso de cierre (ver anexo 12).

Para realizar el análisis de información se tomará en cuenta la propuesta metodológica de Taylor & Bogdan (1990). Estos autores proponen un enfoque de análisis de información basado en tres momentos, así: descubrimiento, codificación y relativización. Estos tres momentos están dirigidos a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian. Taylor & Bogdan (1990) explican cuidadosamente cada una de las características de estos momentos. A continuación se describen los tres momentos o fases que se siguen para analizar la información que se logre recopilar en el trabajo de campo.

Momento 1: Fase de descubrimiento: En esta etapa se identifican los proyectos, los procesos y las áreas de conocimiento de investigación. Los procesos se corresponden a los de un proyecto y han sido identificados en la fase de formulación de propuesta de investigación, siendo los mismos: proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y revisión y proceso de cierre (ver anexos 1 al 5), el investigador entiende que estos procesos servirán de punto de partida para ordenar y clasificar la información recopilada, considerando la posibilidad que en el análisis de información aparezcan o desaparezcan nuevas áreas de conocimiento, y prácticas de análisis. Para la identificación de las áreas de conocimiento, la construcción, la definición y la redefinición de los procesos se realiza la lectura, relectura e interpretación de la información transcrita y recopilada a través de entrevistas en profundidad, focus group, encuestas, observación y revisión documental, y teniendo siempre presente el tejido conceptual desarrollado en la construcción del marco teórico (implantación de la metodología RSE GPP).

En esta fase el investigador involucra las siguientes acciones: leer repetidamente los datos; seguir el desarrollo de los proyectos, intuiciones, interpretaciones e ideas; buscar los aspectos más relevantes; elaborar las tipologías; desarrollar conceptos y proposiciones teóricas; y leer el material bibliográfico del estudio (Taylor & Bogdan, 1990).

Momento 2: Fase de codificación: En ésta fase se hace la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a proyectos, procesos, modelos de gestión, conceptos, interpretaciones y proposiciones relacionadas con el tema de investigación.

Las acciones involucradas en esta fase de la investigación son: cómo se va a desarrollar la codificación; codificar todos los datos; separar los datos pertenecientes en base a cómo se ha ido desarrollando la codificación; examinar los datos que no se hayan podido considerar; y refinar el análisis (Taylor & Bogdan, 1990).

Una vez tenida la codificación clara se realiza el análisis de contenido de toda la información recopilada, y se procede a separar los datos pertenecientes clasificados según los procesos del ciclo de vida de los proyectos. —(...) el análisis documental permite pasar de un documento primario (bruto) a un documento secundario (representación del primero). Esto es lo que son, por ejemplo, los resúmenes o extractos (condensación del documento según ciertas reglas). O bien, la indexación, que permite, por clasificación bajo palabras claves, descripciones o índices, clasificar los elementos de información de los documentos de una manera muy estricta (Bardin, 1986).

El análisis del contenido de la información transcrita sigue un proceso sistemático, basado según Bardin (1986) en la formulación de dos etapas lógicas para conseguir resultados rigurosos en la construcción con sentido de las categorías. La primera etapa es la de pre-análisis, donde se organiza la información de acuerdo a unas intuiciones que tenían por objetivo la operacionalización y la sistematización de las ideas de partida para poder llegar a un sistema preciso de desarrollo de las operaciones sucesivas, es decir, un plan de análisis.

La segunda, es denominada etapa de aprovechamiento del material, es decir operaciones de codificación, descomposición o enumeración de consignas formuladas previamente. Esta etapa se apoya de la técnica *pattern matching* (coincidencia de patrones), la cual permite comparar información con el fin de establecer patrones comunes y cadena de evidencias para dar respuesta a los objetivos centrales de la investigación (Franco y Urbano, 2010). En nuestro caso se han ido analizando en los proyectos aquellas prácticas de los procesos con coincidencias de patrones y considerando en unos únicamente la gestión de proyectos basado en modelos CMMI y PMP y en el proyecto piloto, además de estos modelos, el propio análisis del despliegue de la metodología RSE-GPP.

Momento 3: Fase de relativización de los datos y tratamiento de resultados: En esta fase se interpretan los datos en el contexto en el que fueron recogidos, las acciones tenidas en cuenta en esta fase son: consideración de datos solicitados, tanto el análisis de datos directos e indirectos de la investigación, como por ejemplo las intuiciones del investigador frente a las observaciones realizadas en el trabajo de campo.

En la fase de relativización de los datos se analiza la información recopilada (Taylor & Bogdan, 1990). El análisis de la información recolectada en el trabajo de campo ha constado de las siguientes actividades, así:

1. La *reducción de información*, orientada a la selección y la condensación de la información. Esta actividad se ha realizado antes del desarrollo del trabajo de campo al elaborar el marco conceptual, definir las preguntas, seleccionar los participantes y los instrumentos de recogida de datos, y se ha llevado a cabo una vez finalizada la fase de codificación de toda la información suministrada por los informantes al elaborar resúmenes, codificaciones, relación de temas, y clasificaciones.

2. La *presentación de datos*, con esta actividad se pretende facilitar el trabajo reflexivo del investigador a través de presentaciones, como pueden ser resúmenes estructurados, tablas, gráficos e imágenes.

3. La *elaboración y verificación de conclusiones*, principalmente, se ha utilizado las tácticas para extraer significados de los datos, como son: la comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, y la doble triangulación, de información y de técnicas de investigación.

Esta tercera fase del tratamiento de los resultados requiere el uso de la intuición y la interpretación por parte del investigador. Es la fase en la que se consigue que los resultados brutos sean tratados de manera que resulten significativos (que expresen y que hablen) para la comunidad académica y para la sociedad en general. De esta fase se espera la construcción y la disposición de resultados significativos y fiables, y que las interpretaciones respondan a los objetivos planteados para la investigación, sin descartar hallazgos imprevistos que pudieran resultar pertinentes para la interpretación y análisis de contenidos.

CAPÍTULO 6

EXPERIENCIA PILOTO: LA PYME, SU CONTEXTO Y SU TIPOLOGÍA DE PROYECTOS-SERVICIOS

6 EXPERIENCIA PILOTO: LA PYME, SU CONTEXTO Y SU TIPOLOGÍA DE PROYECTOS-SERVICIOS

Como hemos comentado al final del capítulo 5 la implantación de la metodología RSE-GPP se ha llevado a cabo en una empresa que trabaja bajo el modelo CMMI y con personas certificadas en PMP, siendo la misma la empresa Informatica 68, S.A.

Previamente, y dado que el proyecto se va a llevar a cabo en una empresa del sector TEIC perteneciente al Cluster GAIA, se va a proceder a comentar algún aspecto característico de GAIA y del propio sector TEIC del País Vasco.

El Cluster GAIA y el Sector TEIC en el País Vasco

GAIA es una asociación de carácter privado y profesional, sin ánimo de lucro, creada en 1983 bajo la denominación de Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco -GAIA- Euskal Herriko Elektronika eta Informazio-Teknologien Industrien Elkartea (Gaia, 2016).

GAIA ha sido designada como Asociación Cluster TEIC del País Vasco. Representa a todas aquellas empresas y agentes tecnológicos domiciliados en la CAPV, cuya actividad está relacionada con las Tecnologías Electrónicas, Informáticas y de la Comunicación, que voluntariamente solicitan su inclusión en la Asociación y su compromiso con los objetivos de la misma y son aceptadas como miembros de pleno derecho (Gaia, 2016).

GAIA está gobernada por las empresas del sector a través de la Junta Directiva. Dispone asimismo de Comités de Trabajo en los que se reflexiona y acuerdan las acciones necesarias para el buen desarrollo de las empresas del sector, de la asociación y del conjunto socio-económico que lo rodea (Gaia, 2016).

GAIA cuenta con un equipo ejecutivo de 15 profesionales, de formación multidisciplinar, que trabaja siguiendo el modelo EFQM en programas y actividades de interés para las empresas asociadas. La formación permanente, la implementación de las más novedosas herramientas y sistemas informáticos, la búsqueda de la mejora continua, la satisfacción del cliente, los sistemas de comunicación y consecución de objetivos, son algunas de las claves de actuación del equipo profesional de GAIA (Gaia, 2016).

Misión

Fomentar las TEIC en todos los ámbitos económicos y sociales, promoviendo la colaboración con otros sectores y propiciando el desarrollo de nuevos productos, tecnologías y mercados.

Objetivos Principales:

- La promoción técnica, comercial, económica, y de las industrias que representa y del conjunto del sector, contribuyendo con ello al desarrollo y avance de la región.
- La diseminación de aspectos de interés para sus asociados, en los ámbitos tecnológico, comercial y empresarial, su representación ante organismos tanto nacionales como internacionales, y la defensa de los intereses profesionales de los mismos.
- La cooperación proactiva en desarrollo de la Sociedad de la Información.
- El fomento de las comunidades abiertas y el desarrollo de nuevos modelos de trabajo en red.

GAIA, progresa como la institución de carácter privado e independiente más comprometida con el desarrollo integral de los sectores industriales ligados a las TEIC, así como con el uso racional y eficiente de los productos y servicios basados en esas tecnologías. Por otro lado, es un máximo referente asociativo integrador de esfuerzos y capacidades alcanzando amplia visibilidad nacional e internacional a través de sus acciones propias y de las colaboraciones con otras instituciones (Gaia, 2016).

Visión

Tal y como manifestó el comisario de Industria Günter Verheugen de la Unión Europea, "Necesitamos más clusters de categoría mundial en la UE", argumentando que los clusters juegan un papel vital en la innovación empresarial y son "el motor de la creación de empleo". Considerando esta aproximación, GAIA tratará de definir la estrategia del Cluster TEIC de futuro (CLUSTER EXCELLENCE). Tratando de identificar las áreas y actividades necesarias para formar parte de los world class cluster (Gaia, 2016)..

- Consolidar a GAIA como CLUSTER EXCELLENCE o como referente internacional a nivel de cluster.
- Consolidar a GAIA como Unidad de Innovación Internacional.
- Promover el desarrollo del capital social basado en los Living Labs.
- Promover la cooperación intersectorial, como una fórmula para acelerar el posicionamiento en los nuevos espacios de negocio.

GAIA, fruto de su visión y perseverancia en la innovación colaborativa, está contribuyendo a evidenciar que las TEIC sean reconocidas como elemento clave en la generación de riqueza y competitividad de una región.

El Cluster Excellence es un modelo de cluster en red, cooperativo y abierto a todas las áreas geográficas y a todos los agentes económicos y sociales, y se sustenta en los siguientes tres ejes:

- Crecimiento en red.
- Desarrollo en modelos abiertos.
- Cooperación Intersectorial.

Caracterización del Sector TEIC

A principios del año 2013 se apuntaba que el 2014 podría ser un año de cambio de tendencia y que, pese a las múltiples incertidumbres que entonces se recogían, existía la oportunidad de crecimiento. Se podía decir que aunque se hablaba de crecimiento ligero, se iba confirmando esa previsión, y los datos del mencionado sector iban apuntando a un cambio de ciclo.

Algunos de sus datos Sectoriales:

En 2014 se experimentó un crecimiento en la facturación del 2,44%, siendo el primer año tras cinco años anteriores en él que crecía la cifra de negocio en el sector, ésto fue permitiendo proyectar una nueva etapa.

Los incrementos en facturación se produjeron en los siguientes subsectores:

- Industria electrónica grande, con un 3,51%
- Industria TICs (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) grande, con un 1,6%
- E industria TICs pequeña, con un 2,07%

Por contra, la industria electrónica pequeña vio reducida su facturación en torno al -2,62%.

La internacionalización fue el factor clave, el 40% de la facturación global del sector en 2014 venía de mercados exteriores.

En la internacionalización/exportación se produjo un leve incremento respecto a años anteriores del 0,69%. Este ligero incremento de cifra de negocio pudo ser debido a la deceleración en el crecimiento de los mercados emergentes internacionales donde el sector mantiene posiciones, especialmente en el sector electrónico grande.

El empleo se vio afectado por el descenso en el número de empresas en el sector, algo esperable tras la llegada de la crisis. Ello provocó que se arrastrarán pérdidas de actividad y, además, se produjeron integraciones/reestructuraciones.

El empleo, se vio reducido con un valor medio en torno al -2,16%.

En relación a la inversión se vuelve a invertir en I+D+i con fuerza, además la inversión en I+D+i fue lo último en decrecer en el sector, y ha sido lo primero en recuperarse, dato que demuestra que el sector invierte en conocimiento y en futuro.

Respecto a la I+D+i, el sector experimenta un significativo crecimiento, en torno a un 4,33%. Este dato compensa en parte la importante reducción experimentada en el 2013 y ratifica el compromiso del sector con la investigación y el desarrollo.

En relación al número de empresas asociadas, se cerró el año 2014 con 245 empresas asociadas al Cluster GAIA con una pequeña caída que se explica por los motivos ya citados en el ámbito del empleo, principalmente integraciones y desaparición de empresas.

Analizando los últimos años en global, se ve que la facturación descendió un 18,5% entre 2008 y 2013, el empleo descendió un 10,5%, la inversión en investigación y desarrollo descendió un 14%, solo en el capítulo de exportación/internacionalización se incrementó la actividad en un 43,5%.

Ello ha sido debido, principalmente, a la crisis vivida, y desde ese punto de arranque, el sector está encarando la nueva etapa, con algunas lecciones claras aprendidas, entre las que se destaca la importancia que ha tenido la internacionalización en el mantenimiento del sector. Es por ello que se debe seguir persistiendo en el compromiso con la internacionalización estructurada de la mayoría de las empresas. Las alianzas empresariales marcan el camino para ampliar el número de empresas internacionalizadas. Además, todo ello, va a requerir trabajar, y actuar bajo los principios de la RSE, de ahí la importancia de la misma en el sector. Más adelante mencionaremos la manera de cómo trabajarlos en el marco de una pyme del sector TEIC.

Dicho lo cual, se destaca que el sector ha venido obteniendo unos resultados no muy buenos en el periodo (2008-2013), y que fue el año 2014 el que demostró señales optimistas, lo cual fue la base para hacer reales las oportunidades identificadas y llevadas a cabo en el 2015, año que según el propio informe de coyuntura que elaboró el Cluster GAIA preveía un crecimiento en facturación en torno al 6,15% y un crecimiento del empleo en torno al 4,37%.

Considerando el último periodo 2013-2016 los indicadores de relevancia que a continuación presentamos, y datos absolutos alcanzados por el sector en el periodo indicado, tal y como nos muestran los números, se experimenta un claro crecimiento sectorial, crecimiento que evidencia una recuperación económica progresiva tras la crisis experimentada, donde se pone de manifiesto las dificultades en la contratación de profesionales cualificados para el sector.

- Facturación: 3.066 Millones de Euros
- Exportación: 1.156 Millones de Euros
- Empleados: 11.500 personas
- Inversión en I+D: 116 Millones de Euros

Todo ello, está conviviendo en un marco de una clara orientación estratégica por parte de las instituciones, en el sentido de que el sector debe ser capaz de “sumar” para poder multiplicar la aportación, dado que las TEIC son un aliado estratégico vital para el desarrollo de Euskadi, con resultados como:

- El mencionado alineamiento con la especialización inteligente - RIS3, con el objeto de ser proactivo y acelerar en la construcción de los espacios de oportunidad que el sector TEIC está visualizando.
- La colaboración en el diseño del mapa de competencias digitales para la industria 4.0.
- La colaboración con la comisión del plan de fabricación avanzada.
- Ó los perfiles profesionales para las carreras profesionales y másteres.

Es preciso incorporar inteligencia, conectividad, interoperabilidad e integración al ecosistema productivo para lograr procesos más eficientes, flexibles, personalizables y referentes en la realidad empresarial actual y futura, lo que implica, por ejemplo, incorporar captadores interconectados en los productos ofrecidos con el objetivo de que provean de información al proceso productivo ó inteligencia en la provisión de los servicios para lograr mayores niveles de eficiencia y asistencia.

Es preciso incorporar inteligencia en los productos, para que los usuarios hagan un uso más eficiente de las soluciones y perciban una experiencia de uso más satisfactoria, lo que también supone incorporar

inteligencia y conectividad a los productos, para que interactúen entre sí, es decir, con la producción/provisión inteligente, de forma que los productos se ajusten y evolucionen adaptándose a los entornos reales de clientes/usuarios.

Y también se habla de "servitización: el motor de la nueva economía digital" (GAIA, 2015), es el foco más innovador y emergente en la especialización inteligente. La servitización aporta más crecimiento y diferenciación para nuestro entorno socio-económico. Se trata de proveer a clientes/usuarios de servicios que incrementen el valor de uso de los productos y/o el desarrollo de actividades profesionales, supone un incremento de capacidades y competencias empresariales en Euskadi, y un factor de fidelización adicional de clientes/usuarios.

Según lo anterior las empresas del ámbito TEIC se enfrentan a entornos altamente especializados, lo que conlleva a que los proyectos a realizar deben ser muy bien direccionados y realizados de manera eficiente, y en alineamiento con los principios de la RSE.

Tanto la gestión de proyectos como la RSE, ambas son reconocidas en el País Vasco por los resultados positivos que han obtenido las pymes que trabajan con ellas. Si nos centramos en el territorio de Gipuzkoa y en el sector de empresas TEIC de GAIA, sector al que pertenece la empresa objeto de análisis de estudio, se percibe que del total de las 250 pymes asociadas el 85% de ellas se gestiona mediante una gestión de proyectos, y en concreto, en torno al PMP el 48% de sus empleados trabajan bajo este modelo (GAIA, 2015).

GAIA logró vincular, mediante el asociacionismo, que varias empresas de TICs apostasen por la certificación profesional PMP.- Project Management Professional, principalmente entre las pymes. Este hecho situó al sector TEIC como uno de los sectores relevantes a nivel nacional en cuanto al nivel de exigencia vinculado a la mejora en el desarrollo de los procesos de software de las empresas TICs vascas, dadas las numerosas ediciones de certificaciones que se han venido desarrollando en el País Vasco para la obtención de dicha certificación.

A continuación pasamos a describir algunas características propias de la empresa Informática 68 que se enmarca en el sector TEIC.

La Empresa Informática 68: Información General

- Su razón social es Informática 68, S.A aunque se la conoce más por su nombre comercial que es Informática 68, en forma abreviada se suele decir I68.
- El ámbito de actividad al que pertenece la empresa es desarrollo de software de gestión.
- Pertenece al grupo empresarial: Grupo I68 y dispone de cuatro centros de trabajo, siendo estos:
 - Empresa matriz en San Sebastián en el Parque empresarial Zuatzu con una plantilla total de 84 empleados.
 - Empresa filial en Gijón con 3 trabajadores/ras en plantilla
 - Empresa filial en Madrid con 1 trabajador/ra en plantilla
 - Empresa filial en Bilbao con 3 trabajadores/ras en plantilla
- Su Misión es aportar Soluciones Informáticas para la Innovación de la Gestión.
- Web: <http://www.grupoi68.com/es>

Imagen 28: Información Informática 68

ES | EU | CA | EN | PT [área clientes](#)

i68 Grupo 30 años 1985-2015
Líderes en Sistemas de Información

Grupo Casos de éxito Producto Servicios Actualidad Partners Contacto

Innovamos para crecer.
Innovamos para ir por delante.
Innovamos para ser líderes en sistemas de información.
Pasión por la Innovación

Noticias

2016-06-10 Del 'querer' registrar las horas al 'tener' que hacerlo

Agenda

2016-06-10 Jornada: Caso práctico de cómo implantar un Software de Gestión de Almacenes de forma exitosa

SAT Servicio de asistencia técnica

Mobile SAT Mobile

TPV Terminal punto de venta

Soluciones por sector

- Industria
- Ingenierías y proyectos
- Distribución y logística
- Retail
- Fabricantes de componentes de automoción
- Gran consumo

B2P Ofertas y contratación

WMS Gestión avanzada de Almacén

CRM Gestión de Relaciones con clientes

B2B Clientes y representantes

LOGÍSTICA Gestión de almacenes Compras Logística y ventas EDI-GNE

FINANZAS Contabilidad general Contabilidad analítica Gestión de cobros y pagos Inmovilizado

CMS Gestión de Tesorería

DMS Gestión documental

BPM Gestión de procesos de negocio

BUSINESS INTELLIGENCE Análisis de información

Fuente: Informática 68, S.A

Las cifras de Informática 68

- Su facturación media es en torno a unos 6.2 Millones de Euros
- El desglose del número de empleados es de la siguiente manera:
 - Hombres: 56
 - Mujeres: 35
 - Equipo directivo: 5
 - Personal de I+D+i: 9
 - Personal de administración: 6
- Sus proyectos son más de 600, y el perfil de sus clientes más habituales son empresas industriales, comerciales o de servicios, con volúmenes de facturación de 3 a 100 millones de euros, y están situados en España y Portugal, teniendo, además, otros en Francia, Chequia, USA, México, Alemania, Italia, Hong Kong, Australia, India, etc.
- Otros datos de interés:
 - El 15% de su facturación es dedicado a la innovación
 - Se destinan unas 20.000 horas / año en procesos de mejora de sus productos
 - Un millón de euros / año es destinado a la I+D+i

Sistemas de Gestión de Informática 68

- Dispone de la ISO 9001 como sistema de gestión de la calidad
- Trabaja en base a una cultura de modelos de gestión avanzada, desarrollándolos y desplegándolos entre el conjunto de la organización:
 - Cuadros de Mando Integrales
 - Planes Estratégicos
 - Planes de Gestión
- Dispone del Modelo CMMI nivel 2 y 3 como modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

- Los profesionales trabajan a través de PMI, organización internacional con fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos, como ya ha sido comentado en capítulos anteriores de esta tesis.

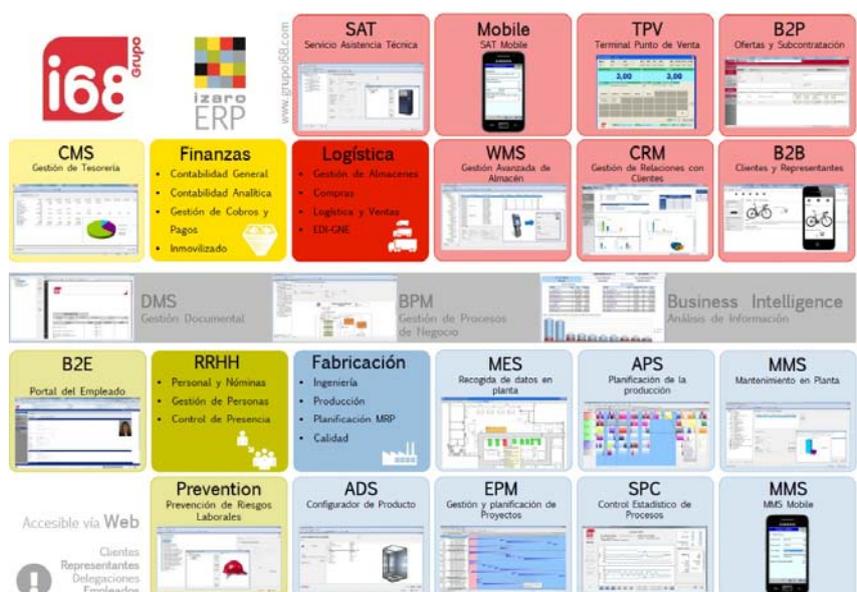
Productos de Informática 68

- La empresa Informática 68 trabaja con su producto Iزارo que es un completo Sistema Integrado de Gestión ERP, que da respuesta a todas las necesidades de las Pymes globales en la Sociedad de la información. Su arquitectura está basada en componentes que permite parametrizar y “configurar” el Sistema a medida de las necesidades específicas de cada empresa cliente, apoyándose en la herramienta de control de versiones y una potente parametrización.

Además se compone de módulos integrados e integrables con otras soluciones de mercado;

- Entre el conjunto de soluciones de mercado que trabajan cuentan con las siguientes:
 - Gestión avanzada de tesorería
 - Económica-Financiera
 - Recursos Humanos
 - Riesgos Laborales
 - Logística y ventas
 - Aprovisionamiento
 - Sistema de gestión de almacenes
 - Punto de venta
 - Fabricación
 - Configurador
 - Proyectos
 - Planificación y control de producción
 - S.A.T y mantenimiento
 - Calidad
 - Negocio electrónico
 - CRM
 - Business Intelligence

Imagen 29: Mapa de soluciones de la empresa Informática 68



Fuente: Informática 68, S.A

Imagen 30: Aplicaciones de las soluciones de la empresa Informática 68



Fuente: Informática 68, S.A

Servicios de Informática 68

- Consultoría Informática y Planes de Sistemas:
 - Análisis de necesidades más relevantes y propuestas de mejora.
- Dirección y Desarrollo de Proyectos "llave en mano":
 - Formación, parametrización, consultoría y asistencia.
 - Implantación de nuestro Sistema Izaro.
 - Desarrollos a medida e integración con nuestros productos.
- Externalización del Departamento informático:
 - Contratos globales de outsourcing a medio y largo plazo.
- Suministro e instalación de Software básico:
 - Sistemas Operativos Windows, Unix y Linux.
 - Bases de datos SQL-Server, Oracle, Informix, DB2, Multibase y Progress.
- Suministro e instalación de Hardware de las principales Marcas:
 - Servidores, puestos, impresoras, etiquetadoras, etc.
 - Terminales de control de producción, presencia y acceso.
 - Terminales punto de venta.
 - Sistemas portátiles de preventa, autoventa y radiofrecuencia.
 - Redes de cobre, fibra óptica e inalámbrica.
 - Comunicaciones, acceso a Internet, sistemas de seguridad, cortafuegos, etc.
- Servicio de Asistencia Técnica:
 - Instalaciones complejas de hardware, software y comunicaciones.
 - Mantenimiento "in situ" y Telemantenimiento.
 - Ingenieros certificados.
 - Contratos de Mantenimiento globales.

Premios otorgados a Informática 68

- La Cámara de Gipuzkoa les otorgó el Premio a la Empresa de Servicios 2011.
- Adegí les otorgó el Premio a la Nueva Cultura Empresarial 2014.

Informática 68 miembro de otras organizaciones

- Durante los años 2006-2010 ha sido miembro de la Junta Directiva del Cluster GAIA, ocupando la Secretaría de dicha Junta, y la Presidencia del Comité de Sistemas de Información.
- Actualmente forman parte del Consejo de Elkargi.
- Y, nuevamente, desde junio del año 2016, vuelve a formar parte de la Junta Directiva del Cluster GAIA.

6.1 Método de selección, participantes y su justificación

Como ha quedado comentado, la metodología de investigación tiene un enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta que se pretende analizar si es posible el despliegue de la RSE a través de la gestión por proyectos, y evidenciar así si son pymes socialmente más responsables. Para el despliegue de la RSE se va a aplicar la metodología RSE-GPP que ha sido descrita en el capítulo quinto de la tesis. La investigación se aborda desde una perspectiva cuantitativa, tomando como referencia la empresa Informática 68 y un proyecto de implantación de su software de gestión mediante el modelo de aseguramiento de la calidad del software CMMI y el método PMI con el que abordan los procesos y las prácticas de éstos para el desarrollo de proyectos de software.

Se aporta un enfoque de investigación cuantitativa para esta tesis, así por un lado se dispone del ciclo de vida del proyecto, liderazgo-políticas, prácticas y procesos, personas y equipos de proyecto, etc, siendo el objeto de esta investigación analizar si es posible la identificación de fenómenos empresariales, sociales y medioambientales en los proyectos, y también comprender el éxito y fracaso de éstos al desplegar aspectos de RSE en los mismos.

Bajo este enfoque, y al objeto de llevar a cabo también un análisis estructural se ha desarrollado una herramienta de medición y análisis del propio ciclo de vida del proyecto dando lugar al análisis del mismo y el que emerge de las relaciones entre los distintos grupos de interés en torno al proyecto (empleados, clientes, proveedores, organización, etc). La metodología RSE-GPP permite también analizar la relación formal de los distintos grupos de interés en torno al proyecto y ver qué tipo de vínculos surgen de la recurrencia de esas relaciones, pudiendo llevar a cabo estudios sobre la conducta de los grupos de interés en el desarrollo del proyecto vinculados a variables de la RSE, tanto a nivel micro, y/o a nivel macro.

Sin embargo, a pesar de que se analice la relación entre varios grupos de interés vinculados al proyecto para analizar las relaciones que surgen entre ellos, tal es el caso, de cliente-proveedor, también es vital analizar la calidad de esas relaciones y sus interacciones. Y esto no se puede medir a través de grafos, y las operaciones matemáticas no son suficientes para explicar el fenómeno social ó de relación que se da entre las personas, y en base a ello, muchas veces el éxito y/o fracaso de algunos proyectos.

La herramienta que se ha empleado, es de elaboración propia, y consta por un lado, como ya hemos comentado de cinco cuestionarios, con una escala de puntuación del 0 al 4, la cual representa: 0. Nada; 1. Poco; 2. Algo; 3. Bastante; 4. Mucho, e igualmente una escala de valoración, la cual representa: B. Bajo; M. Media; A. Alta.

En cuanto a los cuestionarios se corresponden con el ciclo de vida del proyecto, y los ítems correspondientes están vinculados a los procesos del CMMI, a las áreas de conocimiento del PMP y a la propia RSE. Así en la herramienta se reflejan los siguientes cuestionarios con sus correspondientes ítems (se adjuntan los mismos a modo de anexo):

- **Cuestionario Proceso Iniciación: 37 ítems (Anexo 1)**
 - Área de conocimiento de Integración: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Alcance: 11 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 5 ítems
 - Área de conocimiento de Riesgos: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 4 ítems

- **Cuestionario Proceso Planificación: 48 ítems (Anexo 2)**
 - Área de conocimiento de Integración: 13 ítems
 - Área de conocimiento de Tiempo: 3 ítems
 - Área de conocimiento de Coste: 7 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 10 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 8 ítems
 - Área de conocimiento de Riesgos: 5 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 2 ítems

- **Cuestionario Proceso Ejecución: 37 ítems (Anexo 3)**
 - Área de conocimiento de Integración: 9 ítems
 - Área de conocimiento de Tiempo: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Coste: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 6 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 11 ítems
 - Área de conocimiento de Riesgos: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 3 ítems

- **Cuestionario Proceso Monitorización y Control: 14 ítems (Anexo 4)**
 - Área de conocimiento de Integración: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 3 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Riesgos: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 1 ítems

- **Cuestionario Proceso Cierre: 15 ítems (Anexo 5)**
 - Área de conocimiento de Integración: 1 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 5 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Comunicación: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Riesgos: 1 ítems

Para el despliegue de la metodología RSE-GPP también se han llevado a cabo una serie de entrevistas en profundidad, de elaboración propia, que constan, por un lado, de cinco entrevistas en profundidad, y principalmente son preguntas abiertas.

En cuanto a las entrevistas en profundidad se corresponden con el ciclo de vida del proyecto, y los ítems correspondientes están vinculados a los procesos del CMMI, a las áreas de conocimiento del PMP y a la propia RSE, así para el despliegue de la metodología RSE-GPP se han llevado a cabo las siguientes entrevistas en profundidad con sus correspondientes ítems (se adjuntan las mismas a modo de anexo):

- **Entrevista en Profundidad Proceso Iniciación: 6 ítems (Anexo 6)**
 - Área de conocimiento de Integración: 1 ítems
 - Área de conocimiento de Alcance: 2 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 1 ítems

- **Entrevista en Profundidad Proceso Planificación: 15 ítems (Anexo 7)**
 - Área de conocimiento de Integración: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 1 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 5 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 5 ítems

- **Entrevista en Profundidad Proceso Ejecución: 13 ítems (Anexo 8)**
 - Área de conocimiento de Integración: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 2 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 4 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 3 ítems

- **Entrevista en Profundidad Proceso Monitorización y Control: 4 ítems (Anexo 9)**
 - Área de conocimiento de Integración: 1 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 1 ítems

- **Entrevista en Profundidad Proceso Cierre: 5 ítems (Anexo 10)**
 - Área de conocimiento de Calidad: 2 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Comunicación: 1 ítems

Por último, hay un sexto cuestionario que ha sido cumplimentado por el cliente, al que denominaremos "CK" para obtener su visión en relación a la implantación de la herramienta RSE-GPP en el proyecto piloto, y también lo anexamos como anexo.

- **Cuestionario Cliente: 37 ítems (Anexo 11)**
 - Área de conocimiento de Integración: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Alcance: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Tiempo: 1 ítems
 - Área de conocimiento de Coste: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Calidad: 2 ítems
 - Área de conocimiento de RRHH: 2 ítems
 - Área de conocimiento de Aprovisionamiento: 2 ítems

Estos instrumentos resultan claves en la presente investigación como guía para identificar posibles categorías de análisis que apoyen el estudio de la implantación de la RSE en las pymes a través de sus proyectos. Ha sido necesario diseñar una guía de entrevista con preguntas y categorías de análisis que permitan dar respuesta a la (s) pregunta(s) de investigación objeto de la presente tesis.

Esta tesis pretende analizar la realidad de la responsabilidad social empresarial de los proyectos de las pymes a través de las entrevistas, comunicaciones y reuniones entre investigador e investigados. No hay un interés en generalizar sobre el fenómeno de estudio resultando de dichas entrevistas, comunicaciones y/o reuniones, únicamente sólo interesa describir dicha realidad a través de análisis de los documentos (cuestionarios y entrevistas en profundidad), y la propia metodología de investigación.

