

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA (RSC) COMO PARTE DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) DE UNA EMPRESA
FINANCIERA EN COSTA RICA

EDUARDO JOSÉ FERNÁNDEZ GONZÁLEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

FEBRERO 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

ROGER EDUARDO VALVERDE JIMENEZ

CHRISTIAN MAURICIO VARGAS DIAZ

MARÍA FERNANDA IBARRA LÓPEZ

EDUARDO JOSÉ FERNÁNDEZ GONZÁLEZ

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia, que siempre ha estado conmigo durante el transcurso de esta maestría, apoyándome en todo momento y brindándome sus energías para no claudicar. Su amor y guía incondicional formaron a la persona y profesional que soy.

También quiero dedicarle este trabajo a mi yo de hace 9 años, que no sabía lo que le deparaba el futuro, que quería hacer grandes cosas sin saber por dónde empezar. Quiero dedicarlos los éxitos y los fracasos que he tenido, y que siempre hay un mañana para continuar yendo hacia adelante.

“There is freedom waiting for you,

On the breezes of the sky,

*And you ask “**What if I fall?**”*

Oh but my darling,

What if you fly?”

— Erin Hanson

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Oficina de Proyectos, el Área de Operaciones del Banco Davivienda en Costa Rica por permitirme realizar mi Proyecto de Graduación. Considero que las oportunidades de mejora están presentes para todo aquel capaz de buscarlas y con la voluntad de aprender de ellas.

Adicionalmente, quiero agradecer a la universidad UCI, a sus profesores y a mi tutor por las enseñanzas aportadas en todo momento. Las experiencias obtenidas de ellos en conjunto de la parte teórica y práctica de la gestión de proyecto han logrado que me enamore más de esta área de trabajo.

ABSTRACT

El siguiente documento tiene como objetivo fortalecer el Plan de Acción de Responsabilidad Social (RSC) como parte de la Actualización de la Estrategia Organizacional de la Oficina de Proyectos (PMO) de una Empresa Financiera en Costa Rica. Si bien se tienen ciertos documentos de referencia en materia de responsabilidad social corporativa para el Banco Davivienda Costa Rica, se tiene una generalización de metas que pretende la empresa conseguir. De manera discreta, la Oficina de Proyectos del Departamentos de Operaciones no cuenta con información de referencia en materia de responsabilidad social para validar que el desarrollo de los proyectos en ejecución, así como nuevas iniciativas estén validados con la normativa actual de la empresa.

El producto final de este proyecto será la generación de herramientas, artefactos y profesos alienados con la responsabilidad social que le brinde a la PMO insumos innovadores y resultados en el desempeño de los productos o servicios de cada uno de los proyectos que la empresa realice. Para ello, se utilizó una metodología analítico-sintético y descriptiva para la valoración de herramientas que se ajusten a la empresa en materia de proyecto y RSC. Se encontró que la empresa cuenta con procesos sólidos en materia de RSC; sin embargo, la PMO no presenta estrategia dentro de sus procedimientos para su aplicación. Se desarrollaron herramientas para la documentación, reportería, gestión de sistemas de riesgo y capacitaciones para su implementación en la Oficina, respectivamente.

Palabras clave: responsabilidad social, proyectos, plan de acción corporativo, estrategia organizacional, ESG, PMO, RSC.

ABSTRACT

The following document aims to strengthen the Social Responsibility Action Plan (CSR) as part of the Organizational Strategy Update of the Project Management Office (PMO) of a Financial Company in Costa Rica. Although Banco Davivienda Costa Rica has certain reference documents on corporate social responsibility, there is a generalization of goals that the company intends to achieve. Discreetly, the Projects Office of the Operations Department does not have reference information on social responsibility to validate that the development of projects under implementation, as well as new initiatives are validated with the current regulations of the company.

The final product of this project will be the generation of tools, artifacts and professionals aligned with social responsibility that will provide the PMO with innovative inputs and results in the performance of the products or services of each of the projects that the company conducts. For this purpose, an analytical-synthetic and descriptive methodology was used for the assessment of tools that fit the company in terms of project and CSR.

It was found that the company has solid CSR processes; however, the PMO does not present a strategy within its procedures for its implementation. Several artifacts were developed for documentation, reporting, risk management systems and training for implementation in the office, respectively.

Key words: social responsibility, projects, corporate action plan, organizational strategy, ESG, PMO, CSR.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
ABSTRACT.....	5
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE FIGURAS	13
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	17
1 INTRODUCCIÓN	19
1.1 Antecedentes	19
1.2 Problemática	20
1.3 Justificación del Proyecto.....	21
1.4 Objetivos	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos.....	23

2	MARCO TEÓRICO	25
2.1	Marco Institucional	25
2.1.1	Antecedentes de la Institución	25
2.1.2	Misión y Visión.....	26
2.1.2.1	Misión.....	27
2.1.2.2	Visión	27
2.1.2.3	Relación con el Trabajo.....	27
2.1.3	Estructura Organizativa	27
2.1.4	Productos y Servicios que ofrece.....	29
2.2	Teoría de Administración de Proyectos	29
2.2.1	Principios de la Dirección de Proyectos	30
2.2.2	Dominios de Desempeño del Proyecto	31
2.2.2.1	Interesados	32
2.2.2.2	Equipo.....	32
2.2.2.3	Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	32
2.2.2.4	Planificación	32
2.2.2.5	Trabajo del Proyecto	33
2.2.2.6	Entrega	33
2.2.2.7	Medición.....	33
2.2.2.8	Incertidumbre	33
2.2.2.9	Aplicación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	33
2.2.3	Proyectos Predictivos, Adaptativos y Híbridos	34
2.2.3.1	Proyectos Predictivos	34
2.2.3.2	Proyectos Adaptativos (o Ágiles).....	34

2.2.3.3	Proyectos Híbridos	35
2.2.3.4	Identificación para su Elección	35
2.2.3.5	Aplicación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	35
2.2.4	Administración, Dirección o Gerencia de Proyectos.....	36
2.2.5	Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos	36
2.2.5.1	Alcance	37
2.2.5.2	Tiempo	37
2.2.5.3	Costo.....	37
2.2.5.4	Calidad.....	37
2.2.5.5	Recursos Humanos.....	37
2.2.5.6	Comunicación	38
2.2.5.7	Riesgos	38
2.2.5.8	Adquisiciones	38
2.2.5.9	Interesados	38
2.2.5.10	Integración	38
2.2.6	Ciclos de Vida de los Proyectos.....	40
2.2.7	Estrategia Empresarial, Portafolios, Programas, Proyectos	41
2.3	Procedimiento Actual de la PMO de la Empresa	45
2.3.1	Situación Actual del Problema u Oportunidad en Estudio	45
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	45
2.3.2.1	Metodologías que se han usado.....	48
2.3.2.2	Conclusiones y Recomendaciones obtenidas	49
2.3.3	Normativa de la Oficina de Proyectos (PMO).....	49
2.3.3.1	Metodología de Gestión de Proyectos.....	50

2.3.3.2	Política de la PMO.....	50
2.3.3.3	Procedimiento de la PMO.....	50
3	MARCO METODOLÓGICO	52
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	52
3.1.1	Fuentes Primarias.....	52
3.1.2	Fuentes Secundarias.....	53
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	54
3.2.1	Método Analítico-Sintético	55
3.2.2	Método Experimental.....	55
3.2.3	Método Descriptivo	56
3.3	HERRAMIENTAS	57
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	58
3.5	ENTREGABLES	59
4	DESARROLLO	61
4.1	Efectos de las Buenas Prácticas de RSC en las Empresas.....	61
4.1.1	Efectos en el mercado empresarial.....	61
4.1.2	Efectos en el mercado bancario y financiero.....	64
4.1.3	Efectos Propuestos por Normativa Internacional	66
4.2	Análisis de la Situación Actual del RSC.....	69

4.2.1	Estrategia Ambiental.....	69
4.2.1.1	Cambio Climático	69
4.2.1.2	Marco Metodológico SARAS	70
4.2.1.3	Ecoeficiencia.....	73
4.2.2	Estrategia Social.....	73
4.2.2.1	Inclusión y Educación Financiera	74
4.2.2.2	Ciudadanía Corporativa	75
4.2.2.3	Diversidad, Equidad e Inclusión	75
4.2.3	Estrategia Económica y Gobierno Corporativo.....	76
4.2.3.1	Líneas de Financiamiento Verdes	76
4.2.3.2	Líneas de Financiamiento Sociales	76
4.2.3.3	Fondeo Sostenible	76
4.2.3.4	Gobierno Corporativo	77
4.2.4	Análisis de la Percepción de la RSC dentro de la PMO	77
4.2.4.1	Cuestionario	78
4.2.4.2	Resultados	79
4.2.4.3	Discusión de Resultados.....	80
4.3	Propuestas del Plan de Acción de RSC enfocada para la PMO	81
4.3.1	Integración de la RSC dentro del Valor de los Proyectos.....	81
4.3.2	Formación de proyectos desde la perspectiva de responsabilidad social	83
4.3.3	Gestión de Riesgos enfocada en la RSC.....	85
4.3.4	Implementación de Factores RSC en Reportes	86
4.4	Herramientas para la Implementación del Plan de Acción	89
4.4.1	Estrategia Ambiental.....	89

4.4.1.1	Auditoría Ambiental.....	89
4.4.1.2	Certificación y Estandarización de Procesos.....	90
4.4.1.3	Sistema de Gestión Sostenible	91
4.4.2	Estrategia Social.....	91
4.4.2.1	Encuestas de Valor	91
4.4.2.2	Capacitaciones.....	92
4.4.2.3	Base de Datos para Iniciativas Sociales.....	93
4.4.2.4	Formulario de Información Ambiental y Social (FIAS)	93
4.4.3	Estrategia Económica y Gobierno Corporativo.....	93
4.4.3.1	Caso de Negocio con Indicadores Sostenible	93
4.4.3.2	Procedimiento de Gestión Metodológico Alineado con la Sostenibilidad ..	94
4.4.3.3	Evaluación de Cumplimiento RSC y Transparencia	94
5	CONCLUSIONES	96
6	RECOMENDACIONES	97
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	98
7.1	Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible.....	98
7.2	Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5	100
7.3	Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo ..	100
7.4	Lista de Referencias.....	102

7.5 Anexos.....	109
7.5.1.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	109
7.5.1.2 Anexo 2: EDT del PFG	116
7.5.1.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	117
7.5.1.4 Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura Organizativa</i>	28
Figura 2. <i>Principios de la Dirección de Proyectos según el PMI</i>	31
Figura 3. <i>Dominios de Desempeño de Proyectos según el PMI</i>	31
Figura 4. <i>Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos</i>	39
Figura 5. <i>Representación Genérica del Ciclo de Vida de un Proyecto</i>	40
Figura 6. <i>Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones</i>	43
Figura 7. <i>Presentación Comparativa de Portafolios, Programas y Proyecto</i>	44
Figura 8. <i>Informe de RSC para la empresa Sodimac en Perú</i>	63
Figura 9. <i>Estructura sostenible alineado con las operaciones de la empresa Securitas</i>	64
Figura 10. <i>Resumen Esquemático de ISO 26000</i>	67
Figura 11. <i>Estrategias de la RSC en la empresa</i>	69
Figura 12. <i>Reducción de la huella de carbono (período 2019-2022)</i>	70
Figura 13. <i>Cumplimiento de objetivos ODS por la metodología SARAS</i>	71
Figura 14. <i>Valor promedio y desviación estándar de cada pregunta del cuestionario</i> ...	79
Figura 15. <i>Estructura para la identificación de</i>	84
Figura 16. <i>Estructura de Desglose de Trabajo del PFG</i>	116
Figura 17. <i>Diagrama de Gantt asociado al cronograma</i>	120
Figura 18. <i>Diagrama de Gantt asociado al cronograma (Cont.)</i>	121
Figura 19. <i>Diagrama de Gantt asociado al cronograma (Cont.)</i>	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estándares en dirección de proyectos</i>	30
Tabla 2. <i>Fuentes de Información Utilizadas</i>	54
Tabla 3. <i>Métodos de Investigación Utilizados</i>	56
Tabla 4. <i>Herramientas Utilizadas</i>	57
Tabla 5. <i>Supuestos y restricciones</i>	59
Tabla 6. <i>Entregables del Proyecto de Investigación</i>	60
Tabla 7. <i>Datos registrados del uso herramientas para la educación financiera</i>	75
Tabla 8. <i>Resultados de la percepción RSC dentro de la PMO</i>	79
Tabla 9. <i>Cronograma propuesto del PFG</i>	117

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

A continuación, se presentan algunas abreviaciones utilizadas dentro del presente trabajo.

CDP: Carbon Disclosure Project (Proyecto de Divulgación del Carbono).

CSR: Corporate Social Responsibility (Responsabilidad Social Corporativa).

ESG: Environmental, Social, and Governance (Ambiente, Sociedad y Gobernanza).

GRI: Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global).

IFC: International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización).

NGO: Non-Governmental Organization (Organización No Gubernamental).

ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible.

PACTA: Paris Agreement Capital Transition Assessment (Acuerdo de París).

PCAF: Partnership for Carbon Accounting Financials (Alianza para la Contabilidad del Carbono en la Industria Financiera).

PMI: Project Management Institute (Instituto de Administración de Proyectos).

PMO: Project Management Office (Oficina de Administración de Proyectos).

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

SARAS: Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social.

SDG: Sustainable Development Goals (Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas).

SRI: Socially Responsible Investment (Inversión Socialmente Responsable).

TBL: Triple Bottom Line (Triple Resultado, asociado a los pilares: social, económico y ambiental).

TCFD: Task on Climate-Related Financial Disclosures (Grupo de Trabajo sobre Información Financiera Relacionada con el Clima).

RESUMEN EJECUTIVO

Banco Davivienda tiene su sede matriz en Colombia y ha incursionado en diferentes países posterior a su creación desde 1972, con su antiguo nombre Coldeahorro. El banco se enfocado en la generación de productos y servicios para la familia y empresas industriales.

Posteriormente, ha establecido alianzas con diferentes empresas y sectores de cada país. Actualmente, el banco brinda servicios en Panamá, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Estados Unidos.

El departamento de operaciones cuenta con la oficina de proyecto, la cual es la encargada de la gestión y monitoreo para el desarrollo de productos y servicios dentro y fuera del banco que logren generar valor para la empresa. La empresa bancaria Banco Davivienda cuenta con estabilidad financiera desde su ingreso al mercado al mercado nacional desde el año 2012.

Si bien la empresa financiera cuenta con estrategias organizacionales a nivel general para todos los departamentos que la conforman, se consideró necesario generar un plan de acciones específicas enfocadas en la responsabilidad social corporativa para la oficina de proyectos ubicada dentro del departamento de operaciones. Si bien los proyectos se buscan que estén alineados con los objetivos estratégicos del banco, no se tenían herramientas, procesos y artefactos que se podrían aplicar dentro del proyecto durante su desarrollo.

La aplicación de la responsabilidad social corporativa dentro de la oficina de proyecto puede abarcar beneficios tanto internos como externos. El contar con un plan de acción de responsabilidad social podrá ayudar etapas previas, durante y posteriores a la realización de los proyectos. Algunos posibles beneficios representan efectos en la reputación corporativa de la oficina, en su nivel de competitividad, disminución de riesgos, innovación, así como fortalecer la fidelización de clientes.

El objetivo general de este proyecto fue fortalecer el plan de acción de responsabilidad social corporativa (RSC) como parte de la actualización de la estrategia organizacional de la oficina de proyectos de una empresa financiera en Costa Rica. Los objetivos específicos fueron: analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de responsabilidad social para la evaluación del desempeño de la empresa, analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de responsabilidad social para la futura identificación de oportunidades de mejora, determinar una propuesta que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera, y proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de responsabilidad social actual, respectivamente. El proceso metodológico desarrolló la búsqueda referencias de materiales de documentación del banco y la oficina de proyecto en materia de responsabilidad social corporativa. Se tuvo apoyo del departamento de sostenibilidad que cuenta con algunas estrategias a nivel de empresa y entrevistas a profesionales de proyectos que podrían aplicar herramientas dentro de sus proyectos.

Se elaboró tanto un análisis cuantitativo como cualitativo del entorno actual que presenta la empresa para establecer modelos de apoyo y mejor ajuste según los objetivos estratégicos de esta y las necesidades de la oficina de proyecto de acuerdo con los recursos con la que esta cuenta. De esta manera, se desarrolló herramientas, procesos y artefactos alineados con los requerimientos observados del análisis del entorno para fortalecer la implementación de futuros proyectos dentro de un marco de sostenible y regenerativo que les brinde un valor adicional. Se realizó un estudio de las buenas prácticas de la aplicación de los procesos y acciones de la Responsabilidad Social Corporativa dentro de las empresas. Asimismo, se analizó la condición actual de la empresa a nivel internacional y local, así como dentro de la Oficina de Proyectos del Banco Davivienda en Costa Rica. Se observó que, si bien tienen conocimiento de las

iniciativas de responsabilidad social en la empresa, existe una oportunidad de mejora que debe fortalecerse mediante propuestas y herramienta de un plan de acción enfocada en la Oficina de Proyectos.

Se estableció propuestas y herramientas que contemplan las estrategias ambientales, sociales, económicas y de gobierno corporativo, que son los parámetros que identifica la empresa actualmente. A nivel de propuestas, se valoró la integración dentro del valor de proyectos, capacitaciones del personal de proyectos, la gestión de riesgos e implementación de factores de responsabilidad social. Cada propuesta buscó generar efectos en las estrategias ESG de la empresa.

Posteriormente, se definió las herramientas para el plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa. En materia ambiental, se identificó las auditorías ambientales, certificación y estandarización de procesos y sistemas de gestión sostenible. En materia social, se identificó encuestas de valor, base de datos e históricos para iniciativas sociales y el formulario de información ambiental y social. En materia económica y gobierno corporativo, se identificó mejora de factores sostenibles dentro del caso de negocio, procedimiento de gestión metodológico sostenible y la evaluación de cumplimiento.

El proyecto concluyó que las propuestas buscan efectos positivos en la percepción del personal de la Oficina de Proyectos en materia de Responsabilidad Social Corporativa, según los resultados obtenidos. A nivel de empresa, se analizó mejoras de manera holística por parte de todos los departamentos; sin embargo, la cuantificación de cada uno no se tiene, por lo que este enfoque buscó brindar indicadores para cuantificar los aportes que se realicen. Se elaboró herramientas y propuesta para tal caso.

Se recomendó el análisis de posterior de las propuestas y herramientas para valorar las que mayores ventajas le aportó a la Oficina de Proyectos. Un análisis similar con herramientas y propuestas se podrá aplicar para los demás departamentos del Banco de acuerdo con los resultados obtenidos en el mediano a largo plazo de la Oficina de Proyectos. Se consideró adecuado fortalecer los procesos con planes de acción documentos para cada departamento según las iniciativas de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel de empresa.

1 Introducción

Este capítulo presenta los aspectos introductorios dentro del cual se realizará el proyecto final de graduación (PFG). En este apartado, se presenta los antecedentes de la empresa y departamento sobre el cual se realiza el estudio pertinente, su problemática y oportunidades de mejora, justificación y los objetivos del trabajo.

1.1 Antecedentes

El Banco Davivienda se creó en 1997. Sin embargo, previamente la empresa se llamaba localmente en Colombia como Coldeahorro, creado en 1972. Actualmente, Banco Davivienda forma parte del Grupo Empresarial Bolívar, la cual por más de 70 años ha estado presente en desarrollo financiero y bancario de las personas, familias y empresas para el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento. Este representa un banco de calidad internacional, con sede matriz ubicado en Colombia, contando con operaciones en diferentes países a nivel de Latinoamérica como por ejemplo Panamá, Honduras, El Salvador y Costa Rica. Asimismo, se tienen operaciones en Miami, Estados Unidos.

A nivel regional, Banco Davivienda ha estado involucrado en la construcción y financiamiento del soporte bancario en Colombia, hasta convertirse en un referente importante a nivel financiero del país desde hace cuatro décadas. De acuerdo con (Davivienda, 2023), el banco se destaca por el manejo de imagen de marca, la comunicación y publicidad brindada, volviéndose una de las marcas de mayor rendimiento y primer banco en recordación publicitaria en Colombia.

Para el año 2012, Banco Davivienda ingresa en la banca financiera nacional posterior del acuerdo con HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador para innovar y fortalecer la presencia a nivel regional del banco. El banco cuenta con un portafolio de productos y servicios alineados con las necesidades de las personas y empresas de diversas índole y tipo, proveyendo innovación en cada uno de los sectores de segmentación.

Adicionalmente, Banco Davivienda ha buscado mantener motivados a sus empleados y conocimiento de los principios y valores que el banco fomenta. Por eso, existe un consejo enfocado en la responsabilidad social corporativa a nivel de general del banco en la que se presentan iniciativas como voluntariados, atención al conocimiento financiero y de salud, los cuales se les brinda a los empleados por medio de un boletín eléctrico.

1.2 Problemática

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ganado relevancia en el mundo empresarial actual, pues no solo se trata de generar beneficios económicos, sino también de contribuir al bienestar social y ambiental, entre otros aspectos. Es por ello, que las empresas están tomando conciencia sobre la necesidad de integrar prácticas sostenibles y éticas en sus operaciones.

Sin embargo, es preocupante constatar que, aunque hay esfuerzos para promover la RSC en diferentes niveles de la empresa, la documentación disponible es insuficiente para corroborar los objetivos y estrategias que se buscan validar. Esta falta de claridad en la documentación puede dar lugar a interpretaciones divergentes entre los distintos departamentos de la entidad, lo que dificulta la implementación homogénea de estas estrategias.

Si bien se realizan esfuerzo a nivel empresarial por promover la RSC, se evidencia que la documentación y sus herramientas resulta ser limitada para corroborar los objetivos de lo que esta busca validar del proyecto y las estrategias aplicadas para su cumplimiento. Esto podría ser causa de que no se tiene una idea clara y definida por parte de algunos de los departamentos del banco.