Participantes

La empresa Informatica 68, S.A ha sido quien ha identificado el proyecto sobre el que pilotar la metodología RSE-GPP, y en base a él mismo, han sido identificados los sujetos claves para el desarrollo de la presente investigación. A continuación mencionamos a los mismos.

Sujetos Claves Participantes en la Investigación:

- 1.- Responsable del área de proyectos I+D+i de la empresa Informática 68
- 2.- Jefe de proyecto objeto de estudio
- 3.- Analista del proyecto objeto de estudio
- 4.- Programador del proyecto objeto de estudio
- 5.- Responsable del proyecto objeto de estudio en casa del cliente, siendo éste la empresa CK.

6.2 Hipótesis de trabajo de la investigación

Al principio de este capítulo hemos comentado que es objeto de esta investigación analizar si es posible la identificación de fenómenos empresariales, sociales y medioambientales en los proyectos, y también comprender el éxito y fracaso de éstos al desplegar aspectos de RSE en los mismos. Para lo cual se está abordando de manera conjunta la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión / Dirección de

Proyectos para explicar la aplicación de la RSE en los mismos, sin embargo, no se quiere dejar el planeamiento únicamente a nivel teórico y sí comprobar empíricamente dicha aplicación para responder de qué forma una pyme puede implementar los principios de la RSE a través de sus proyectos y en base a ello poder afirmar si esa pyme puede ser socialmente responsable a través de los mismos.

En este sentido, el estudio o investigación de este trabajo, principalmetne, es de tipo descriptivo ya que con esta investigación se busca caracterizar, especificar, definir, elaborar y aplicar una metodología para el despliegue de la RSE a través de la gestión por proyectos en una empresa dedicada a las Tecnologías de la Información (TICs).

Se trata, en parte, de una investigación experimental dado que parte de los datos e información que se obtienen no se encuentran disponibles en el momento sobre la hipótesis de trabajo planteada.

Se analiza brevemente la cuestión de cómo aplicar la RSE en la gestión por proyectos, revisando la propia gestión de proyectos de la propia empresa, y se trata de analizar si la pyme que aborda la RSE, a través de sus proyectos, es más competitiva tanto en cuanto el propio proyecto que lleve vinculado la propia gestión de la RSE lo sea. Para ello, se realiza una revisión documental tanto de los lineamientos del PMI como los complementos en cuanto a procesos, entradas, salidas y entregables por proceso, las herramientas propuestas a nivel genérico para cualquier tipo de proyecto. También se analizan los insumos con que se cuenta en una empresa del sector de las Tecnologías de la Información (TICs) para poder estructurar un sistema de información que permita soportar la implementación de una metodología de RSE a través de la gestión por proyectos, con todos los entregables y gestión documental que ello conlleva.

Para lograr los objetivos planteados, se realizan los siguientes pasos:

- Análisis de la cuestión de cómo abordar la RSE en la gestión por proyectos.
- Revisión documental de procesos, entradas, salidas, entregables y herramientas
- Revisión del entorno en el que desempeña su actividad la empresa y su vinculación con sus grupos de interés.
- Definición de áreas de conocimiento, grupos de procesos y procesos a ser incluidos en la gestión por proyectos.
- Selección y desarrollo de las herramientas a ser utilizadas en la metodología.
- Aplicación de la metodología a un caso práctico.

El estudio tiene como objetivo analizar dos experiencias de proyectos de desarrollo de software que ambos se desarrollan a través de la gestión por proyectos, y es en uno de estos proyectos en el que se aplica la RSE. Tras ello, y a través de la serie de técnicas ya comentadas (cuestionarios, entrevistas, Focus Group, la metodología RSE-GPP, etc) se comparan la evolución y el desarrollo de los mismos en cada una de las etapas de la gestión por proyectos y al cierre de los mismos. La comparativa entre ambos proyectos va a permitir evidenciar si la RSE aplicada a la gestión por proyectos hace que estos sean socialmente más responsables o no.

6.3 Tipología de Proyectos Seleccionados

En cuanto a la tipología de proyectos seleccionados se va a trabajar sobre proyectos de desarrollo de software cuyo análisis y evaluación de los mismos, únicamente, ha sido analizado bajo la gestión por proyectos, basado en CMMI nivel 2 y PMP, y se realizó en el marco del proyecto COMPETIC, liderado e impulsado por GAIA, y financiado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Se parte de esos resultados para llevar a cabo una parte de esta investigación:

En el marco del proyecto COMPETIC, promovido por GAIA en el año 2006 para la promoción de la gestión avanzada y competitividad de las pymes del sector TIC, se llevaron a cabo una serie de actuaciones que contribuyeron en gran medida a mejorar la eficacia de la Industria del Desarrollo y Mantenimiento de soluciones de Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.) a través del Modelo CMMI nivel 2. En el caso de la empresa Informática 68 participó en la segunda edición del proyecto COMPETIC que tuvo lugar durante los años 2008 y 2009.

Por exigencias propias del modelo, se trabajó con un grupo de cuatro proyectos de software, a los cuales se les aplicó el modelo CMMI nivel 2, de ahí que se mencionen a continuación cuatro proyectos. Basándonos en el análisis de estos cuatro proyectos, y bajo la óptica, únicamente, de la GPP indicamos:

- Un proyecto de SAT
- Un proyecto de CRM
- Un proyecto de Configurador de producto
- Un proyecto de Firma digital

En el desarrollo de este análisis de los proyectos mencionados participaron por parte de la empresa Informatica 68 los siguientes roles dentro de los equipos de trabajo:

- Director de unidad
- Responsable de Proyectos
- Responsable de Tecnologías
- 5 jefes de proyecto
- 2 analistas programadores

Y por parte del equipo de GAIA:

- Responsable de Competitividad
- Responsable de Sistemas
- Responsable de Tecnología de Software (la investigadora de esta tesis)

Con este análisis se:

- Obtuvieron las evidencias que permitieron emitir un juicio objetivo en cuanto al grado de cumplimiento de los procesos del nivel de madurez 2 del Modelo CMMI.
- Realizaron sesiones de entrevistas que pretendieron hacer visibles las prácticas existentes para la ejecución de los cuatro proyectos mencionados.
- Proporcionaron una base para definir un conjunto de recomendaciones-resultados de mejora tras el análisis comparativo de las prácticas actuales con relación a las prácticas de los procesos examinados según gestión por proyectos del modelo CMMI nivel 2 y PMP

Por tanto, analizamos dentro de este grupo de proyectos el equivalente a la fase 2.- Ciclo de vida del proyecto de la metodología RSE GPP pero sin considerar en este grupo de proyectos la RSE como tal. De la misma manera indicamos que tanto la Fase 0 de Arranque así como la Fase 1 de Análisis del Punto de Partida, fueron llevadas a cabo, en concreto:

Fase 0.- Arranque: La dirección de la empresa Informatica 68 decidió participar en el proyecto COMPETIC en el año 2008, y manifestó su claro compromiso de trabajar en torno al modelo CMMI nivel 2 (Ver anexo 0). A partir de este momento la empresa Informática 68 dio a conocer el equipo de personas que iban a impulsar en interno la implantación del Modelo CMMI nivel 2.

Esas personas recibieron formación tanto en el Modelo CMMI nivel 2 como en PMP. En todo este proceso las personas de la empresa Informática 68 contaron con personas facilitadoras externas a la empresa, quienes facilitaron a Informática 68 el poder trabajar con sendos modelos (CMMI y PMP).

Fase 1.- Análisis del Punto de Partida: en este sentido y para trabajar en torno a los modelos CMMI nivel 2 y PMP la empresa seleccionó, y tal y como lo exige el Modelo CMMI, los cuatro proyectos de desarrollo de software, mencionados en la hoja anterior. En todos ellos se contó con sus memorias y planes de proyectos.

Analizando la fase 2 pero sin considerar el ámbito de la RSE en este grupo de proyectos, y centrándonos en el proyecto de SAT:

Fase 2.- Ciclo de vida del proyecto: la implantación de CMMI nivel 2 y PMP en los proyectos que gestiona la empresa pasa por analizar y considerar cada una de las etapas del ciclo de vida del mismo, siendo cada uno de ellos los siguientes:

- Proceso de Iniciación
- Proceso de Planificación
- Proceso de Ejecución

- Proceso de Monitorización y revisión
- Proceso de cierre

A continuación y dentro de esta misma Fase 2 vamos a describir la implantación del Modelo CMMI y PMP en el proyecto SAT.. Dicho análisis se va a realizar tanto desde un punto de vista morfológico como esquemático.

Desde un Análisis Morfológico

La empresa Informatica 68 define políticas de actuación en torno a sus proyectos, igualmente, trabaja en base a un mapa general de grupos de procesos, y con procesos específicos. Si bien, se le recomendó tener una completa visibilidad de la asignación de recursos a actividades y una completa visibilidad de distribución de todas las actividades en el tiempo. Este hecho les facilitaría la labor de poder anticiparse a los problemas y/o responder con agilidad ante los mismos en cuanto a riesgos referidos a los recursos, y de la misma manera, poder anticiparse a los problemas y/o responder con agilidad ante los mismos, en cuanto a incidencias y desviaciones de proyecto.

La gestión de proyectos que llevan a cabo contempla órdenes de pedido de proyectos, así como de herramientas que les permiten desarrollar los proyectos con un nivel de gestión alto. Pero sí se detectó la necesidad de realizar una planificación formal de proyecto.

Sus profesionales tienen y poseen los conocimientos necesarios para llevar a cabo todas las actividades de gestión de proyectos. Además, como empresa se preocupa por desarrollar planes de carrera para sus empleados.

Se llevaban a cabo versiones de todos los documentos, siendo conscientes en todo momento de los cambios que se producen con respecto a la última versión. Este hecho les facilitaba el tener en todo momento la certeza de identificar todas las inconsistencias potenciales ante un cambio, e igualmente, tener bajo control todos los elementos que componen el producto del trabajo.

Además, se realizaba un seguimiento de los proyectos con el responsable de proyecto correspondiente, y con el Director de la Unidad. Sin embargo se detectó que estaba pendiente el alineamiento de los procesos ISO 9001, certificación que poseían y poseen, con las prácticas de CMMI, en el sentido de que no se auditaban procesos y productos de trabajo del proyecto, y que en ocasiones no siempre se realizaban actas de las reuniones de seguimiento internas.

Desde un punto de vista organizativo en la empresa Informatica 68 están las responsabilidades del grupo de procesos y la del grupo de trabajo. En relación a la del grupo de procesos, este grupo de trabajo se encarga de facilitar la mejora de los procesos a los diversos niveles de la organización, además de dar seguimiento y formar a los mismos, y este grupo suele ser el punto de referencia de aprendizaje a nivel organizativo.

Por el contrario, el grupo de trabajo centra su responsabilidad en la mejora de uno o varios procesos de acuerdo a las asignaciones efectuadas por el comité de seguimiento de los proyectos. Suele ser quienes analizan los procesos actuales, documentan los procesos mejorados y verifican los cambios necesarios a darse en los proyectos, así como participar en el desarrollo de planes de despliegue.

Por otro lado, procedemos a analizar el proyecto considerando los procesos de manera individualizada, bajo un análisis esquemático:

Desde un Análisis Esquemático

Proceso de Inicio

Aunque ha quedado explicado en el capítulo 3 de esta tesis, es el proceso que reconoce que el proyecto, fase o actividad debe comenzar. Además, es el proceso que incluye la definición de los objetivos del proyecto, la fase o la actividad (PMBOK, 4ª edición, 2008). Dentro del mismo, y según el análisis realizado en cuanto a sus entradas, herramientas y técnicas y sus salidas, se evidencian una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que iremos describiendo y serán tenidas en cuenta para evaluar el proyecto en la fase 3 de la metodología:

- **Carta de Proyecto:** Existe carta de inicio de proyecto, y la misma cuenta con la validación y aprobación por parte del cliente antes del arranque de la puesta en marcha del proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - Carta de arranque de proyecto es conocida por parte del cliente
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Tener la carta de arranque de proyecto firmada y sellada por parte del cliente

- **Identificar a los involucrados o grupos de interés del proyecto:** Este proceso analiza los grupos de interés y recomienda contar con los grupos de interés relacionados con el desarrollo del proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - Tienen identificados a los grupos de interés involucrados en el proyecto
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Tras la identificación de los grupos de interés involucrados en el proyecto hacer homologación de los mismos para próximos proyectos

Proceso de Planificación

Este proceso es el que se encarga de diseñar un esquema de organización, es decir que el propio proyecto tenga su plan que ayude a cumplir los objetivos establecidos en el proceso de inicio. Es el que define el alcance, tiempos, organización, costes, identificación de riesgos, calidad, recursos humanos, comunicación, aprovisionamiento, métodos (PMBOK, 4ª edición, 2008). En relación con el análisis realizado en cuanto a sus entradas, herramientas y técnicas y sus salidas, se evidencian una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que iremos describiendo y serán tenidas en cuenta para evaluar el proyecto en la fase 3 de la metodología:

- **Gestión de requisitos:** Los requisitos son gestionados y se identifican las inconsistencias con los planes y subproductos del proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - La empresa Informática 68 dispone de un Plan I+D y en su plan anual se definen qué proyectos se van abordar en el año
 - Los requisitos de alto nivel quedan recogidos en la Ficha de proyecto
 - El Jefe de Proyecto realiza un análisis de los requisitos del proyecto
 - El compromiso del cliente con los “requisitos” viene expresado mediante la aprobación del plan anual de I+D
 - El compromiso interno con los requisitos viene expresado en la Ficha de proyecto y en la reunión inicial del proyecto con el cliente
 - Ante cambios a los requisitos, se realiza un análisis de impacto y en caso de aceptación se “re-planifica” en función de los desvíos originados por esos cambios
 - Los cambios legales tienen partidas predefinidas para poder ser gestionados
 - Los cambios se escalan cuando se consideran de cierta importancia
 - Se lleva una trazabilidad entre funciones y nivel de código (soportada en la herramienta de trazabilidad que dispone la empresa)

- En el documento de análisis se recogen las pruebas de conjunto y sus resultados. Que posteriormente se registran en la ficha de desarrollo
- **Oportunidades de Mejora:**
 - Se detectó que no existía un identificador único para cada requisito (ni para los requisitos de alto nivel ni para los requisitos detallados)
 - No siempre se registraban los motivos de los cambios a los requisitos, ni las evaluaciones de impacto de los mismos
 - En un primer momento no existían criterios formales para determinar la responsabilidad de la aprobación de los cambios a los requisitos (criterios de escalado)
 - La empresa no disponía de una matriz de trazabilidad entre los Requisitos de alto nivel – los Requisitos detallados –y los Casos de prueba

Dentro de la propia planificación del proyecto y vinculado con:

- **Establecer estimaciones:** Se establecen y mantienen estimaciones de los parámetros del proyecto.
- **Desarrollar un plan de proyecto:** Se establece y mantiene un plan de proyecto que es usado para gestionar el proyecto.
- **Obtener compromisos del plan:** Se establecen y mantienen compromisos con el plan.
- **Fortalezas:**
 - En ocasiones el jefe de proyecto realiza un desglose de tareas en Excel
 - En alguna ocasión se ha utilizado un método formal de estimación (migración de GEMINIX a IZARO (los productos de gestión de Informática 68))
 - Existe un ciclo de vida (con sus respectivos entregables) establecido en el proceso de diseño
 - Hay definida una estructura de directorios para la documentación del proyecto. Existe un gestor de proyectos SW (HAPI) para almacenamiento de las versiones de documentación.
 - Los recursos materiales necesarios se identifican a nivel global anualmente en el plan de inversiones. Ante necesidades futuras, se abren peticiones específicas de material a través de Solicitud de inversión
 - Las necesidades de formación están planificadas anualmente a nivel de roles
 - En el plan general anual se hace un estudio de la disponibilidad en horas a dedicar a proyectos (según perfil de los miembros del equipo)
- **Oportunidades de Mejora**
 - Se percibió que no se desarrollaba de forma sistemática un desglose detallado de tareas
 - Que no se disponía de un método de estimación formal (basado en atributos) para determinar la complejidad/tamaño del producto
 - No se usaban los datos históricos disponibles como ayuda para determinar las estimaciones de esfuerzo y coste
 - No se desarrollaba un plan formal de proyecto, en el sentido de que no quedaban planificados formalmente: calendario (tareas, dependencias entre tareas, hitos), riesgos ni “personal específico”
 - Al no existir una planificación detallada no era posible realizar una revisión de la carga de trabajo de los recursos en un periodo de tiempo determinado (corto-medio plazo)

Proceso de Ejecución

Este proceso es el que coordina los recursos para llevar a cabo el plan determinado del proyecto, es decir mediante el mismo se aborda el plan de acción, el uso de los recursos, se controlan y gestiona las métricas, se comunican los avances a los stakeholders y se entregan los resultados (PMBOK, 4ª edición, 2008). En relación con el análisis realizado en cuanto a sus entradas, herramientas y técnicas y sus salidas, se evidencian una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que iremos describiendo y serán tenidas en cuenta para evaluar el proyecto en la fase 3 de la metodología:

Dentro de la propia gestión de acuerdo con los proveedores y vinculado con:

- **Establecer acuerdos con el proveedor:** Se establecen y mantienen acuerdos con proveedores.
- **Satisfacer acuerdo con el proveedor:** Los acuerdos son satisfechos por el proyecto y por el proveedor.
 - **Fortalezas:**
 - El tipo de adquisición a realizar viene impuesta como resultado del plan estratégico de la empresa.
 - Existe una lista de posibles candidatos (lista de proveedores, en algunos casos se da la homologación de los mismos)
 - Se establecen contratos con los proveedores, dónde se especifican plazos, garantías, condiciones del servicio, etc
 - Se realizan reuniones de seguimiento planificadas con el proveedor para ver el progreso y confirmar el cumplimiento del acuerdo. Por lo general se suelen levantar actas (seguimiento realizado y pasos futuros)
 - La aceptación de los productos viene dada por la realización de un juego de pruebas que incluye la integración con los propios productos de la empresa Informática 68.
 - **Oportunidades de Mejora:**
 - No existían criterios formales para la selección de proveedores
 - Se registraban los resultados de las pruebas pero no siempre se registraban los errores encontrados (errores en la integración) ya que no estaba formalizado el cómo efectuar el registro de estos errores
 - No se asociaban esos errores a una acción correctiva, responsable y fecha estimada de resolución

Dentro de la propia gestión de la configuración y vinculado con:

- **Gestión de la Configuración:** Se establecen líneas base para productos identificados.
- **Supervisar y Controlar Cambios:** Se da seguimiento y controlan cambios a productos bajo gestión de la configuración.
- **Establecer Integridad:** Se establece y mantiene la integridad de las baselines.
 - **Fortalezas:**
 - Utilizan gestores de proyectos de SW (HAPI) para control de versiones de código y documentación
 - En CRM se usa SourceSafe como controlador de versiones y elemento de control del sistema check-in, check-out
 - Desde Sistemas se hacen backups de todo HAPI y de todos los equipos (2 copias al día y 1 vez a la semana (lunes) una copia completa sale fuera de la empresa)

- Existen diferentes entornos (desarrollo y estable) y el paso entre ellos está especificado en el proceso de diseño
 - Se pueden recuperar versiones anteriores del producto desarrollado / entregado a un cliente
 - Se establece línea base de documentación con aquellas funciones que han verificado e incluido en la ficha de desarrollo
 - Los cambios como respuesta a incidencias se registran en la ficha de incidencias incluyendo razones del cambio y módulos afectados para solventarla
 - Los cambios al análisis se registran en ficha de desarrollo y a veces se plasman los motivos del cambio en los anexos del documento de análisis
 - Existe un sistema de permisos en el gestor de proyectos (HAPI)
 - Las responsabilidades de la realización de cambios están bien definidas
 - En alguna ocasión han utilizado una métrica de número de incidencias para poder computar el número de horas dedicadas a su resolución
- **Oportunidades de Mejora:**
 - No estaban claramente identificados los documentos que estaban bajo gestión de la configuración
 - Se apreció una observación, y es que en HAPI no existía un mecanismo automático de bloqueo para el check-out (se sabía que alguien estaba modificando un archivo, pero no era posible asegurar que pudiera ser modificada por otra persona)
 - No estaba formalizado, es decir, recogido por escrito; qué y cuándo se constituye una línea base
 - Los cambios al análisis no quedaban reflejados en los anexos de forma sistemática en todos los proyectos
 - No se conocía si existían criterios de aceptación (y escalado) de cambios a los elementos de configuración
 - En aquel entonces no se usaba la métrica horas dedicadas a resolución de incidencias
 - No se realizaban auditorías de Gestión de Configuración

Proceso de Seguimiento y Control

Este proceso es el que monitoriza y mide el estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las decisiones y/o acciones correctoras oportunas (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Dentro de la propia monitorización y medida del estado del proyecto, y vinculado a los procesos de control:

- Se presenta el **reporte** y se lleva a cabo la presentación con los **resultados finales** del proyecto al sponsor.
- Se produce la **aceptación** por parte de los clientes.
- Se procede a hacer **transferencia** de resultados.

En este sentido y vinculado con los otros procesos, tal es el caso de la vinculación con el proceso de planificación, lo que se realiza, tras analizar sus entradas, herramientas y técnicas y sus salidas, se evidencian una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que iremos describiendo y serán tenidas en cuenta para evaluar el proyecto en la fase 3 de la metodología:

- **Dar Seguimiento al Proyecto respecto del Plan:** Los resultados actuales y el progreso del proyecto son supervisados respecto del plan.

- **Gestionar y Cerrar Acciones Correctivas:** Se gestionan hasta su cierre las acciones correctivas cuando los resultados del proyecto se desvían significativamente respecto del plan.
 - **Fortalezas:**
 - Se imputan horas a tareas detalladas del proyecto
 - La gestión de datos del proyecto se realiza mediante el Gestor de Proyectos SW
 - Se mantienen reuniones de seguimiento con agentes externos
 - Se realizan reuniones de seguimiento con el equipo de proyecto de forma periódica
 - Se da seguimiento a los hitos fijados con el cliente
 - En ocasiones se realiza el análisis de las desviaciones del proyecto en un documento formalizado
 - Se asegura el cierre de las acciones correctivas (informal)
 - **Oportunidades de Mejora:**
 - El seguimiento del proyecto se realizaba de forma intuitiva. El jefe de proyecto sabe en qué estado está el proyecto, pero no el punto en el que debería estar
 - Las tareas sobre las que se imputan horas no estaban planificadas de antemano
 - No existían criterios de qué es una desviación significativa
 - No se identificaban riesgos, no existían hitos internos por lo que no podían ser seguidos
 - No se generaban sistemáticamente actas de las reuniones de seguimiento
 - El análisis de las desviaciones al proyecto no se recogía de forma sistemática en el documento de análisis formalizado
 - No existía un registro de las acciones correctivas tomadas en el proyecto
 - No se cerraban las acciones correctivas de manera formal

De la misma manera, en cuanto al aseguramiento de la calidad de Proceso y de Producto lo que se realizaba era:

- **Evaluar objetivamente procesos y productos:** Se evaluaba objetivamente la adherencia de los procesos implantados y de los productos/servicios asociados con las descripciones de proceso, estándares y procedimientos aplicables.
- **Proporcionar visibilidad objetiva:** Los incumplimientos eran supervisados con objetividad, comunicados y se aseguraban su resolución.
 - **Fortalezas:**
 - Existía un mapa de procesos definido por ISO
 - Se disponía de una herramienta que guía y fuerza la secuencia de ejecución de las actividades de trabajo
 - Se realizaban auditorías de calidad encuadradas dentro del ámbito ISO
 - Se identificaban las no conformidades de calidad y se comunicaban al responsable vía e-mail
 - Ante no conformidades se identificaban acciones correctivas, responsables y fechas estimadas de resolución
 - Los puntos auditados y las no conformidades quedaban registrados en una ficha
 - **Oportunidades de Mejora:**
 - Las auditorías de aseguramiento de la calidad no estaban alineadas con lo que espera el modelo CMMI. No se auditaban los proyectos de manera exhaustiva para comprobar que se seguían los procesos y se generaban los productos adecuados durante el ciclo de vida del proyecto

- No se definían criterios claros para la selección de los proyectos a auditar
- No existían checklists para auditar los productos/procesos de forma objetiva
- No existía un procedimiento de escalado de las no conformidades no resueltas

Proceso de Cierre

Este proceso es el que formaliza la aceptación del producto o servicio final (objetivo del proyecto) y fin de proyecto (PMBOK, 4ª edición, 2008).

Dentro del propio cierre del proyecto, y vinculado al propio proceso:

- Se evalúa si el proyecto cumple con sus objetivos (después de ver los resultados).
- Se estima el futuro para la toma de decisiones.
- Se llevan a cabo lecciones aprendidas y se comparte con el resto de la organización.

En este sentido y vinculado con los otros procesos, tal es el caso de la vinculación con el proceso de seguimiento y control, lo que se realiza, tras analizar sus entradas, herramientas y técnicas y sus salidas, se evidencian una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que iremos describiendo y serán tenidas en cuenta para evaluar el proyecto en la fase 3 de la metodología:

- **Medición y análisis: Alinear las mediciones y actividades de análisis:** Se alineaban los objetivos y actividades de medición con los objetivos y necesidades de información identificados.
- **Proporcionar resultados de mediciones:** Se proporcionaban los resultados de mediciones dirigidos a los objetivos y necesidades de información.
 - **Fortalezas:**
 - Existían objetivos a nivel global con su correspondiente cuadro de mando
 - Se medían las horas imputadas en los proyectos. Además se medían las horas invertidas en el desarrollo del año anterior como base para definir las horas de garantía del presente año
 - Existía una ficha informativa para cada indicador
 - Se generaban y reportaban informes de indicadores de manera periódica (mensual al comité de producción, trimestral al consejo de calidad)
 - Se disponían de herramientas necesarias para la recopilación, análisis y almacenado de indicadores
 - Se revisaba por parte de administración la recogida de la imputación de horas por parte de todo el personal de I+D
 - El controler revisaba la entrega de los indicadores de forma exhaustiva
 - **Oportunidades de Mejora:**
 - Salvo el cumplimiento en plazos, no se identificaban objetivos de medición a nivel operativo ni definidos indicadores específicos para conocer/medir el estado de los proyectos
 - Aparte de horas imputadas no se definieron otros indicadores específicos de proyecto (peticiones de cambio, horas dedicadas VS horas planificadas, errores en pruebas, horas de gestión VS horas totales, ...)
 - Existían indicadores en el sistema de gestión que costaba “excesivo” trabajo obtenerlos. Debía automatizarse la obtención los indicadores
 - No se tenía visión del esfuerzo dedicado a la obtención de los indicadores
 - El jefe de proyecto no tenía visión de los indicadores que se recogían

Fase 3.- Evaluación y Mejora: En este sentido, y tras la información proporcionada por la empresa, y habiendo analizado los procesos en base al Modelo CMMI nivel 2 y PMP se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan a continuación. Hay que indicar que en la primera tabla se presentan los resultados por áreas de proceso según el propio Modelo CMMI nivel 2, que es con el que se trabajó en el ámbito de la iniciativa COMPETIC, (2008-2009), y tal y como se presentaron los resultados del proyecto SAT a la empresa Informática 68 en aquel entonces.

En este sentido, vamos a analizar la tabla 41 que son los resultados obtenidos por la empresa Informática 68 tras ser evaluada bajo el Modelo CMMI nivel 2. Así se presentan los resultados, mediante los colores del semáforo por cada área de proceso evaluada para indicar cómo se encuentran éstas (no satisfechas, parcialmente satisfechas o satisfechas) en relación a las metas-prácticas de cada área de proceso, siendo las mismas:

- Gestión de requisitos
 - SG1: Gestionar Requisitos
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado
- Planificación del proyecto
 - SG1: Establecer Estimaciones
 - SG2: Desarrollar un Plan de Proyecto
 - SG3: Obtener Compromisos con el Plan
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado
- Seguimiento y control del proyecto
 - SG1: Dar Seguimiento al Proyecto respecto del Plan
 - SG2: Gestionar y Cerrar Acciones Correctivas
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado
- Gestión de proveedores
 - SG1: Establecer Acuerdo con el Proveedor
 - SG2: Satisfacer Acuerdo con el Proveedor
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado

- Medición y análisis
 - SG1: Alinear Mediciones y Actividades de Análisis
 - SG2: Proporcionar Resultados de Mediciones
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado
- Aseguramiento de la calidad de proceso y producto
 - SG1: Evaluar Objetivamente Procesos y Productos
 - SG2: Proporcionar Visibilidad Objetiva
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado
- Gestión de la configuración
 - SG1: Establecer líneas base
 - SG2: Supervisar y Controlar Cambios
 - SG3: Establecer Integridad
 - GG2: Institucionalizar un proceso gestionado

Tabla 41: Evaluación CMML- Presentación de resultados

Perfil de Objetivos de las Áreas de Procesos				
Área de Proceso	SG1	SG2	SG3	GG2
Gestión de Requisitos				
Planificación del Proyecto				
Seguimiento y Control del Proyecto				
Gestión de Proveedores				
Medición y Análisis				
Aseguramiento de Calidad de Proceso y Producto				
Gestión de la Configuración				

Fuente: Proyecto COMPETIC. GAIA- ESI / TECNALIA, 2008-2009

Leyenda:



No satisfecho: Hay debilidades significativas en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas al elemento CMMI, y no existe una alternativa adecuada



Parcialmente satisfecho: Hay inconsistencias o cobertura parcial en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas al componente CMMI



Satisfecho: Las prácticas organizativas asociadas al componente CMMI están implantadas e institucionalizadas de acuerdo al CMMI o mediante una alternativa adecuada

En base a la evaluación CMMI nivel 2 llevada a cabo en el ámbito del proyecto Competic y tras analizar las áreas de procesos del proyecto SAT, y considerando cada una de las metas-prácticas de esas áreas de procesos (SG1, SG2, SG3 y GG2) que es cómo evalúa el Modelo CMMI nivel 2, se obtuvo que para el:

- **Área de proceso: "Gestión de requisitos"** la práctica de cómo llevaba a cabo la empresa Informática 68 la gestión de los mismos era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con la gestión de los requisitos, de ahí que aparezca en color amarillo. Por otro lado, si consideramos dentro de la misma área de proceso de "Gestión de requisitos" la práctica genérica de cómo está de institucionalizado dicho proceso, vemos que se evaluó con el color rojo, lo que significó que se presentaban debilidades significativas en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.
- **Área de proceso: "Planificación del proyecto"** la práctica de cómo llevaba a cabo la empresa Informática 68 la planificación del proyecto era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con el establecimiento de las estimaciones, de ahí que aparezca en color amarillo. De la misma manera también estaba parcialmente satisfecha la práctica de cómo obtener los compromisos con respecto al plan. Por otro lado, se daba la circunstancia que había otras prácticas que estaban no satisfechas como era el caso de la práctica específica de desarrollo del plan de proyecto y de la práctica genérica de la institucionalización del proceso gestionado. En ambos casos se percibe que se evaluó con el color rojo, lo que significó que se presentaban debilidades significativas en la implantación e

institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.

- **Área de proceso: "Seguimiento y control del proyecto"** la práctica de cómo llevaba a cabo la empresa Informática 68 el seguimiento y control del proyecto era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con el seguimiento al proyecto respecto del plan, de ahí que aparezca en color amarillo. Y exactamente lo mismo se aprecia en la práctica vinculada con la gestión y cierre de las acciones correctivas, de ahí que también fueran evaluadas con el color amarillo. Por otro lado, si consideramos dentro de la misma área de proceso la práctica genérica de cómo se institucionaliza el proceso gestionado se aprecia que estaba no satisfecha, y vemos que se evaluó con el color rojo, lo que significó que se presentaban debilidades significativas en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.
- **Área de proceso: "Gestión de proveedores"** la práctica de cómo llevaba a cabo la empresa Informática 68 la gestión de proveedores era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con el establecimiento del acuerdo con el proveedor, de ahí que aparezca en color amarillo. Y exactamente lo mismo se aprecia en la práctica vinculada con la satisfacción del acuerdo con el proveedor, de ahí que también fueran evaluadas con el color amarillo. Por otro lado, si consideramos dentro de la misma área de proceso de "Gestión de proveedores" la práctica genérica de cómo está de institucionalizado dicho proceso, vemos que se evaluó con el color amarillo, lo que significó que había inconsistencias o coberturas parciales en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.
- **Área de proceso: "Medición y análisis"** la práctica de cómo lleva a cabo la empresa Informática 68 la medición y análisis de sus métricas, indicadores, resultados del proyecto era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con la alineación de las mediciones y actividades de análisis, de ahí que aparezca en color amarillo. Y exactamente lo mismo se aprecia en la práctica vinculada con proporcionar resultados de mediciones, de ahí que también fueran evaluadas con el color amarillo. Por otro lado, si consideramos dentro de la misma área de proceso de "Medición y análisis" la práctica de cómo está de institucionalizado dicho proceso, vemos que se evaluó con el color amarillo, lo que significó que había inconsistencias o coberturas parciales en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.
- **Área de proceso: "Aseguramiento de calidad y proceso y producto"** la práctica de cómo llevaba a cabo la empresa Informática 68 la evaluación objetivamente de los procesos y productos era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con el aseguramiento de calidad y proceso y producto, de ahí que aparezca en color amarillo. Por otro lado, si consideramos dentro de la misma área de proceso de "aseguramiento de calidad y proceso y producto" la práctica de cómo proporcionaba una visibilidad objetiva en relación a dicho aseguramiento de la calidad, ésta se evaluó con el color verde, lo que significaba que las prácticas organizativas asociadas al componente CMMI estaban implantadas e institucionalizadas de acuerdo al CMMI nivel 2 mediante una alternativa adecuada. Por último, si consideramos la práctica de cómo está de institucionalizado dicho proceso, vemos que se evaluó con el color amarillo, lo que significó que había inconsistencias o coberturas parciales en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.
- **Área de proceso: "Gestión de la configuración"** la práctica de cómo lleva a cabo la empresa Informática 68 la gestión de la configuración era parcialmente satisfecha, lo que significaba que había inconsistencia en la implantación de las prácticas asociadas con la gestión de la gestión de la configuración, siendo éstas el establecer las líneas base, el supervisar y el control de los cambios y el establecer la integridad de la propia configuración y de ahí que aparezca en color amarillo. De la misma manera si consideramos la práctica genérica de cómo está de institucionalizado dicho proceso, vemos que se evaluó también con el color amarillo, lo que significó que estaba

parcialmente satisfecha, habiendo algunas inconsistencias en la implantación e institucionalización de las prácticas asociadas a dicha área de proceso, según Modelo CMMI nivel 2.