Como caso de estudio, se considera los efectos dentro la Oficina de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) del Banco Davivienda en Costa Rica, la cual vela por la realización de proyectos tecnológicos, organizacionales y bancarios de los demás departamentos de la

empresa. Estos proyectos son fundamentales, ya que la mayoría de los productos y servicios que el banco ofrece a sus clientes son gestionados y liberados como proyectos.

Al haber un cierto grado de desconocimiento de los posibles efectos de la RSC dentro de los procesos de los departamentos, se observa una carencia en la planificación y ejecución de un plan de acción específico para la RSC en esta oficina. Si bien esta ausencia puede parecer menor, puede tener una trascendencia mayor de lo que se percibe a simple vista al no haber un estudio de lo cuantifique.

Al no tener un plan de acción de RSC alineado con las funciones y responsabilidades de la oficina de proyectos puede tener repercusiones significativas en la estrategia general de la entidad financiera. Es fundamental comprender que cada proyecto lleva consigo una responsabilidad social intrínseca. Si estos proyectos no se desarrollan bajo los principios de RSC, se corre el riesgo de que los productos y servicios liberados al mercado no cumplan con las expectativas éticas y sostenibles que la sociedad demanda actualmente.

Por lo tanto, es crucial que la oficina de proyectos, como eje central en la generación y liberación de productos y servicios, tenga un enfoque sólido y claro en materia de RSC. Esto no solo reforzará la imagen del banco ante los interesados y la sociedad en general, sino que también garantizará que sus operaciones se realicen bajo estándares éticos, sostenibles y socialmente responsables.

1.3 Justificación del Proyecto

Se considera adecuado elaborar una propuesta de documento en materia de RSC que respalde los procesos y los procedimientos de la PMO que sirva de insumo para auditorías e inspecciones en materia RSC. La implementación de un sistema de RSC es una medida estratégica que puede aportar efectos positivos y significativos tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto. Otros efectos radican en la reputación y confianza que tendrá dentro de la oficina y de los demás departamentos del banco.

La RSC, al ser un enfoque integral, requiere una sólida estructura documental que respalde y justifique cada acción y decisión tomada en la Oficina de Proyectos. Este respaldo no solo es útil para la gestión interna, sino que se convierte en un insumo esencial para auditorías e inspecciones en materia de RSC. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales en el ámbito bancario, y un documento bien estructurado en materia de RSC garantiza que todas las partes interesadas comprendan y respalden las acciones de la oficina.

Al implementar un sistema de RSC en la PMO no solo beneficia al Banco en términos de eficiencia y reputación, sino que también tiene un impacto directo en la sociedad. Una gestión responsable contribuye al desarrollo sostenible, a la creación de empleo ético y a la promoción de prácticas comerciales justas. Adicionalmente, los consumidores cada vez más valoran la ética corporativa y sus beneficios en la sociedad, por lo que una empresa bancaria que demuestre compromiso real con la RSC se posicionará favorablemente en el mercado.

La reputación es uno de los activos más valiosos para cualquier entidad bancaria. Una adecuada aplicación de un plan de acción de RSC en la PMO fortalece la imagen del banco ante sus clientes, accionistas y la sociedad en general. Esto se traduce en una mayor confianza, factor clave en el sector financiero, y en una mayor lealtad por parte de los clientes.

La RSC no debe verse como una iniciativa aislada, sino como una parte integral de la estrategia global del banco. Al alinear las acciones de la PMO con las estrategias generales del banco, se garantiza coherencia y se potencian los resultados. Esta alineación estratégica permite a la oficina centrarse en objetivos claros y medibles, lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Uno de los beneficios más tangibles de la RSC es en su impacto en el potencial humano. Los empleados, especialmente las nuevas generaciones, buscan trabajar en empresas que compartan sus valores y que tengan un impacto positivo en la sociedad. Una

Oficina de Proyectos que promueva la RSC no solo atraerá a profesionales altamente capacitados, sino que también motivará y retendrá a su talento actual.

La RSC promueve una cultura de innovación constante. Al buscar formas de operar de manera más sostenible y ética, la PMO puede descubrir nuevas ideas y soluciones que potencien su eficiencia y competitividad. Además, al tener un enfoque proactivo en materia de RSC, la oficina estará mejor preparada para cumplir con las regulaciones y normativas vigentes, evitando sanciones y garantizando su operación a largo plazo.

Por lo tanto, con la ayuda de un plan de acción que fortalezca la RSC y alineada con las estrategias del banco y los objetivos de la PMO de esta se podrán obtener beneficios adicionales como motivación del talento humano actual y atracción de nuevo recurso, validar su cumplimiento regulatorio, proporcionar innovación dentro de la oficina con nuevas ideas de implementación, entre otros.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Fortalecer el Plan de Acción de Responsabilidad Social (RSC) como parte de la Actualización de la Estrategia Organizacional de la Oficina de Proyectos (PMO) de una Empresa Financiera en Costa Rica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1- Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.
- 2- Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora.

- 3- Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.
- 4- Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.

2 Marco Teórico

En esta sección se definirá los conceptos fundamentales del trabajo y que representa un insumo importante para que este ya que facilita los procedimientos siguientes para la definición de las herramientas y estrategias de mejora a implementar para el plan de acción de RSC. Adicionalmente, este capítulo se muestran aspectos como el marco institucional y el contexto de la empresa sobre la cual se realiza el trabajo y la teoría de aplicación de proyectos que se pretende implementar en esta.

2.1 Marco Institucional

En este apartado se definirá los aspectos históricos de la empresa y su relación con el proyecto.

2.1.1 Antecedentes de la Institución

En 1972, se fundó la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda bajo el nombre Coldeahorro, con una oficina principal en Bogotá y seis oficinas de atención al público en diferentes ciudades. Inició sus operaciones con 23 empleados, un capital autorizado de 60 millones de pesos y adoptó la "Casita Roja" como su símbolo distintivo. Al año siguiente, en 1973, Coldeahorro cambió su nombre a Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda, y comenzó a destacarse en el sector financiero colombiano con innovaciones en productos y servicios. En 1997, Davivienda se transformó en un banco comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. y adoptó el lema publicitario "Aquí, lo tiene todo", manteniendo la imagen de la Casita Roja. La entidad se consolidó como líder en tecnología y se enfocó en fortalecer su posición en el sector financiero colombiano.

En 2006, se fusionó con el Banco Superior, ampliando su gama de productos y convirtiéndose en líder en servicios bancarios para personas y productos de consumo en Colombia. En 2007, se autorizó la fusión con Granbanco S.A. Bancafé, lo que permitió a Davivienda expandirse a Panamá y Miami y explorar nuevos segmentos de mercado,

especialmente en el ámbito corporativo, PYME, y sectores como la industria cafetera y agropecuaria. Esto diversificó y consolidó su cartera comercial.

En 2010, se completó gradualmente la fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes, y se fortaleció la consolidación de los negocios de banca personal y empresarial. En 2010 y 2011, Davivienda emitió con éxito acciones preferenciales, lo que impulsó su crecimiento continuo y aumentó el valor para sus accionistas, convirtiéndose en una entidad aún mejor para sus clientes y colaboradores en los países donde operaba. En 2012, Davivienda firmó un acuerdo para la adquisición de operaciones de HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador, lo que fortaleció su presencia regional y amplió su oferta de productos y servicios.

En 2013, se cerró un acuerdo para adquirir Corredores Asociados, una importante firma comisionista de Bolsa en Colombia, fortaleciendo aún más su oferta de negocios en la gestión de portafolios administrados por terceros. Estos pasos marcaron hitos significativos en la historia de Davivienda, consolidándolo como un actor importante en el sector financiero de América Latina.

A nivel de Sociedades Bolívar, de acuerdo con (Davivienda, 2023) esta se creó en 1996 como parte del Grupo Empresarial Bolívar, desempeña un papel fundamental al coordinar actividades que generan sinergia entre las empresas del grupo. Su enfoque se basa en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), abarcando aspectos éticos, económicos, medioambientales, laborales, comerciales y sociales. Se promueve buenas prácticas y cultivan una cultura empresarial coherente con sus valores. Su ética se refleja en su comportamiento en todas las sociedades en las que operan. Comprenden que el desarrollo sostenible implica equilibrar la viabilidad económica, la justicia social y la responsabilidad ambiental a largo plazo.

2.1.2 Misión y Visión

A continuación, se presenta la misión y visión de la empresa de acuerdo con el sitio web de (Davivienda, 2023).

2.1.2.1 Misión

“Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas de conocimiento del cliente, manejo del riesgo, tecnología y procesos, innovación, sinergia empresarial, conocimiento del negocio y manejo emocional de las relaciones” (Davivienda, 2023).

2.1.2.2 Visión

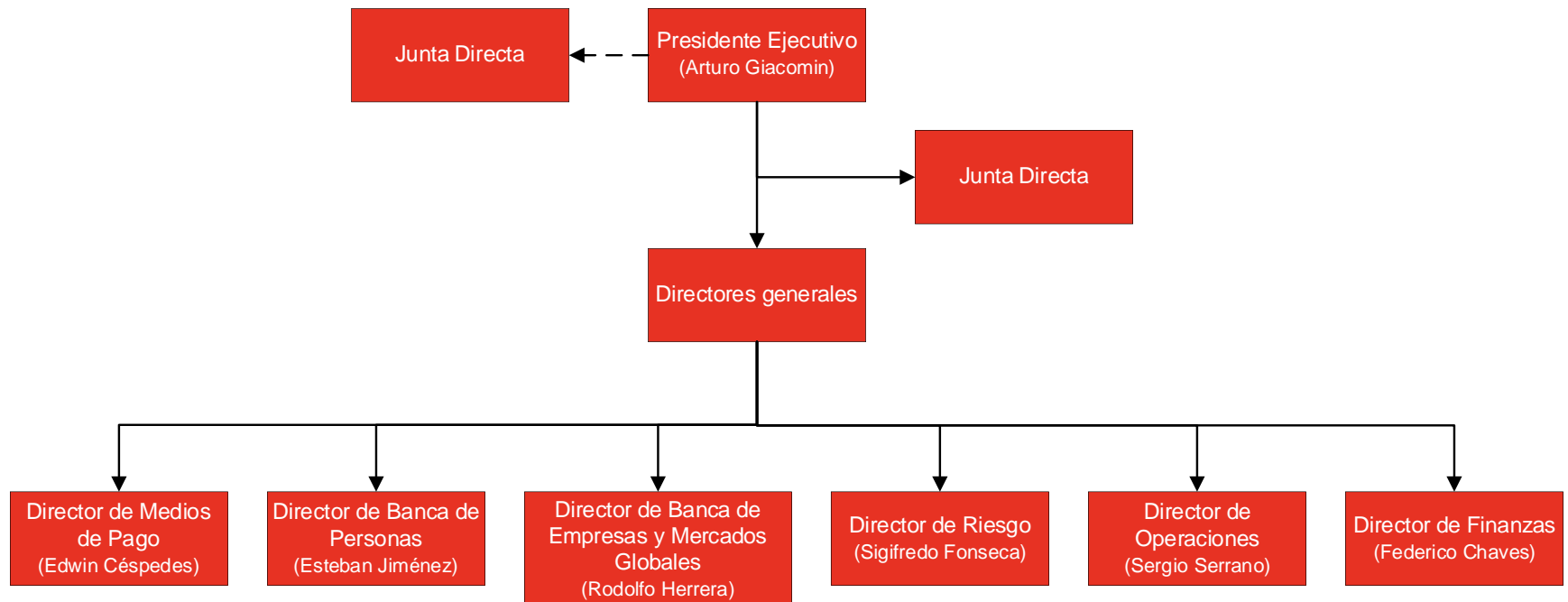
“Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios principales y valores” (Davivienda, 2023).