Con la obtención de estos resultados se le presentó a la empresa Informática 68 una serie de recomendaciones que exponemos a continuación:

- Como aspecto clave para el cumplimiento de las prácticas genéricas del modelo CMMI nivel 2 en cada una de las áreas de proceso, los procesos, procedimientos y normas de funcionamiento que se fueron definiendo para cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto SAT analizado, se recomendó incluir en su definición todo lo relativo a: las políticas, la planificación y control, los recursos necesarios, la asignación de responsabilidades, los indicadores, las dependencias, las revisiones, etc que recoge el Modelo CMMI.
- Durante la fase de definición, así como en la de implantación, es muy importante asegurar de que las prácticas genéricas (áreas de conocimiento) se están teniendo en cuenta.

Además, y a nivel de logística se les recomendó que:

- Analizaran las sugerencias presentadas (las cuales se correspondían con las oportunidades de mejora evidenciadas).
- Identificaran las acciones de mejora (se recomendaba que utilizaran un formato excel) y elaboraran una lista de las mismas, fruto de las oportunidades de mejora detectadas.
- Identificaran responsables y fechas para materializar las oportunidades de mejora evidenciadas.
- Mantuvieran la lista actualizada con el progreso así como las acciones llevadas a cabo en la organización para implementar las acciones de mejora detectadas.

A continuación, se presentan, ver tabla nº 44, los resultados de la gestión por proyectos del proyecto SAT en base al Modelo CMMI y PMP, que llevó a cabo la empresa Informática 68. La presentación de los mismos se presenta en forma de procesos, según el ciclo de vida del proyecto, para luego poder hacer más fácil la comparativa en relación con el proyecto piloto al que se le aplica la metodología RSE-GPP.

Tabla 42: Vinculación entre áreas de proceso Modelo CMMI con los Procesos del ciclo de vida del Proyecto

Vinculación entre áreas de proceso Modelo CMMI con los Procesos del ciclo de vida del Proyecto					
Área de Proceso	Proceso de Inicio	Proceso de Planificación	Proceso de Ejecución	Proceso de Seguimiento y Control	Proceso de Cierre
Gestión de requisitos					
Planificación del Proyecto					
Seguimiento y Control del Proyecto					
Gestión de Proveedores					
Medición y Análisis					
Aseguramiento de Calidad de Proceso y Producto					
Gestión de la Configuración					

Fuente: Elaboración propia, 2016

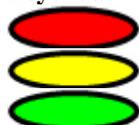
En este sentido, y tal y como se puede apreciar en la tabla nº 43, a día de hoy, y tras haber venido a lo largo de estos años la empresa Informática 68 trabajando las oportunidades de mejora detectadas en aquel entonces, y las recomendaciones, que por parte del equipo evaluador se le transmitieron, se presentan los nuevos resultados de manera teórica para el proyecto SAT, decimos de manera teórica porque hay que tener en consideración que el análisis llevado a cabo en el proyecto nombrado (SAT) fue finalizado, por eso los resultados que se presentan a continuación son una extrapolación según la gestión por proyectos llevada a cabo en la actualidad por la empresa Informática 68 en otros proyectos afines al analizado y que se encuentran en vigor.

Tabla 43: Evaluación CMMI- PMP teórica, extrapolable a los resultados de la GPP de los proyectos de I68

PROCESOS	IMPACTO	SITUACIÓN
Proceso de Inicio	M	
Proceso de Planificación	A	
Proceso de Ejecución	M	
Proceso de Seguimiento y Control	B	
Proceso de Cierre	M	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Leyenda:



Se gestiona algo y no institucionalizado

Se gestiona y está institucionalizado en parte

Se gestiona y está institucionalizado

A Alto

M Medio

B Bajo

En base a la evaluación CMMI nivel 2 llevada a cabo en el ámbito del proyecto Competic y tras analizar las áreas de procesos del proyecto SAT, y considerando cada una de las metas-prácticas de esas áreas de procesos, y trasladándolo hipotéticamente al ámbito de los grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitorización y control y cierre) se aprecia en la tabla nº 43 que, por un lado, desde el punto de vista del impacto que los mismos generan en la propia pyme, se ve que en el caso del proceso de inicio tiene un impacto medio en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas y oportunidades de mejora que se detectaron queda evidenciado que este proceso se gestiona y sólo en parte está institucionalizado dentro de la propia empresa Informática 68, y así sucesivamente iríamos interpretando el resto de los procesos.

Por último comentar que la **Fase 4** de "Comunicación" y la **Fase 5** de "Aprendizaje" no se han abordado en el caso de este proyecto analizado dado que la metodología se ha venido desarrollando a lo largo de los años 2015 y 2016, y los proyectos, comentados, sobre los que se pilotó el Modelo CMMI nivel 2 y PMP ya fueron finalizados.

En el siguiente punto de la tesis vamos a abordar el proyecto piloto denominado: "CK- INDIA. Implantación de Izaro ERP", en este proyecto es donde se aplica la metodología RSE-GPP, y es lo que vamos a ir desarrollando en los puntos siguientes de esta tesis.

6.4 Experiencia piloto: La implantación en un proyecto real

En cuanto a la tipología del proyecto seleccionado se va a trabajar sobre un proyecto de desarrollo de software cuyo análisis y evaluación del mismo ha sido analizado bajo la gestión por proyectos, basado en CMMI nivel 2 y PMP, y bajo la metodología RSE-GPP.

6.4.1 Título del Proyecto

CK- INDIA. Implantación de Izaro ERP

6.4.2 Descripción breve del Proyecto

El proyecto se plantea como una evolución desde su actual SI (Sistema de Información) basado en SAP (software modular para la gestión empresarial) hacia la centralización del SI (modelo y aplicación) basado en Izaro.

Se plantean dos grandes fases:

- Fase 1 del proyecto: Circuito logístico (almacén, ventas, compras) con la emisión de toda la documentación (albaranes, facturas, ...).
- Fase 2 del proyecto: Módulo de Finanzas y fabricación.

Cliente:

CK (denominado así a petición de la empresa Informática 68)

Año de Ejecución:

En inicio, 2015 y 2016. Probablemente la segunda fase se trasladará a 2017 por replanteamiento del cliente. A nivel de investigación de esta tesis nos centramos en la primera fase, y parte de la segunda.

Ámbito de actuación:

La empresa Informática 68 acompaña a sus clientes nacionales en su expansión internacional. Exportan el modelo con la aplicación Izaro como forma de tener el Sistema de IT (Information Technology) centralizado, en este caso a la empresa filial del cliente CK de India.

Equipo de Proyecto:

- **Informática I68:**
 - Iñaki Mendiá .-Director de área
 - Cristina Martínez.- Responsable de Proyecto
 - Gorka Galdona.- Programador / Analista
 - Juan Carlos Redondo.- Programador / Analista
- **CK (por confidencialidad no aportamos datos relativos a CK):**
 - Responsable de Proyecto
 - Responsable IT

Entregable

Implantación Sistema de Información central con Izaro en la planta de la India.

Fecha Estimada

FASE 1: Estimada a Junio 2015 y se aplazó a Octubre 2015.

Fecha Final

FASE 2: Estimada para 2016 pero se va a definir en el último trimestre de 2016 y se implantará en el primer trimestre de 2017.

Interés en la aplicación de esta metodología RSE-GPP

De momento sin contestar.

Otros comentarios:

De momento sin contestar.

Una de las motivaciones prácticas de realizar la implantación de la metodología RSE-GPP en este proyecto CK-INDIA tiene que ver con la oportunidad de divulgar la experiencia de aplicar la RSE no solo vinculada a la propia organización, sino también a los proyectos de la misma, y vincular así la RSE con la GPP.

Esta tesis, como queda dicho en la introducción de la misma, busca llegar a poder confirmar que si una pyme que lleva una gestión por proyectos e implanta los principios y actuaciones de la RSE en los mismos, se puede llegar a decir que es socialmente responsable por proyectos. Mediante esta experiencia, y en el caso de que la misma se considere una experiencia de éxito, se podrá, por tanto, decir que una **pyme puede ser socialmente responsable en base a proyectos.**

Es por ello, que se espera que los resultados de la presente investigación sirvan como insumo para la toma de decisiones y planeación estratégica de pymes socialmente responsables y otras que estén en el camino y les sirva para la introducción de ésta en sus organizaciones vía proyectos.

Con este análisis:

- Vamos a obtener las evidencias que permitan emitir un juicio objetivo en cuanto a si se puede afirmar o no que una pyme puede ser socialmente responsable en base a proyectos.
- La metodología que se implanta pretende analizar y confirmar de qué forma una pyme puede implementar los principios de la RSE a través de sus proyectos, y en base a ello, poder decir que una pyme puede ser socialmente responsable a través de los mismos.
- A través del proyecto CK-INDIA seleccionado, se ha investigado el cómo poder aplicar los Principios de la RSE en la gestión por proyectos, y se pretende con ello, proporcionar una serie de resultados que evidencien si se puede afirmar o no que una pyme puede ser socialmente responsable en base a sus proyectos.
- Las sesiones de entrevistas han pretendido hacer visibles las prácticas existentes para la ejecución de los proyectos .
- Vamos a proporcionar una base para definir un conjunto de recomendaciones-resultados de mejora tras el análisis comparativo de las prácticas actuales con relación a las prácticas de los procesos examinados según gestión de proyectos del modelo CMMI nivel 2, PMP y la propia implantación de la metodología RSE-GPP.

Por tanto, analizamos en este proyecto las cinco fases de la metodología RSE-GPP, analizando fase por fase:

Fase 0.- Arranque, la dirección de la empresa Informática 68 mantiene una reunión con la investigadora de la tesis el 23 de febrero de 2016. En la misma se explica en qué consiste la tesis y el desarrollo del piloto. La dirección de Informática 68 decidió participar con un proyecto suyo al que se le aplicaría la metodología RSE-GPP, y manifestó su claro compromiso de trabajar en torno al desarrollo de esta tesis (Ver anexo 0.1). A partir de este momento la empresa Informática 68 dio a conocer tanto el proyecto sobre el que pilotar la tesis, así como el equipo de personas que iban a impulsar en interno la implantación de la misma.

Esas personas, miembros del equipo de trabajo de la empresa Informática 68 trabajan tanto bajo el Modelo CMMI nivel 2 como bajo el PMP. Además, de manera informal se les da una sesión formativa acerca de la metodología RSE-GPP, y en qué va a consistir el proceso para su despliegue e implantación en el proyecto que han propuesto.

Fase 1.- Análisis del Punto de Partida, en este sentido, y para trabajar en torno a la metodología RSE-GPP la empresa selecciona el proyecto que se ha descrito en el punto 6.4.2 de esta tesis. Para ello, la empresa cumplimenta una serie de información vinculada al proyecto (ver anexo 12: Datos del Proyecto Cumplimentado.doc)

Fase 2.- Ciclo de vida del proyecto, se lleva a cabo la implantación de la metodología RSE-GPP en el proyecto: "**CK-INDIA. Implantación de Iزارo ERP**". A través de la misma se va a analizar y considerar cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto, siendo cada una de ellas:

- Proceso de Iniciación
- Proceso de Planificación
- Proceso de Ejecución
- Proceso de Monitorización y revisión
- Proceso de cierre

Todo ello va a estar alineado con las áreas de conocimiento, tal y como ha quedado reflejado en el punto 4.3.- Metodología de definición de la implantación de la RSE en un proyecto de la tesis. Procedemos por tanto a realizar el análisis, previamente desde un punto de vista morfológico y luego desde otro más esquemático.

Desde un Análisis Morfológico

En este otro proyecto, nuevamente, la empresa Informática 68 ha definido sus políticas de actuación, igualmente, trabaja en base a un grupo de procesos. Tienen una clara visión de la asignación de recursos a las actividades, así como una completa visibilidad de distribución de todas las actividades en el tiempo que requiere el proyecto. Este hecho, una vez más, les facilita la labor de poder anticiparse a los problemas y/o responder con agilidad ante los mismos en cuanto a riesgos referidos a los recursos, y en cuanto a incidencias y desviaciones que el proyecto pudiera conllevar.

La gestión del proyecto lleva a cabo la orden de pedido, así como una planificación formal de proyecto.

Los profesionales que participan en el proyecto tienen y poseen conocimientos necesarios para llevar a cabo todas las actividades de gestión del proyecto. Si bien se ha percibido que no cuentan con un amplio conocimiento en temas de Responsabilidad Social Empresarial.

Se llevan a cabo versiones de todos los documentos que genera el proyecto, siendo conscientes, en todo momento, de los cambios que se están produciendo con respecto a la última versión. Este hecho les facilita el tener en todo momento la certeza de identificar todas las inconsistencias potenciales ante un cambio en el desarrollo del proyecto que pudiera darse.

Se realiza el seguimiento del proyecto con el responsable del mismo y con el Director de área. En el seguimiento se detecta que el proyecto está alineado con los procesos y prácticas de CMMI, sin embargo muchos de los principios que plantea la RSE bajo su triple dimensión no están siendo tenidos en cuenta en el propio proyecto.

En relación al grupo de procesos y prácticas de CMMI, el grupo de trabajo del proyecto se encarga de facilitar la mejora de los procesos a los diversos niveles de los grupos de interés implicados en el proyecto, además de dar seguimiento y forma a los mismos.

Por el contrario, el grupo de trabajo centra su responsabilidad en la mejora de uno o varios procesos de acuerdo a las asignaciones efectuadas, que por lo general suelen ser quienes analizan los procesos actuales, documentan los procesos mejorados y verifican los cambios necesarios a darse en el proyecto, así como participan en el desarrollo de los planes de despliegue que el mismo conlleva. Si bien, se aprecia que parte de dichos planes de proyecto no dan respuesta a algunos de los principios de la RSE.

En este sentido, procedemos a analizar los procesos de manera individualizada:

Desde un Análisis Esquemático

Proceso de Inicio

A modo de recordatorio comentamos que es el proceso que reconoce que el proyecto, fase o actividad debe comenzar. Dentro de este proceso se han analizado las siguientes áreas de conocimiento según metodología RSE-GPP.

- **Área de Conocimiento de Integración (IIRSE):** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
 - **Fortalezas:**
 - El cliente ha participado en la descripción de la estrategia de la dirección del proyecto. El cliente ha tenido muy claras sus necesidades desde el primer momento, por lo que el enfoque del proyecto ha sido llevado a cabo en colaboración con el propio cliente, con un buen entendimiento
 - De cara a que los clientes, y otros grupos de interés, cuando es necesaria la involucración de los mismos, entiendan éstos los requisitos planteados por la empresa Informática 68 según el modelo CMMI que es el que utiliza.
 - **Oportunidad de Mejora:** No se ha evidenciado ninguna
- **Área de Conocimiento de Alcance (IARSE):** Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - Los grupos de interés, principalmente el equipo de trabajo interno de la empresa Informática 68, y el equipo de trabajo del cliente, han participado en la planificación y definición del alcance del proyecto, en cuanto a:
 - Análisis del producto
 - Objetivos del proyecto
 - Fases, entregables e hitos
 - Desglose de la estructura de trabajo
 - Estimación en tiempo de desarrollo del proyecto
 - Informática 68 utiliza la oferta como contrato con el cliente, e internamente para el lanzamiento del proyecto a ejecución, lo denominan: "Informe de apertura del proyecto"

- **Oportunidad de Mejora:**
 - Utilizar el acta de constitución del proyecto, y que ésta la firme el propio cliente, al objeto de ser conscientes de las responsabilidades, obligaciones y derechos que adquieren las partes en relación al proyecto en cuestión
 - Definir la posición de la organización respecto a la RSE y comunicarla tanto interna como externamente
 - Demostrar, como pyme, el compromiso con la RSE y asignar los recursos necesarios para la incorporación paulatina de la cultura RSE en el proyecto
 - Sociales
 - Económicos
 - Medioambientales
 - Identificar, por parte del equipo de proyecto (si es también externo mejor), de forma sistemática, sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento, y analizar los impactos económicos, sociales o ambientales sobre sus grupos de interés, motivados por el desarrollo del proyecto

- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos (IRRHRSE):** Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien, es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.

- **Fortalezas:**
 - Las personas líderes mantienen una conducta ética ejemplar, son accesibles, responden a las personas del equipo de proyecto y participan en las actividades del mismo

- **Oportunidad de Mejora:**
 - La identificación del Jefe de proyecto y del equipo se ha realizado desde la Dirección de Producción, por lo general en todos los proyectos se suele hacer así. Un área de mejora podría ser consensuar no, únicamente, desde la Dirección de Producción la configuración del jefe y del equipo de proyecto
 - Hay alguna evidencia de que existen prácticas de mentoring en la gestión por proyectos en la empresa Informática 68, si bien no está institucionalizado
 - Las personas del equipo de proyecto interno a la empresa I68, se han involucrado activamente pero únicamente a nivel del responsable de IT del cliente y con el equipo IT del cliente en la empresa matriz, pero no tanto a nivel de la filial que es donde se lleva a cabo el proyecto
 - En principio, parece que no ha sido necesario llevar a cabo y/o mantener un diálogo abierto con la comunidad, con inversores y analistas y /o otros agentes de interés para el desarrollo del proyecto

- **Área de Conocimiento de Riesgos (IRRSE):** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se

actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

- **Fortalezas:** En principio no se han detectado

- **Oportunidad de Mejora:**
 - La empresa trata de identificar los riesgos pero suele ser más en el proceso de pruebas y no antes de la puesta en marcha del proyecto
 - La empresa lleva a cabo entrevistas con los posibles grupos de interés orientadas a identificar riesgos (accionistas, cliente...), y en algunos casos se detectan riesgos, si bien, trasladan que en algunas ocasiones los mismos se dejan pasar. Son conscientes que tienen que ser más rigurosos y abordar los riesgos cuando se detecten

- **Área de Conocimiento de Aprovisionamiento (IARSE):** Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultado bajo un contrato. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor) y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.
 - **Fortalezas:**
 - La empresa dispone de un proceso de homologación de proveedores
 - De la misma manera, está procedimentado el análisis de los proveedores ante cualquier compra nueva o cambio de proveedor

 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Aunque la empresa dispone de un proceso de homologación de proveedores, los criterios responden más a criterios económicos y de calidad de servicio. En algún caso valoran la cercanía pero no homologan en base a criterios sociales y/o medioambientales
 - El equipo de proyecto no determina la selección del proveedor casi nunca, se hace desde el Departamento Comercial durante el proceso de venta ó desde la Dirección de Producción y/o Sistemas si surgen necesidades adicionales en el transcurso del proyecto

Proceso de Planificación

A modo de recordatorio comentamos que es el proceso que se encarga de diseñar un plan, para cumplir con los objetivos del proyecto. Se define el alcance, tiempos, organización, costes, identificación de riesgos, calidad, recursos humanos, comunicación, aprovisionamiento, métodos.

Dentro de este proceso se han analizado las siguientes áreas de conocimiento según la metodología RSE-GPP.

- **Área de Conocimiento de Integración (IIRSE):** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
 - **Fortalezas:**
 - Existe el plan de proyecto donde se recoge, si bien en el mismo no se contemplan aspectos de RSE:
 - Fases del Proyecto
 - Descripción de la Estrategia de la Dirección del Proyecto
 - Alcance de Proyecto (incluye derivaciones y objetivos)
 - Posibles rupturas en el Proyecto (WBS Work Breakdown Structure)
 - Estimaciones de Costes
 - Líneas base para Calendario y costes
 - Principales puntos clave
 - Claves del personal requerido
 - Clave riesgo. Incluyendo asunciones y respuestas
 - Planes de Dirección Subsidiarios, alcance, duración...
 - Temas abiertos y tareas pendientes
 - El proyecto tiene en cuenta a los clientes en el desarrollo del producto y deja decidir a los clientes en la medida de lo posible
 - El proyecto cuenta con una transparencia interna y todo el equipo de proyecto, dentro de su propio equipo, puede tomar parte en las decisiones de forma consensual
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Que en los proyectos venideros el jefe de proyecto y/o gerente de cuenta definan la posición del proyecto respecto a la RSE y lo comuniquen tanto interna como externamente. El propio plan de proyecto puede recoger ello mismo.
 - El jefe de proyecto y/o gerente de cuenta demuestren su compromiso con la RSE y asignen los recursos necesarios para la incorporación paulatina de la cultura RSE en el proyecto.
 - El proyecto tiene identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento, pero no se analizan los impactos económicos, sociales o ambientales sobre sus grupos de interés.
 - Se recomienda que se identifique en el plan de proyecto las oportunidades y amenazas (o análisis DAFO - debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) derivadas de la evolución del entorno (normativa, cambios socio-culturales, tendencias globales, competencia, exigencias de responsabilidad social, etc.) que pueden afectar al desarrollo del proyecto, aprovechando las oportunidades de comparación en temas de RSE, y esta información incorporarla a su proceso de toma de decisiones.
 - Que el proyecto disponga de su propia Misión, y esté integrado el cliente y/u otros grupos de interés en la propia Misión del mismo.
 - Si fuera el caso, el proyecto no ha tenido en cuenta y no ha considerado los posibles diferentes grados de accesibilidad de las personas a la hora de diseñar los productos y servicios
 - No se hace un análisis de los aspectos sociales y/o medioambientales afectados por el proyecto
 - Se recomienda evaluar si el proyecto puede disponer de una estrategia sostenible y social a través de la cual aportar un % de su facturación para fines sociales.

- Se recomienda evaluar si el proyecto puede disponer de un plan para conocer su huella de carbono (utiliza indicadores acerca de consumo de energía, telecomunicaciones y kilómetros realizados).
- **Área de Conocimiento de Tiempo (PTRSE):** Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.
 - **Fortalezas:**
 - Se desglosa conociendo el horizonte temporal de la Estructura de Trabajo (EDT) y se han identificando las actividades específicas que deben realizarse para producir los entregables y él cuando
 - Se lleva a cabo una Estimación de duración de la Actividad
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Aunque se detalla la lista de actividades con su diagrama de prioridad donde se indica el comienzo, el final y la correlación de las actividades: "La actividad predecesora debe acabarse antes de comenzar la siguiente", se recomienda llevarlo a cabo a un nivel de detalle mayor.
- **Área de Conocimiento de Coste (PCRSE):** Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.
 - **Fortalezas:**
 - Se desglosa conociendo el horizonte temporal de la Estructura de Trabajo y se han identificando las actividades específicas que deben realizarse para producir los entregables y él cuando
 - La facturación y elaboración de presupuestos la realiza el personal de administración con la información dada por el -los jefes de proyectos y la dirección, y el equipo de proyecto puede hacer alguna estimación en el presupuesto
 - El proyecto tiene criterios claros y transparentes a la hora de establecer el precio
 - Existen canales de información sobre los resultados económicos del proyecto de acceso a todo el equipo de proyecto
 - Los responsables del proyecto son transparentes con sus grupos de interés en relación a los costes del proyecto
 - El proyecto lleva asociado el criterio de eficiencia, buscando el máximo aprovechamiento con el mínimo consumo de recursos.
 - La estimación de costes se lleva a cabo en relación a la descripción del alcance del trabajo estimado
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Aunque nos trasladan que no se aplica en su sector, el proyecto no aplica estándares sociales y ambientales a las actividades y procesos productivos
- **Área de Conocimiento de Calidad (PCARSE):** Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos, los procesos de

planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto según corresponda.

- **Fortalezas:**
 - Se da respuesta a las sugerencias recogidas a nivel de satisfacción existente, percepción del servicio y relación calidad-precio.
 - Existe un sistema de evaluación continua de las diferentes labores (incluyendo la coordinación y ejecución) que involucran a todo el personal del equipo del proyecto, pero en principio es más del equipo interno.

- **Oportunidad de Mejora:**
 - El proyecto dispone de un plan donde se registran pruebas de programación, pruebas de conjunto, validación de cliente, si bien se detecta una oportunidad de mejora para que el proyecto disponga de un plan de calidad donde se identifiquen los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentándolo
 - Existe un sistema de evaluación continua de las diferentes labores (incluyendo la coordinación y ejecución) que involucran a todo el personal del equipo del proyecto interno, se recomienda hacer lo mismo con el equipo externo
 - Aunque los equipos de proyectos se ayudan entre ellos, se recomienda al equipo de proyecto poner a disposición de otros equipos de proyecto, a través de un procedimiento, tanto conocimientos, como cálculos, fuentes de suministros.... de forma que toda la empresa esté lo mejor posible informada y formada para poder ofrecer producto y servicios de gran calidad
 - Que el proyecto establezca y desarrolle sus propias medidas de sostenibilidad.
 - Aunque nos comentan que no se ha dado el caso de tener dudas sobre los criterios éticos del cliente, se recomienda que el proyecto pueda conllevar la realización de estudio de cliente en el caso de que existan dudas acerca de los criterios éticos del mismo
 - Aunque nos comentan que no suele proceder en proyectos de IT, se recomienda tener sistematizado, mediante procedimiento, que los residuos que genera el proyecto se gestionan de la manera más adecuada (siguiendo la jerarquía de residuos), si la hubiera

- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos (PRRHRSE):** Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien, es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar a medida que avanza el proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - La empresa Informática 68 dispone de procedimientos y herramientas que ayudan a la coordinación y comunicación para lograr los objetivos del proyecto
 - Se da un diálogo abierto y continuo entre los trabajadores con el fin de alinear las necesidades individuales con los objetivos del proyecto
 - Se tiene una visión integral de la persona a la hora de establecer su desarrollo en el proyecto

- La metodología de trabajo es participativa, inclusiva y adaptada a las condiciones y necesidades de los usuarios
- **Oportunidad de Mejora:**
 - Que los trabajadores puedan participar de una manera más directa en la organización de su trabajo dentro del propio proyecto
 - El proyecto como tal no conlleva fórmulas para el establecimiento de los salarios en función del grado de complejidad. Los salarios se establecen en base a categorías profesionales y la parte variable en base a indicadores comunes que agrupan al total de proyectos
 - Los / las trabajadoras de la empresa Informática 68 cuentan con un sistema de retribución variable por objetivos a nivel de todo el departamento y no a nivel de proyecto
 - En principio, parece ser que los trabajadores reciben información en relación al plan de proyecto si bien no participan en su elaboración
- **Área de Conocimiento de Riesgos (PRRSE):** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - Las mujeres, con carácter general en la empresa Informática 68, y en particular en relación al proyecto en cuestión, reciben el mismo trato que los hombres en cuanto a salarios según su relación en responsabilidad y horarios
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Se les recomienda disponer de la existencia de un plan de formación y actualización interna que incluya todos aquellos aspectos susceptibles de suponer algún riesgo y que involucra a distribuidores
 - Aunque nos trasladan que no procede en este proyecto, y que es el propio cliente quien dispone de un programa de prevención en planta, el producto (ERP) de la empresa Informática 68 permite la gestión de dicho plan, y se recomienda que el proyecto en sí disponga de un plan de prevención de riesgos laborales
 - El proyecto no conlleva políticas de reducción y gestión de los residuos que se generan. Se recomienda que las lleve y /o considere
 - El equipo de proyecto, en principio, no conoce las implicaciones que el incremento de las exigencias de responsabilidad social puede tener sobre el mismo y tampoco se lleva a cabo la gestión de los cambios para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos que implica dicho proyecto
- **Área de Conocimiento de Aprovisionamiento (PARSE):** Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultado bajo un contrato. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté

adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor) y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

- **Fortalezas:** En principio no se han detectado compras o adquisiciones de productos o servicios necesarios fuera del equipo de proyecto para realizar el trabajo
- **Oportunidad de Mejora:**
 - El proyecto, en principio, no identifica oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental, minimizando los impactos negativos y potenciando los positivos asociados a cada etapa del ciclo de vida del proyecto, ofreciendo apoyo a los proveedores en sus propios programas medioambientales y sociales. Si bien, si hay que indicar que en aspectos de colaboración resaltan la activa participación que tienen en Gaia, y ponen de ejemplo, en este sentido, el proyecto Gaia Net Exchange (GNE)
 - El proyecto no ha implantado mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social y ambiental y, por tanto, no lo aplica en sus adquisiciones en todos los departamentos de la organización, sin quedar excluidos, si se diera el caso, aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales. Por lo general si dan preferencia a productos y proveedores del mercado local

Proceso de Ejecución

A modo de recordatorio comentamos que es el proceso que se encarga de coordinar los recursos para llevar a cabo el Plan de acción determinado, así se aborda el plan de acción, el uso de los recursos que implica la ejecución del plan, se controla y gestionan las métricas, se comunican los avances a los stakeholders y se entregan los resultados del proyecto.

Dentro de este proceso se han analizado las siguientes áreas de conocimiento según la metodología RSE-GPP.

- **Área de Conocimiento de Integración (EIRSE):** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
 - **Fortalezas:**
 - Se identifican que elementos de la configuración, que componentes, y que productos de trabajo serán puestos bajo la gestión de la configuración
 - Se identifican y se conocen por todos los miembros del equipo de proyecto quienes son los responsables de cada elemento de la configuración
 - En cuanto al sistema de seguimiento y control de los cambios del proyecto, dispone el mismo de un procedimiento para la gestión de los cambios así como un registro
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Si hay que hacer una priorización de los cambios a abordar, lo decide el jefe de proyecto consensuado con el cliente, se recomienda también hacer partícipe al equipo
 - Se hace un análisis del impacto que los cambios propuestos a abordar pudieran llegar a generar en relación únicamente a la variable económica, se recomienda hacerlo teniendo en consideración las otras variables de la RSE (Medioambiental y social)

- Aunque, en principio, no se da el caso en el proyecto, y por tanto no hay evidencia alguna en relación al proyecto sobre el que se está aplicando la metodología RSE-GPP, se recomienda indicar que el proyecto asuma el compromiso de cumplir con la Declaración Universal de Derechos Humanos y, que en la medida de lo posible tome medidas para difundir el compromiso entre sus miembros del equipo externo y asegurar su cumplimiento, asegurando la no utilización de trabajo infantil o forzado, la coerción física, verbal o mental, y respetando los derechos de las comunidades indígenas, cuando ello fuera necesario
 - A lo largo de la ejecución del proyecto, se recomienda en la manera de lo posible tratar de generar un clima de innovación y creatividad mediante la identificación y difusión de información y conocimiento. El mantenimiento de dicho conocimiento, el desarrollo de conocimientos nuevos y su uso de manera fructífera, particularmente, en materias vinculadas a las oportunidades de crear valor ligadas a la responsabilidad social y ambiental
 - En el proceso de ejecución del proyecto, se involucra el equipo de proyecto con sus clientes, si bien, se recomienda hacerlo de manera más activa e incluso mediante encuestas u otros canales de comunicación para conocer su nivel de satisfacción, expectativas, necesidades o preocupaciones también desde un punto de vista social y ambiental, relacionadas con el impacto de sus operaciones, en los productos y/o servicios que se generan

- **Área de Conocimiento de Tiempo (ETRSE):** Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.
 - **Fortalezas:**
 - Las tareas del proyecto han sido todas estimadas en plazos de ejecución, aunque hay que indicar que las tareas que son responsabilidad del cliente no siempre se identifican con claridad y tampoco se definen claramente sus plazos de ejecución en algunos casos
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Las personas, miembros del equipo de proyecto, no siempre conocen con antelación la planificación de sus actividades a realizar y cumplir así como los plazos establecidos para su ejecución. Además, no pueden a veces llegar a ser participes a la hora de fijar dichos plazos

- **Área de Conocimiento de Costo (ECRSE):** Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.
 - **Fortalezas:**
 - La ejecución de este proyecto, atiende a criterios éticos en la gestión de los recursos económicos y financieros, en el destino de los beneficios - preferentemente utilizados para garantizar la continuidad de la organización (inversiones y reservas)
 - Las tareas del proyecto han sido todas estimadas en costes de ejecución
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - En principio, el proyecto dispone de un sistema de gestión económico - financiero bien estructurado, que establece una contabilidad analítica de proyecto basado en principios reconocidos de buen gobierno, asegurando así la

no existencia de corrupciones. Se recomienda darlo a conocer a los miembros del equipo de proyecto

- En principio, Las personas miembros del equipo de proyecto conocen con antelación el coste de sus actividades a realizar y cumplen respetando los costes establecidos para su ejecución. Se les recomienda, si no fuera así, que pudieran ser participes a la hora de fijar esos costes
-
- **Área de Conocimiento de Calidad (ECARSE):** Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos, los procesos de planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto según corresponda.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado, salvo que la empresa Informática 68 determina sus políticas, objetivos y responsabilidades relativas a la calidad para que el proyecto cumpla las necesidades requeridas.
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - En la ejecución de las auditorías de la configuración del proyecto para mantener la integridad de las líneas bases de la configuración no se tienen en cuenta aspectos vinculados con la RSE
 - En principio, si parece que se realiza una auditoría del cumplimiento del proceso de ejecución del proyecto
 - No queda claro, entre los integrantes del equipo interno del proyecto si existe ó no un procedimiento de escalado de problemas
 - El proyecto no dispone de procedimientos donde se establece relaciones de respeto y colaboración con la competencia, dentro del marco de la libre competencia, evitando la competencia desleal o la colusión con competidores para el establecimiento de prácticas anticompetitivas, respetando la propiedad intelectual y colaborando en organizaciones sectoriales
 - En la fase de ejecución del proyecto no se toman medidas para la reducción de los impactos ambientales internos a la producción minimizando las entradas (consumo de materias primas, agua, energía, papel, transporte, ...) y las salidas (papel, residuos, ...), destinando inversiones para la mejora de tecnología, hábitos y procesos. Si bien la empresa Informática 68 tiene en su ADN trabajar con políticas con objetivos como el “0 papeles”
 - Satisface, en general el equipo de proyecto, de manera parcial, convenientemente las exigencias de los clientes en aspectos sociales y medioambientales, atendiendo y resolviendo las reclamaciones de los mismos. Si bien, no se comenta si se dan exigencias de tipo social y/o medioambiental. Si se ofrece una adecuada protección de datos personales y se asegura la seguridad del cliente durante la ejecución del proyecto. La empresa Informática 68 traslada que son muy sensibles a los datos del cliente y que cumplen la Ley de protección de datos
-
- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos (ERRHHRSE):** Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien, es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y

fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.

- **Fortalezas:**
 - Se identifica y se implica a los participantes claves en el proyecto en su fase de ejecución tal y como se planificó
 - Se cuida el clima laboral vinculado al equipo de trabajo del proyecto, estableciendo métodos para conocer las percepciones y expectativas de los miembros del equipo de proyecto, mejorando la distribución de la carga de trabajo, ofreciendo instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, teletrabajo...) y ofreciendo vías de emisión de quejas o sugerencias y de resolución de conflictos

- **Oportunidad de Mejora:**
 - En cuanto al proceso de ejecución, a veces, según nos trasladan, no está del todo bien definido el asignar la responsabilidad y autoridad para ejecutar el proyecto
 - Por lo general, se considera a los miembros del equipo de proyecto, bien internos y externos lo suficientemente formados para la ejecución y soporte del proyecto en su proceso de ejecución, pero a veces se detectan áreas de mejora en este sentido
 - La fase de ejecución del proyecto no suele proporcionar oportunidades que estimulan el compromiso y el apoyo al comportamiento creativo e innovador ligado a la estrategia RSE del proyecto, motivando y facilitando la participación de las personas en actuaciones de mejora relacionadas con la RSE y reconociendo dicha participación
 - Aunque por lo general el proyecto durante el proceso de ejecución no suele promover firmemente la creación de nuevo empleo, dando preferencia al empleo local y/o facilitando la acogida de estudiantes en prácticas, si procuran desde el equipo interno del proyecto dar apoyo en las implantaciones en la casa del cliente
 - El proyecto utiliza criterios objetivos y públicos y culmina en una adecuada acogida de algunas de las personas pero no de todos sus grupos de interés implicados en el proyecto
 - Ni el equipo de proyecto, por el mismo, o bien a través de su Jefe de proyecto contemplan que pueda haber algún plan y/o programas de integración y no discriminación de colectivos desfavorecidos tales como personas con discapacidad, jóvenes demandantes de primer empleo, desempleados mayores de 45 años, personas inmigrantes o personas en riesgo de exclusión
 - A nivel de proyecto se asegura un entorno seguro y saludable, garantizando el cumplimiento de la normativa de Prevención de Riesgos Laborales y poniendo en marcha planes de prevención que incluyan evaluación de riesgos y formación de las personas, si bien no sucede lo mismo en relación a los objetivos, funciones, medios y responsabilidades en materia preventiva y de RSE
 - En principio, cuando en el proyecto se da la necesidad de una formación vinculada a él mismo no se suelen contemplar los aspectos éticamente sensibles, y de responsabilidad social y medioambiental

- **Área de Conocimiento de Riesgos (ERRSE):** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son

aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

- **Fortalezas:** En principio no se han detectado
- **Oportunidad de Mejora:**
 - En principio, el proyecto no contempla la gestión de las posibles desvinculaciones, y no busca así alternativas que las eviten u ofrezcan salidas ventajosas en los casos de desvinculaciones no deseadas y no se analizan las causas y oportunidades de mejora en las desvinculaciones voluntarias
 - El proyecto en su fase de ejecución, no dispone, de un sistema de sanciones y medidas disciplinarias conocido por todas las personas implicadas, que incluya posibilidades de apelación y asegure la confidencialidad y no represalia para la formulación de quejas
- **Área de Conocimiento de Aprovisionamiento (EARSE):** Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultado bajo un contrato. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor) y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.
 - **Fortalezas:**
 - Se proporcionan los recursos adecuados para llevar a cabo el proyecto para la correcta ejecución del mismo, desarrollando los productos y proporcionando los servicios vinculados a él mismo, como por ejemplo:
 - Herramientas para la gestión de la configuración (control de versiones de código y documentación)
 - Herramientas para la gestión de incidentes
 - Estructuras de directorios
 -
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Explora y desarrolla tecnologías innovadoras, alternativas y emergentes, si bien no son evaluadas en relación al impacto de las mismas en la sociedad y medioambiente
 - El proyecto no ha identificado oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental, minimizando los impactos negativos y potenciando los positivos asociados a cada etapa del ciclo de vida del producto, y ofreciendo apoyo a los proveedores en sus propios programas medioambientales y sociales

Proceso de Monitorización y Control

A modo de recordatorio comentamos que es el proceso que monitoriza y mide el estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las decisiones y/o acciones correctoras oportunas, así presenta el reporte y se lleva

a cabo la presentación con los resultados finales del proyecto al sponsor, se produce la aceptación por parte de los clientes y se procede a hacer transferencia de resultados.

Dentro de este proceso se han analizado las siguientes áreas de conocimiento según la metodología RSE-GPP.

- **Área de Conocimiento de Integración (MCIRSE):** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
 - **Fortalezas:**
 - Se lleva a cabo el seguimiento de los esfuerzos dedicados por tarea en el proyecto
 - Se lleva a cabo el seguimiento de los costes económicos por tarea en el proyecto
 - Se proporcionan los recursos adecuados para llevar a cabo el proceso de monitorización y seguimiento, desarrollando los productos y proporcionando los servicios del proceso
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - A veces no quedan bien identificados los hitos específicos tras los cuáles realizar reuniones de seguimiento (entrega de un producto, fin de fase...)

- **Área de Conocimiento de Calidad (MCCRSE):** Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos, los procesos de planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto según corresponda.
 - **Fortalezas:**
 - Se verifica el proceso de monitorización y control en el seguimiento del propio plan de proyecto en su ejecución y se toman las acciones apropiadas para evitar desviaciones
 - Se involucran niveles superiores para la revisión de los proyectos en general y para la resolución de problemas (jefes de proyecto, etc.)
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Aunque existe un procedimiento de escalado de problemas parece que no todo el equipo de proyecto es consciente de ello

- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos (MCRRHRSE):** Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien, es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado

- **Oportunidad de Mejora:**
 - Aunque se comprueba periódicamente y formalmente la involucración de los participantes en el proyecto (incluidos los externos, de otras áreas, etc.), no está sistematizado
 - No existen sistemas de reconocimiento y/o recompensa si no se han producido desviaciones y/o errores significativos en el desarrollo del proyecto

- **Área de Conocimiento de Riesgos (MCCRSE):** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado

 - **Oportunidad de Mejora:**
 - El proyecto no dispone de un plan de gestión de riesgos
 - Aunque se hace seguimiento a las acciones correctivas, y se llevan registros, se detecta algún área de mejora
 - Se recomienda definir qué se entiende por riesgo y cuando se considera algo como riesgos, dado que las respuestas a esta pregunta han sido muy dispares por parte del equipo de proyecto. ("¿Suelen darse o generarse riesgos adicionales no contemplados?")
 - Ante un riesgo cometido, y tras su subsanación, se recomienda registrar el mismo a modo de lección aprendida para evitar que se de nuevamente

- **Área de Conocimiento de Aprovisionamiento (MCARSE):** Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultado bajo un contrato. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor) y la administración de las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado

 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Si se produce un error o desviación en el desarrollo del proyecto motivado por un proveedor, éste, por lo general no asume la responsabilidad ó co-responsabilidad del mismo ante el cliente

Proceso de Cierre

A modo de recordatorio comentamos que es el proceso a través del cual se formaliza la aceptación del producto o servicio final (objetivo del proyecto) y fin de proyecto, así se evalúa si el proyecto cumple con sus objetivos (después de ver los resultados), se estima el futuro para la toma de decisiones y se llevan a cabo lecciones aprendidas y se comparte con el resto de la organización.

Dentro de este proceso se han analizado las siguientes áreas de conocimiento según la metodología RSE-GPP.

- **Área de Conocimiento de Integración (CIRSE):** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de Dirección de Proyectos.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - A pesar de que surgen lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto, no se lleva a cabo de manera sistematizada una valoración de las mismas, y en algunos casos no se comparten con otros equipos de proyectos

- **Área de Conocimiento de Calidad (CCRSE):** Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos, los procesos de planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto según corresponda.
 - **Fortalezas:** En principio no se han detectado
 - **Oportunidad de Mejora:**
 - En principio, no se han realizado planes de auditoría del proyecto
 - El proyecto, parece ser que dispone de un sistema de gestión económico - financiero bien estructurado, y se lleva a cabo una contabilidad analítica por proyecto, si bien las respuestas proporcionadas por el equipo de proyecto han sido dispares
 - Se recomienda la existencia de un procedimiento que asegure que el proyecto ha gestionado el mantenimiento y la utilización de la infraestructura de forma respetuosa con el medioambiente, controla y mejora las condiciones físicas y ergonómicas de la infraestructura y los servicios básicos y gestiona la seguridad de las infraestructuras, sin menoscabo de los Derechos Humanos individuales (intimidad, integridad física...)
 - De cara a la propia pyme, se recomienda institucionalizar la consideración de la opinión de la comunidad local sobre el comportamiento medioambiental de la pyme, el mantenimiento y la utilización de la infraestructura

- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos (CRRHRSE):** Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo de proyecto. El equipo de proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - El proyecto respeta los valores tradicionales y religiosos de la comunidad e impulsa los valores culturales, en particular mediante la integración del idioma propio del cliente

- **Oportunidad de Mejora:**
 - Una vez finalizado el proyecto, no siempre se comparte el conocimiento que el desarrollo del mismo ha generado ó al menos no está institucionalizado el compartirlo con el conjunto de la organización
 - Por lo general el proyecto, permite el desarrollo profesional de al menos algún miembro del equipo de proyecto, si bien, no todo el equipo de proyecto es consciente de ello
 - Este proyecto, si parece que ha supuesto una estabilidad en la plantilla de la empresa, si bien, las respuestas proporcionadas por el equipo de proyecto han sido dispares

- **Área de Conocimiento de Comunicación (CCRSE):** Incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información necesarios para unas comunicaciones exitosas.
 - **Fortalezas:**
 - Existe documentación formal de cierre de proyecto para indicar la finalización del mismo
 - Por parte del cliente existe aceptación formal de la finalización del proyecto

 - **Oportunidad de Mejora:**
 - Cuando se cierra tanto administrativamente como técnicamente el proyecto se comunica, pero no suele hacerse al conjunto de la organización del mismo
 - En principio, no está institucionalizado que el proyecto genere un clima de innovación y creatividad mediante la identificación y difusión de información y conocimiento, o bien generando nuevo desarrollo de conocimientos, parte de los mismos vinculados particularmente en materias de crear valor ligadas a la responsabilidad social y ambiental

- **Área de Conocimiento de Riesgos (CRRSE):** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.
 - **Fortalezas:**
 - Los riesgos que se han producido han sido bien controlados y gestionados

 - **Oportunidad de Mejora:**
 - En principio no se han detectado

Fase 3.- Finalizado el análisis de la implementación de la metodología RSE-GPP en el proyecto CK-INDIA, se debe evaluar el grado de consecución de sus resultados y analizarlos. Tras esta información proporcionada y analizando los procesos en base a la metodología RSE-GPP se obtienen los siguiente resultados, que se presentan a continuación.

La evaluación y mejora, fase 3, es una etapa natural al término del plazo de ejecución y cierre del proyecto, y se puede plantear como:

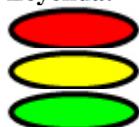
- Evaluación del plan de proyecto: viene a ser la monitorización y revisión, mediante la medida de los items asociados a cada proceso e indicando sus fortalezas y sus áreas de mejora planteadas.
- Ó evaluación del avance de la pyme en RSE: esta evaluación conllevaría un nuevo análisis en RSE tras la implantación de las oportunidades de mejora detectadas. Para ello, se propone obtener una foto general actualizada de los avances o retrocesos en el desempeño social y ambiental del proyecto en base a su ciclo de vida y según la metodología RSE-GPP.

Tabla 44 Evaluación metodología RSE-GPP en el proyecto CK- India de I68

PROCESOS	IMPACTO	SITUACIÓN
Proceso de Inicio	M	
Proceso de Planificación	A	
Proceso de Ejecución	M	
Proceso de Seguimiento y Control	M	
Proceso de Cierre	A	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Leyenda:



Se gestiona algo y no institucionalizado

Se gestiona y está institucionalizado en parte

Se gestiona y está institucionalizado

A Alto

M Medio

B Bajo

En base a los cuestionarios llevados a cabo se ha ido midiendo, analizando y evaluando cada uno de los grupos de procesos mencionados (inicio, planificación, ejecución, monitorización y control y cierre), por un lado desde el punto de vista del impacto que los mismos generan en la propia pyme, así como por otro lado, en función de la situación del grado de despliegue de los mismos en cuanto al cumplimiento de los principios de la RSE en su tripe dimensión (Económica, Social y Medioambiental). En este sentido, se analizan cada uno de los procesos mencionados:

se ve que en el caso del proceso de inicio tiene un impacto medio en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado dentro de la misma, y así sucesivamente iríamos interpretando el resto de los procesos.

- Proceso de Inicio: este proceso tiene un impacto medio en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado dentro de la misma.

- Proceso de Planificación: este proceso tiene un impacto alto en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas y a las oportunidades de mejora que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado en parte dentro de la misma.
- Proceso de Ejecución: este proceso tiene un impacto medio en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas y a las oportunidades de mejora que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado en parte dentro de la misma.
- Proceso de Seguimiento y Control: este proceso tiene un impacto medio en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado dentro de la misma.
- Proceso de Cierre: este proceso tiene un impacto alto en la empresa informática 68 y dado a sus fortalezas que se han detectado queda evidenciado que este proceso se gestiona y está institucionalizado dentro de la misma.

A partir de aquí, y con estos datos de la empresa Informática 68 se obtienen una serie de resultados y conclusiones- recomendaciones que presentamos en los capítulos 7 y 8 de la tesis.

Para cerrar todas las fases (5) de la metodología RSE-GPP y habiendo analizado la fase de evaluación y mejora, fase 3, tenemos que indicar que tanto la evaluación como la mejora dan entrada a la fase de aprendizaje, tras haber llevado a cabo la fase de comunicación respecto de la sostenibilidad de la empresa informática 68, que se comentan a continuación:

Fase 4.-Aunque esta fase no se ha abordado de una manera práctica, es objetivo de la empresa Informática 68 el comunicar y dar a conocer los resultados y recomendaciones tras la implementación de la metodología RSE-GPP en el proyecto: "CK- INDIA. Implantación de Izaro ERP" para un buen aprovechamiento de los beneficios logrados a través de la Gestión de proyectos y la Responsabilidad Social Empresarial, mediante la exposición de las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas obtenidas.

De la misma manera, también es intención de la empresa Informática 68, trasladar los mismos resultados obtenidos en el proyecto al cliente y/o proveedor. El fin último de ello, es poder comunicar el estado del grado de avance de la pyme hacia la competitividad sostenible vía proyecto de la misma y de sus grupos de interés. En este sentido, en el capítulo de conclusiones- recomendaciones se dan unas posibles pautas a la empresa Informática 68 de cómo poder hacerlo.

Fase 5.- Esta fase tampoco ha sido abordada de manera práctica, si bien, se le proporciona a la empresa Informática 68, como se ve en el capítulo 8, una serie de recomendaciones para cómo poder sistematizar el aprendizaje a través de determinar qué medios y vías dispone cada proyecto para extraer conclusiones de sus operaciones y convertir ese conocimiento tácito en un conocimiento explícito compartido por todas las personas de la organización e interiorizado por aquellas que más uso van a hacer del mismo.

CAPÍTULO 7

RESULTADOS

7 RESULTADOS

En el presente capítulo se expone el análisis de resultados de la tesis sobre la Responsabilidad Social Empresarial bajo la óptica de la Gestión / Dirección de proyectos.

La información ha sido obtenida por medio de la utilización de la metodología RSE-GPP en el proyecto CK-INDIA, los modelos CMMI y PMP, así como las distintas técnicas de investigación llevadas a cabo (cuestionarios, entrevistas, Focus Group...) en ambos proyectos (SAT y CK-INDIA):

- Información procedente de fuentes secundarias (análisis documental)
- Información recopilada de fuentes primarias como:
 - Cuestionarios (a jefes de proyectos y de área, representantes y técnicos de producción de la empresa objetivo del estudio), y grupos de interés.
 - Entrevistas (a jefes de proyectos y de área, representantes y técnicos de producción de la empresa objetivo del estudio), y grupos de interés.
 - Focus Group (a jefes de proyectos y de área, representantes y técnicos de producción de la empresa objetivo del estudio)

Las siguientes páginas permiten conocer la situación de la empresa Informática 68 del País Vasco, informando acerca de la responsabilidad empresarial dentro del contexto de su gestión por proyectos, y ofreciendo una visión de la RSE del proyecto, conocida cómo comenté como Responsabilidad Social del Proyecto (RSP).

El informe de resultados que a continuación se presenta, se divide en los siguientes apartados:

- Resultados de Estrategia y Política: como resultante de la investigación cuantitativa, donde se presenta la percepción de la responsabilidad social de la empresa Informática 68 (Punto 7.1). Este apartado ha sido analizado únicamente en el proyecto CK-INDIA. El análisis no ha podido realizarse para el proyecto SAT por la falta de disponibilidad de datos dado que en el análisis del mismo no se contempló la RSE.
- Resultados de Personas: como resultante de la investigación cuantitativa, donde se ha analizado, principalmente, la profesionalidad del equipo de proyecto de la empresa (Punto 7.2). Este apartado ha sido analizado en ambos proyectos (CK-INDIA y SAT).
- Resultados de Gestión y Procesos: como resultante de la investigación cuantitativa, donde se analiza la información obtenida con la metodología y las técnicas empleadas respecto al conocimiento e información de la Responsabilidad Social Empresarial, la formación de la misma en la empresa y las actitudes y valores de la pyme hacia la RSE en la GPP (Punto 7.3). Este apartado ha sido analizado en ambos proyectos (CK-INDIA y SAT). Además, en este apartado se ha realizado la comparativa entre ambos proyectos y ello ha permitido evidenciar las diferencias entre ambas metodologías de evaluación de gestión por proyectos.

7.1 Resultados de Estrategia y Política

Este apartado ofrece una panorámica de cómo se percibe la RSE en el tejido de la empresa Informática 68 para ayudar a circunscribir y comprender en profundidad los datos resultantes del estudio cuantitativo.

El presente capítulo se centra en el análisis de las actitudes y valores de la empresa Informática 68 en torno a la RSE.

El primer aspecto que se destaca en referencia a la preocupación de la RSE en el tejido empresarial de la empresa Informática 68 es que se presenta como un proceso añadido a su gestión de proyectos. Esto hace patente en primer lugar el origen del tratamiento de la RSE, ubicándose como un fenómeno que conecta con todas las áreas de la empresa, personal, y actividad de la misma.

El principal interés social, medioambiental y económico para que se aborde esta innovadora iniciativa en la empresa comienza con un proceso de adaptación en el que hay que tener en cuenta 3 factores fundamentales:

- La obligación legislativa
- La necesidad de modernización del propio tejido empresarial de la empresa
- La búsqueda de la necesidad económica

En un momento de profundo cambio en la industria vasca, véase "Reflexión sobre la Industria 4.0 desde el Caso Vasco"⁶⁸, es el momento en el que el mundo empresarial vasco debe hacer una apuesta por “*seguir haciendo lo que sabe hacer*”, pero sofisticando su producción para ser competitivo.

Toda esta reflexión sobre la Industria 4.0 está suponiendo que el tejido industria requiera de:

- Mecanismos de producción abiertamente más eficientes, más sofisticados, y de mayor calidad.
- Al tiempo que resultan menos contaminantes.

En este sentido, por un lado, parece que surge cierta conciencia de que el proceso de cualificación de los procesos productivos mejoren ambientalmente. Bajo este contexto pasamos a analizar la empresa Informática 68 ante su cliente industrial CK-India:

7.1.1 La empresa Informática 68 frente a la RSE en el exterior

Las personas implicadas por parte de la empresa Informática 68 ponen de manifiesto que este proceso les ha permitido generar una imagen con respecto a la RSE, lo que ha potenciado la conciencia y relevancia del esfuerzo socialmente responsable que con más fuerza se ha empezado a llevar a cabo, aunque de momento de forma lenta pero segura.

Como consecuencia de ello, se pone de manifiesto:

- Desde el punto de vista estratégico, de momento, la empresa Informática 68 no percibe que ha estado y está participando en un proceso a favor de la RSE y, cualquier mejora en este campo, lo percibe como un efecto secundario (positivo, pero no buscado) de la modernización y crecimiento de su propio tejido productivo empresarial.
- Desde el punto de vista de la opinión pública, el discurso adoptado sobre la RSE ha repercutido más sobre la propia imagen de la empresa (desde un ámbito interno, sus propios empleados, como desde un ámbito externo, el propio cliente) fortaleciendo la propia imagen de la empresa.

En definitiva, la percepción de las personas entrevistadas apunta a que siendo conscientes del esfuerzo que se está realizando en torno a la RSE en su territorio a fecha de hoy, en concreto, no están siendo del todo conscientes de su participación y responsabilidad en ese proceso de mejora.

En una primera valoración la percepción general de la empresa Informática 68 frente a la RSE es bastante positiva, por lo menos en su ámbito local, no en vano la empresa forma parte integrante de la sociedad de referencia donde el discurso social, medioambiental y económico está cada día más presente.

Sin embargo, en cuanto se profundiza en esa valoración, se pone de manifiesto percepciones que no parecen ser tan positivas. A partir de la información recogida, se destacan tres niveles perceptivos en esta dirección:

1) Actitudes

Los diferentes niveles perceptivos llevan consigo vinculadas unas actitudes.

- Actitudes Positivas:
 - En general, se percibe una actitud positiva y con clara tendencia a mejorar: la empresa cada día está más concienciada, y se está llevando a cabo medidas que así lo demuestran y avalan.

⁶⁸ www.euskadi.eus/web01-a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/.../downloadPDF?

- Aparte de la presión de la “legalidad”, impulsan esta actitud razones de costes e imagen que poco a poco van calando en la empresa. Se pone de manifiesto que, como consecuencia de una buena gestión basada en la RSE, la empresa puede observar claramente una reducción de costes, y una mayor competitividad. Esto resulta un estímulo que además se ve alimentado con un valor de imagen añadido.
- Actitudes Negativas:
 - Sin embargo, esta tendencia se basa más en actitudes de voluntariedad u obligatoriedad, con la complejidad, a veces de unos protocolos que no se llegan a entender y con un coste derivado añadido que a veces se entiende excesivo.

Este cambio actitudinal pone de manifiesto la posición de la empresa a considerar la RSE como una oportunidad. Esta cuestión se retoma más adelante ya que se trata de un aspecto fundamental a la hora de plantearse objetivos para potenciar y cambiar las actitudes y motivaciones sobre la misma.

2) Necesidades de concienciación / mentalización

El primer aspecto a destacar es la concienciación/mentalización dentro de la empresa.

- La responsabilidad en este punto apunta a la directiva de las mismas: hay que indicar en favor de la empresa que la iniciativa de formar parte de esta tesis e implementar la metodología RSE-GPP ha partido de la propia gerencia de la empresa.
- Pero esta concienciación debe transmitirse a toda la estructura y no quedarse en mera imagen: y poco a poco se tiene que traducir en prácticas establecidas.
- En definitiva, se trata de que se convierta en una práctica más del proceso productivo: que no se quede sobre el papel si no que vaya acompañado de una concienciación de los empleados, y de la propia gestión de proyectos de la empresa.

3) Valoración del Proceso

La posición de la empresa Informática 68 bascula entre dos actitudes activas frente al proceso, siendo ambas diferentes, tal y como se puede apreciar en la imagen nº 31 donde se analiza, por un lado la actitud de la empresa en relación a la cumplimentación de la legalidad y el otro hacia cómo hay que mirar el futuro en términos de RSE:

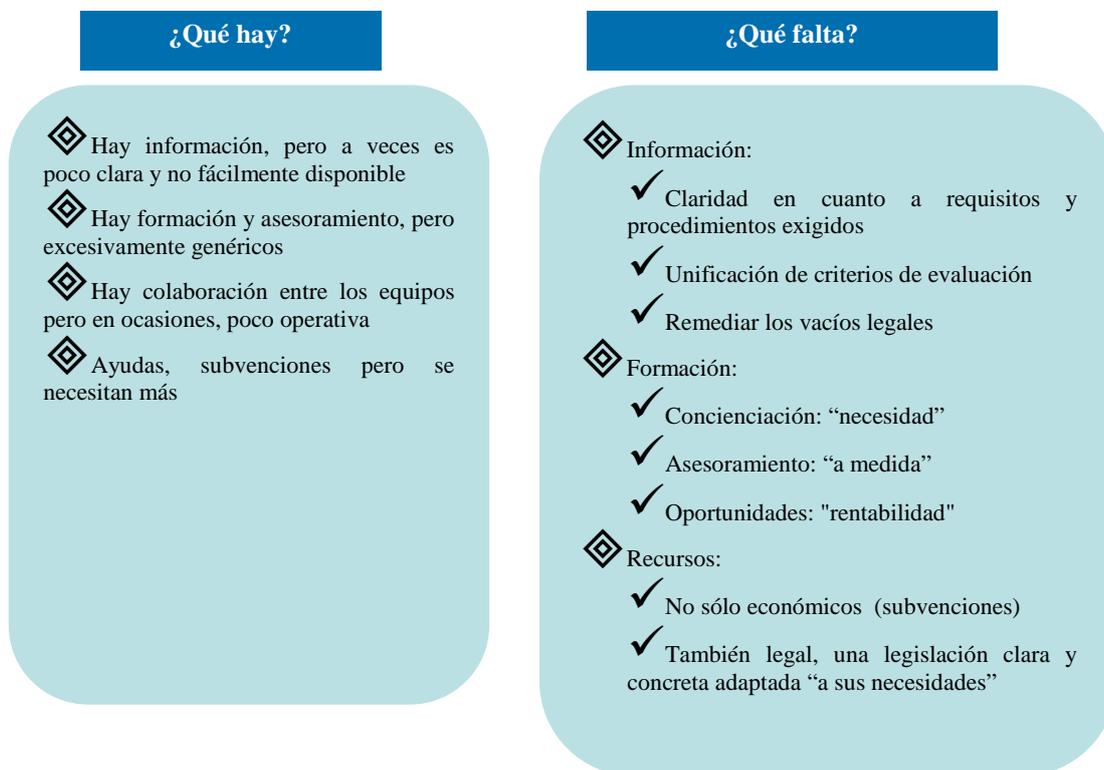
Imagen 31: Valoración del proceso por parte de la empresa Informática 68



Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto a fortalezas versus debilidades detectadas tras el análisis del proyecto CK-INDIA, la empresa Informática 68 cuenta con un camino iniciado que muestra las fortalezas de la misma, pero también cuenta con muchos aspectos para la reflexión, tal y como queda reflejado en la siguiente imagen:

Imagen 32: Fortalezas vs Debilidades



Fuente: Elaboración propia, 2016

En este sentido, y considerando más el medio y largo plazo, la propia empresa Informática 68 traslada que percibe la RSE como un proceso con tres momentos diferenciados, siendo éstos: "de obligación, de responsabilidad y de necesidad". En el caso de la empresa Informática 68 se puede decir que está en el momento de "responsabilidad", y se destaca cómo será la tendencia de planteamientos y acciones futuras de la propia empresa, siendo las mismas:

- La Responsabilidad como filosofía general de la empresa (la responsabilidad está empezando a ser una exigencia de la sociedad y del mercado).
- La Iniciativa propia como dinámica de sus prácticas, adelantándose a la normativa.
- La Planificación puesta en marcha en su sistema de gestión de proyectos.
- La Necesidad de Control a nivel de suministro de materias primas, aplicación de tecnologías limpias, filosofía de "0 papeles".

7.2 Resultados de Personas

7.2.1 Profesionalidad

A nivel general, se pone de manifiesto la alta profesionalidad del equipo de proyecto de la empresa Informática 68 en relación a los modelos de gestión de proyectos, como ha quedado de manifiesto a lo largo del desarrollo de esta tesis, si bien se ha detectado poca ó baja cualificación para abordar los temas en RSE.

La tendencia en función de los resultados apunta a qué cuantas más evidencias existen de cómo se genera valor añadido en el proyecto por la implantación de variables de RSE, más recursos, en teoría, va a estar la empresa dispuesta a dedicar para cubrir el esfuerzo añadido que supone la puesta al día sobre aspectos y cuestiones ligadas a la RSE, y vinculadas a los proyectos.

También se apunta que cada vez más la empresa estaría dispuesta a contar con personal especializado ó al menos formado en temas de RSE, pero todavía esto es un aspecto a valorar por la propia empresa.

7.2.2 Equipo de Proyecto (Interno y Externo)

En relación al propio equipo de proyecto hay que destacar que se necesita una información/formación continuada. Esto se debe a:

- La empresa por si sola, no está preparada para entender la tramitación de las nuevas normativas y en muchas ocasiones los trámites les resultan inabordables. No basta con la obligación para cumplir con la ley, se requiere asesoramiento
 - Ejemplo: se pone de manifiesto que en cuestión de control de residuos y reciclaje (ISO 14000) la labor realizada por el propio tejido empresarial vasco ha conseguido un avance significativo.

En términos generales, diremos que se percibe que lo ideal sería que la formación actual intentara abordar tres frentes: concienciación, asesoramiento, oportunidades como se ve en la imagen nº 33, sin embargo, la propia empresa y los propios miembros del equipo de proyecto implicados ponen de manifiesto que en este sentido queda mucho por hacer.

Imagen 33: Aspectos vinculados a la necesidad de información / formación

Concienciación	Asesoramiento	Oportunidades
<p><i>“Se trata de hacerse con el mensaje”</i></p> <p>La concienciación debe ir más allá de una imagen superficial de responsabilidad. La preocupación en RSE debe instalarse como parte del proceso productivo</p>	<p><i>“la RSE hay que entenderla”</i></p> <p>Para ello la formación debe tener un enfoque asesor sin nada de generalidades: concreta, clara, operativa para la empresa</p>	<p><i>“El mensaje a trasladar debe centrarse en la utilidad, rentabilidad futura”</i></p> <p>Con un paradigma de partida: “querer ser una empresa de futuro”, debe trabajarse como una inversión orientada a la racionalización sostenible de los recursos</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016

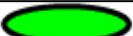
7.3 Resultados de Gestión y Procesos, según la Metodología RSE-GPP

En este apartado se ofrece la información obtenida con la metodología RSE-GPP y las técnicas empleadas por cada uno de los procesos del ciclo de vida del proyecto que han sido analizados y comparados entre los dos proyectos (SAT y CK-INDIA).

7.3.1 Proceso de Inicio

Analizamos el proceso de inicio que se encarga de reconocer que el proyecto, fase o actividad debe comenzar. Si vemos la comparativa entre ambas evaluaciones de proyectos podemos argumentar que en ambas situaciones en todo aquello que conlleva este proceso, los equipos de trabajo, en ambos casos, han considerado que el dar respuesta a las áreas de conocimiento y prácticas del mismo tiene un impacto medio. En el caso del proyecto CK-INDIA, en el que se ha implantado la Metodología RSE-GPP, la situación ha pasado de gestionarse, y estar en parte institucionalizado el proceso, a poder afirmarse que el proceso de inicio se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, tal y como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 45: Comparativa de proyectos según proceso inicio

Proceso	Evaluación CMMI-PMP		Evaluación Metodología RSE-GPP	
	Impacto	Situación	Impacto	Situación
Proceso Inicio	M		M	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Considerando dicho proceso de inicio, y fijándonos en la tabla nº 45, se puede apreciar que esto ha sido así debido a los siguientes resultados que se han obtenido:

- Se ha evidenciado que cuando el cliente tiene claras sus necesidades y se le hace participe en la definición del enfoque del proyecto se crea una estrecha colaboración de entendimiento que ha permitido que el proyecto se haya llevado a cabo sin malos entendidos.