2.1.2.3 Relación con el Trabajo

Mediante la generación de un plan de acción asociado a la RSC de la PMO, se busca acerca los objetivos corporativos de la empresa con su misión para sus clientes actuales y nuevos. Adicionalmente, se busca brindar un mejor servicio ya que los proyectos tienden a estar enfocado en todos los departamentos de organización, alineándose así a la posible visión de la empresa.

2.1.3 Estructura Organizativa

En la Figura 1 se presenta la estructura organizativa de la empresa de tal forma que cada rol dentro de este aporte un valor agregado a los objetivos corporativos de esta.

Figura 1.*Estructura Organizativa*

Nota. Adaptado según informe *Junta Directiva, Fiscalía y Comités de Apoyo* por (Davivienda, 2022, pág. 32)

2.1.4 Productos y Servicios que ofrece

La PMO busca “asegurar que el Portafolio de Proyectos esté alineado con la estrategia de la organización y que fortalezca las acciones estipuladas para alcanzar el propósito estratégico” (Davivienda, 2022, pág. 31). Entre otros aspectos se tiene:

- Asignación adecuada de recursos humanos, financieros y materiales para el desarrollo de proyectos de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- Brindar un seguimiento de los proyectos actuales de la empresa y procurar el cierre de proyecto posterior a la adquisición de valor agregado.
- Proporcionar resultados mediante indicadores de desempeño según las indicaciones del caso de negocio de cada proyecto, posterior a su implementación.
- Eliminar impedimentos y facilitar la comunicación entre los departamentos involucrados durante el proyecto de acuerdo con las políticas y procedimientos de la empresa para fortalecer el desempeño y realización del proyecto.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Actualmente, la dirección de proyectos se llega a aplicar en diversos sectores de la industria, siendo de especial uso para establecer un panorama de aplicación en la cual se pueda obtener un producto o servicio mediante herramientas, estándares y procedimientos eficientes. A nivel internacional, se cuentan con diversos estándares e instituciones que brindan fundamentos básicos y esenciales para la dirección de proyectos. En la Tabla 1 se observan algunos estándares a nivel internacional.

Tabla 1.*Estándares en dirección de proyectos*

Estándar	Organización	País
PMBOK	PMI	Estados Unidos
APMBOK	APM	Reino Unido
BS 6079	BSI	Reino Unido
ISO 21500	ISO	Suiza
ICB	IPMA	Suiza
P2M	PMAJ	Japón
NCSPM	AIPM	Australia
PM CDF	PMI	Estados Unidos
SAQA	SAQA	Sudáfrica
ECITB	ECITB	Reino Unido
PRINCE2	OGC	Reino Unido

Nota. Tomado de la recopilación de (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-

Paredes, 2018)

En este apartado, se identificaron diversos aspectos relacionados con la teoría de la administración de los proyectos. Para ello, se determinaron los fundamentos de los principios asociados a la gestión de proyectos, sus dominios y metodologías de trabajo, las comparativas entre la administración, dirección y gerencia de proyectos, las áreas de conocimiento y procesos según (Project Management Institute, 2017) y así como los ciclos de vida que se pueden implementar en las distintas metodologías y marcos de trabajo dentro de la gestión de proyectos que se utilizan tanto a nivel nacional como internacional.

2.2.1 Principios de la Dirección de Proyectos

Se pueden considerar los proyectos como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos tienen un inicio y un fin definidos y suelen estar limitados por el costo, tiempo, alcance. Si bien existen otras limitantes y constricciones que se deberán tomar en cuenta, usualmente estas tres representan las variables principales en los proyectos de que los directores de proyectos buscan gestionar durante todo el ciclo de vida de este mientras se satisface el cumplimiento de valor que se quiere adquirir del proyecto.

A pesar de las limitantes que se tendrán en el proyecto, el (Project Management Institute, 2021) vela porque existan principios esenciales que identifiquen a los administradores de proyectos como profesionales que aplican las buenas prácticas en sus quehaceres de gestión (ver Figura 2).

Figura 2.

Principios de la Dirección de Proyectos según el PMI

Principios de la Dirección de Proyectos			
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	Crear un entorno colaborativo del equipo	Involucrarse eficazmente con los interesados	Enfocarse en el valor
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Demostrar conductas de liderazgo	Adaptar con base en el contexto	Incorporar la calidad en los procesos y los entregables
Navegar en la complejidad	Optimizar las respuestas a los riesgos	Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

Nota. Tomado del (Project Management Institute, 2021, pág. 5)

2.2.2 Dominios de Desempeño del Proyecto

De acuerdo con (Project Management Institute, 2021, pág. xii), los dominios de desempeño son un “un sistema de dirección de proyectos de capacidades de gestión interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para lograr los resultados deseados del proyecto”. Por este medio, se llega a proporcionar una estructura de entendimiento y mejora de la gestión y el éxito general del proyecto con la adición de valor a los entregables.

A continuación, en la **Figura 3** presentan los dominios de desempeño según (Project Management Institute, 2017).

Figura 3.

Dominios de Desempeño de Proyectos según el PMI



Nota. Tomado del (Project Management Institute, 2021, pág. 5)

2.2.2.1 Interesados

Se refiere a todas las personas o grupos que tienen un interés en el proyecto, ya sea porque se verán afectados por él o porque tienen influencia sobre su éxito. La gestión de interesados implica identificar, analizar y comunicarse de manera efectiva con todas las partes involucradas para satisfacer sus expectativas y necesidades.

2.2.2.2 Equipo

Se centra en la gestión del equipo de trabajo del proyecto. Incluye la selección, capacitación y motivación de los miembros del equipo, así como la gestión de sus roles, responsabilidades y desempeño a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.2.2.3 Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

Se trata de definir y seguir un enfoque de desarrollo específico para el proyecto, lo que incluye la elección de un ciclo de vida apropiado (por ejemplo, en cascada, ágil, iterativo) y la planificación de las actividades en función de ese enfoque.

2.2.2.4 Planificación

La planificación del proyecto implica la creación de un plan detallado que establece los objetivos, alcance, recursos, cronograma y presupuesto del proyecto. También incluye la gestión de riesgos y la programación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

2.2.2.5 Trabajo del Proyecto

Se enfoca en la ejecución de las actividades y tareas planificadas para llevar a cabo el proyecto. Implica la asignación de recursos, seguimiento del progreso y la gestión de cualquier cambio o problema que surja durante la ejecución.

2.2.2.6 Entrega

Se refiere a la entrega exitosa de los productos o resultados del proyecto a los interesados. Esto incluye la verificación de que los entregables cumplen con los requisitos y la satisfacción de las expectativas de los interesados.

2.2.2.7 Medición

Implica la recopilación y análisis de datos relacionados con el desempeño del proyecto. Esto se hace para evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar la dirección del proyecto si es necesario.

2.2.2.8 Incertidumbre

Se relaciona con los riesgos y la falta de certeza en el entorno del proyecto. La gestión de la incertidumbre implica identificar, analizar y planificar respuestas para mitigar o aprovechar los riesgos y las oportunidades que pueden afectar el proyecto.

2.2.2.9 Aplicación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Cada uno de los dominios explicados anteriormente serán de gran valor para el trabajo de investigación, ya que, para fortalecer el plan de RSC, los insumos de los dominios representan entradas fundamentales. Se considera que, si bien todos los dominios serán de gran aplicación para este trabajo, los dominios de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida,

Planificación y Medición tendrán mayor relevancia ya que se deberá de desarrollar en un plazo en específico y se necesitará de la planificación y medición para establecer las herramientas y artefactos de rendimiento del desempeño para el plan.

2.2.3 Proyectos Predictivos, Adaptativos y Híbridos

Adicionalmente, el (Project Management Institute, 2021) identifica que los proyectos pueden clasificarse en tres categorías según su enfoque de su gestión, las características discretas de cada proyecto y su capacidad para adaptarse a cambios.

2.2.3.1 Proyectos Predictivos

Los proyectos predictivos, también conocidos como proyectos tradicionales o en cascada, se basan en un enfoque de planificación exhaustiva antes de comenzar la ejecución. Se presuponen los requisitos del proyecto y se establece un plan detallado que se sigue de manera lineal. Este tiende a seguir un proceso secuencial y predefinido en el que cada fase debe completarse antes de pasar a la siguiente. Las fases suelen ser: planificación, diseño, ejecución, pruebas y entrega. Se considera que este enfoque tiene poca flexibilidad para adaptarse a cambios en los requisitos del proyecto una vez que la ejecución ha comenzado.

Dentro de este enfoque se tienden a considerar proyectos de construcción de ingeniería civil y proyectos de fabricación a gran escala en los que se pretende tener un nivel alto de planificación para evitar cambios que impacten el costo, tiempo o alcance.

2.2.3.2 Proyectos Adaptativos (o Ágiles)

Los proyectos adaptativos se basan en la flexibilidad y la colaboración continua. Se acepta que los requisitos pueden cambiar durante el proyecto, y se prioriza la entrega temprana de incrementos de funcionalidad. Este enfoque divide el proyecto en iteraciones o ciclos cortos de trabajo en los que se desarrollan y entregan partes funcionales del proyecto. La

retroalimentación constante de los interesados es esencial. Se considera que los proyectos son altamente adaptables a los cambios y pueden ajustarse según las necesidades del cliente o las condiciones del mercado. Dentro de este enfoque se tienden a considerar proyectos asociados al ambiente tecnológico como el desarrollo de software, marketing digital y proyectos de investigación y desarrollo en donde se desconoce el alcance completo y se desea explorar.

2.2.3.3 Proyectos Híbridos

Los proyectos híbridos combinan elementos de enfoques predictivos y adaptativos. Se utiliza cuando ciertas partes del proyecto requieren una planificación detallada, mientras que otras pueden beneficiarse de la agilidad. Este enfoque se adapta a las necesidades específicas de cada fase o componente del proyecto.

Algunas etapas pueden seguir un enfoque predictivo, mientras que otras adoptan prácticas ágiles. Adicionalmente, ofrecen un equilibrio entre la flexibilidad y la estructura, lo que permite adaptarse a los cambios sin perder el control de la gestión. Un ejemplo de un proyecto híbrido podría ser el desarrollo de software que incluye una fase inicial de planificación y diseño detallado seguida de iteraciones e incrementos dentro de su desarrollo.