Hay evidencias, según nos ha trasladado la empresa Informática 68, de que en otros proyectos, y sobre todo en aquellos donde los clientes no tienen claras sus necesidades o bien no las comunican, y no siendo participes en la elaboración de los requisitos de los proyectos, éstos sufren de algunos "malos" entendidos.

Implicar al cliente desde el principio es fundamental y vital

- Desde la empresa Informática 68 cada vez son más conscientes, y la implementación de la metodología RSE-GPP en el proyecto en cuestión así lo ha constatado, de que cada vez más a la hora de seleccionar los proyectos están aplicando los criterios que surgen de la estrategia de la empresa para su crecimiento sostenido, es decir, participan en proyectos que aseguren la rentabilidad bien a corto, a medio o largo plazo, pero siempre y cuando no se ponga en riesgo el tamaño actual de la empresa (mantener los puestos de trabajo) y buscando siempre un crecimiento prudente.

Para la empresa Informática 68 es muy importante que los proyectos aseguren los puestos de trabajo

- Las personas líderes mantienen una conducta ética ejemplar, son accesibles, responden a las personas del equipo de proyecto y participan en las actividades del mismo, y esto desde el inicio del proyecto.
- Por lo general, la empresa Informática 68 realiza contrastes de funcionamiento durante el proceso de pruebas, pero en el proyecto SAT no lo hicieron de manera institucionalizada. Esto hizo que no hubiera una identificación expresa y rigurosa de los riesgos, lo que a veces les provocó problemas tras el arranque del proyecto. Sin embargo, en el proyecto CK-India no ha sido así, dado que han sido conscientes desde el arranque del mismo de que tienen que ser más rigurosos con los riesgos y cuando los han detectado, se han ocupado de ellos desde el comienzo para su subsanación.
- Por último, la empresa Informática 68 posee una estructura de gobierno adecuada, habiendo incorporado prácticas de equilibrio en la composición del equipo de proyecto, con transparencia y equidad en cuanto a su composición, en cuanto a su remuneración, etc.

Existe un protocolo definido y aprobado por los accionistas que da cobertura a toda la gestión de la compra/venta de acciones, dando lugar a una estructura de propiedad clara. En dicho protocolo están estrictamente definidas todas las reglas y en base a esas reglas todo empleado puede participar en la sociedad, teniendo todo socio acceso a las cuentas de la sociedad.

A nivel general, para el 100% del personal se puede decir que:

- Hacen un continuo ejercicio de transparencia, con 2 reuniones anuales generales sobre la situación de la empresa, seguimiento de las líneas estratégicas, etc., con información de indicadores de gestión, económicos, etc. (a nivel de proyecto también, como ha sido el caso del proyecto CK-India).
- A su vez se realizan reuniones periódicas por cada departamento analizando la situación en base a indicadores de actividad, económicos, etc. (a nivel de proyecto también, como ha sido el caso del proyecto CK-India).

7.3.2 Proceso de Planificación

Analizamos el proceso de planificación que se encarga de diseñar un plan, para cumplir con los objetivos del proyecto. Si vemos la comparativa entre ambas evaluaciones de proyectos podemos argumentar que en ambas situaciones en todo aquello que conlleva este proceso, los equipos de trabajo, en ambos casos, han considerado que el dar respuesta a las áreas de conocimiento y prácticas del mismo tiene una valoración en cuanto a su impacto alta. Se puede decir que en ambos proyectos analizados, aún implantando la metodología RSE-GPP, la situación sigue siendo que el proceso se gestiona y está institucionalizado en parte, tal y como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 46: Comparativa de proyectos según proceso planificación

Proceso	Evaluación CMMI-PMP		Evaluación Metodología RSE-GPP	
	Impacto	Situación	Impacto	Situación
Proceso Planificación	A		A	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Esto mismo sucedió cuando se analizó la situación de la gestión de los proyectos de la empresa según modelo CMMI y PMP. Sin embargo con el desarrollo y puesta en marcha de las oportunidades de mejora que se detectaron, se consiguió que la empresa pasara de una situación en donde se gestionaba el proceso pero no estaba institucionalizado (situación roja) a otra situación en donde si se gestiona y está institucionalizado aunque sólo en parte (situación amarilla), (ver páginas 228-230). En este sentido, se prevé que si la empresa Informática 68 aborda las oportunidades de mejora detectadas en cada una de las áreas de conocimiento analizadas del proceso de planificación, y en las que se ha implantado la metodología RSE-GPP, también pasará de una situación en la que se gestiona y está institucionalizado en parte el proceso (situación amarilla), a otra situación en donde el proceso de planificación si se gestionaría y estaría institucionalizado en su totalidad (situación verde).

En esta línea pasamos a comentar algunos de los resultados obtenidos en el proceso de planificación tras la implantación de la metodología RSE-GPP en el proyecto CK-India:

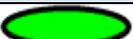
- El proyecto tiene en cuenta a los clientes en el desarrollo del producto y les deja decidir sobre ello en la medida de lo posible.
- El proyecto cuenta con una transparencia interna y todo el equipo de proyecto puede tomar parte en las decisiones de forma consensual.
- Se desglosa la Estructura de Trabajo conociendo su horizonte temporal y se han identificado las actividades específicas que deben realizarse y cuando para producir los entregables.
- La facturación y elaboración de presupuestos la realiza el personal de administración con la información dada por el jefe de proyecto y la dirección. Aunque el equipo de proyecto puede hacer alguna estimación en el presupuesto del mismo.

- El proyecto tiene criterios claros y transparentes a la hora de establecer el precio.
- Existen canales de información sobre los resultados económicos del proyecto accesibles a todo el equipo de proyecto.
- Los responsables del proyecto son transparentes con sus grupos de interés en relación a los costes del proyecto.
- El proyecto lleva asociado el criterio de eficiencia, buscando el máximo aprovechamiento con el mínimo consumo de recursos
- La empresa Informática 68 da respuesta a las sugerencias recogidas a nivel de satisfacción existente, percepción del servicio y relación calidad-precio vinculadas al proyecto cuando se ha dado el caso.
- El proyecto cuenta con su sistema de respuesta a las quejas, sugerencias y reclamaciones, y éstas se atienden. El proyecto dispone de sus canales para atender las reclamaciones de los clientes.
- La empresa Informática 68 dispone de procedimientos y herramientas que ayudan a la coordinación y comunicación para lograr los objetivos del proyecto.
- Se da un diálogo abierto y continuo entre los trabajadores con el fin de alinear las necesidades individuales con los objetivos del proyecto.
- Se tiene una visión integral de la persona a la hora de establecer su desarrollo en el proyecto.
- La metodología de trabajo es participativa, inclusiva y adaptada a las condiciones y necesidades de los usuarios.
- Es mayor el porcentaje de mujeres en cargos directivos en relación al total de cargos directivos. En el caso del proyecto CK-India se designa una Jefa de proyecto.
- Las mujeres, con carácter general en la empresa Informática 68, y en particular en relación al proyecto en cuestión, reciben el mismo trato que los hombres en cuanto a salarios según su relación en responsabilidad y horarios.
- Disponen de una lista de proveedores homologados por criterios de disponibilidad, servicio, atención al cliente y en última instancia precio. Sin embargo, no hay un procedimiento concreto ante nueva compra y sobre la lista de homologados se usa el criterio de disponibilidad.
- En el proyecto se contemplan colaboraciones, estrechas, con proveedores en diferentes ámbitos: dorlet (relojes control presencia), Intermec (terminales de radiofrecuencia), y en todas sus relaciones (personas de la organización, banca, telefonía, proveedores tecnológicos) prevalece la relación duradera.

7.3.3 Proceso de Ejecución

Analizamos el proceso de ejecución que coordina los recursos para llevar a cabo el plan determinado del proyecto. Si vemos la comparativa entre ambas evaluaciones de proyectos podemos argumentar que en ambas situaciones en todo aquello que conlleva este proceso, los equipos de trabajo, en ambos casos, han considerado que el dar respuesta a las áreas de conocimiento y prácticas del mismo tiene una valoración en cuanto a su impacto media. Se observa que, implantando la Metodología RSE-GPP en el proyecto CK-INDIA, el proceso se gestiona y está institucionalizado en parte, mientras que en el análisis donde se evalúa en base a la gestión por proyectos (proyecto SAT), el proceso se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 47: Comparativa de proyectos según proceso ejecución

Proceso	Evaluación CMMI-PMP		Evaluación Metodología RSE-GPP	
	Impacto	Situación	Impacto	Situación
Proceso Ejecución	M		M	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Entendemos que esto es debido, tal y como ha quedado comentado en el proceso de planificación, que como sucedió cuando se analizó la situación de la gestión de los proyectos de la empresa según modelo CMMI y PMP, que se pasó de una situación en donde se gestionaba y estaba institucionalizado en parte el proceso (situación amarilla) a una situación en la que se gestiona y está institucionalizado en su totalidad el proceso (situación verde) (ver páginas 228 -230), como resultado de la puesta en marcha de las oportunidades de mejora detectadas en el análisis de dicho grupo de proyectos. En este sentido, se prevé que si la empresa Informática 68 aborda las oportunidades de mejora detectadas en las áreas de conocimiento analizadas del proyecto de CK- India en el que se ha implantado la metodología RSE-GPP también pasará de la situación amarilla, en la cual se gestiona y está institucionalizado en parte el proceso, a la situación verde en la que se gestionaría y estaría institucionalizado en su totalidad el proceso.

En esta línea pasamos a comentar algunos de los resultados obtenidos en el proceso de ejecución tras la implantación de la metodología RSE-GPP en el proyecto CK-India:

- Se identifican que elementos de la configuración, qué componentes, y qué productos de trabajo son puestos bajo la gestión de la configuración.
- Se identifican y se conocen por todos los miembros del equipo de proyecto quienes son los responsables de cada elemento de la configuración.
- En cuanto al sistema de seguimiento y control de los cambios del proyecto, el propio proyecto dispone de un procedimiento para la gestión de los mismos así como un registro para ellos.
- La ejecución de este proyecto, atiende a criterios éticos en la gestión de los recursos económicos y financieros, en el destino de los beneficios -preferentemente utilizados para garantizar la continuidad de la organización (inversiones y reservas).
- Tal y como se planificó en el proceso de planificación se identifican y se implican en el proyecto, en su fase de ejecución, a los participantes claves.
- Se cuida el clima laboral vinculado al equipo de trabajo del proyecto, estableciendo métodos para conocer las percepciones y expectativas del mismo, mejorando la distribución de la carga de trabajo, ofreciendo instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, teletrabajo...) y ofreciendo vías de emisión de quejas o sugerencias y de resolución de conflictos.
- El proyecto para dar una cohesión de estabilidad e imagen de marca favorece la estabilidad de su equipo de trabajo vinculado a la contratación de tipo indefinido, asegurando la existencia de contrato laboral en todos los casos y limitando la externalización de la contratación (ETT).

7.3.4 Proceso de Monitorización y Control

Analizamos el proceso de monitorización y control que monitoriza y mide el estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las decisiones y/o acciones correctoras oportunas. Si vemos la comparativa entre ambas evaluaciones de proyectos podemos argumentar que en ambas situaciones en todo aquello que conlleva este proceso, los equipos de trabajo, en ambos casos, han considerado que el dar respuesta a las áreas de conocimiento y prácticas del mismo tiene una valoración baja cuando se lleva a cabo únicamente la gestión por proyectos. Sin embargo para el caso del proyecto de CK-India consideran una valoración media. En ambos proyectos el proceso se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 48: Comparativa de proyectos según proceso monitorización y control

Proceso	Evaluación CMMI-PMP		Evaluación Metodología RSE-GPP	
	Impacto	Situación	Impacto	Situación
Proceso Monitorización y Control	B		M	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Es evidente que ha habido una mejora en cuanto a la valoración en el impacto, y siendo conscientes que en ambas situaciones el proceso de monitorización y control se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, se vincula la mejora en la valoración del impacto del proceso a la aplicación de la metodología RSE-GPP. Presentamos, a continuación, algunos de los resultados obtenidos tras dicha implantación vinculados al proyecto de CK-India:

- Se lleva a cabo el seguimiento de los esfuerzos, equilibrados, dedicados por tarea en el proyecto.
- Se lleva a cabo el seguimiento de los costes, no únicamente aunque sí principalmente, económicos por tarea en el proyecto.
- Se proporcionan los recursos adecuados para llevar a cabo el proceso de monitorización y seguimiento, desarrollando los productos y proporcionando los servicios del proceso.

7.3.5 Proceso de Cierre

Analizamos el proceso de cierre que formaliza la aceptación del producto o servicio final (objetivo del proyecto) y fin de proyecto. Si vemos la comparativa entre ambas evaluaciones de proyectos podemos argumentar que en ambas situaciones en todo aquello que conlleva este proceso, los equipos de trabajo, en ambos casos, han considerado que el dar respuesta a las áreas de conocimiento y prácticas del mismo tiene una valoración media cuando se lleva a cabo únicamente la gestión por proyectos. Sin embargo para el caso del proyecto de CK-India consideran una valoración alta. En ambos proyectos el proceso se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 49: Comparativa de proyectos según proceso cierre

Proceso	Evaluación CMMI-PMP		Evaluación Metodología RSE-GPP	
	Impacto	Situación	Impacto	Situación
Proceso Cierre	M		A	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Al igual que sucedía en el proceso de monitorización y control, hay que evidenciar que ha habido una mejora en cuanto a la valoración en el impacto, y siendo conscientes que en ambas situaciones el proceso de cierre se gestiona y está institucionalizado en su totalidad, se vincula la mejora en la valoración del impacto del proceso a la aplicación de la metodología RSE-GPP, así presentamos, a continuación, algunos de los resultados obtenidos tras dicha implantación vinculados al proyecto de CK-India:

- El proyecto dispone de un sistema de gestión económico - financiero bien estructurado, y se lleva a cabo una contabilidad analítica del mismo.
- Por lo general, el proyecto permite el desarrollo profesional de al menos algún miembro del equipo del mismo, (si bien no todo el equipo de proyecto es consciente de ello).
- Este proyecto ha supuesto una estabilidad en la plantilla de la empresa.
- El proyecto respeta los valores tradicionales y religiosos de la comunidad e impulsa los valores culturales, en particular, mediante la integración del idioma propio del cliente (se ha desarrollado para CK- India).
- Hay evidencias de que existe documentación formal de cierre de proyecto para indicar la finalización del mismo
- Hay evidencia de que existe aceptación formal de la finalización del proyecto por parte del cliente.
- Hay evidencia de que han sido bien controlados y gestionados los riesgos que se han producido.

De todo ello podemos extraer que en un primer momento al hacer una valoración inicial de la gestión de los proyectos, vía CMMI y PMP, de la empresa Informática 68 se obtuvo un primer diagnóstico (página 229), que tras la puesta en marcha de las áreas de mejora que se detectaron, la empresa Informática 68 obtuvo un segundo diagnóstico donde se percibe la mejora de la gestión de los procesos, así como la

valoración en cuanto al impacto de los mismos (ver página 231). En este sentido, es de prever que tras la puesta en marcha de las oportunidades de mejora detectadas en cada una de las áreas de conocimiento de cada uno de los procesos del ciclo de vida del proyecto CK-INDIA también su primera situación inicial (ver página 251) cambie por esta otra que presentamos a continuación en la tabla nº 50:

Tabla 50: Resultado esperado final

PROCESOS	IMPACTO	SITUACIÓN
Proceso de Inicio	M	
Proceso de Planificación	A	
Proceso de Ejecución	M	
Proceso de Seguimiento y Control	M	
Proceso de Cierre	A	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Es decir, analizando la tabla nº 50, se espera que tras la puesta en marcha de las áreas de mejora que han sido detectadas en el proyecto CK-INDIA con la metodología RSE-GPP, la empresa Informática 68 obtenga otro diagnóstico donde se perciba la mejora de la gestión de los procesos (todos en situación verde lo que implica que todos los procesos se gestionan y están institucionalizados en su totalidad), así como una mejora en la valoración en cuanto al impacto de los mismos, siendo esta alta o media.

Es por ello que entendemos, entonces, que se puede llegar a argumentar que el hecho de aplicar la metodología de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión / Dirección de proyectos en una empresa hace que ésta, a través de sus proyectos, sea socialmente más responsable.

7.4 Análisis DAFO de la empresa I68 en relación a la Metodología RSE-GPP

Para terminar el análisis de los resultados obtenidos y a modo de recapitulación, se expone un análisis DAFO vinculado a la Metodología RSE-GPP con las cuestiones más relevantes en función de la información recogida, tras la comparativa de ambos proyectos.

Fortalezas

La preocupación en RSE en el tejido empresarial de la empresa Informática 68 a nivel de gestión de proyectos es un proceso iniciado consiguiendo un avance significativo.

- En este recorrido ha jugado un papel fundamental el diálogo entre el equipo directivo y el equipo de proyecto.
- Se percibe una actitud positiva y con clara tendencia a mejorar. Esta actitud viene impulsada, por razones que entienden la generación de un valor añadido a sus proyectos.

Debilidades

A nivel general y, en concreto, en el ámbito de la empresa no se es consciente de la responsabilidad que se tiene en la puesta en marcha de las oportunidades de mejora detectadas. Esto pone de manifiesto la falta de una imagen social en torno a los logros conseguidos que potencie la conciencia y relevancia del esfuerzo realizado.

La falta de una imagen cohesionada de lo que está siendo la implantación de la metodología RSE-GPP en el proyecto incide en:

- Que el equipo directivo no acabe de concienciarse y siga percibiendo las mejoras fruto de una gestión basada en RSE en la GPP como un efecto secundario.

Oportunidades

Comunicar el origen del proceso, los logros conseguidos, el diálogo -empresa-cliente-otros grupos de interés puede suponer una oportunidad que:

- Haga consciente a la empresa del esfuerzo realizado y a los grupos de interés les haga conscientes de su participación y responsabilidad en el proceso.

Enfocar la información/formación y comunicación se puede traducir en:

- Potenciar la colaboración entre un sistema de gestión basado en RSE y en la propia gestión de proyectos de la empresa
- Marcarse el reto de adelantarse a la demanda del mercado es una oportunidad de competitividad, acceso a nuevos mercados y valor añadido de marca, apostando por proyectos socialmente responsables (RSP).

Amenazas

Por último, las amenazas detectadas tienen que ver con cierta “desorientación” que se detecta no sólo en la propia empresa si no en otros agentes implicados:

- La falta de concienciación/mentalización en la necesidad de dedicar recursos al esfuerzo añadido que requiere implantar la RSE vía la GPP.
- La falta de sistematización: falta de criterios unificados, falta de algunos procedimientos...
- El riesgo de que la responsabilidad socialmente responsable no suponga una eficacia real sino una práctica más dentro del proceso productivo.

A continuación, en la siguiente tabla nº 51, recogemos la creación de valor que supone para el proyecto el hecho de implantar las variables de la RSE en relación a sus grupos de interés:

Tabla 51: Creación de Valor para el proyecto tras implantar la RSE

Grupo de interés	Expectativas del grupo	Decisión empresarial	Percepción	Resultado	Creación de valor vs. Pérdida de valor
Personal trabajador	Desarrollo profesional	Promover medidas para ello (conciliación...)	Incremento de la calidad de vida	Retención del talento	Creación de valor
Clientes	Profesionalidad, implicación y calidad	Controlar su grado de satisfacción	Servicio post-venta adecuado	Cliente fidelizado	Creación de valor
Proveedores	Seriedad y profesionalidad	Disponer de argumentos de justificación si hubiera que alargar los plazos de pago	Evitar la sensación de una posible pérdida de confianza	Evitar incremento en el precio	Evitar una pérdida de valor (hipótesis)
Asociaciones Empresariales	Creación de redes de negocio	Implicación activa, intercambio de ideas y	Potencial socio para actividades de cooperación empresarial	Participación en proyectos e iniciativas con otras	Creación de valor

		experiencias		empresas	
Sociedad	Colaboración en acciones sociales	Adecuada praxis con empleados, clientela u otro tipo de grupo de interés	Empresa ética y/o con valores	Aumento de reputación corporativa	Creación de valor

Fuente: Elaboración propia, 2016. Basada en "La RSE: como herramienta para la creación de valor" Corrales, 2011.

Si analizamos bien esta tabla de la creación de valor para el proyecto que aportan las variables de la RSE, se traduce que:

- Se mejora la competitividad de la empresa porque aprovecha oportunidades y gestiona los riesgos que se detectan a través de una gestión de cultura de responsabilidad empresarial.
- Se genera un clima de confianza con los diferentes grupos de interés de la empresa, que se traduce en un mayor compromiso por parte de los mismos, y en teoría con mejores resultados en términos de innovación con todos ellos.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES

8 CONCLUSIONES- RECOMENDACIONES

El principal aporte científico de la presente investigación ha sido lograr integrar dos conceptos de trayectoria científica e investigativa que no han sido abordados de manera conjunta: la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión / Dirección de Proyectos para explicar la aplicación de la RSE en los proyectos y poder hablar así de la Responsabilidad Social del Proyecto (RSP).

Otro de los principales aportes del estudio es que no se ha dejado este planteamiento a nivel teórico sino que empíricamente se ha comprobado dicha aplicación respondiendo a la pregunta de investigación: "de qué forma una pyme puede implementar los principios de la RSE a través de sus proyectos" y, en base a ello, poder decir "si esa pyme puede ser socialmente responsable a través de los mismos", lo que ha sido sin lugar a dudas otro de los principales aportes del estudio.

La elaboración del marco conceptual ha permitido formular la hipótesis de trabajo que resulta de una revisión conceptual y del estado del arte de ambos conceptos (RSE y GPP) a investigar. Basándonos en el marco conceptual se ha creado una metodología innovadora (RSE-GPP) que permite evaluar la implementación de la RSE a través de los proyectos. Metodología que ha sido aplicada en una organización, concretamente en la empresa Informática 68.

La metodología RSE-GPP se ha aplicado en un proyecto de la empresa Informática 68 y se ha comparado con los resultados obtenidos con otro proyecto de la misma empresa pero en el que se aplicó, únicamente, la metodología CMMI y PMP. Es pertinente aclarar que estos conceptos (RSE y GPP) al ser contrastados de manera conjunta en un proyecto de la empresa Informática 68, puede evidenciar o no que una empresa pueda ser socialmente responsable a través de sus proyectos. Independientemente de ello, a través de este estudio se ha generado un aporte al conocimiento en un proyecto real empresarial.

Los resultados de este estudio han dado respuesta a la pregunta de investigación de esta tesis, y ha permitido corroborar la veracidad de esta proposición, si bien, el hecho de que la metodología creada se haya aplicado en un único proyecto impide que las conclusiones derivadas de este estudio puedan ser generalizadas.

Proyecto SAT

Con respecto a la primera evaluación analizada, donde únicamente se lleva a cabo la gestión por proyectos a través de CMMI.- Modelo de Capacidad y Madurez, y PMP.- Project Manager Professional, se puede concluir en términos generales que la empresa Informática 68 lleva una buena gestión /dirección de proyectos. En este sentido, la investigadora propone cuatro dimensiones que así lo reflejan:

- A nivel de organización:
 - Garantiza que los equipos de trabajo tengan los conocimientos, experiencia y las habilidades necesarias que sus responsabilidades les exigen en relación a las tareas a llevar a cabo dentro del proyecto.
 - Tiene una completa visibilidad de la asignación de recursos a las actividades propias del proyecto.
 - Tiene una completa visibilidad de la distribución de todas las actividades que requiere el proyecto en el tiempo.
 - Tiene la certeza de que las actividades se realizan como indican los modelos indicados (CMMI y PMP).
 - Da respuesta, anticipándose a los problemas y/o responde con agilidad ante los mismos.
- A nivel de grupo de procesos:
 - Facilita la mejora de procesos a los diversos niveles de la organización.

- Da seguimiento e informa sobre los progresos del proyecto.
- Es el punto de referencia de aprendizaje organizativo.
- Da formación, consultoría interna y apoyo a las personas de la organización.
- A nivel de equipo de proyecto:
 - Se centran en la mejora de los proceso(s), de acuerdo a los requerimientos exigidos por el proyecto.
 - Analizan los procesos y trabajan acorde a los mismos.
 - Documentan el proyecto según lo que dictan los procesos de los modelos bajo los cuales trabajan.
 - Verifican los cambios y los llevan a cabo si el proyecto así lo requiere (junto con el grupo de procesos).
 - Participan en el desarrollo de planes de despliegue e institucionalización de los procedimientos (junto con el grupo de procesos).
- A nivel de desarrollo de producto y/o prestación de servicios:
 - Define perfectamente los compromisos con el cliente.
 - Da respuesta de forma ágil y adecuada a las solicitudes de cambio en requisitos propuestos por el cliente.
 - Tiene bajo control todos los elementos que componen el producto del trabajo.
 - Da respuesta, anticipándose a los problemas y/o responde con agilidad ante los mismos, en cuanto a incidencias y desviaciones que surgen en el proyecto.

En aquel momento, para trabajar en base a una cultura ligada a la gestión por proyectos fue necesario que se creara en la empresa una concienciación y mentalización en torno a ello, lo que permitió la generación de una serie de factores de éxito, los cuales forman ya parte del ADN de la empresa Informática 68, y que pasamos a comentar a continuación.

8.1 Factores de Éxito de la Gestión por Proyectos de la empresa Informática 68

Entendemos como factores de éxito de la empresa aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. En este sentido el estudio realizado ha permitido identificar los siguientes factores de éxito en la empresa Informática 68:

- La dirección supervisa directamente y está involucrada en el avance como empresa impulsando iniciativas de mejora que le permitan a esta última ser más competitiva, innovadora y responsable.
- La empresa Informática 68 trata de establecer responsabilidades buscando siempre el equilibrio entre sus trabajadores / ras.
- Queda manifestada, de forma clara y expresa, la credibilidad en el buen hacer y profesionalidad del equipo de proyecto.
- El proyecto SAT, y en general los proyectos de la empresa, parten de unos objetivos que están bien definidos, son claros y alcanzables y son comunicados y entendidos por el conjunto de la organización.

- La empresa Informática 68 define bien el alcance para el uso del modelo CMMI, buscando siempre la mejora para el desarrollo exitoso de los proyectos.
- La empresa Informática 68 revisa los objetivos, realiza el análisis de riesgos, conoce la disponibilidad de recursos y elabora un plan de mejora detallado del proyecto.

Proyecto CK-INDIA

Por otro lado, y considerando, en este caso, el proyecto al que se le aplica la metodología RSE-GPP, proyecto CK-INDIA, una de las ventajas más importantes de haberla aplicado es el hecho de proveer una herramienta que permita aplicar la RSE en las áreas de conocimiento de los procesos que componen el ciclo de vida del proyecto, habiendo permitido así comparar y comprender la variabilidad en el desarrollo de las tareas y fases de los proyectos en un entorno donde los principios de la RSE están presentes, así como el comportamiento de los distintos equipos de trabajo tanto de la propia empresa Informática 68 como la del cliente CK.

El análisis de los procesos del ciclo de vida del proyecto CK-India (proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y control y proceso de cierre), ha permitido resaltar aspectos comunes vinculados con la gestión por proyectos en ambos proyectos analizados, e igualmente la existencia de otros aspectos aplicables únicamente al proyecto CK-INDIA al que se le aplica la metodología RSE-GPP, dejando así evidencia de la existencia de la responsabilidad social del proyecto (RSP).

Con este proyecto se ha conseguido sensibilizar a la empresa Informática 68 sobre la importancia de incorporar la RSE en la gestión / dirección de sus proyectos, y evidenciarles los beneficios que ello tiene. Asimismo, ha servido para que las personas implicadas y los participantes en el proyecto CK-India sean conscientes de las acciones que estaban llevando a cabo en materia de RSE, y exactamente igual que sucedió en su momento con la GPP, se pretende que la RSE, también, pase a formar parte del ADN de la empresa Informática 68, desplegando en la misma una nueva cultura de "ser" y "hacer". De igual manera, este estudio ha permitido conocer las potencialidades de la empresa para acometer nuevos retos en materia de RSE, adoptando nuevas prácticas dirigidas a los grupos de interés de mayor prioridad para ella.

Dentro de los grupos de interés nos vamos a centrar en el personal de la empresa Informática 68 implicado en el proyecto y en el cliente. En cada uno de ellos se ha tenido en cuenta en qué medida la empresa ha comprendido mejor sus expectativas y preocupaciones, y qué decisiones ha tomado en materia de RSE con cada grupo, tal y como se ha venido comentando a lo largo de los capítulos 3 y 4, así como cuáles han sido los resultados y beneficios derivados de ello, comentados principalmente en el capítulo 7:

- **Personal implicado en el proyecto:**
 - La gestión del equipo de trabajo de un proyecto es uno de los factores que más influye en la competitividad de una empresa. Por ello, las acciones en materia de RSE dirigidas al mismo son las que más impacto positivo tienen en la buena marcha del desarrollo del proyecto.
 - Las prácticas responsables en relación al personal abarcan la inversión en recursos humanos y técnicos, la seguridad en el trabajo, las políticas de igualdad y diversidad, las medidas de conciliación y el desarrollo personal y profesional para el buen desarrollo del proyecto.

En este sentido, y tras la implantación de la RSE en el proyecto, se ha contrastado la importancia y analizado que la empresa Informática 68:

- Aplica la igualdad de género en las relaciones entre los miembros del equipo de proyecto y promueve la elaboración e implantación de planes de igualdad.
- Propicia la conciliación de la vida laboral y personal articulando medidas que favorecen la flexibilidad en las relaciones de trabajo.

- Favorece la estabilidad en el empleo y limita la contratación temporal. Se da importancia al hecho de trabajar con equipos de proyectos estables.
- Mejora la empleabilidad de los trabajadores mediante la formación profesional continua y la compartición de conocimiento entre los miembros del equipo.
- Desarrolla prácticas de mentoring que favorecen el diálogo intergeneracional entre las personas más experimentadas del proyecto y las menos experimentadas.
- Desarrolla estilos de dirección más participativos, implicando al personal y desarrollando el empowerment de éstos ante la toma de decisiones a llevar a cabo en el proyecto.
- Mejora la comunicación con el personal a través de reuniones periódicas, buzón de sugerencias, intranet, protocolo de resolución de conflictos, encuestas de satisfacción y clima laboral, pantallas digitales con anuncios de cuando se inicia y finaliza el proyecto.
- **El papel del Cliente en el proyecto:**
 - Se parte de que el cliente es un grupo de interés crítico para la empresa. El proyecto debe dar respuesta a las necesidades de éste, por lo que su nivel de satisfacción, la calidad de la comunicación con el mismo y el grado de confianza generado son primordiales para cualquier empresa.
 - La relación entre la empresa y el cliente debe estar basada en la confianza, ésta permite mantener diálogos fluidos entre ambos, y esto es de gran valor para la empresa como fuente de ideas para mejorar y adaptar los productos y servicios y/o para crear nuevos productos y servicios, además de conseguir la fidelidad del cliente.
 - De la misma manera, la empresa asume una serie de obligaciones con respecto al cliente, la mayoría vienen impuestas por directrices y normativas referentes a la fabricación, a servicios post-venta, a repercusiones para a salud y seguridad de los consumidores, el medioambiente... todas ellas relacionadas con la responsabilidad social.

De la misma manera, tras la implantación de la RSE en el proyecto se ha evidenciado que la empresa Informática 68:

- Implanta mecanismos para conocer mejor el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio: Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia.
- Crea canales específicos para hacer más fluida la comunicación con el cliente: sistemas automatizados de recepción de preguntas y emisión de respuestas a través de formularios Web, teléfono de atención al consumidor, dirección de correo electrónico sólo para clientes, bases de datos para tener un registro de la trazabilidad de la relación con los mismos.
- Proporciona una información lo más transparente, veraz y completa posible, así como adaptada a las distintas tipologías de cliente, por ejemplo:
 - Utilizando formatos con un diseño más amigable y un tipo de letra adecuado.
- Dispone y utiliza sistemas para salvaguardar y garantizar la intimidad del cliente, la confidencialidad y el tratamiento de sus datos personales.
- Colabora con asociaciones (sectoriales o territoriales) mediante la participación en paneles o mediante la firma de acuerdos dirigidos a fortalecer la transparencia en la información sobre la oferta de los productos y servicios.

En cuanto a otros de sus grupos de interés (proveedores, sociedad) y a pesar de la escasa información en relación a los mismos, a modo de recomendaciones, se recomienda a la empresa Informática 68, y siendo consciente de que ya lleva a cabo acciones responsables vinculados a los mismos, que al menos considere:

- En relación al papel del Proveedor/res en el/los proyecto/s:
 - Diseñar un cuestionario para diagnosticar y evaluar a los proveedores aplicando indicadores de RSE.
 - Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción, en base al cumplimiento de criterios medioambientales, sociales y económicos.
 - Elaborar un Código de Conducta destinado a los proveedores, que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento.
 - Establecer una política de controles periódicos sobre el cumplimiento del Código de Conducta con cada uno de los proveedores, el grado de satisfacción y fidelidad de los proveedores.
- En relación a la sociedad y el entorno en el que opera el/los proyecto/s:
 - Realizar donaciones a entidades no lucrativas (de carácter social, cultural, deportivo, medioambiental, etc.). Es importante seleccionar el tipo de asociación o fines que se quieren apoyar en base a que tengan más impacto en el territorio y estén más vinculadas a los valores, fines o actividad de la empresa.
 - Destinar una partida presupuestaria a las denominadas compras solidarias procedentes del comercio justo o de empresas cuyo personal empleado son colectivos en exclusión (ej. centros especiales de empleo, empresas de inserción social).
 - Patrocinar actividades desarrolladas en el ámbito de la comunidad (competiciones deportivas, iniciativas culturales, proyectos sociales).
 - Difundir las actividades llevadas a cabo por las organizaciones no gubernamentales y asociaciones con las que se colabora a través de la Web de la empresa, boletines, apariciones en prensa, mailing, etc.