2.2.3.4 Identificación para su Elección

Es importante conocer que la elección entre un enfoque predictivo, adaptativo o híbrido depende de las características específicas del proyecto, los requisitos del cliente, la industria y las condiciones del entorno. En la actualidad, los enfoques ágiles y híbridos son cada vez más populares debido a su capacidad para adaptarse a los cambios y ofrecer entregas incrementales de valor a los interesados.

2.2.3.5 Aplicación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

A nivel de este proyecto, se pretende utilizar una metodología tradicional ya que se cuenta con información base de referencias internacionales e insumos de la empresa en

materia de RSC que serán de apoyo para fortalecer la planificación y recolección de recursos en etapas tempranas del trabajo.

2.2.4 Administración, Dirección o Gerencia de Proyectos

(Project Management Institute, 2017, pág. 10) identifica la administración de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos”. De esta manera, se logra planificar, ejecutar y controlar las actividades de un proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Este proceso implica coordinar recursos humanos, financieros y materiales, así como gestionar el tiempo, el alcance y la calidad del proyecto.

De acuerdo con (Aceves, 2018, pág. 7), “la administración de proyectos consiste en planificar y dar seguimiento a los proyectos en desarrollo utilizando los recursos disponibles para realizarlos en el tiempo posible y con el menor número de fallas”. Así mismo, (Torres & Torres, 2014, pág. ix) lo definen como “una parte de la administración enfocada al desarrollo de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto, servicio o resultado”.

La Administración de Proyectos puede desempeñar un papel fundamental en el refuerzo de un plan de RSC de una entidad bancaria. La RSC se trata las acciones de una empresa para operar de manera ética y socialmente responsable, considerando no solo sus resultados financieros, sino también su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Con ayuda de la administración de proyectos se podrá buscar una mejora en la gestión de riesgos dentro de la PMO, ayudar en el fomento de interesados, y establecer procesos y procedimientos transparentes que sean de beneficio de los administradores de proyectos de la oficina, así como de los demás interesados de las diversas áreas funcionales y tecnológicas del banco.

2.2.5 Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos

La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos elaborado por (Project Management Institute, 2017) define 13 áreas de conocimiento y 46 procesos para el desarrollo eficiente de un proyecto que satisfaga las necesidades de los involucrados y cumpla con el valor propuesto para el proyecto. En la Figura 4 se presentan las áreas de conocimiento y procesos del (Project Management Institute, 2017).

2.2.5.1 Alcance

Este dominio se refiere a la definición y gestión del alcance del proyecto. Incluye la identificación de los objetivos del proyecto, la elaboración de la estructura de desglose del trabajo (EDT), la gestión de cambios de alcance y la garantía de que el proyecto entregue lo que se prometió.

2.2.5.2 Tiempo

Este dominio se centra en la gestión del tiempo del proyecto. Incluye la creación y el seguimiento del cronograma del proyecto, la identificación de las dependencias entre tareas y la gestión de los retrasos y las desviaciones en el cronograma.

2.2.5.3 Costo

La gestión del costo del proyecto se refiere al control y seguimiento de los recursos financieros asignados al proyecto. Esto incluye la elaboración del presupuesto, el seguimiento de los gastos, la identificación de desviaciones presupuestarias y la gestión de los costos.

2.2.5.4 Calidad

En este dominio, se evalúa y se asegura la calidad de los entregables del proyecto. Implica la definición de estándares de calidad, la realización de pruebas y la implementación de medidas de control de calidad para garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad especificados.

2.2.5.5 Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se centra en la selección, la asignación y el desarrollo del equipo de proyecto. Esto incluye la gestión de conflictos, la motivación del equipo y la garantía de que los miembros del equipo tengan las habilidades y la capacitación adecuadas.

2.2.5.6 Comunicación

La comunicación efectiva es esencial para el éxito del proyecto. Este dominio se refiere a la planificación y la ejecución de estrategias de comunicación que aseguren que la información se comparta de manera adecuada entre todas las partes interesadas del proyecto.

2.2.5.7 Riesgos

La gestión de riesgos implica la identificación, la evaluación y la mitigación de posibles amenazas y oportunidades que puedan afectar el proyecto. Se enfoca en minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos.

2.2.5.8 Adquisiciones

En proyectos que involucran la adquisición de bienes o servicios externos, la gestión de adquisiciones abarca la selección de proveedores, la negociación de contratos y la supervisión de la ejecución de los acuerdos de adquisición.

2.2.5.9 Interesados

Este dominio se refiere a la identificación y la gestión de todas las partes interesadas en el proyecto. Implica mantener un compromiso adecuado con los interesados y gestionar sus expectativas.

2.2.5.10 Integración

La gestión de la integración del proyecto se encarga de coordinar todos los aspectos del proyecto, asegurando que todas las áreas funcionen de manera conjunta y que el proyecto avance hacia sus objetivos.

Figura 4.

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota. Tomado del (Project Management Institute, 2017, pág. 25)

2.2.6 Ciclos de Vida de los Proyectos

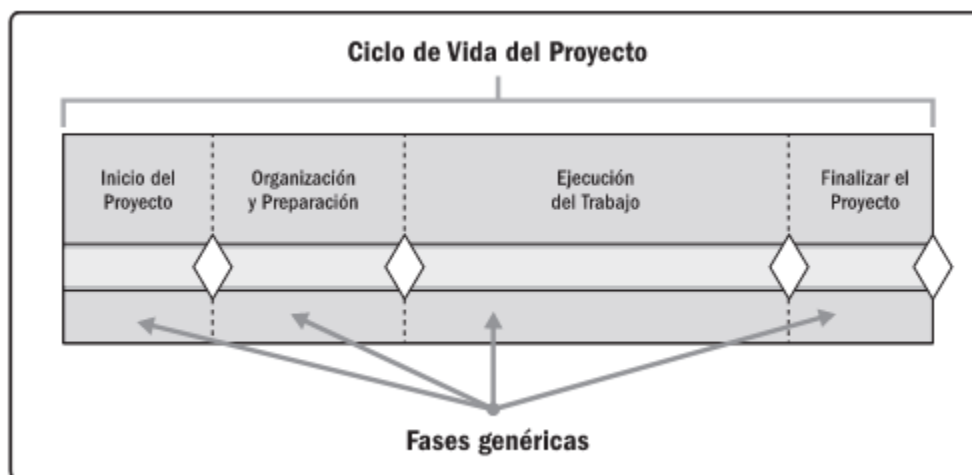
(Project Management Institute, 2017, pág. 547) define el ciclo de vida como una “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables”. De manera genérica, el ciclo de vida tendrá las siguientes etapas.

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación (Planificación)
- Ejecución (Desarrollo)
- Seguimiento y Control
- Cierre del proyecto

En la Figura 5 se observa un ciclo de vida típico de un proyecto utilizando un enfoque tradicional o de cascada según las etapas indicadas, en donde se busca que el seguimiento y control, esté presente en todo momento en conjunto con las otras etapas mencionadas.

Figura 5.

Representación Genérica del Ciclo de Vida de un Proyecto



Nota. Tomado del (Project Management Institute, 2017, pág. 548)

(García & Slocombe, 2019) proponen que esta serie de pasos es uno de los factores más importante del proyecto y que debe estar definido desde su concepción en etapas tempranas de la definición de valor o de la oportunidad que se pretende atender. Con el análisis del ciclo de vida, se logra entender los efectos en cada una de las limitaciones desarrolladas en cada área de conocimiento y los mecanismos para minimizar su impacto.

Adicionalmente, no solo se debe indicar y definir el ciclo de vida que se va a utilizar en el proyecto, sino realizar una gestión, (Montero, 2016) debe ser parte de la gestión y de las tareas esenciales a monitorear por el director de proyectos. Para ello, se deberá hacer uso de herramientas y buenas prácticas para velar por que la gestión del ciclo de vida sea adecuada para la supervisión del proyecto.

(Torres & Torres, 2014) indica que, mediante la aplicación de un ciclo de vida adecuado en los proyectos, se podrán completar las tareas según los recursos disponibles y resolver los riesgos y situaciones imprevistas del proyecto de una mejora manera.

2.2.7 Estrategia Empresarial, Portafolios, Programas, Proyectos

Como se mencionado anteriormente, los proyectos radican en un esfuerzo temporal para generar un valor mediante entregas de un producto o servicio. Si el valor no se consigue o dejar de ser adecuado para la empresa, el proyecto deberá ser reestructurado para identificar su viabilidad. Puede que los proyecto al analizarse de manera independiente, no genere valor o únicamente generará valor si se complementa con otros proyectos a disposición de la empresa.

Los programas toman este factor en cuenta y busca que a adquisición de valor mediante la coalición y gestión de varios proyectos que de manera conjunta generarán valor para la empresa. De manera análoga, los portafolios buscan generar un valor adquirido con la gestión de diferentes programas a su cargo. De esta forma, se busca brindar apoyo y valor a la estrategia organizacional de acuerdo con los objetivos estratégicos, su misión y visión de la empresa.

(Project Management Institute, 2017, pág. 14) define la dirección de programas como “la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y para obtener beneficios y controles no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente”.

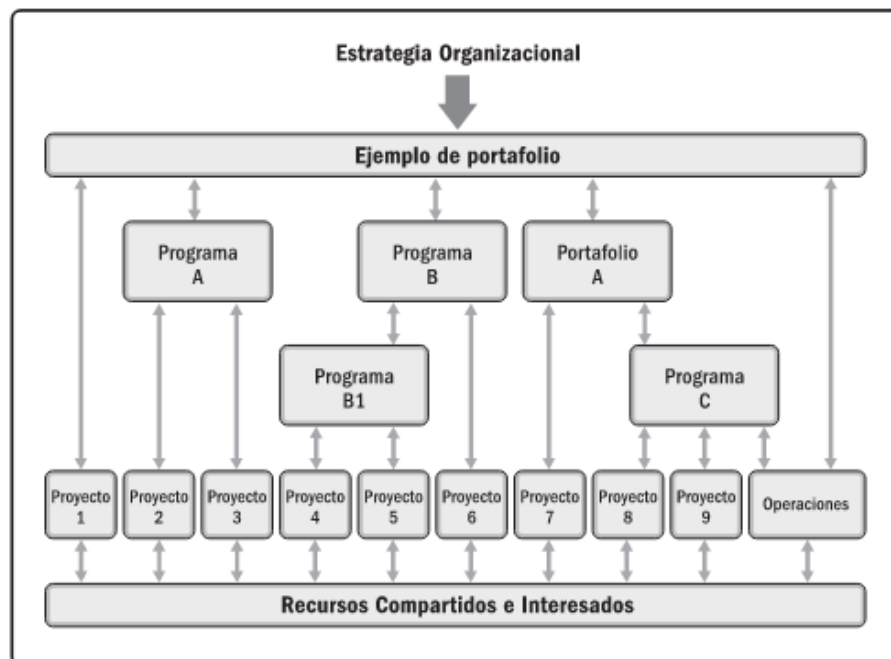
En cuanto a la dirección de portafolios, (Project Management Institute, 2017, pág. 15) lo define como “gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar objetivos estratégicos. Los programas o proyectos del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa”.

A nivel de la gestión de portafolios, (Blanco, Muñoz, & Palacio, 2017) representan una estrategia de facilitar el manejo del conjunto de proyectos y programas. Por lo que la claridad del alcance de cada uno de los proyectos es necesario, y deberán ir alineados con el alcance del portafolio. Por lo tanto, se recomienda que el portafolio presente un marco teórico para presentar el contexto de la gestión.

(Gil, Ojeda, Rodríguez, & Rolón, 2018) indica que, si bien la gestión de programas y portafolios pueden representar tareas adicionales que, si se gestiona solo el proyecto de manera independiente no se incluirían, con su implementación se podrá llegar a comprender el valor real de lo que requiere la empresa. De tal forma, puede que este enfoque se alinee con la estrategia organizacional de la empresa.

Figura 6.

Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones



Nota. Tomado del (Project Management Institute, 2017, pág. 12)

Adicionalmente, (Project Management Institute, 2017) presenta algunas otras características de la conformación de los proyectos, programas y portafolios para la generación de valor en la estrategia organizacional de la empresa.

Figura 7.

Presentación Comparativa de Portafolios, Programas y Proyecto

Dirección Técnica de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Definición	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.	Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.	Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
Cambio	Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.	Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesario para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas.	Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios.
Planificación	Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances de los componentes del programa. Los planes del programa también se utilizan para guiar la planificación al nivel de componente.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto.
Gestión	Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.	Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.	Los gerentes de portafolios pueden manejar o coordinar al personal dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.
Monitorear	Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto.	Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.
Éxito	El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.	El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.

Nota. Tomado de (Project Management Institute, 2017, pág. 13)

2.3 Procedimiento Actual de la PMO de la Empresa

Este apartado hace referencia a la búsqueda de temas asociados a la RSC de la PMO y sus efectos en el rendimiento del desempeño de esta y de la empresa. Por lo tanto, se presenta la situación actual u oportunidades de mejora, investigaciones similares del tema en diferentes industrias y las metodologías utilizadas.

2.3.1 Situación Actual del Problema u Oportunidad en Estudio

Actualmente, la PMO del Banco Davivienda no cuenta con un plan de RSC relacionada con las funcionalidades que esta desempeña, así como alinearse a un plan de responsabilidad social a nivel de empresa, la cual está desactualizado según los objetivos estratégicos de la empresa. Esto puede ocasionar una serie de consecuencias negativas y limitar la efectividad de la entidad en términos de sostenibilidad y compromiso social.

Uno de los principales problemas de no actualizar regularmente el plan de RSC es que la información contenida en el informe se vuelve obsoleta con el tiempo. Por lo tanto, los logros, iniciativas y compromisos pasados pueden dejar de reflejar la situación actual de la empresa, lo que limita su utilidad tanto para los interesados internos como externos.

Adicionalmente, la falta de actualización puede dar la impresión de que la empresa no está comprometida con la transparencia y la rendición de cuentas. Esto puede ocasionar que a nivel de los involucrados externos, como inversores o clientes pueden perder la confianza si perciben que no se está proporcionando información actualizada sobre sus prácticas.

A nivel de la PMO, la falta de un plan de responsabilidad para proyectos, alineado con la empresa, puede llevar a la oficina a no abordar o anticipar estos problemas, lo que podría perjudicar su capacidad para adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los interesados y del entorno empresarial, teniendo posibles efectos en la competitividad del mercado.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Mediante una investigación bibliográfica, se logró recopilar investigaciones asociadas con el tema de RSC aplicada en el desarrollo de proyecto, algunas de ellas son las siguientes.

(Barbachan, 2017) presentó ideas de los beneficios que se pueden generar mediante la aplicación del uso de la responsabilidad social en las organizaciones, así como posibles desafíos y retos que se pueden presentar debido a una falta de conocimiento de esta. (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2018) detallaron algunas perspectivas y efectos de la aplicación de la responsabilidad social en la empresa y algunos criterios para la gerencia de proyectos. Esta referencia presenta propuestas bastante efectivas que podrían servir para la elaboración de este proceso.

(Camarán, Barón, & Rueda, 2019) realizaron una comparación de los resultados que aporta la responsabilidad social a nivel empresarial y cómo se relaciona con los objetivos de desarrollo sostenible indicadas por las naciones unidas. De esta forma, se pueden identificar las estrategias propuestas para ser implementar en este trabajo de investigación. (Guerrero Barreto, 2019) analizó de manera práctica la implementación de responsabilidad social en un proyecto de corporativo. Como se pretende generar las posibles herramientas y artefactos en un ambiente financiero, esta investigación será de gran importancia para la valoración de estrategias.

(Málaga, 2020) presentó cómo se puede desarrollar la responsabilidad social como estrategia en la gestión de conflicto socioambientales. Las características presentadas en el ámbito social serán de gran ayuda para la generación de estrategias dentro de la PMO de la organización. (Requena, 2020) indagó sobre los beneficios de la responsabilidad social dentro de la comunidad, la que puede servir para identificar herramientas para este trabajo y así como los mecanismos de implementación de carácter innovador.

(Rojas-Martínez, Niebles-Nuñez, Pacheco-Ruíz, & Hernández-Palma, 2020) presentaron información bastante relevante en materia de la calidad de servicio como uno de

los elementos claves para la elaboración del plan de acción de responsabilidad. Con esta referencia, se podrán establecer métricas de calidad para valorar en el trabajo.

(del Cisne Ambuludí-Amay & Ortega-Castro, 2021) presentaron una idea similar de la generación de un plan de acción dentro de la PMO, la cual será de gran ayuda para este trabajo ya que se realizará este trabajo dentro del departamentos del proyecto. Se puede evaluar las herramientas descritas para ser implementados en el departamento. (Da Costa & Calderón, 2022) realizaron un estudio del aporte de la responsabilidad social y analizó las ventajas de contar con un plan de acción de responsabilidad social. Se identificó algunas políticas necesarias de implementación en el área corporativa que se podrán analizar en esta investigación.

(Ramirez, Alemán, Herrera, & Antequera, 2022) identificaron las dimensiones que se necesitan para generar un plan de acción adecuado en materia de responsabilidad social. Según el alcance que se tiene para este trabajo, las dimensiones identificadas por (Ramirez, Alemán, Herrera, & Antequera, 2022) serán de gran utilidad para la identificación de herramientas y artefactos. (Martínez & Serrano Caballero, 2022) generaron un prototipo de desarrollo en responsabilidad social para las alianzas público-privadas (APP) en México. De acuerdo con los modelos elaborador por los investigadores, se podrán valorar para ser implementados en el trabajo de graduación.

(Ojeda Tacoronte, 2022) presentaron desafíos y oportunidades de mejora en el uso de un plan de acción para la responsabilidad social en un ambiente corporativo para fortalecer el desempeño de las organizaciones. Esta referencia representará un insumo bastante importante para el trabajo para identificar las posibles herramientas que se llegarán a utilizar durante su desarrollo.

(Forcén Jiménez, 2023) indicó la influencia que genera la aplicación de un plan de acción a nivel empresarial y financiero. Como este trabajo de graduación se ejecutará en un

ambiente similar, se podrá evaluar las medidas e identificadores aportado por el investigador. (Gonzales Silva, 2023) generó una propuesta de desarrollo de un plan de acción de responsabilidad social en la comunidad, la cual puede servir para aportar claridad de los tópicos que se deben tomar en cuenta a la hora de formalizar el plan y sus semejanzas con este trabajo de graduación.

(Santos de Andrés, 2021) elaboró una propuesta de memoria para la responsabilidad social corporativa. Durante el trabajo, se buscará valorar su aplicabilidad dentro de la investigación a realizarse. (Saucedo Mantilla & Molina Balaguera, 2023) generaron un plan de responsabilidad social para una empresa de calzado. Con esta referencia se pretende hacer un análisis del departamento de proyecto según los tópicos que se busquen elaborar dentro del trabajo. (Urbina & Zelaya, 2023) generaron un sistema de gestión ambiental que implementa la responsabilidad social dentro de la elaboración de la propuesta. Se pretende que, dentro del trabajo a realizar, se presenten resultados similares a las propuestas por los investigadores.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

La mayoría de las investigaciones hizo uso de una metodología de carácter mixto mediante un análisis tanto cuantitativo como cualitativo según los objetivos de cada una de ellas. Una metodología bastante común involucra la recopilación, análisis y presentación de datos. Por su parte, la recopilación de datos se obtuvo mediante encuestas, entrevistas, mediciones en sitio, entre otros aspectos. Mediante este enfoque, se busca garantizar la obtención de información más precisa y relevante que satisfagan los objetivos estipulados.

Se inició con la con la identificación clara de los objetivos según las preguntas de investigación o problema identificado por los investigadores, la cual buscan responder y establecer de manera preliminar algunos los resultados esperados. Mediante referencias de

índole primario y secundario, se estableció el diseño de investigación y se seleccionó una muestra de estudio para la valoración de oportunidades de mejora.

Con la selección de la muestra, los investigadores realizar encuestas y mediciones en sitio para observar los aspectos de mejora que la investigación pretende solucionar. Una vez que se han recopilado los datos, se procede al procesamiento y análisis, la cual involucra la codificación de las respuestas, su transcripción y categorización, así como el análisis de los datos para su interpretación de resultados y toma de decisión final de los investigadores.

2.3.2.2 Conclusiones y Recomendaciones obtenidas

Se llega a observar que la implementación de un plan de RSC en la PMO puede tener efectos positivos tanto en esta como en la empresa, al estar asociados en la liberación de productos comerciales tanto de las personas consumidores como de las empresas inversoras afiliadas.

Al adoptar un enfoque de responsabilidad social, la empresa demuestra su compromiso con la ética y la responsabilidad, lo que puede mejorar su imagen y reputación ante clientes, inversores y otras partes interesadas. Su permite a la empresa incorporar sus valores y principios éticos en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos, lo que contribuye a una mayor coherencia en toda la organización.

Adicionalmente, un plan de responsabilidad con enfoque a proyectos puede ayudar a identificar y abordar cuestiones sociales y ambientales relevantes, lo que puede resultar en proyectos que tengan un impacto más positivo en la sociedad y el entorno. Los empleados podrán presentar un nivel de compromiso mayor ya que les brinda la oportunidad de participar en proyectos que tienen un propósito más allá de los beneficios financieros, lo que puede mejorar la moral y la satisfacción laboral.

2.3.3 Normativa de la Oficina de Proyectos (PMO)

La PMO presenta documentación con un enfoque de dirección según las características de la cuarta versión de la Guía de fundamentos para la dirección de proyectos del PMI, la cual claramente presenta algunos conceptos que podrían estar desactualizados en cuanto a las mejores prácticas para la gestión de proyectos.

2.3.3.1 Metodología de Gestión de Proyectos

Esta proporciona una guía para asignar la prioridad, coordinar de manera integral y en general gestionar los proyectos de la organización, de forma que se apoyen los objetivos de los programas y del portafolio, aplicando y cumpliendo con los requerimientos de cada fase de proyecto a saber, formulación, inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre. Inclusive indicando la metodología de validación de resultados para la etapa de cierre del proyecto.