Como conclusión diremos que los principales obstáculos encontrados en la empresa Informática 68 se resumen en: (1) necesidad de contar con una imagen cohesionada por parte de la empresa para la implantación de la metodología RSE-GPP, lo que ha supuesto que el equipo directivo perciba las oportunidades de mejora detectadas como un efecto secundario; (2) necesidad de dedicar recursos al esfuerzo añadido que requiere implantar la RSE vía la GPP; (3) necesidad de contar, en algunos casos, con una sistematización de algunos procedimientos; (4) el riesgo de que la responsabilidad socialmente responsable no suponga una eficacia real sino una práctica más dentro del proceso productivo; y por último, (5) el capital humano, a día de hoy, se caracteriza por bajo nivel de conocimiento en materia de RSE.

8.2 Venatajas de la Aplicación de la RSE: Fuente de Mejora Continua

En el contexto en el que se mueven las empresas del siglo XXI, la Responsabilidad Social Empresarial es una necesidad derivada del cambio de valores en la ciudadanía, que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activista en los consumidores, que exigen mucho más que calidad en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes empresas exigen a sus

proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementan los controles sobre estos últimos para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE.

Los cambios descritos inciden en la consolidación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que entendemos que la RSE sea un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco procesos del ciclo de vida del proyecto (proceso de inicio, proceso de planificación, proceso de ejecución, proceso de monitorización y control, y proceso de cierre), y proporciona una fuente de ventaja competitiva en la empresa, por tanto, ser socialmente responsable a nivel de proyecto genera beneficios a nivel de negocio.

En este sentido, podemos enumerar una serie de ventajas tras analizar la información obtenida de la aplicación de la metodología RSE-GPP en el proyecto CK-INDIA, que la RSE aporta al mismo, pudiendo ser estas ventajas tanto internas como externas, tal y como pasamos a comentar a continuación:

- Internas:
 - Mejor clima laboral
 - Mayor productividad
 - Mejora de la calidad
 - Mayor cohesión interna
 - Mejores profesionales
 - Mayor control y gestión del riesgo

- Externas:
 - Mayor fidelización del cliente
 - Mejores relaciones comerciales entre cliente y proveedor
 - Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación/notoriedad empresarial
 - Diferenciación frente a la competencia
 - Reconocimiento público/prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local

En definitiva, la RSE es una apuesta irrenunciable para toda pyme que aspira a ser innovadora, a generar beneficio y a ser sostenible en el tiempo.

8.3 Lecciones Aprendidas y sus Beneficios

En los proyectos es clave la actitud del responsable de proyecto, que suele ser quien ejerce las funciones de dirección y liderazgo en el proyecto.

Es desde esta posición donde se toman la mayor parte de las decisiones y, por tanto, desde donde se puede intervenir inicialmente para implantar la RSE. Desde la Dirección debe ejercerse un liderazgo responsable que se materializa en la toma de decisiones, en la forma de relacionarse con las personas, en la gestión del tiempo, del costo, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de los riesgos y de los suministros (PMI, 2008). El/la líder responsable elige en cada momento la forma de actuar más acorde sobre la situación a resolver o sobre la que interviene.

Este tipo de líderes transmiten con su comportamiento diario los valores y la forma de actuar que son deseables en la empresa y que van conformando una cultura socialmente responsable basada en la asunción de compromisos y responsabilidades.

Para ejercer ese liderazgo responsable que necesitan las organizaciones del siglo XXI, hay que mantener una actitud abierta al aprendizaje permanente, a compartir con los demás los conocimientos y

experiencias. Es preciso también escuchar al entorno, estar atentos a las necesidades, circunstancias y características de distintas personas, así como reconocer la capacidad de aprender de los demás. Liderar responsablemente implica transmitir la importancia de la RSE a través del ejemplo y del trabajo diario con clientes, proveedores, personal empleado, competidores y la comunidad. Sólo así se logrará que la responsabilidad social se interiorice verdaderamente en las empresas.

Además de estrategia, acciones, comunicación, principios orientadores y liderazgo responsable, la pyme debe tener herramientas que le sirvan de apoyo para implementar la RSE en su propia unidad de trabajo, y debe de servir de herramienta la metodología RSE-GPP para desarrollar una gestión por proyectos socialmente responsables.

En este sentido, exponemos lo que consigue la empresa al adoptar la metodología RSE-GPP desde una visión de estrategia, política y de gestión según la obtención de los resultados tras aplicar la misma y ya expuestos en el capítulo 7 de la tesis:

Tabla 52: El valor para la empresa según la metodología RSE-GPP

LO QUE SUPONE		LO QUE SE CONSIGUE
Al analizar las actuaciones de la empresa en materia de RSE a través de sus proyectos, es posible vincular los proyectos de más de un área e integrarlo con la estrategia, política y gestión de la empresa		Gestión estratégica más socialmente responsable
Al desplegar la RSE en los proyectos, y en su triple vertiente (económica, social y medioambiental), es más fácil conseguir que los procesos, productos y/o servicios que conllevan el desarrollo de los proyectos de la empresa, permitan controlar de manera más directa los impactos que puedan generar, y siendo los mismos más socialmente responsables.		Innovación / competitividad más socialmente responsable
Al desplegar la RSE en los proyectos de la empresa y gestionar la misma con los grupos de personas que interactúan en los mismos, se crea una mayor motivación, rendimiento, creatividad, receptividad, compromiso y lealtad con el propio proyecto en particular y por ende con la propia empresa		Motivación basada en los principios de la RSE
Al tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa la detección de posibles riesgos actuales o potenciales es mayor, lo cual puede facilitar la toma de decisiones antes de que se produzca una crisis.		Gestión de riesgos más responsable
Al introducir la RSE a través de los proyectos de las empresas se contribuye a la mejora de la percepción que de ella tienen sus grupos de interés (clientes, proveedores, administraciones públicas, sociedad, etc)		Imagen y reputación de la empresa socialmente responsable

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A modo de conclusión, se exponen cuatro ideas principales extraídas de las vivencias compartidas a lo largo de estos meses de trabajo.

La primera idea se refiere a lo novedoso de este proyecto al haber conectado la RSE y la GPP en un ámbito muy concreto que es el de un proyecto real de la empresa Informática 68 y mediante la experimentación de una metodología innovadora de aplicación de la RSE en proyectos de elaboración propia. Esta experimentación conjunta de RSE y GPP ha servido para profundizar en la necesaria inclusión en los proyectos empresariales de la triple dimensión de la RSE.

La segunda reflexión ha surgido de la interacción con las empresas participantes en el sentido de que nos han transmitido un claro desconocimiento en materia de aplicación de la RSE en sus respectivos roles

dentro del proyecto, y por ende las dificultades con las que se enfrentan para apostar por una eficiente integración de la RSE en sus proyectos.

Fruto de estas dos reflexiones, se plantea la tercera reflexión, que recalca la necesidad e importancia del hecho de abrir una nueva oportunidad a las pymes, de poder desplegar y poner en marcha nuevos proyectos pilotos de implantación de la metodología RSE-GPP. Una segunda etapa de esta investigación es sumamente recomendable para la empresa Informática 68 en particular y para las pymes en general, tal y como ha sido manifestado, en alguna ocasión, a lo largo del desarrollo de la implantación de la metodología por la propia empresa participante.

En esta línea, y aunque queda fuera del ámbito de la investigación de esta tesis, pero se entiende que está relacionado con la misma, se quiere trasladar una pincelada sobre la visión internacional de empresas y derechos humanos, siendo ello, el foco de una cuarta y última reflexión. Tras el análisis de informes varios, tales como: "De los principios rectores o no sobre empresa y derechos humanos. Puerta de entrada (Sustentia, 2013)" ó "Cómo utilizar los principios rectores de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos en la investigación y la incidencia sobre empresas. Una guía para las organizaciones de la sociedad civil (SOMO, Centro de investigaciones sobre Empresas Multinacionales, 2012)", vemos como las empresas pueden tener efectos sobre los derechos humanos con impactos tanto positivos como negativos, de ahí que en el proceso de globalización en el que estamos inmersos toda la sociedad se hace de obligatorio cumplimiento el respeto y la protección de los derechos humanos como algo vital y necesario para la sostenibilidad, competitividad, innovación de un sistema ético y moral del que las pymes no son ni pueden ser ajenas.

Para concluir hacemos mención a la "Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa (CE, 2008)", la cual indica que para la Unión Europea, la RSE debe ser un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo.

8.4 Limitaciones Metodológicas del Estudio

La RSE abarca un amplio número de temas, intentar integrarla en toda la GPP puede resultar abrumador. El comienzo puede consistir en realizar un cuestionario que abarque todas las fases del grupo de procesos de la GPP para reconocer a qué nivel el proyecto está integrando e implementando la RSE.

Como puede observarse, este proyecto de investigación:— la Responsabilidad Social Empresarial bajo la óptica de la Gestión / Dirección de Proyectos, está soportado en los cuatro capítulos del marco conceptual, un capítulo de metodología y planificación de análisis de información y otro capítulo de experimentación de la metodología. Cada uno de los capítulos tiene en común la diversidad y calidad de fuentes bibliográficas empleadas para justificar cada una de las temáticas centrales que soportan el estudio. La riqueza de la bibliografía empleada se justifica en el uso de autores clásicos y a la vez contemporáneos en la gestión de proyectos, en lo que se entiende por responsabilidad social empresarial y sus diversas fórmulas de aplicación en las organizaciones empresariales. Una limitación en la fase inicial de la revisión documental ha sido no contar con suficiente información sobre el tratamiento de ambas disciplinas de manera conjunta. La información encontrada al respecto ha sido citada en el propio documento, siendo "*La Responsabilidad Social en la Gestión de Proyectos*", (Romero, 2008) y la "*Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*", (Del Castillo, E., & Schwalb, M., 2011) que es una contribución de la Universidad del Pacífico y del Grupo Graña y Montero a la promoción de la importancia del comportamiento empresarial socialmente responsable del año 2011. Se resalta que dicha información no aporta información suficiente de cómo y de qué manera se puede implantar la RSE en el proyecto.

En este sentido, existe todavía una brecha amplia de investigación con respecto al tema de aplicación de la RSE en el proyecto. Sin embargo, ciertos aportes científicos y conceptuales de la RSE, e incluso determinadas metodologías, tanto sobre RSE como, exactamente igual, con metodologías de gestión de proyectos, y su forma de investigarlas ha logrado inquietar a investigadores, quienes exploran, explican y a veces cuestionan dichas metodologías y/o modelos. En esta investigación no se ha pretendido cuestionar metodologías y/o modelos ya existentes, sino partiendo de ellos explicar cómo conseguir que la RSE esté presente en todo el conjunto de actividad que desarrollan las pymes y llegue a todo el personal de las mismas. Adicionalmente, a partir del análisis de la relación conjunta entre RSE y GPP se ha podido observar la influencia de ésta última en los proyectos, generando un mayor éxito a los mismos.

Una de las principales dificultades que se presentan en la elaboración y diseño de la metodología de investigación se centra en la selección del proyecto, en la definición y participación de los sujetos, incluidos terceros colaboradores, sean éstos clientes, proveedores, etc. Para llevar a cabo la investigación objeto de estudio ha sido necesario contar con la complicidad de la empresa Informática 68 que nos ha abierto sus puertas y nos ha permitido analizar el proyecto CK-India bajo el punto de vista de la RSE, aun habiendo contado con una disponibilidad total por parte de la misma, hay que indicar que a veces han resultado escasas las sesiones de trabajo mantenidas con la empresa, y en algunos momentos ha habido la necesidad de reconfirmar la información suministrada. Esto mismo se puede aplicar a la empresa CK.

En relación a las limitaciones metodológicas del estudio, las clasificamos en limitaciones vinculadas al desarrollo de trabajo de campo. Algunas de las posibles limitaciones en el desarrollo del trabajo de campo son las siguientes: De parte de la investigadora, se corre el riesgo de distorsionar la información recopilada a través de las entrevistas en profundidad, el focus group, y la observación. La información transcrita y recogida puede estar sujeta a malas interpretaciones de parte de la investigadora que estaría distorsionando la información suministrada por los sujetos de investigación. Sin embargo, la distorsión de la información también puede venir del entrevistado (investigado), dado que puede suceder que éste no interprete bien las preguntas formuladas por la investigadora, y/o que distorsione la realidad de manera voluntaria o involuntariamente.

De parte del equipo de proyecto puede presentarse en el focus group el riesgo de pensamiento de grupo (Groupthink). El pensamiento de grupo puede darse porque cada uno de los miembros del mismo – participantes del focus group- intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. Janis (1972) señala que el pensamiento de grupo es un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo y cuando los esfuerzos de los miembros por unanimidad hacen caso omiso de su motivación para llevar a cabo su propia valoración.

Otra de las posibles dificultades en el desarrollo del trabajo de campo tenía que ver con el riesgo de encontrar informantes que no tuvieran compromiso, ni disponibilidad de apoyar el desarrollo de la investigación, si bien, hay que indicar que esto no se ha dado en ningún momento y que por parte de la empresa Informática 68, como ya se ha comentado, ha habido una disponibilidad y predisposición para abordar esta iniciativa.

Una vez terminada la investigación ha sido deseo de la investigadora, y antes incluso de depositar la tesis, el validar con la empresa Informática 68, tanto los resultados obtenidos tras la aplicación de la metodología RSE-GPP en el proyecto, así como las conclusiones-recomendaciones que se indican. Además se va a intentar organizar una sesión de trabajo con el equipo de proyecto para presentarles los resultados, socializar y difundir los mismos con dicho equipo.

8.5 Líneas Futuras de Investigación

Las implicaciones futuras de la presente investigación se proyectan a las pymes del sector TEIC, a la estrategia de GAIA Cluster TEIC y a las instituciones a través de sus programas de apoyo en el ámbito de la innovación, de la gestión y de la mejora continua.

Una vez terminada la investigación se organizará un foro de encuentro con pymes del sector TEIC para presentarles la metodología RSE-GPP, a través del cual se espera que dichas pymes muestren interés en querer implantarla en sus proyectos. Por otro lado, se solicitará una reunión a la Diputación Foral de Gipuzkoa al Departamento de innovación, desarrollo rural y turismo para trasladarles el desarrollo de esta metodología al objeto de que apoyen y faciliten a las pymes que lo deseen la implantación de la misma y facilitarles así el camino de la adopción de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial a través de sus proyectos.

Socializar la experiencia de la implantación de la RSE a través de la gestión por proyectos entre las pymes del sector TEIC permitirá a estas pymes que se den cuenta de las ventajas que conlleva el ser y hacer las cosas bajo los principios de la RSE. Además de conocer, aprender y ponerlos en práctica en sus propios proyectos empresariales implicando a cada uno de los grupos de interés de dichos proyectos.

Por lo que se socializará la experiencia de la implantación de la metodología RSE-GPP en la Gestión / Dirección de proyectos en otras empresas del sector TEIC para evidenciar las ventajas que ello aporta. Entendemos de esta manera que la presente investigación permitirá que otras empresas quieran sumarse a experimentar dicha metodología y que se exijan actuar bajo criterios de profesionalidad a través de una gestión de proyectos certificable y reconocida internacionalmente y, a la vez, también, actuar de manera responsable en el desarrollo de su actividad empresarial mediante proyectos socialmente responsables.

Se espera que las instituciones apoyen esta iniciativa, a través del desarrollo de nuevos programas innovadores que favorezcan que las empresas del entorno adopten metodologías, herramientas y conocimiento que les permitan diseñar, definir y desarrollar proyectos bajo criterios económicos, sociales y medioambientales responsables.

En el campo académico se espera que dicha investigación pueda transferirse a otros escenarios de investigación, nacionales o internacionales. Por ejemplo, estudiar dicha temática en otros sectores o con otros modelos de gestión / dirección de proyectos, como por ejemplo la norma UNE-ISO 21500:2012⁶⁹ "Orientación sobre la gestión de proyectos". En cada uno de estas realidades a investigar pueden encontrarse resultados que permitan confirmar los supuestos teórico-reales que propone éste estudio.

⁶⁹ Guía para la gestión de proyectos que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto (Aenor, 2012).

TERMINOLOGÍA

AA1000: es una norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability y está diseñada para proveer certeza sobre la responsabilidad de la organización. Consiste de una serie de varios documentos diseñados para mejorar el desempeño sustentable de las organizaciones. (pág. 32,299).

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): es una entidad privada sin fines de lucro que a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. De esta forma ayuda a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados en la economía actual: la confianza. (pág. 118,299).

Capability Maturity Model for Integration (CMMI): es un modelo de procesos que contiene las mejores prácticas de la industria para el desarrollo, mantenimiento, adquisición y operación de productos y servicios. (pág. 7,8,9,15,16,25,105,106,112,118,119,120,121,122,123,124,125,191,198,199,211,214,218,219,223,227,230,231,233,234,235,240,242,243,244,245,246,247,248,249,250,271,276,277,278,279,280,287,289,299,311,313,317,318)

Certificación: La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente de las partes interesadas mediante la que se manifiesta que una organización, producto, proceso o servicio, cumple los requisitos definidos en unas normas o especificaciones técnicas. (pág. 68,70,116,118,119,122,123,124,226,235,299,301,302).

Cliente: es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. (pág. 7,21,31,34,36,38,39,42,43,50,53,54,56,58,59,60,61,63,65,77,89,97,100,101,102,106,108,109,111,113,114,115,117,121,127,142,150,151,152,154,158,159,169,170,173,177,178,183,184,185,193,195,197,199,213,215,256,257,258,259,260,262,263,264,265,267,272,276,278,280,282,283,336,339,341,345,346,347,348,349).

Cuadro de Mando Integral (CMI): es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (pág. 93,106,107,108,299,313).

DAFO: Conocido también como Matriz o Análisis 'FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT. (pág.13,15,150,253,281,299,321).

Directrices de la OCDE: son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en el contexto de su internacionalización o inversión exterior, aunque también pueden orientar perfectamente en un contexto local. (pág.32,33,299,305).

EDT (Estructura Descomposición del Trabajo): Es un gráfico en el que los elementos de trabajo críticos, actividades y tareas de un proyecto, se representan para retratar sus relaciones entre sí y con el proyecto en su conjunto. (pág. 20,131,169,174,175,176,177,178,180,254,299).

Equipo de proyecto: es un grupo de especialistas que comparten un mismo objetivo y para lograrlo deben alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos. (pág. 7,13,38,105,129,130,131,161,184,197,199,211,212,213,214,215,217,240,247,251,252,253,254,255,256,257,258,259,260,261,262,263,264,265,271,274,275,276,277,278,279,280,281,288,289,295,299,319,320,322,323,325,326,327,328,329,336,341,347,348,349).

ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales): Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. (pág. 27,65,228,246,247,249,256,267,299).

European Foundation for Quality Management Model (Modelo EFQM): es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. Se gestiona por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales. (pág. 12,19,25,63,66,78,79,106,109,110,111,112,196,223,300,311).

Focus Group: Tipo de técnica de estudio empleada en las ciencias sociales y en trabajos comerciales que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado. (pág.21,212,215,217,218,219,233,271,295,300,312,350).

GAIA: es la Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco. Es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado y profesional y está compuesta por más de 245 empresas que ofrecen productos y servicios en el ámbito Electrónico, Informático y de Telecomunicaciones. (pág. 5,25,69,72,78,82,83,84,93,97,98,104,110,111,112,113,118,121,122,123,153,154,223,224,225,226,230,233,234,243,257,295,300,313,317,318).

Gerente de proyecto: es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada de cualquier proyecto. Debe poseer una combinación de habilidades incluyendo una gran capacidad inquisitiva, de detectar asunciones sin especificar y de resolver conflictos interpersonales. (pág. 38,95,300).

Gestión por proyectos (GPP): es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo y costo definidos. (pág. 7,8,9,12,13,16,17,18,21,25,26,27,55,65,72,91,103,105,106,110,112,152,184,185,186,187,189,191,192,193,194,195,196,198,199,210,211,212,214,215,216,217,218,219,223,230,231,232,233,234,245,246,247,248,249,250,252,257,258,262,264,265,266,267,271,273,275,276,277,278,279,280,281,282,287,289,291,292,293,294,295,296,300,318,351).

Global Compact o Pacto Mundial: es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. (pág. 32,48,300).

Global Reporting Initiative (GRI): es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. (pág. 32,41,83,300,308,310).

Information Technology Infrastructure Library (ITIL): marco de referencia que describe un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la administración de servicios de Tecnologías de Información, con un enfoque de administración de procesos. (pág. 19,106,113,114,115,116,118,300,305,308,313).

ISO 15504 SPICE: es un modelo para la mejora, evaluación de los procesos de desarrollo, mantenimiento de sistemas de información y productos de software. (pág. 122,300).

ISO 26000: es una Norma Internacional que ayuda a todo tipo de organización a operar de una manera socialmente responsable consiguiendo una mejora de la reputación y un aumento de la ventaja competitiva. (pág. 32,33,34,300).

Metodología Xertatu: ofrece un conjunto de herramientas adaptadas a las PYMEs, a sus posibilidades, particularidades y recursos, con el fin de que puedan avanzar en responsabilidad social. (pág. 15,25,70,78,82,194,198,300).

Metodología: serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. (pág. 3,7,11,12,13,15,16,17,18,21,25,26,27,38,70,72,78,79,80,82,84,94,97,98,105,119,120,121,124,144,145,152,155,183,189,191,192,193,194,195,196,198,199,200,210,211,212,213,214,215,217,218,219,223,230,231,232,233,234,235,236,238,239,241,245,246,247,248,249,250,252,256,257,258,262,264,265,266,267,271,273,275,276,277,278,279,280,281,287,289,291,292,293,294,295,296,299,300,302,308,313,324,351).

Modelo de Gestión Avanzada (Euskalit): es fruto de la participación y del consenso de personas expertas en gestión pertenecientes a relevantes organizaciones e instituciones coordinados por Euskalit. Su propósito es orientar a las organizaciones en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad. (pág. 25,60,63,66,109,196,301).

Modelo de madurez para la dirección de proyectos de una organización: es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua. (pág. 121,301).

Organización Internacional del Trabajo (OIT): es un organismo especializado de la ONU que tiene por objetivos la promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo. (pág. 31,301).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización y al mismo tiempo aprovechar sus oportunidades. (pág. 31,32,33,43,54,299,301,305,308).

Project Management Body of Knowledge (PMBOK): es un término que describe la suma de los conocimientos involucrados en la profesión de la administración de proyectos. (pág. 89,96,97,99,151,152,155,156,158,159,161,162,164,166,167,169,171,172,174,175,177,178,179,235,236, 238,239,241,301,311,313).

Project Management Institute (PMI): es una asociación sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (pág. 7,8,9,25,38,89,91,101,103,104,124,151,152,153,154,155,156,181,228,230,233,292,301).

Project Management Office (PMO): es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. (pág. 15,38,97,98,301).

Project Management Professional (PMP): es la certificación que reconoce la competencia de un individuo para desempeñar el rol de Director de Proyectos. (pág. 7,8,9,16,25,105,112,124,125,130,191,198,202,203,204,205,206,207,208,209,211,214,218,219,223,226,23 0,231,233,234,235,242,245,246,247,248,249,271,276,277,278,279,280,287,301,318).

PYME: la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. (pág. 3,7,11,12,13,15,17,19,25,26,27,29,31,33,38,39,41,43,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62 ,63,64,65,66,67,69,70,71,72,73,77,78,79,80,81,82,83,84,85,87,89,90,92,94,95,96,97,98,99,101,102,103, 104,105,106,107,108,109,110,111,112,113,114,118,119,120,121,123,124,126,128,142,143,144,145,149, 150,151,155,182,183,184,185,186,187,191,192,193,194,195,196,198,199,210,211,214,218,221,223,225, 226,228,230,232,233,246,248,263,264,266,267,271,287,292,293,294,295,300,301,305,306,307,310,311, 314,317).

Responsabilidad Social (RS): La responsabilidad social es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos o miembros de una sociedad o empresa, voluntariamente, de contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. (pág. 7,31,32,33,35,36,37,41,42,43,45,46,47,56,58,59,69,73,74,75,78,79,80,85,142,143,154,184,193,209,256, 257,260,265,271,292,293,294,301,302,305,307,310,311,312,313,325,327,339,342).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): es una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

(pág. 7,9,11,12,13,15,16,17,19,25,26,27,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,46,48,49,50,51,52,53,54,55, 56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,82,84,85,91,97,98,103,105,110,112, 123,125,128,142,143,144,145,149,150,151,152,153,154,155,156,181,182,183,184,185,186,187,191,192, 193,194,195,196,198,210,211,213,214,215,218,230,232,233,234,245,246,247,248,249,250,251,252,253, 257,258,260,261,264,265,266,267,271,272,273,274,275,276,277,278,279,280,2581,282,287,289,290,291, 292,293,294,295,300,301,302,306,307,308,309,310,311,312,318,319,320,321,326,328,329,330,341,350, 351).

Responsabilidad Social por Proyecto (RSP): (pág. 72,271,289,302).

RIS3: es la Estrategia de Especialización Inteligente para apoyar a las regiones, invirtiendo en las prioridades y en las necesidades de desarrollo basadas en el conocimiento. (pág. 225,302).

SA8000: es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. (pág. 32,302).

Sector TEIC: es el sector de las Tecnologías Electrónicas, Informáticas y de la Comunicación e incluye una gran diversidad de subsectores: electrónica de consumo, servicios de telecomunicación y servicios de Internet, equipos de telecomunicación, servicios audiovisuales, contenidos digitales y productos audiovisuales, hardware informático, software informático y servicios informáticos. (pág. 5,70,78,82,84,85,121,151,152,193,198,223,224,225,226,295,296,302).

SEI: Software Engineering Institute. (pág. 123,302,313).

SGE 21 de Forética: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. (pág. 33,302).

Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC): es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (pág.122,302).

Six Sigma: es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. (pág. 120,302,311).

Sponsor: Es una persona o una organización que patrocina, apoya o financia una actividad o proyecto, habitualmente con fines publicitarios. (pág. 38,127,285,239,262,302).

SI: Sistema de Información. (pág. 91,105,115,162,299,300,302).

IT: Information Technology. (pág. 114,300,302,305,313).

SAP: Software modular para la gestión empresarial. (pág. 247,302).

XXRSE: (pág. 302,319,320,321,322,323,324,325,326,327,328,329,330,331,332,333,334,335,336,337,338,339,340,341, 342, 343,344,345).

- X: Se refiere al proceso
- X: Se refiere al área de conocimiento
- RSE: Se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abadía, J. M. M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (34), 43-67.
- Abadía, J. M. M. (2007). El marco de la información sobre responsabilidad social de las organizaciones. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 284-317.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Álvarez. (2014). Plan de trabajo para una mejor gestión de proyectos.
- Alberich Nistal, T. (2008). IAP, Mapas y Redes Sociales: desde la investigación a la intervención social. Cuadernos Cimas.
- Aldama, I. (2003). Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados Financieros y en las Sociedades Cotizadas. Comisión Especial, Madrid, enero.
- Amato, C. N. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional.
- Amezcuca, M., & Gálvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista española de salud pública*, 76(5), 423-436.
- Anderson Jr, W. T., & Cunningham, W. H. (1972). The socially conscious consumer. *The Journal of Marketing*, 23-31.
- Andreu, L., Bigné, E., Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 14-27.
- Argentina, R. P. (2004). Directrices de la OCDE para empresas multinacionales.
- Astaburuaga Poblete, P., & Kaltwasser Bello, F. (2012). Responsabilidad social empresarial y marketing sustentable: análisis cualitativo a nivel de empresas en Chile.
- Au, A. K., & Tse, A. C. (2001). Marketing ethics and behavioral predisposition of Chinese managers of SMEs in Hong Kong. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 272-278.
- BABÓN, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en las pymes. *Técnica Industrial*, diciembre, 300, 46-53.
- Barafort, B., Di Renzo, B., & Merlan, O. (2002, December). Benefits resulting from the combined use of ISO/IEC 15504 with the Information Technology Infrastructure Library (ITIL). In *International Conference on Product Focused Software Process Improvement* (pp. 314-325). Springer Berlin Heidelberg.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido* (Vol. 89). Ediciones Akal.
- Barrondo, A. E., Iza, J. G., Berezo, J., & Gerbolés, O. G. (2007). Experiencia práctica de ámbito regional: el impulso a la responsabilidad social empresarial en el País Vasco. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 184-207.
- Bigné, E., & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*, (76), 77-87.
- Bogdan, T. Y., & Taylor, J. (1990). *Introducción a los métodos de investigación cualitativa*.

- Boulstridge, E., & Carrigan, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California management review*, 18(2), 49-58.
- Brown, D. J., & King, J. B. (1982). Small business ethics: Influences and perceptions. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 20(000001), 11.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). Informe Brundtland. Editorial: OMS Washington.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*.
- Cañeque, F. C., & Roser, I. (2009). LA RSE de la empresa española en América Latina. *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, (34), 1.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Castellanos, O. F., Gálvez, B. J., Montoya, L. A., Lagos, Y. A., & Montoya, I. A. (2013). MEDICIÓN DEL POTENCIAL de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista ean*, (57), 159-172.
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*.
- Castro, Y., Echaniz, A., & Fernández, R. (2013). Responsabilidad Social Corporativa y prensa escrita de Gipuzkoa. *KOMUNIKAZIOAK COMUNICACIONES*, 173.
- Caswell, T. (2004). Sustainability: a vital agenda for 21st century good governance [Series of two parts]: Part 1. *Keeping Good Companies*, 56(2), 85.
- Cevallos, N., & Bautista Guaman, M. O. (2009). Implementación de un modelo de gestión aplicando el "balanced scorecard" en una planta cementera.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
- Chimbo Granda, T. C., & Tuapante Fárez, S. V. (2014). Propuesta de un modelo contable para la implementación de la responsabilidad social empresarial como activo intangible en empresas tipo Cia. Ltda., en la ciudad de Cuenca.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Comisión para Reducir las Desigualdades Sociales en Salud en España. (2012). Propuesta de políticas e intervenciones para reducir las desigualdades sociales en salud en España. *Gaceta Sanitaria*, 26(2), 182-189.
- Cooper, S. M. (2004). *Corporate social performance: A stakeholder approach*. Ashgate.

Cooper, S. (2007). Cómo medir la actuación de los grupos de interés: métodos y enfoques generales de evaluación económica. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 260-283.

Corrigan, P. (1997). *The sociology of consumption: an introduction*. Sage.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

Creyer, E. H., & Ross Jr, W. T. (1997). Tradeoffs between price and quality: How a value index affects preference formation. *The Journal of Consumer Affairs*, 280-302.

Cuesta González, M. D. L., Valor Matínez, C., & Kreisler Merino, I. (2003). Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa: iniciativas internacionales y nacionales. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, (2779), 9-20.

Davidson, W. N., Worrell, D. L., & Garrison, S. H. (1988). Effect of strike activity on firm value. *Academy of Management Journal*, 31(2), 387-394.

De Gestión Avanzada, M. (2014). SPRI (Gobierno Vasco).

De Goytia, M. B. C. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

De la Cuesta, M., & Valor, C. (2013). Evaluation of the environmental, social and governance information disclosed by Spanish listed companies. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 220-240.

Del Castillo, E., & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

Domenge, R., & Belausteguigoitia, I. Nuevas PYMEs: problemas y recomendaciones. Dirección Estratégica, *Revista de Negocios del ITAM*, 25.

Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *The Journal of Marketing*, 71-87.

Europea, C. E. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CEE.

Farfán Liévano, M. A. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

Foro de Expertos de RSE (2007). Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España.

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Madrid, España). (2006). Informe Forética 2006: evolución de la responsabilidad social de las empresas en España. Forética.

Franco, M., & Urbano, D. (2010). Instituciones, recursos y capacidades como condicionantes del éxito de las Pymes, un estudio de casos.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984). Jennings, in the article cited above, quotes Freeman and gives additional information concerning the influence of his work.

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 4(04), 409-421.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

- Friedman, A. L., & Miles, S. (2001). Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study. *The British Accounting Review*, 33(4), 523-548.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth a meta-analysis of event studies. *Business & society*, 36(3), 221-249.
- Gantt, H. L. (1919). *Organizing for work*. Harcourt, Brace and Howe.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management journal*, 37(4), 1034-1046.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Guerrero Moreno, G. A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Concepción o elección del diseño de investigación. Metodología de la Investigación*. 4ta ed. México: McGraw-Hill, 157-231.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.
- Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational dynamics*, 28(1), 34-44.
- Initiative, G. R. (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam: GRI.
- Innobasque: i-Talde de RSE (2011). "RSE y competitividad en Euskadi".
- Iribar, A. S., Ortega, Á. E., & Arias, I. V. (2016). *Divulgación de la Auditoría Sociolaboral dentro del Informe Integrado como parte de la transparencia de la responsabilidad social de las empresas*. Trabajo, (33).
- Isaksen, A., & Hauge, E. (2002). Regional clusters in Europe. *Observatory of European SMEs*, 3, 5-55.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.
- Johnston, D., & Shelton, J. R. (2000). PRINCIPIOS DE LA OCDE PARA EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 203-226.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Juárez, H. A. (2010). ITIL:¿ qué es y para qué sirve?(parte 1) (Vol. 50). Retrieved 14/04/2013, from <http://www.magazcitur.com.mx/?p>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110.

- Khagram, S. (2006). Possible future architectures of global governance: a transnational perspective/prospective. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 12(1), 97-117.
- Kliksberg, B. (2009). Hora de Inventar la RSE. *RedUniRSE*. Extrado el, 18.
- Kliksberg, B., & Sen, A. K. (2009). Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la universidad. *Revista del CLAD*.
- Kranz, D. F., & Castelló, A. M. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 3(7).
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). Responsabilidad social corporativas y políticas públicas. *Fundación alternativas*.
- La Bio Guía.(s.f) Historia de la RSE. Recuperado el 20 de Enero 2015.
- La encuesta. En: García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.
- Leal, A., & Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Andalucía: Universidad de Cádiz.
- Lerner, L. D., & Fryxell, G. E. (1994). CEO stakeholder attitudes and corporate social activity in the Fortune 500. *Business & Society*, 33(1), 58-81.
- Mahon, J. F., & Griffin, J. J. (1999). Painting a Portrait A Reply. *Business & Society*, 38(1), 126-133.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- Manasliski, N., & Varela, L. (2009). Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas. *Quantum: revista de administración, contabilidad y economía*, 4(2), 48-63.
- Marcus, A. (1989). The deterrent to dubious corporate behavior: Profitability, probability and safety recalls. *Strategic management journal*, 10(3), 233-250.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1986). Compliance and performance: Toward a contingency theory (pp. 193-221). *Strategic Management Research Center, University of Minnesota*.
- Martínez Carballo, M., Río Rama, M. C. D., Guillén Solórzano, E., & Barbeito-Roibal, S. (2006). Los premios de calidad: herramienta de evaluación y mejora del sistema de calidad de una empresa.
- Meijaard, J., Brand, M. J., & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25(1), 83-96.
- Miguel. (2011): Guía de buenas prácticas: La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa.
- Minaverry, C., & Gally, T. A. (2013). Las normas voluntarias SA8. 000 e ISO 26.000 sobre responsabilidad social y su importancia ante la debilidad del derecho. *Ars boni et aequi*, 9(2), 257-276.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer Revista de estudios de comunicación*, 8, 303-321.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.

- Miranda Arias, M. C., & Rivillas Valencia, L. P. (2010). Formulación del plan de desarrollo de la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-Acopi Regional Centro Occidente.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moen, R. D., & Norman, C. L. (2010). Circling back. *Quality Progress*, 43(11), 22.
- Molina, J. L. (2001). *El análisis de redes sociales*. Barcelona: Bellaterra.
- Moneva, J. M. (2005). Información corporativa y desarrollo sostenible. *Economistas*, 23(106), 70-78.
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006, June). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. In *Accounting forum* (Vol. 30, No. 2, pp. 121-137). Elsevier.
- Montes-Guerra, M., Ramos, F. G., & Díez-Silva, M. (2015). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de Tecnología*, 12(2).
- Moreno Freites, Z., & Graterol, D. (2011). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme. Un estudio en el sector metalmeccánico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. *Contaduría y administración*, (235), 175-194.
- Moreno, G. A. G. (2013). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. Universidad Nacional de Colombia Ciencias Económicas Postgrado, Maestría en Administración Bogotá, Colombia.
- Mugarra, A. (2004). Balance Social y Responsabilidad Social en las empresas de economía social. *Juliá Igual (Coor.)*, *Economía Social*. La actividad económica al servicio de las personas, 311-331.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of operations management*, 21(3), 281-306.
- Niello, V. (2006). *Responsabilidad social empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Grupo Planeta Spain.
- Orellana, A. R. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, (231), 56-63.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Osma, B. G., & de Albornoz Noguera, B. G. (2004). El gobierno corporativo en las empresas españolas cotizadas: el cumplimiento de las recomendaciones del código Olivencia. *Revista valenciana de economía y hacienda*, (10), 127-160.
- Patricia, A., & Carreño, T. (2016). Caracterización de las metodologías ágiles de gestión de proyectos y su aplicación en las organizaciones matriciales.
- Pérez, A., & Sánchez, A. (2008). ISO/IEC 20000 el estándar para la Gestión de Servicios de TI. In *congreso TISMF [online]*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid [Citado el 30 de enero de 2012].
- Pérez, G., & Bedoya, D. A. (2005). Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial. *Gestión y Ambiente*, 8(2), 173-180.
- Pizarro, M. V. *Responsabilidad Social Empresarial: en América Latina*.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Prendes Espinosa, M. P. (2006). Herramientas para el trabajo colaborativo en red. *Primeras Noticias: Comunicación y Pedagogía*, (210), 39-44.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*: Knowledge Foundation. Project Management Institute
- QUIN, J. B., MINTZBERG, H., & GHOSHAL, S. (1999). The strategy process.
- Raynard, P., & Forstater, M. (2002). Corporate social responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries.
- Reyna, J. M. S. M., & Ramírez, V. L. BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- Rives, L. M., & Bañón, A. R. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 17(3), 27-42.
- Rives, L. M., & Bañón, A. R. (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme. *Informacion Comercial Española, ICE: revista de economía*, (842), 177-194.
- Rodríguez-Sosa, J., & Zeballos-Manzur, M. (2007). Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos.
- ROMERO, S. M. LA Responsabilidad social en la gestión de proyectos.
- Roselló, J., Reyna, J. M. S. M., & Ramírez, V. L. BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, 2009.
- RSE, Y. PYME: Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea. Lourdes Urriolagoitia, David Murillo y Josep M. Lozano. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 2009.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Sánchez-Arias, L. F., & Solarte-Pazos, L. (2010). The body of knowledge of the Project Management Institute-PMBOK® Guide, and the specificities of project management: a critical review. *Innovar*, 20(37), 89-100.
- Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. FC Editorial.
- Schaeffler, K. (2006). *Pobreza y responsabilidad social del empresariado*. Venezuela: Fundación Honrad Adenauer.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sinopoli, D. (2006). Responsabilidad Social en la Comunicación Empresarial (RSCM). Vincular la publicidad con objetivos de bien público. *Revista Imagen*. Julio, (73).
- Siviy, J. M., Penn, M. L., & Stoddard, R. W. (2007). *CMMI and Six Sigma: partners in process improvement*. Pearson Education.

- SOLANO, S. P., COMO, P. F. D. G. P., & EL, R. P. P. O. P. Propuesta metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de la gerencia administrativa de la ccss.
- SOSTENIBLE, F. E. Y. D. (2002). Código de gobierno para la empresa sostenible.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). Focus groups: Theory and practice (Vol. 20). Sage publications.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Thompson, J. K., & Smith, H. L. (1991). Social responsibility and small business: Suggestions for research. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 30-44.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, 33(3), 426-478.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Vallejos, E. Z. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial de América Latina. Fundes.
- Valles, M. S. (1999). Diseños y estrategias metodológicas en los estudios cualitativos.
- Vargas Niello, J. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores.
- Vásquez, E., Aramburú, C. E., Figueroa, C., Parodi, C., Lovera, A., Blanco, L., ... & Matz, A. (2008). Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales (No. 303.44 G367). Universidad del Pacífico, Lima (Perú). Centro de Investigación. IDRC, Ottawa (Canadá)..
- Vivó, L. A., & Franch, M. D. R. B. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista de contabilidad y dirección*, (7), 11-26.
- Walton, M. (1988). *The Deming management method*. Penguin.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation*. London: Pitman.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision sciences*, 31(2), 361-383.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Zornoza, C. C., Navarro, M. B., & López, A. V. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES: mercados globalizados. *Economía industrial*, (375), 89-100.

BIBLIOGRAFÍA IMÁGENES

- Avila, (2011). Circulo de Actualización Profesional.
- Brice. (2009). Cuadro de mando integral (CMI)
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial.
- Gaia. (2001). Modelo Europeo de excelencia empresarial.
- Gaia. (2002). Modelos de gestión de calidad total.
- Grajales Arano, G. C., & Gutiérrez León, E. (2006). Ingeniería de requerimientos para líneas de productos de software.
- Hamilton. (2014). Business, It Process and Environmental Relationship.
- Juárez, H. A. (2010). ITIL:¿ qué es y para qué sirve?(parte 1) (Vol. 50). Retrieved 14/04/2013, from <http://www.magazcitur.com.mx/?p>.
- Kneuper, R. (2005). Capability Maturity Model Integration (CMMI) Introduction and Overview. SEI Partner.
- Loor Vargas, C. A. (2015). Desarrollo e implementación de un sistema para la gestión y control de los recursos utilizados en proyectos de investigación de naturaleza estadística.
- López Molano, A. S., Parra Niño, R., Reyes Jiménez, C. A., & Vargas Cortés, D. (2015). Diseño de la wbs para la estimación de costos y beneficios de los proyectos de hidrocarburos del área de desarrollo de nuevos campos de cecpolsa.
- Marchewka, J. T. (2014). Information technology project management. John Wiley & Sons.
- Patricia, A., & Carreño, T. (2016). Caracterización de las metodologías ágiles de gestión de proyectos y su aplicación en las organizaciones matriciales.
- Reo, D. A., Quintano, N., & Otero, R. (2002). Balanced IT Scorecard-Calidad de la estrategia vs. Ejecución de la estrategia. Bizkaia, diciembre.
- Reyes, S. R., Arreguín, J. J. N., & Zuñiga, I. H. (2014, July). Perfil del emprendedor y su relación con la organización, la administración y la competitividad/entrepreneur profile and its relation to the organization, management and competitiveness. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 2, p. 1008). Institute for Business & Finance Research.
- Romero, (2014). La responsabilidad social en la gestión de proyectos.
- Salazar, (2010). Aplicación del PMBOK para optimizar la gestión del alcance en proyectos de TI.
- Suárez Alfaro, S. (2013). Propuesta de Metodología de Administración de Proyectos para el Departamento de Advisory de la Empresa PriceWaterhouseCoopers Costa Rica.
- Toledo, (2015). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico.
- UNE-ISO/IEC 20000-1:2007 Tecnología de la información. Gestión del servicio. Parte 1: Especificaciones (ISO/IEC 20000-1:2005).
- UNE-ISO/IEC 20000-2:2007 Tecnología de la información. Gestión del servicio. Parte 2: Código de buenas prácticas (ISO 20000-2:2005).
- Velez. (2013). Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

Zornoza, c. c., & navarro, m. b. estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las pyme mercados globalizados.

ANEXOS

Anexo0.- Compromiso Empresa I68 Participante

Empresa	Asociación a la que corresponde	Comunidad	Documentación que le falta
1. INFORMÁTICA 68	GAIA	País Vasco	Toda la documentación

Estimado José Miguel,

Por vuestra incorporación al Proyecto COMPETIC, nos solicita el Ministerio la siguiente documentación (del Centro I+D de i68 donde estáis implantando el CMMI:

a) Contrato, convenio o acuerdo en el que se establezcan los derechos y obligaciones de todos los participantes y en el que conste qué entidad actúa como coordinador y representante (Indicar nombre empresa y representante legal y firmar y sellar)

b) Acreditación válida del poder de los firmantes de la solicitud y de los firmantes de la declaración de conformidad (PODER NOTARIAL)

c) Declaración de conformidad firmada por el representante de la entidad (Ver documento adjunto - Firmar y Sellar)

d) La acreditación de estar al corriente de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social:
- Certificado de estar al corriente de sus obligaciones tributarias (HACIENDA -- FORAL y ESTATATAL)
- Certificado de estar al corriente con la Seguridad Social

Los certificados deben ser emitidos sin finalidad específica o con la finalidad de la obtención de subvenciones, no siendo válidos los emitidos para contratación pública.

e) Ultimo recibo del pago del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) o, en caso de estar exento de dicho pago, documento acreditativo de la exención.

f) Certificado firmado por el representante legal de la empresa que justifique que es una empresa PYME indicando datos sobre Nº empleados, Facturación, Balance (Activo/Pasivo) y reparto Capital Social.

Os agradeceríamos nos enviarais la documentación indicada para el próximo día 30 de noviembre ya que el 1 de diciembre la debemos entregar en el Ministerio.

Gracias
Saludos

Anexo0.1.- Compromiso Empresa Informatica 68 Participación Tesis

De: Cristina Murillo [mailto:murillo@gaia.es]
Enviado el: martes, 02 de febrero de 2016 19:17
Para: 'Isabel Busto'
Asunto: TESIS RSE-GPP

Buenas tardes Isabel.

En relación a la conversación mantenida en el día de ayer, te comentaba como estoy realizando una tesis sobre la vinculación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los proyectos, mediante una gestión por proyectos (GPP). En este sentido, y de cara a poder "testear" la herramienta, es en formato excel, he pensado si podría aplicarla a uno de vuestros proyectos. El horizonte temporal que contemplo es de marzo a mayo.

En febrero dejaré lista la herramienta, y en Junio haré el análisis y explotación de los datos. Para Junio tendría que entregar la tesis.

Mi idea podría ser testearla en uno de vuestros proyectos y tendría que comparar lo con otro donde no se haya testeado la herramienta, y compararlos.

De cara a los proyectos estoy siguiendo el PMP, en cuanto a sus áreas de conocimiento, y parte de CMMI, entiendo que es cómo trabajáis. De la misma manera de los proyectos para "medir" la RSE necesitaría llegar a los grupos de interés del proyecto (equipo de trabajo, proveedor, cliente,...), no les marearía mucho, algunas preguntas, y trataría de que solo sea una vez.

Podría ser un proyecto nuevo, de mantenimiento... Lo que veáis más factible.

Quería agradecerte Isabel la atención prestada en relación a este tema, y a partir de aquí quedo a tu disposición para darte más información, para ver si lo ves viable, etc. Podría pasarme por I68.

Quedo a la espera de tus noticias, y gracias nuevamente.

Un abrazo,
Cristina

Anexo1.- Cuestionario Proceso Iniciación (1)

CUESTIONARIO DE PROCESO INICIACIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Poco; 2. Algo; 3. Bastante; 4. Mucho

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
IIRSE	IIRSE1	¿Cuándo desarrolláis el enunciado del proyecto tenéis en consideración proyectos históricos similares?								
	IIRSE2	¿Participa el cliente en la descripción de la Estrategia de la Dirección del Proyecto?								
	IIRSE3	¿En el contrato del proyecto indicáis algún tipo de restricción?								
	IIRSE4	¿De cara a entender los requisitos, habéis definido los mismos, incluso con vuestros grupos de interés?, clientes, proveedores, y ¿Han sido aceptados por parte de los participantes del proyecto?								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO ALCANCE

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
IARSE	IARSE1	¿Existe acta de constitución del proyecto?								
	IARSE2	¿Participan en la planificación y definición del alcance los grupos de interés? Análisis del producto								
	IARSE3	Análisis de Beneficios y Costes								
	IARSE4	Objetivos del proyecto								
	IARSE5	Fases, entregables e hitos								
	IARSE6	Desglose de la estructura de trabajo								
	IARSE7	Estimación en tiempo de desarrollo del proyecto								
	IARSE8	El director define la posición de la organización respecto a la RSE y la comunica tanto interna como externamente								
	IARSE9	La dirección demuestra su compromiso con la RSE y ha asignado los recursos necesarios para la incorporación paulatina de la cultura RSE en el proyecto Sociales Económicos Medioambientales								
	IARSE10	El equipo de proyecto ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento, y ha analizado los impactos económicos, sociales o ambientales sobre sus grupos de interés, motivados por el desarrollo del proyecto.								

	IARSE11	¿Existen medios para la implantación de Políticas de RSE tales como códigos de conducta, comité de ética, comité de gestión de la RSE o auditorías internas y externas en RSE, vinculadas con el proyecto?												

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta	P					V						
			0	1	2	3	4	B	M	A				
IRRHH	IRRHH1	¿Participa el equipo de proyecto en la identifica ó asignación del director del proyecto?												
	IRRHH2	Existen prácticas de mentoring en la gestión por proyectos en la empresa												
	IRRHH3	Las personas líderes mantienen una conducta ética ejemplar, son accesibles, responden a las personas del equipo de proyecto y participan en las actividades del mismo												
	IRRHH4	¿A qué nivel las personas del equipo de proyecto se involucran activamente en las relaciones con los grupos de interés e integran las necesidades y expectativas de éstos en el proyecto?												
	IRRHH5	¿Ha sido necesario llevar a cabo o se mantiene un diálogo abierto con la comunidad, con inversores y analistas y /o otros agentes de interés para el desarrollo del proyecto?												

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RIESGOS

Código	Nº	Pregunta	P					V						
			0	1	2	3	4	B	M	A				
IR	IRRSE1	¿Antes de la puesta en marcha del proyecto el equipo del mismo identifica las posibles Fuentes de Riesgo (por ejemplo: cambios de requerimiento, errores de diseño, estimación, no formación...)?												
	IRRSE2	¿En la puesta en marcha del proyecto se llevan a cabo entrevistas con los posibles grupos de interés orientadas a identificar riesgos (accionistas, cliente...)?												

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta	P					V						
			0	1	2	3	4	B	M	A				
IA	IARSE1	¿Existen criterios (locales, sociales, ecológicos) más allá del precio a la hora de realizar la selección de proveedores que vayan a implicarse en un proyecto?												
	IARSE2	Si la respuesta anterior es sí, ¿puede el equipo de proyecto involucrado decidir en la selección de los proveedores?												
	IARSE3	¿Está procedimentado el análisis de los proveedores ante cualquier compra nueva o cambio de proveedor?												
	IARSE4	¿Con cuántos proveedores que cumplen alguno de los criterios establecidos previamente se trabaja? (absoluto y porcentaje)												

Observaciones

Anexo2.- Cuestionario Proceso Planificación (2)

CUESTIONARIO DE PROCESO PLANIFICACIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Bajo; 2. Aceptable; 3. Medio; 4. Excelente

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN / DIAGNÓSTICO RSE

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PIRSE										
	PIRSE1	El jefe de proyecto y/o gerente de cuenta ha definido la posición del proyecto respecto a la RSE y la ha comunicado interna y externamente								
	PIRSE2	El jefe de proyecto y/o gerente de cuenta demuestra su compromiso con la RSE y ha asignado los recursos necesarios para la incorporación paulatina de la cultura RSE en la proyecto								
	PIRSE3	El proyecto tiene identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento, y ha analizado los impactos económicos, sociales o ambientales sobre sus grupos de interés.								
	PIRSE4	El plan de proyecto ha identificado las oportunidades y amenazas (o análisis DAFO - debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) derivadas de la evolución del entorno (normativa, cambios socio-culturales, tendencias globales, competencia, exigencias de responsabilidad social, etc.) que pueden afectar al desarrollo del proyecto, aprovechando las oportunidades de comparación en temas de RSE. Además esta información se incorpora a su proceso de toma de decisiones.								
	PIRSE5	Existe el plan de proyecto donde se recoge: -Fases del Proyecto -Descripción de la Estrategia de la Dirección del Proyecto. -Alcance de Proyecto (incluye derivaciones y objetivos) -Posibles rupturas en el Proyecto (WBS Work Breakdown								

		-Estimaciones de Costes -Líneas base para Calendario y costes -Principales puntos clave -Claves del personal requerido -Clave riesgo. Incluyendo asunciones y respuestas -Planes de Dirección Subsidiarios, alcance, duración... -Temas abiertos y tareas pendientes ¿Y se contempla en el mismo la RSE?								
	PIRSE6	Dispone el proyecto de su propia Misión, Si es así, ¿está integrado el cliente en la propia Misión del proyecto?								
	PIRSE7	El proyecto tiene en cuenta a los clientes en el desarrollo del producto y deja decidir a los clientes en la medida de lo posible								
	PIRSE8	¿Dispone el proyecto de una transparencia interna y todo el equipo de proyecto puede tomar parte en las decisiones de forma consensual dentro de sus equipos?								
	PIRSE9	¿Participa el cliente en el proceso de diseño de su servicio y en todo el proceso?. si es así, ¿Cómo?								
	PIRSE10	Si fuera el caso, ¿el proyecto tiene en cuenta y considera los diferentes grados de accesibilidad de las personas a la hora de diseñar los productos y servicios?								
	PIRSE11	Se analizan los aspectos sociales y/o medioambientales afectados por el proyecto								
	PIRSE12	El proyecto dispone de una estrategia sostenible y social a través de la cual aporta un % de su facturación para fines sociales								
	PIRSE13	El proyecto dispone de un plan para conocer su huella de carbono (utiliza indicadores acerca de consumo de energía, telecomunicaciones y kilómetros realizados)								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO TIEMPO

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PTRSE										
	PTRSE1	Se desglosa conociendo el horizonte temporal la de Estructura de Trabajo y se han identificando las actividades específicas que deben realizarse para producir los entregables y el cuando								
	PTRSE2	Se detalla la lista de actividades con su diagrama de Prioridad donde se indica el comienzo, el final y la correlación de las actividades: "La actividad predecesora debe acabarse antes de comenzar la siguiente".								
	PTRSE3	Se lleva a cabo una Estimación de duración de la Actividad								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO COSTE

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PCRSE	PCRSE1	La facturación y elaboración de presupuestos la realiza el personal de administración con la información dada por el - los jefes de proyectos y la dirección. Aunque el equipo de proyecto puede hacer alguna estimación en el presupuesto								
	PCRSE2	El proyecto tiene criterios claros y transparentes a la hora de establecer el precio								
	PCRSE3	En el proyecto se aplican estándares sociales y ambientales a las actividades y procesos productivos								
	PCRSE4	Existen canales de información sobre los resultados económicos del proyecto de acceso a todo el equipo de proyecto								
	PCRSE5	Los responsables del proyecto son transparentes con sus grupos de interés en relación a los costes del proyecto								
	PCRSE6	El proyecto lleva asociado el criterio de eficiencia, buscando el máximo aprovechamiento con el mínimo consumo de recursos								
	PCRSE7	La estimación de costes se lleva a cabo en relación a Descripción del alcance del trabajo, estimado /								

Observaciones

IIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PCARSE										
E										
	PCARSE1	El proyecto dispone de un plan de calidad donde se identifican requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentándolo.								
	PCARSE2	Existe un sistema de evaluación continua de las diferentes labores (incluyendo la coordinación y ejecución) que involucran a todo el personal del equipo del proyecto tanto interno como externo								
	PCARSE3	El proyecto cuenta con su sistema de respuesta a las quejas, sugerencias y reclamaciones, y éstas se atienden								
	PCARSE4	El proyecto dispone de sus canales para atender las reclamaciones de los clientes								
	PCARSE5	Damos respuesta a las sugerencias recogidas a nivel de satisfacción existente, percepción del servicio y relación calidad-precio								
	PCARSE6	¿Está institucionalizado la participación de los clientes en todo el sistema de reclamaciones?								
	PCARSE7	El equipo de proyecto pone a disposición para otros								

		equipos de proyecto tanto conocimientos, como cálculos, fuentes de suministros.... de forma que la empresa esté lo mejor posible informada para poder ofrecer producto y servicios de calidad									
	PCARSE8	El proyecto establece y desarrolla sus propias medidas de sostenibilidad									
	PCARSE9	¿El proyecto conlleva la realización de estudio de cliente en el caso de que existan dudas acerca de sus criterios éticos u orgánicos?									
	PCARSE10	¿Está sistematizado que los residuos que genera el proyecto se gestionan de la manera más adecuada (siguiendo la jerarquía de residuos), ¿si la hubiera?									

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	N°	Pregunta	P					V			
			0	1	2	3	4	B	M	A	
PRRHRSE											
	PRRHRS E1	¿se disponen de procedimientos y herramientas que ayudan a la coordinación y comunicación para lograr los objetivos del proyecto?									
	PRRHRS E2	¿Los trabajadores participan en la organización de su trabajo dentro del proyecto?									
	PRRHRS E3	¿Se da un diálogo abierto y continuo entre los trabajadores con el fin de alinear las necesidades individuales con los objetivos del proyecto?									
	PRRHRS E4	¿Se tiene una visión integral de la persona a la hora de establecer su desarrollo en el proyecto?									
	PRRHRS E5	¿Conlleva el proyecto fórmulas para el establecimiento de los salarios en función del grado de complejidad de los mismos? ó ¿Se establecen en función de las categorías profesionales y responsabilidades?									
	PRRHRS E6	¿Participan los trabajadores en el reparto de los resultados del proyecto, bien en términos económicos, días libres, acciones formativas...?									
	PRRHRS E7	¿Es la metodología de trabajo participativa, inclusiva y adaptada a las condiciones y necesidades de los usuarios?									
	PRRHRS E8	¿Qué información reciben los trabajadores en relación al plan de proyecto?, ¿participan en su elaboración?									

Observaciones

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO RIESGOS

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PRRSE										
	PRRSE1	¿Existe plan de formación y actualización interno que incluye todos aquellos aspectos susceptibles de suponer algún riesgo y se involucra a distribuidores?								
	PRRSE2	¿Se tiene un programa de prevención de riesgos laborales de proyecto?								
	PRRSE3	Las mujeres, en relación al proyecto en cuestión, ¿reciben el mismo trato que los hombres en cuanto a salarios según su relación en responsabilidad y horarios?								
	PRRSE4	¿Conlleva el proyecto políticas de reducción y gestión de los residuos que se generan?								
	PRRSE5	El equipo de proyecto, ¿conoce las implicaciones que el incremento de las exigencias de responsabilidad social puede tener sobre su proyecto y gestiona los cambios para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos que implica?								

Observaciones

IIIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
PARSE										
	PARSE1	El proyecto identifica oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental, minimizando los impactos negativos y potenciando los positivos asociados a cada etapa del ciclo de vida del proyecto, ofreciendo apoyo a los proveedores en sus propios programas medioambientales y sociales.								
	PARSE2	El proyecto ha implantado mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social y ambiental y lo aplica en sus adquisiciones en todos los departamentos de la organización, excluyendo aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales y dando preferencia a productos y proveedores del mercado local.								

Observaciones

Anexo3.- Cuestionario Proceso Ejecución (3)

CUESTIONARIO DE PROCESO EJECUCIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Bajo; 2. Aceptable; 3. Medio; 4. Excelente

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
EIRSE	EIRSE1	Se identifican que elementos de la configuración, que componentes, y que productos de trabajo serán puestos bajo la gestión de la configuración								
	EIRSE2	Se establece igualmente cuándo los elementos serán puestos bajo la gestión de la configuración (¿hitos en el plan?)								
	EIRSE3	Se identifican y se conocen por todos los miembros del equipo de proyecto quienes son los responsables de cada elemento de la configuración								
	EIRSE4	En cuanto al sistema de seguimiento y control de los cambios del proyecto, ¿dispone el propio proyecto de un procedimiento para la gestión de los mismos así como un registro?								
	EIRSE5	Si hay que hacer una priorización de los cambios a abordar ¿quién es él que lo decide?								
	EIRSE6	Se hace un análisis del impacto que los cambios propuestos a abordar pudieran llegar a generar en relación a las variables de la RSE (Medioambiental, social y económica)								
	EIRSE7	En relación al proyecto, ¿existe alguna evidencia donde se asume el compromiso de cumplir con la Declaración Universal de Derechos Humanos y se han tomado medidas para difundir el compromiso entre sus miembros de equipo externos y asegurar su cumplimiento, asegurando la no utilización de trabajo infantil o forzado, la coerción física, verbal o mental y respetando los derechos de las comunidades indígenas?								
	EIRSE8	A lo largo de la ejecución del proyecto, ¿se genera un clima								

		de innovación y creatividad mediante la identificación y difusión de información y conocimiento, el mantenimiento de dicho conocimiento, el desarrollo de conocimientos nuevos y su uso de manera fructífera, particularmente en materias vinculadas a las oportunidades de crear valor ligadas a la responsabilidad social y ambiental?								
	EIRSE9	En el proceso de ejecución del proyecto, ¿se involucra el equipo de proyecto activamente con sus clientes (mediante encuestas u otros canales de comunicación) para conocer su nivel de satisfacción, expectativas, necesidades o preocupaciones también desde un punto de vista social y ambiental, relacionadas con el impacto de sus operaciones, en los productos y/o servicios que se generan?								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO TIEMPO

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
ETRSE										
	ETRSE1	Las tareas del proyecto han sido todas estimadas en plazos de ejecución								
	ETRSE2	Las personas, miembros del equipo de proyecto, conocen con antelación la planificación de sus actividades a realizar y cumplen los plazos establecidos para su ejecución. Además pueden ser participes a la hora de fijar esos plazos.								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO COSTE

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
ECRSE										
	ECRSE1	El proyecto, ¿dispone de un sistema de gestión económico - financiera bien estructurado, que establece una contabilidad analítica de proyecto basados en principios reconocidos de buen gobierno asegurando la no existencia de corrupciones?								
	ECRSE2	La ejecución de este proyecto, ¿atiende a criterios éticos en la gestión de los recursos económicos y financieros, en el destino de los beneficios -preferentemente utilizados para garantizar la continuidad de la organización (inversiones y reservas) ?								
	ECRSE3	Las tareas del proyecto han sido todas estimadas en costes de ejecución								
	ECRSE4	Las personas miembros del equipo de proyecto conocen								

		con antelación el coste de sus actividades a realizar y cumplen respetando los costes establecidos para su ejecución. Además pueden ser participes a la hora de fijar esos costes.									

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
ECARSE										
	ECARSE1	En la ejecución de las auditorías de la configuración del proyecto para mantener la integridad de las líneas bases de la configuración se tienen en cuenta aspectos vinculados con la RSE								
	ECARSE2	¿Se realiza una auditoría del cumplimiento del proceso de ejecución del proyecto?								
	ECARSE3	¿Existe un procedimiento de escalado de problemas?								
	ECARSE4	El proyecto dispone de procedimientos donde se establece relaciones de respeto y colaboración con la competencia, dentro del marco de la libre competencia, evitando la competencia desleal o la colusión con competidores para el establecimiento de prácticas anticompetitivas, respetando la propiedad intelectual y colaborando en organizaciones sectoriales								
	ECARSE5	En la fase de ejecución del proyecto se toman medidas para la reducción de los impactos ambientales internos a la producción minimizando las entradas (consumo de materias primas, agua, energía, papel, transporte, ...) y las salidas (papel, residuos, ...), destinando inversiones para la mejora de tecnología, hábitos y procesos.								
	ECARSE6	Satisface, en general el equipo de proyecto, convenientemente las exigencias de los clientes en aspectos sociales y medioambientales, atendiendo y resolviendo las reclamaciones de clientes, superando las auditorías en medioambiente, seguridad y calidad a las que es sometido el proyecto, ofreciendo una adecuada protección de datos personales y asegurando la seguridad y del cliente durante la ejecución del proyecto								

Observaciones

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
ERRHHRSE										
	ERRHHRS E1	En cuanto al proceso de ejecución está bien definido el asignar la responsabilidad y autoridad para ejecutar el proyecto								
	ERRHHRS E2	Se considera a los miembros del equipo de proyecto, bien interno y externos lo suficientemente formados para la ejecución y soporte del proyecto en su proceso de ejecución								
	ERRHHRS E3	Se identifica e implicar a los participantes importantes en el proyecto en su fase de ejecución tal y como se planificó								
	ERRHHRS E4	La fase de ejecución del proyecto proporciona oportunidades que estimulan el compromiso y apoyan el comportamiento creativo e innovador ligado a la estrategia RSE del proyecto, motivando y facilitando la participación de las personas en actuaciones de mejora relacionadas con la RSE y reconociendo dicha participación								
	ERRHHRS E5	El proyecto durante el proceso de ejecución promueve firmemente la creación de nuevo empleo, dando preferencia al empleo local y/o facilitando la acogida de estudiantes en prácticas								
	ERRHHRS E6	El proyecto utiliza criterios objetivos y públicos y culmina en una adecuada acogida de las personas de todos sus grupos de interés implicados en el proyecto								
	ERRHHRS E7	En el proyecto para dar una cohesión de estabilidad e imagen de marca favorece la estabilidad del equipo de trabajo de proyecto, vinculado, preponderando la contratación de tipo indefinido, asegurando la existencia de contrato laboral en todos los casos y limitando la externalización de la contratación (ETT)								
	ERRHHRS E8	Se cuida el clima laboral vinculado al equipo de trabajo del proyecto, estableciendo métodos para conocer las percepciones y expectativas de los miembros del equipo de proyecto, mejorando la distribución de la carga de trabajo, ofreciendo instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (flexibilidad de horario, teletrabajo...) y ofreciendo vías de emisión de quejas o sugerencias y de resolución de conflictos								
	ERRHHRS E9	Contempla el equipo de proyecto, por el mismo, o bien a través de su Jefe de proyecto que pueda haber algún plan y/o programas de integración y no discriminación de colectivos desfavorecidos tales como personas con discapacidad, jóvenes demandantes de primer empleo, desempleados mayores de 45 años, personas inmigrantes o personas en riesgo de exclusión								
	ERRHHRS E10	A nivel de proyecto se asegura un entorno seguro y saludable, garantizando el cumplimiento de la normativa de								

		Prevención de Riesgos Laborales y poniendo en marcha planes de prevención que incluyan evaluación de riesgos y formación de las personas, así como objetivos, funciones, medios y responsabilidades en materia preventiva y de RSE									
	ERRHRS E11	Cuando en el proyecto se da la necesidad de una formación vinculada a él mismo se contemplan también aspectos éticamente sensibles, y de responsabilidad social y medioambiental									

Observaciones

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO RIESGOS

Código	Nº	Pregunta	P					V		
ERRSE	ERRSE1	El proyecto contempla la gestión de las posibles desvinculaciones, buscando alternativas que la eviten u ofrezcan salidas ventajosas en los casos de desvinculación no deseada y analizando las causas y oportunidades de mejora en las desvinculaciones voluntarias.	0	1	2	3	4	B	M	A
	ERRSE2	Dispone el proyecto en su fase de ejecución de un sistema de sanciones y medidas disciplinarias conocido por todas las personas implicadas, que incluye posibilidades de apelación y asegura la confidencialidad y no represalia para la formulación de quejas								

Observaciones

IIIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta	P					V		
EARSE	EARSE1	Se proporcionan los recursos adecuados para llevar a cabo el proyecto para la correcta ejecución del mismo, desarrollando los productos y proporcionando los servicios vinculados a él mismo, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para la gestión de la configuración (control de versiones de código y documentación) • Herramientas para la gestión de incidentes • Estructuras de directorios • 	0	1	2	3	4	B	M	A
	EARSE2	Explota y desarrolla tecnologías innovadoras, alternativas y emergentes evaluadas a la luz de su impacto en sociedad y medioambiente, cooperando para ello con la cadena de suministro								
	EARSE3	Ha identificado oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con los proveedores para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista								

		social y ambiental, minimizando de los impactos negativos y potenciando los positivos asociados a cada etapa del ciclo de vida del producto, ofreciendo apoyo a los proveedores en sus propios programas medioambientales y sociales.									
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones

Anexo4.- Cuestionario Proceso Monitorización y Control (4)

CUESTIONARIO DE PROCESO MONITORIZACIÓN Y CONTROL

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Bajo; 2. Aceptable; 3. Medio; 4. Excelente

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
M CIRSE										
	M CIRSE1	¿Se lleva a cabo el seguimiento de los esfuerzos dedicados por tarea en el proyecto?								
	M CIRSE2	¿Se lleva a cabo el seguimiento de los costes económicos por tarea en el proyecto?								
	M CIRSE3	Se identifican hitos específicos tras los cuáles realizar reuniones de seguimiento (entrega de un producto, fin de fase...)								
	M CIRSE4	Se proporcionan los recursos adecuados para llevar a cabo el proceso de monitorización y seguimiento, desarrollando los productos y proporcionado los servicios del proceso.								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
MCCRSE										
	MCCRSE1	¿Se verifica el proceso de monitorización y control en el seguimiento del propio plan de proyecto en su ejecución y se toman las acciones apropiadas para evitar desviaciones?								
	MCCRSE2	Existe un procedimiento de escalado de problemas								

	MCCRSE3	Se involucran niveles superiores para la revisión de los proyectos, para la resolución de problemas (jefes de proyecto, etc.)								
--	---------	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
MCCRHH RSE										
	MCCRHHRS E1	Se comprueba periódicamente y formalmente la involucración de los participantes en el proyecto (incluidos los externos, de otras áreas, etc.)								
	MCCRHHRS E2	¿Existen sistemas de reconocimiento y /o recompensa si no se han producido desviaciones y/o errores significativos en el desarrollo del proyecto?								