Esta documentación tiene como objetivos detallar las fases y actividades que estas requieren para que el personal encargado de gestionar los proyectos tenga claro el alcance y funciones a ejecutar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, especificar los entregables de cada fase de proyecto con el propósito de tener un control, y brindar seguimiento al portafolio de proyectos de la organización, con el fin de cumplir con la estrategia organizacional.

2.3.3.2 Política de la PMO

Esta documentación pretende definir los lineamientos que permitan establecer un enfoque claro de administración de proyectos, considerando la asignación de recursos, definición de prioridades y aprobación de los proyectos/programas, en función de las actividades requeridas para cumplir con los objetivos planteados de los proyectos. Abarca desde la elaboración del caso de negocio para los proyectos hasta la revisión post- implementación de los resultados obtenidos del proyecto/programa, considerando elementos de calidad, tiempo, alcance, costo, recursos, comunicación, y riesgos.

2.3.3.3 Procedimiento de la PMO

Esta documentación define las actividades relacionadas con el proceso de administración de proyectos, con el fin de asegurar la entrega de los resultados esperados dentro de los marcos de tiempo, costo, alcance y calidad acordados desde un inicio. El procedimiento abarca la gestión de los proyectos, considerando para estos las fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. Asimismo, según las buenas prácticas, la gestión de los programas y de los proyectos toma como base las áreas de conocimiento:

3 Marco Metodológico

En este capítulo, se presentará las herramientas y técnicas necesarias para la implementación, recolección, clasificación y validación de datos provenientes de la muestra de estudio seleccionada. De acuerdo con los objetivos propuestos para la investigación, se proponen un análisis cuantitativo y cualitativo, de tal forma que se permita generar propuestas para la generación de plan de acción de RSC.

Adicionalmente, se pretende la obtención y búsqueda de referencias por medio de fuentes primarias y secundarias para la identificación de propuestas de mejora para el Banco y la PMO.

3.1 Fuentes de Información

La recolección de información para este trabajo se puede realizar desde diferentes aristas. Estas representan recursos y medios de apoyo del investigador para fundamentar el ambiente actual de la empresa, para proporcionar datos cuantitativos y cualitativos, demostrar conocimientos de otros investigadores y proveer evidencias a opciones de solución que podrían ayudar a resolver la problemática generada.

3.1.1 Fuentes Primarias

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

Para este proyecto, las fuentes primarias que podrán ser usadas en este trabajo serán:

- Evaluaciones al departamento de la Oficina de Proyectos en materia de Responsabilidad Social Corporativa.
- Entrevistas al departamento de Cumplimiento en materia de Responsabilidad Social Corporativa.
- Documentación de la Oficina de Proyectos de la empresa estudiada.
- Trabajos de graduación enfocados en la Responsabilidad Social Corporativa en oficinas de proyectos.
- Indicadores de desempeño utilizados en la Oficina de Proyectos y la empresa.

3.1.2 Fuentes Secundarias

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) y (Técnicas de Investigación, 2020), este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros.

(<https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>)

Para este proyecto, las fuentes secundarias que podrán ser usadas en este trabajo serán:

- Libros y publicaciones especialidades asociados con la Responsabilidad Social Corporativa.
- Estudios sectoriales de empresas en su aplicación de un plan de acción para Responsabilidad Social Corporativa como indicador del rendimiento empresarial.
- Sitios web de confianza en el trato de la Responsabilidad Social Corporativa en oficinas de proyectos y empresas del sector financiero y bancario.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2.

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.	Entrevista a profesionales de la Oficina de Proyectos y departamento de Cumplimiento	Estudios sectoriales
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora	Entrevista a profesionales de la Oficina de Proyectos y departamento de Cumplimiento	Estudios sectoriales, libros y artículos de revistas
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Trabajos de investigación	Libros y artículos de revistas
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.	Trabajos de investigación	Libros y artículos de revistas

Nota. La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), se puede definir que los métodos de investigación son procedimientos estructurados y sistemáticos que los

investigadores utilizan para abordar, explorar, comprender y analizar un fenómeno o problema específico. Estos métodos se seleccionan en función de la naturaleza del problema de investigación, las preguntas planteadas, los objetivos y el tipo de información o datos que se requiere recopilar.

3.2.1 Método Analítico-Sintético

De acuerdo con (Ruiz, 2006), el método analítico es:

“Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.”

Por otro lado, (Ruiz, 2006) indica que el método sintético es un:

“proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades”.

3.2.2 Método Experimental

De acuerdo con (Murillo, 2020), este método se utiliza principalmente en investigaciones donde se quiere determinar una relación de causa y efecto entre variables. En este método, el investigador manipula una o más variables independientes y observa el efecto sobre una

variable dependiente, manteniendo constantes otras variables que puedan influir en el resultado.

3.2.3 Método Descriptivo

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), este método se centra en describir las características de un fenómeno o la relación entre variables. No se alteran las situaciones ni se manipulan variables, simplemente se observan tal como se presentan naturalmente.

En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3.

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método experimental	Método descriptivo
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.		Se pretende definir si existen manera relación las buenas prácticas de la empresa con el establecimiento de un plan de responsabilidad social corporativa	
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora			Se pretende validar las características del entorno actual asociadas a los objetivos estratégicos que se buscar conseguir con el plan de acción,
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Mediante la revisión y análisis de fuentes de información se buscará estimar una propuesta validad para fortalecer el		

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método experimental	Método descriptivo
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.	plan de acción actual. De acuerdo con las referencias bibliográficas encontradas y casos de éxito definidos en trabajos y artículos de investigación, se propondrán nuevas herramientas de uso para la Oficina de Proyectos.		

Nota. La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia (2023).

3.3 Herramientas

De acuerdo con (Project Management Institute, 2021), las herramientas y técnicas representan los recursos específicos utilizados por los gestores de proyectos para llevar a cabo las actividades asociadas con los procesos de gestión de proyectos. Estas herramientas y técnicas dependen de los procesos dentro de las áreas de conocimientos de la metodología de proyectos y deberán de adaptarse según las solicitudes de los objetivos del proyecto.

En la Tabla 4 se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4.

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.	Análisis de datos, diagrama de Ishikawa

2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora	Análisis de datos, diagramas de flujo
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Juicio experto, lecciones aprendidas, técnicas de asignación de recursos, toma de decisiones
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.	Análisis multicriterio, juicio experto, técnicas de asignación de recursos, toma de decisiones

Nota. La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia (2023).

3.4 Supuestos y Restricciones

De acuerdo con (Project Management Institute, 2021), los supuestos son factores tomados como verdaderos en la que no se posee evidencia completa de su certeza. Esto sirve para la toma de decisiones durante la etapa de planificación en proyectos cuando no se cuenta con toda la información y existe gran incertidumbre. (Kerzner, 2022) los relaciona con la predicción de condiciones que se espera que existan durante la vida del proyecto.

Por otro lado, el (Project Management Institute, 2021) también indica que las restricciones son actores limitantes que afectan la ejecución del proyecto. (Kerzner, 2022) las indica como limitaciones impuestas al equipo de proyecto, que pueden estar relacionadas con límites de tiempo, costos, recursos o especificaciones técnicas que el proyecto no debe exceder.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5.

Tabla 5.*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.	Se considera una relación del desempeño con la aplicación del plan de acción de responsabilidad social corporativa	Se asociará a la documentación actual con la que se cuenta en la empresa en materia de responsabilidad social corporativa
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora	La existencia del plan de un plan de acción para la responsabilidad social corporativa asociada a las necesidades de la Oficina de proyectos representará una mejora para la organización.	El acceso a documentación relevante con la situación actual de la empresa.
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Se puede presentar una oportunidad de mejora al actual plan de acción con la que cuenta la empresa.	Falta de recursos y documentación de nuevas aplicaciones y propuestas a nivel nacional e internacional.
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.	Las herramientas y artefactos enfocados en la metodología de proyectos pueden ser beneficios para el fortalecimiento del plan de acción.	No se observan restricciones para este objetivo.

Nota. La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia (2023).

3.5 Entregables

De acuerdo con (Project Management Institute, 2021), se define los entregables como el producto, servicio o resultado generado en diferentes etapas del ciclo de vida de proyecto o iteración. Estos entregables podrán ser tangibles o intangibles según los requerimientos del proyecto. (Kerzner, 2022) se refiere también como aquellos productos o resultados específicos que un proyecto debe producir y entregar.

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 6.

Entregables del Proyecto de Investigación

Objetivos	Entregables
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.	Indicadores de desempeño en la organización que relacionen las buenas prácticas con la responsabilidad social corporativa.
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora	Documentación de análisis de resultados de la situación actual de la empresa
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Propuesta de implementación con modelo a seguir para la responsabilidad social de la Oficina de Proyectos
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.	Presentación de herramientas y artefactos según la propuesta elaborada para el fortalecimiento de un plan de acción de responsabilidad social.

Nota. La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia (2023).

4 Desarrollo

En esta sección del trabajo, se desarrolla los temas indicados en cada uno de los objetivos específicos identificados para el cumplimiento del objetivo general. De esta manera, se pretende la generación de un análisis exhaustivo de cada uno de los temas, de tal forma que los resultados tengan solidez y peso para el establecimiento de conclusiones y posibles recomendaciones.

4.1 Efectos de las Buenas Prácticas de RSC en las Empresas

La aplicación de las prácticas de un plan de acción de RSC puede generar efectos dentro de la organización y en cada uno de los diferentes departamentos que en ella se integran. De acuerdo con (Barbachan, 2017) la RSC considera de manera fundamental los pilares de sostenibilidad, principios y herramientas para la reportería y evaluación para medir los efectos de las estrategias de cada empresa dentro de sus programas corporativos. Esto involucra aspectos desde el ámbito de cultura organizativo, laboral, económico, social, de sostenibilidad, entre otros.

4.1.1 Efectos en el mercado empresarial

De acuerdo con (Castaño Ramírez & Arias Sánchez, 2021), se pueden identificar los efectos de la aplicación de RSC en cinco aspectos principales de la organización, los cuales son el aspecto ambiental, social, económico, de los involucrados y la voluntariedad. De acuerdo con las prácticas y políticas que se lleguen a generar y emplear en cada uno de los de estos aspectos, se podrá obtener rendimientos en la empresa y en su reputación corporativa.

(Castaño Ramírez & Arias Sánchez, 2021) indican que la RSC se puede relacionarse con beneficios en la industria como “mejoría de ventas, buen rendimiento financiero, éxito corporativo, atracción y retención de talento, diferenciación frente a la competencia y muchos más beneficios, que hacen importante la gestión integral de la empresa para alcanzar la reputación deseada (pág. 5)”.

Esto genera que los empleados y clientes generen una percepción positiva de sus operaciones e intereses de la empresa. A lo interno de esta, buenas prácticas logran motivación y bienestar para el personal. De acuerdo con (Corresponsables, 2016), la empresa multinacional farmacéutica Pfizer obtuvo el segundo lugar dentro de las empresas que promueven un balance entre el trabajo y la familia para sus colaboradores.