Observaciones

IV. ÁREA DE CONOCIMIENTO RIESGOS

Código	N°	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
MCCRSE										
	MCCRSE1	Dispone el proyecto de un plan de gestión de riesgos								
	MCCRSE2	Se hace seguimiento a las acciones correctivas, ¿se llevan registros?								
	MCCRSE3	¿Suelen darse o generarse riesgos adicionales no contemplados?								
	MCCRSE4	Ante un riesgo cometido, y tras su subsanación, ¿se registra el mismo a modo de lección aprendida para evitar que se de nuevamente?								

Observaciones

V. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	N°	Pregunta	P					V		
MCARSE			0	1	2	3	4	B	M	A
	MCARSE1	Si se produce una error o desviación en el desarrollo del proyecto motivado por un proveedor, este ¿asume la responsabilidad ó co-responsabilidad del mismo ante el cliente?								

Observaciones

Anexo5.- Cuestionario Proceso Cierre (5)

CUESTIONARIO DE PROCESO CIERRE

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Bajo; 2. Aceptable; 3. Medio; 4. Excelente

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
CIRSE										
	CIRSE1	¿Han surgido lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto?, ¿Cómo es la valoración que hacéis de las mismas?								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
CCRSE										
	CCRSE1	¿Se han realizado planes de auditoría del proyecto?								
	CCRSE2	El proyecto dispone un sistema de gestión económico - financiera bien estructurado, ¿se lleva a cabo una contabilidad analítica por proyecto?								
	CCRSE3	¿El proyecto ha gestionado el mantenimiento y utilización de la infraestructura de forma respetuosa con el medioambiente, controla y mejora las condiciones físicas y ergonómicas de la infraestructura y los servicios básicos y gestiona la seguridad de las infraestructuras, sin menoscabo de los Derechos Humanos individuales (intimidad, integridad física...)?								
	CCRSE4	En el entorno del proyecto, ¿se ha explotado y desarrollado tecnologías innovadoras, alternativas y emergentes evaluadas en base a su impacto en sociedad y medioambiente, cooperando para ello con la cadena de suministro?								

	CCRSE5	De cara a la propia organización, ¿se ha considerado la opinión de la comunidad local sobre el comportamiento medioambiental de la organización, mantenimiento y utilización de la infraestructura?									
--	--------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
CRRHHR SE										
	CRRHHR E1	Una vez finalizado el proyecto, ¿se ha compartido el conocimiento que el desarrollo del mismo ha generado?								
	CRRHHR E2	El proyecto, ¿ha permitido el desarrollo profesional de al menos algún miembro del equipo de proyecto?								
	CRRHHR E3	Este proyecto, ¿ha supuesto una estabilidad en la plantilla de la empresa?								
	CRRHHR E4	El proyecto respeta los valores tradicionales y religiosos de la comunidad e impulsa los valores culturales, en particular mediante la integración del idioma propio del cliente								

Observaciones

IV. ÁREA DE CONOCIMIENTO COMUNICACIÓN

Código	Nº	Pregunta	P					V		
			0	1	2	3	4	B	M	A
CCORSE										
	CCORSE1	¿Cuando se cierra tanto administrativamente como técnicamente el proyecto se comunica al conjunto de la organización del mismo?								
	CCORSE2	¿Existe algún documento formal de cierre de proyecto para indicar la finalización del mismo?								
	CCORSE3	¿Por parte del cliente existe aceptación formal de la finalización del proyecto?								
	CCORSE4	Genera un clima de innovación y creatividad mediante la identificación y difusión de información y conocimiento, o genera nuevo desarrollo de conocimientos, parte de los mismos vinculados particularmente en materias de crear valor ligadas a la responsabilidad social y ambiental								

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RIESGOS

Código	Nº	Pregunta	P					V		
CRRSE			0	1	2	3	4	B	M	A
	CRRSE1	¿Han sido bien controlados y gestionados los riesgos que se han podido producir?								

Observaciones

Anexo6.- Entrevista en Profundidad Proceso Iniciación (1)

ENTREVISTA PROCESO INICIACIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta
IIRSE	IIRSE1	A nivel de organización tenéis una política para planificar y llevar a cabo el proceso de gestión de los requisitos.

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO ALCANCE

Código	Nº	Pregunta
IARSE	IARSE1	Qué recoge el acta de constitución del proyecto
	IARSE2	Existe en la organización algún método de selección de proyecto o criterios para llevarlos a cabo (bien relacionado con producto, servicio...

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta
IRRHH	IRRHH1	¿Existe la posibilidad o hay una estructura de propiedad (accionariado) clara y que ofrece trato respetuoso a empleados, proporciona información suficiente y accesible para que puedan invertir en el proyecto?, ¿y ser partícipes de sus beneficios?
	IRRHH2	Posee una estructura de gobierno adecuada, incorporando prácticas de equilibrio en la composición de los equipos de proyecto, con transparencia y equidad en cuanto a su composición, en cuanto a su remuneración, etc.

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta
IA	IA1	¿Se realiza un estudio de proveedores, pensando en su posterior selección, de productos y servicios en base a criterios ambientales y sociales?

Observaciones

Anexo7.- Entrevista en Profundidad Proceso Planificación (2)

ENTREVISTA DE PROCESO PLANIFICACIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN / DIAGNOSTICO RSE

Código	Nº	Pregunta
PIRSE	PIRSE1	El proyecto considera en relación a todos los productos y servicios relevantes que tiene necesidad de adquirir, las mejores opciones locales, sociales y medioambientales
	PIRSE2	¿La empresa establece límites a los trabajos que realiza, rechazando aquellos que no cumplan con su misión, visión o valores?
	PIRSE3	¿Colabora la empresa con empresas afines para el desarrollo de proyectos conjuntos o para la transmisión de conocimientos de manera colaborativa?
	PIRSE4	¿Suele existir algún compromiso de realizar colaboraciones con otras empresas del sector para dar respuesta al cliente?

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta
PCRSE	PCRSE1	Analizando la calidad bajo el punto de vista de la innovación, ¿orienta ésta hacia nuevas formas de gestión de personas, operación en nuevos mercados, modificación de procesos y avances en organización que sean respetuosos o más respetuosos con la sociedad y medioambiente, estimulando el talento creativo e innovador de las personas de la organización, clientes, aliados y otros grupos de interés, de forma que la innovación contribuya en la estrategia de responsabilidad social de la organización?

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta
PRRHRSE	PRRHRSE1	¿Existe flexibilidad horaria en la empresa en función de las necesidades de la persona y de la organización?
	PRRHRSE2	¿Se da en la empresa la existencia de medidas de conciliación trabajo-familia-ocio (reducción de jornada, flexibilidad horaria, ...)?
	PRRHRSE3	Porcentaje de mujeres en cargos directivos / total de cargos directivos

	PRRHRSE4	¿En general se suelen incorporar a personas con dificultades de empleabilidad?
	PRRHRSE5	En el centro de trabajo, ¿hay espacios y elementos que permiten la preparación y conservación de los alimentos que requieran los trabajadores durante su jornada laboral?

Observaciones

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta
PARSE	PARSE1	Durante la planificación, ¿se planifica con suficiente antelación las necesidades que va a requerir el proyecto?, ¿quienes las planifica?, ¿estas necesidades contemplan aspectos sociales, medioambientales y económicas?
	PARSE2	¿Existen criterios de RSE más allá del precio a la hora de realizar la selección de proveedores?
	PARSE3	¿Está procedimentado el análisis de los proveedores ante cualquier compra nueva o cambio de proveedor a nivel de proyecto?
	PARSE4	¿Con lleva el proyecto programas o acciones de colaboración con los proveedores?
	PARSE5	¿En la relación con los proveedores prima los criterios que promueven relaciones de larga duración basadas en valores corporativos comunes?

Observaciones

Anexo8.- Entrevista en Profundidad Proceso Ejecución (3)

ENTREVISTA DE PROCESO EJECUCIÓN

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta
EIRSE	EIRSE1	Antes de iniciar la puesta en marcha de la ejecución del proyecto, el equipo de proyecto establece algún mecanismo para identificar oportunidades de desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y grupos de interés para la mejora de los procesos y productos del proyecto, a lo largo de su cadena de valor, asegurando la existencia de valores culturales y conocimiento compartido con las organizaciones aliadas sobre gestión socialmente responsable
	EIRSE2	Si hay que hacer una priorización de cambios o abordar priorizando algunos de esos cambios, ¿quién es la persona que lo decide?, Y la aprobación de los mismos, ¿Por quién es llevada a cabo?
	EIRSE3	Se identifican las necesidades de comunicación interna y dispone la empresa de canales y herramientas para la comunicación bidireccional entre las distintas fases del proyecto posibilitando la participación del equipo del proyecto en la toma de decisiones que les afecten, en las actividades de mejora y en los procesos y servicios que se generen
	EIRSE4	Se proporciona un trato respetuoso a los clientes, favoreciendo el diálogo y el arbitraje como fórmula de entendimiento, evitando un trato ofensivo de la morosidad, garantizando la honradez y calidad en todos los contratos y tratos, y rechazando aquellos clientes con comportamientos discordantes según la estrategia RSE de la empresa, si la hubiera.

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta
ECRSE	ECRSE1	¿Quién realiza la auditoría del cumplimiento del proceso de ejecución del proyecto? y ¿Qué plazo suele haber?
	ECRSE2	La empresa, con carácter general dispone de programas de investigación sobre productos y/o servicios "sostenibles" y se distingue por seguir una estrategia de desarrollo de este tipo de productos y/o servicios que parte de un análisis de su ciclo de vida, incluyendo aspectos de desmontaje, reutilización, reciclado, actualización y modularidad (reusabilidad).

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta
ERRHHRSE	ERRHHRSE1	¿Quien define y establece los roles y responsabilidades en cuanto a quién modifica, quién sube a pruebas y a desarrollo los componentes que se están desarrollando?
	ERRHHRSE2	¿Quién decide y de qué manera si hay que formar al personal para la ejecución y soporte del proyecto en su proceso de ejecución?
	ERRHHRSE3	Respeto la empresa el derecho a la afiliación sindical y a la negociación colectiva. Se reúne periódicamente con los sindicatos para escuchar sus sugerencias y realizar consultas

		Garantiza que las personas que representan a los sindicatos no son discriminadas y tienen acceso a las personas de la organización en el lugar de trabajo
	ERRHHRSE4	Gestiona el mantenimiento y utilización de la infraestructura de forma respetuosa con el medioambiente, controla y mejora las condiciones físicas y ergonómicas

Observaciones

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta
EARS E	EARSE1	Extiende sus actividades de Prevención de Riesgos Laborales a las empresas subcontratadas con las que se vincula profesionalmente, al igual que da respuesta a emergencias, apoya a personas en situación de estrés u otros aspectos similares, excediendo más allá de lo que exige la ley.
	EARSE2	Dispone la empresa de mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas bajo criterios de responsabilidad social y ambiental y lo aplica en sus adquisiciones en todos los departamentos de la organización, excluyendo aquellos proveedores que no satisfacen sus requerimientos éticos y/o legales y dando preferencia a productos y proveedores del mercado local.
	EARSE3	El trato a los proveedores se lleva a cabo de una manera respetuosa, mediante información clara, precisa y veraz sobre los requisitos de compra y/o contratación, con términos de pago no abusivos, se asegura la transparencia, moderación en la aceptación de regalos y se gestionan las quejas de proveedores.

Observaciones

Anexo9.- Entrevista en Profundidad Proceso Monitorización y Control (4)

ENTREVISTA DE PROCESO MONITORIZACIÓN Y CONTROL

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta
MCIRSE	MCIRSE1	Ante desviaciones, re-planificaciones se toman medidas, ¿lo tenéis formalizado?

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta
MCRRRHRSE	MCRRRHRSE 1	Se asigna la responsabilidad y autoridad para ejecutar el proceso de monitorización y control a la hora de desarrollar los productos del proyecto
	MCRRRHRSE 2	¿Saben realizar los responsables su trabajo?

Observaciones

IIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Código	Nº	Pregunta
MCARSE E	MCARSE1	Puede dar lugar a cambios en el contrato si se detecta una mala práctica por parte del proveedor. ¿Lo tiene implantado como política la empresa?

Observaciones

Anexo10.- Entrevista en Profundidad Proceso Cierre (5)

ENTREVISTA DE PROCESO CIERRE

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

I. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN

Código	Nº	Pregunta

Observaciones

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Código	Nº	Pregunta
CCRSE	CCRSE1	Atiende a criterios éticos en la gestión de los recursos económicos y financieros, en el destino de los beneficios -preferentemente utilizados para garantizar la continuidad de la organización (inversiones y reservas) - y en la selección de entidades financieras y productos de inversión
	CCRSE2	En términos generales y en particular centrándonos en el proyecto en cuestión, se puede decir, cuando sea de aplicación a la empresas que se da una: - Percepción sobre claridad, precisión y veracidad de la información sobre productos y servicios - Comunicación sobre los beneficios sociales y medioambientales de sus productos y servicios - Asesoramiento sobre uso responsable de productos y servicios para prevenir y minimizar impactos negativos - Utilización de campañas publicitarias no engañosas y respetuosas -- Utilización responsable del marketing social (marketing con causa)

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Código	Nº	Pregunta
CRRHRSE	CRRHRSE1	De carácter general a nivel de empresa proporciona una remuneración competitiva en el mercado y equitativa, disminuyendo el arco salarial, ofreciendo beneficios adicionales (planes de salud, seguros, participación en beneficios...), con jornadas laborales de acuerdo al menos con los límites legales o acuerdos de mercado
	CRRHRSE2	Este proyecto ha supuesto una estabilidad en la plantilla de la empresa, preponderando la contratación de tipo indefinido, asegurando la existencia de contrato laboral en todos los casos y limitando la externalización de la contratación (ETT)

Observaciones

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO COMUNICACIÓN

Código	Nº	Pregunta
CCORSE	CCORSE1	<p>En términos generales y en particular centrándonos en el proyecto en cuestión, se puede decir, cuando sea de aplicación a la empresas que se da una:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honradez y calidad en todos los contratos, tratos y publicidad con clientes - Transparencia y moderación en política de regalos y atenciones a clientes - Atención al cliente (post-venta) y reclamaciones - Resolución de conflictos con clientes (diálogo, arbitraje o acuerdos) - Tratamiento de la morosidad respetuoso con los clientes - Seguridad del cliente durante utilización de los productos o servicios

Observaciones

Anexo11.- Cuestionario Cliente Procesos

CUESTIONARIO/CLIENTE

I. DATOS DEL PARTICIPANTE Y SU ROL

1. Edad:

2. Sexo: Hombre / Mujer

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 0 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Puntuación (P)

0. Nada; 1. Poco; 2. Algo; 3. Bastante; 4. Mucho

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de valoración según se anuncia. Marque con una X la puntuación correspondiente.

Valoración (V)

B. Bajo; M. Media; A. Alta

II. ÁREA DE CONOCIMIENTO INTEGRACIÓN / DIAGNOSTICO RSE

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
Considera que el proyecto le está teniendo en cuenta en el desarrollo del producto y le deja decidir en la medida de lo posible en su desarrollo								
En relación al proyecto, ¿existe alguna evidencia donde se asume el compromiso de cumplir con la Declaración Universal de Derechos Humanos y se han tomado medidas para difundir el compromiso entre sus miembros de equipo (de cliente) y asegurar su cumplimiento, asegurando la no utilización de trabajo infantil o forzado, la coerción física, verbal o mental y respetando los derechos de los / las ciudadanos?								

III. ÁREA DE CONOCIMIENTO ALCANCE

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
Ha participado en la definición de los objetivos del proyecto								
¿Existen medios para la implantación de Políticas de RSE tales como códigos de conducta, comité de ética, comité de gestión de la RSE o auditorías internas y externas en RSE, vinculadas con el proyecto?								

III ÁREA DE CONOCIMIENTO TIEMPO

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
Se detalla la lista de actividades con su diagrama de prioridad donde se indica el comienzo, el final y la correlación de las actividades, y el cliente lo conoce								

IIII ÁREA DE CONOCIMIENTO COSTE

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
Desde su parecer el proyecto tiene criterios claros y transparentes a la hora de establecer el precio								
Las personas miembros del equipo de proyecto de cliente conocen con antelación el coste de sus actividades a realizar y cumplen respetando los costes establecidos para su ejecución. Además pueden ser participes a la hora de fijar esos costes.								

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO CALIDAD

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
El equipo de proyecto pone a disposición para otros equipos de proyecto tanto conocimientos, como cálculos, fuentes de suministros.... de forma que la empresa esté lo mejor posible informada para poder ofrecer producto y servicios de calidad								

IIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO RRHH

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
Existen prácticas de mentoring en la gestión por proyectos en su								

empresa								
Contempla el equipo de proyecto del cliente, por el mismo, o bien a través de su Jefe de proyecto que pueda haber algún plan y/o programas de integración y no discriminación de colectivos desfavorecidos tales como personas con discapacidad, jóvenes demandantes de primer empleo, desempleados mayores de 45 años, personas inmigrantes o personas en riesgo de exclusión								

IIIIIII. ÁREA DE CONOCIMIENTO APROVISIONAMIENTO

Pregunta	P					V		
	0	1	2	3	4	B	M	A
¿Realiza un estudio de proveedores, pensando en su posterior selección, de productos y servicios en base a criterios ambientales y sociales?								
El proyecto identifica oportunidades para establecer alianzas o colaboraciones con terceros para la mejora de procesos, productos y servicios desde un punto de vista social y ambiental, minimizando los impactos negativos y potenciando los positivos asociados a cada etapa del ciclo de vida del proyecto, ofreciendo apoyo a esos terceros colaboradores en sus propios programas medioambientales y sociales.								

Anexo12.- Datos del Proyecto

DATOS DEL PROYECTO CK-INDIA

Descripción breve del Proyecto

Año ejecución

Ámbito de actuación

Responsable Proyecto:

Equipo de Proyecto

Dirección de correo electrónico:

Número de teléfono:

Página Web:

Cliente

Dirección de correo electrónico:

Número de teléfono:

Entregable

Fecha Estimada

Fecha Final

interés en la aplicación de esta herramienta

Otros comentarios

Anexo13.- Protocolo Focus Group

RSE GPP

INFORMATICA 68

I INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA INFORMATICA 68

1.1 Razón social:

1.2 Nombre comercial:

1.3 Sector- Actividad:

1.4 Pertenencia a grupos empresariales:

1.5 Principales centros de trabajo

Matriz/ Filial	Ubicación geográfica/ País	Nº de trabajadores en plantilla
MATRIZ		
FILIAL 1		
FILIAL 2		
FILIAL 3		

1.6 Tipos de productos o servicios que ofrece

1.7 Forma Jurídica.

1.8 Número de empleados:

- Hombres
- Mujeres:
- Equipo directivo:
- personal de I+D+i:
- Personal de administración:
- Otros

1.9 Facturación:

RSE GPP

II DATOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA EMPRESA

2.1 Sistemas de gestión que utiliza la empresa

Sistemas de Gestión	Marcar cuál de ellos se utiliza
ISO 9001	
EFQM	
Premie	
ISO 14001	
EMAS	
Cuadro de mando integral	
Planificación estratégica	
Plan de Gestión anual	
CADMI (Nivel 3)	
ITIL	
PMI	

2.2 Gestión del cambio: Principales oportunidades y amenazas

- Oportunidades:
- Amenazas:

2.3 Misión

- Misión:

Anexo14.- Herramienta Metodología RSE-GPP (adjunto únicamente pantallazo relativo al proceso de inicio)

GPP vs RSE TOOL



Versión 1.0

Esta herramienta pretende facilitar la medición de la RSE en los proyectos de las empresas a través de la Gestión por Proyectos. Utilice para ello la tabla de datos básicos en el orden dado. Se trata de una herramienta de cálculo cuantitativa mediante ponderación teniendo esta una parte subjetiva

Legenda:

- Campo se puede sobrescribir (marco negro)
- Campo no sobrescribible (marco gris)
- Valor no permitido (para la calculación correcta cambiar el valor)

Contacto:

Cuestiones sobre desarrollo de la herramienta:

murillo@gpp.es

Enlace a la tesis: "...."

<http://www.xxxx>

CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN-RSE										TOTAL	SI	
Numeración	Pregunta	STK1 Itaki		STK2 Cristina		STK3 Garko		STK4 (Joaquín)		TOTAL	SI	
		Valoración	Puntuación	Puntuación	Valoración	Puntuación	Valoración	Puntuación	Valoración			Puntuación
IRSE1	¿Cuáles de desarrollo de la actividad del proyecto tienen en consideración proyectos históricos/similares?	A	3	A	3	M	3	A	3	13	A	3,25
IRSE2	¿Participa el cliente en la descripción de la Estrategia de la Dirección del Proyecto?	A	4	A	4	A	4	A	4	16	A	3,75
IRSE3	¿Es el contenido del proyecto específico de tipo de actividad?	A	3	A	3	A	4	A	3	14	A	3,5
IRSE4	¿De cara a entender las requisitos, habéis definido las mismas, incluso con vuestras propias de interés?, cliente, proveedor, y ¿cómo se aceptan por parte de los participantes del proyecto?	M	4	M	3	B	2	M	4	13	M	3,25
CONOCIMIENTO: ALCANCE-RSE										24,5	44	
IRSE5	¿Existe un plan de comunicación del proyecto?	B	0	M	3	B	1	B	0	4	B	1
IRSE6	¿Participan en la identificación y definición del alcance las partes de interés? Analizar el producto	A	3	M	3	M	3	A	3	12	A	3
IRSE7	Análisis de los factores y causas	M	0	A	3	A	3	M	0	6	M	1,5
IRSE8	Objetivo del proyecto	A	4	A	4	A	4	A	4	16	A	4
IRSE9	Fases, entregables y hitos	A	4	A	4	A	4	A	4	16	A	4
IRSE10	Duración de la estructura de trabajo	M	3	A	4	A	3	M	3	13	A	3,25
IRSE11	Estimación en tiempo de desarrollo del proyecto	A	4	A	4	A	3	A	4	15	A	3,75
IRSE12	El director define la prioridad de las actividades respecto a la RSE y la comunica internamente como estandarmente	M	2	M	0	M	2	M	2	6	M	1,5
IRSE13	La dirección demuestra su compromiso con la RSE y ha asignado los recursos necesarios para la incorporación y evolución de la cultura RSE en el proyecto. Social y Económico/ Medioambiental	M	1	M	0	M	0	M	1	2	M	0,5
IRSE14	El equipo de proyecto ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia de condición, racial y ambiental, con intención de cumplimiento, y ha evaluado las implicaciones de dichas responsabilidades ambientales para el desarrollo del proyecto.	M	2	M	0	M	1	M	2	5	M	1,25
IRSE15	¿Existe un plan de implementación de Políticas de RSE valor como código de conducta, comité de ética, comité de seguridad de la RSE o similar para informar y educar a la RSE vinculado con el proyecto	M	0	A	2	M	0	M	0	2	M	0,5
CONOCIMIENTO: RRHH										9,25	20	
IRRH1	¿Participa el equipo de proyecto en la identificación y asignación del director del proyecto?	B	0	B	0	M	1	B	0	1	B	0,25
IRRH2	Existe un plan de monitorización de los recursos para el proyecto en la empresa	A	3	B	0	M	2	A	3	8	M	2
IRRH3	Los recursos de la empresa mantienen una conducta ética ejemplar, con accountability, respondiendo al parámetro del equipo de proyecto y actuando en las actividades del mismo	A	3	A	4	A	3	A	3	13	A	3,25
IRRH4	¿Se involucran personal del equipo de proyecto involucrados activamente en las relaciones con las partes de interés a las que se le necesitan y se respetan de la actividad del proyecto?	M	2	A	4	A	3	M	2	11	M	2,75
IRRH5	¿Existen canales de comunicación con los stakeholders, con proveedores y/o clientes y se actúa oportuno de interés para el desarrollo del proyecto?	M	3	B	0	M	0	M	3	6	M	1,5
CONOCIMIENTO: RIESGOS										3,75	0	
IR1	¿Se han detectado en marcha del proyecto los riesgos de mínima identificación por el Fornecedor de Riesgos que ejemplo: cambios de requerimientos, errores de diseño, actividades no formalizadas, etc?	A	2	A	4	A	3	A	2	11	A	2,75
IR2	¿En la parte de marcha del proyecto se tienen o debe tener un control con las partes de interés orientado a identificar riesgos de calidad, etc?	A	2	M	1	M	0	A	2	5	M	1,25
CONOCIMIENTO: APPLIVISIONAMIENTO										5,25	16	
IA1	¿Existen criterios (de color, prioridad, categorías) más allá del precio a la hora de realizar la selección de proveedores que sean identificables con el proyecto?	M	1	A	0	M	3	M	1	5	M	1,25
IA2	Si los requisitos son claros, ¿cómo el equipo de proyecto ha trabajado de identificar en la selección de los proveedores?	B	0	B	0	B	0	B	0	0	B	0,75
IA3	¿Cómo se eliminan o se reducen los riesgos de los proveedores antes de elegir o cuando se cambia de proveedor?	A	4	A	4	B	0	A	4	12	M	3
IA4	¿Con cuántos proveedores que cumplen alguna de las criterios se trabaja actualmente el proyecto (absolutos)?					B	0			0	B	0



Cristina Murillo Gómez
DNI 44137164A
San Sebastián-Gipuzkoa

La doctoranda **Cristina Murillo Gómez** viene desarrollando durante los últimos años su tesis doctoral sobre "**La Responsabilidad Social Empresarial bajo la óptica de la Gestión / Dirección de Proyectos**". La tesis está vinculada al Modelo CMMI - Capability Maturity Model Integration y PMBoK - Project Management Body of Knowledge.

Como profesional con más de 15 años de experiencia en gestión de proyectos y mejora de procesos basadas en CMMI, PMBoK y los métodos ágiles respaldo esta tesis y confío en su aportación a la investigación en el ámbito de gestión de proyectos y la exploración de cómo la Responsabilidad Social Empresarial puede ayudar a que los proyectos se gestionen de manera más competitiva y óptima.

Es por ello, que procedo a firmar y sellar esta carta para que surta efecto donde corresponda.

En Sopela a 08 de Julio de 2016

Teodora Bozheva
Directora General de Berriprocess

Anexo16.- Carta Apoyo PMA



Cristina Murillo Gómez
DNI 44137164A
San Sebastián-Gipuzkoa

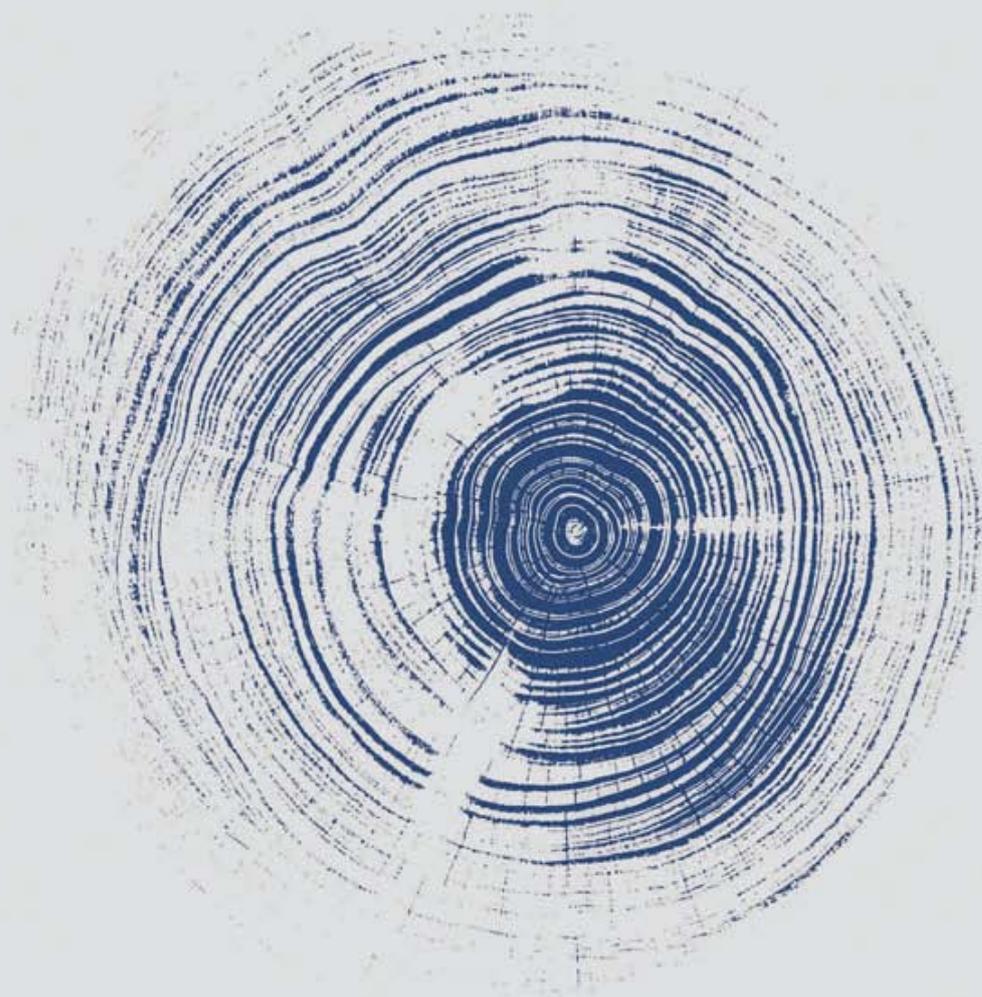
La doctoranda Cristina Murillo Gómez viene desarrollando durante los últimos años su tesis doctoral sobre "La Responsabilidad Social Empresarial bajo la óptica de la Gestión / Dirección de Proyectos" vinculada ésta última al Modelo CMMI.- Capability Maturity Model Integration y PMP.-Project Management Professional, es en este sentido y como profesional y experto en gestión de proyectos y procesos que respaldo esta tesis, al menos en su concepción e interés en su aporte de investigación que puede proporcionar la misma, aparte de creer como profesional, en la profunda idea de que la RSE.-Responsabilidad Social Empresarial puede ayudar a que los proyectos se gestionen de manera más competitiva y óptima.

Es por ello, que procedo a firmar y sellar esta carta para que surta efecto donde corresponda.

En Madrid a 07 de Julio de 2016



Ph.D Jose Antonio Puentes
Director de Proyectos. PMAseores



ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA

FACULTAD DE
EMPRESARIALES