A nivel económico y financiero, (Vegara Romero, Yturralde, & Sorhegui Ortega, 2020) indican que existen beneficios positivos en cuanto a los ingresos y rendimiento económico de la compañía con la generación de acciones y prácticas de RSC posiblemente mediante el fortalecimiento de la imagen, reclutamiento de talento humano, compromiso con la sociedad y la fidelidad de la marca.

Adicionalmente, (Hinojosa López & Cogco Calderón, 2020) demuestran que las acciones y prácticas estratégicas enfocadas en la RSC logran un efecto positivo en la imagen y reputación corporativa que impacta tanto interno como externamente a la empresa. De esta manera, se obtienen un rendimiento positivo en la cultura organizacional de sus empleados y mayor disposición a propuestas ambientales que la empresa proponga siempre y cuando se desarrollen de manera genuina y generalizada dentro de la empresa.

De manera ejemplar, de acuerdo con (Barbachan, 2017) y (Corresponsables, 2016) indican que la empresa Sodimac de Perú logró ser reconocida como la “Mejor tienda de mejoramiento del hogar” para el año 2016 y estar posicionado en el décimo puesto de los mejores lugares para trabajar, debido a que, entre otros aspectos, a que fortaleció la marca de la empresa mediante confianza y buena reputación corporativa, gracias a su RSC. De manera anual, Sodimac continúa sus esfuerzos en la responsabilidad social mediante la generación de informes donde se contempla su plan de acción, las métricas y los resultados obtenidos (Ver Figura 8).

Figura 8.

Informe de RSC para la empresa Sodimac en Perú



Nota. Tomado de (Sodimac, 2023)

En cuanto a la presen

Las buenas prácticas no solo involucran beneficios directos para la empresa a nivel de marca, económica o financiera. Mediante prácticas adecuadas de responsabilidad social, la preservación del entorno natural y ecosistemas puede verse beneficiados. Esto debido a que cada vez más, las empresas industriales se han vuelto conscientes de las operaciones que realizan y su impacto en el ambiente, por lo que se busca desarrollos ecoeficientes y una menor huella de carbono.

De acuerdo con (Barbachan, 2017), la empresa Securitas fue reconocida por sus operaciones amigables con el ambiente al obtener 92 de 100 puntos en el Índice de Liderazgo de Divulgación de Carbono, para el año 2015. Como para de los resultados, se observó que las emisiones medias de dióxido de carbono (i.e. CO₂) se redujo en un 3.4% para vehículos y un 1.1% para monovolúmenes. De esta manera, se complementa sus operaciones sostenibles mediante una gestión ética alineados con acciones socialmente responsables (Ver Figura 9).

Figura 9.

Estructura sostenible alineado con las operaciones de la empresa Securitas



Nota. Tomado del Reporte de Sostenibilidad de (Securitas, 2015)

A nivel social, un plan de acción adecuado busca fortalecer la comunidad en la que empresa se consolida. Es por ello, que se pretende establecer lineamientos sociales para favorecer los círculos cercanos al giro de negocio de estas, más allá de un interés organizacional, generar confianza en la comunidad. De acuerdo con (Corresponsables, 2016), la empresa Danper generó centros de innovación productiva y transferencia tecnológica para el apoyo del incremento de la competitividad dentro del sector agroindustrial.

4.1.2 Efectos en el mercado bancario y financiero

Adicionalmente, las prácticas y el buen uso de un plan de acción de RSC puede enfocarse de acuerdo con el sector en la cual la empresa se desempeña. De acuerdo con (Davivienda, 2023), algunos beneficios de las buenas prácticas para una empresa bancaria y financiera son los siguientes:

- **Sostenibilidad a Largo Plazo:** El RSC puede llegar a adoptar prácticas responsables a nivel interno y externo de la empresa la sostenibilidad ambiental,

social, financiera, de gobernanza, entre otros en el largo plazo alineado con los retos, metas y expectativas de la sociedad y su entorno.

- **Mitigación de Riesgos Financieros:** Se llega a identificar, gestionar y mitigar riesgos financieros con base en el RSC de cada empresa y los factores ESG, siendo de gran importancia para la reducción de afectaciones de estabilidad y rentabilidad en el largo plazo.
- **Reputación y Confianza:** El uso RSC puede producir efectos en la marca y reputación de la empresa considerado como un activo intangible de esta. Mediante la adopción de prácticas responsables, la confianza de sus empleados y consumidores, nuevos y futuros, se construirá y mantendrá a través del tiempo.
- **Alineación con la Agenda Global:** Actualmente, existen diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto nacional como internacional, que establecen metas estratégicas para el desarrollo sostenible de sus asociados. Un plan de acción fundamentado podrá validar su cumplimiento en la empresa con base en normativa corrobora con terceros, que consideren aspectos como la reducción de la pobreza, el cambio climático, la igualdad de género, entre otros, que logrará desarrollar un propósito de responsabilidad.
- **Innovación y Oportunidades de Crecimiento:** Las prácticas identificadas por el RSC pueden impulsar a los empleados e involucrados a la innovación y generación de nuevos productos y servicios para la sociedad. A nivel financiero, se pueden abrir oportunidades de mercado no antes vistas, así como satisfacer las necesidades del cliente enfocadas a ESG.
- **Adaptación a las Expectativas:** La aplicación de RSC puede concientizar a la sociedad en temas de carácter social y ambiental, y el compromiso de la

empresa para solventar estas necesidades, logrando atraer y retener a sus clientes, inversores y empleados.

Otras empresas bancarias promueven las buenas prácticas de la RSC mediante la gestión de áreas y departamentos específicos para la promulgación de la responsabilidad social. La empresa BAC Credomatic es una entidad financiera que desde el 2007 cuenta con un área dedicada a la sostenibilidad corporativa (Corea Dubón, 2023). En ella, se brinda soluciones para el bienestar integral del empleado mediante programas de capacitación, beneficios y seguimiento de casos particulares; y se lleva a cabo prácticas que contribuyan a la calidad de la vida de las personas externa a la empresa dentro una perspectiva económica, social y ambiental.

De acuerdo con (Corea Dubón, 2023), BAC Credomatic está alineado con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) en especial énfasis a los objetivos asociados con el fin de la pobreza, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsables, y alianzas para lograr los objetivos, respectivamente.

En Costa Rica, (Gómez Pescador & Arzadum, 2019) indican que el sector bancario ha liderado en los últimos años acciones enfocadas en la RSC. Se obtuvo que los clientes asociados a cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica ajustaban sus necesidades y expectativas en la decisión de afiliarse a las cooperativas según la reputaciones, credibilidad y percepción de marca, las cuales son efectos de las prácticas de un plan de acción de responsabilidad social.

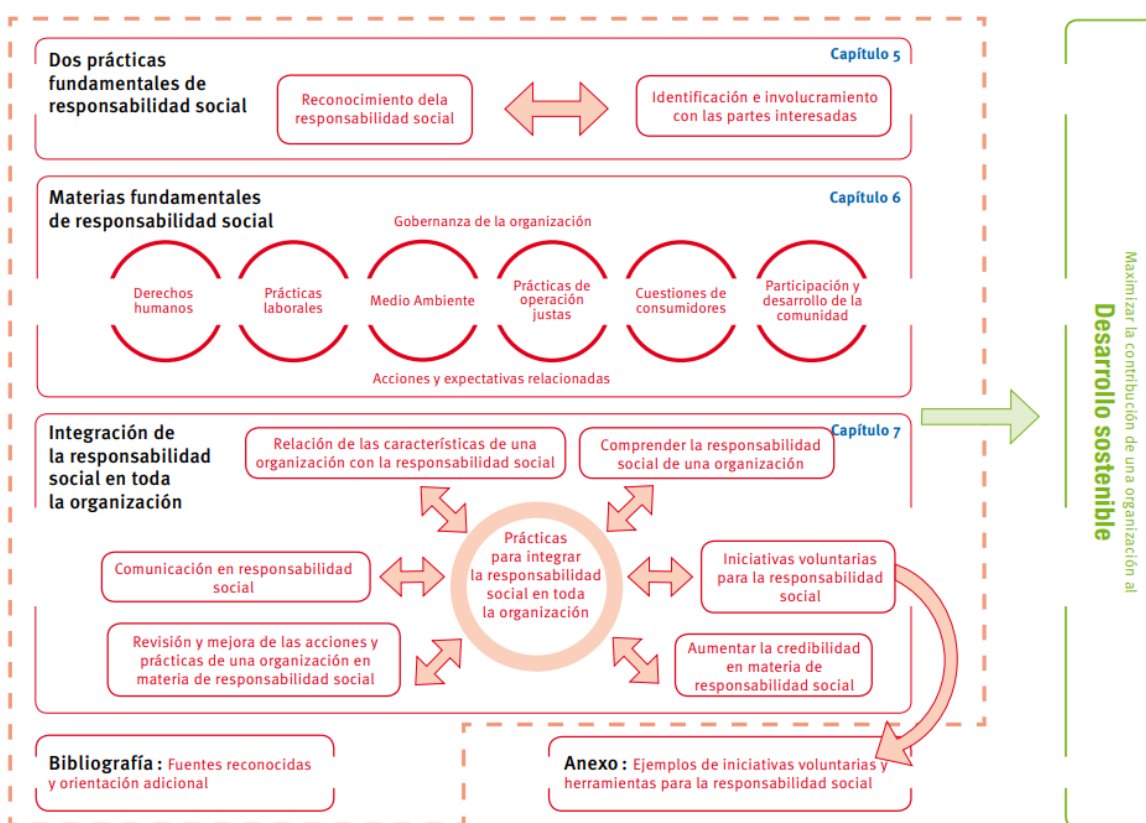
4.1.3 Efectos Propuestos por Normativa Internacional

A nivel internacional, ISO presenta recomendaciones para la gestión de la responsabilidad social en las empresas, representada por la normativa ISO 26000:2010. De acuerdo con (ISO, 2010), esta normativa deberá formar parte de modelo de gestión de empresa y de la toma de decisiones que esta realice a nivel estratégico y organizativo.

La norma ISO 26000:2010 utiliza un enfoque holístico que involucra la RSC en siete materias fundamentales de la empresa como son los derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas en operación, asuntos de consumidores, y participación y desarrollo de la comunidad, respectivamente. Asimismo, se indica que la RSC proporciona efectos en la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa, internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos.

Figura 10.

Resumen Esquemático de ISO 26000



Nota. Tomado de (ISO, 2023)

Dentro de los beneficios que se pueden encontrar durante la aplicación de la RSC se encuentra la mejora competitiva, la reducción de incertidumbre, impacto en la productividad y

motivación de los empleados, mejora en la imagen de la empresa, aumento de la confianza, innovación y eficacia, así como la identificación de los principales riesgos ambientales relaciones con las operaciones de la empresa.

Otras normativas de relevancia que proporcionan información de las prácticas asociadas a temas relacionados con la RSC sería el estándar de cumplimiento social internacional SA8000, estándar de cumplimiento AA1000, estándar SGE21 para la Gestión Ética y Socialmente Responsable, y el estándar IQNet SR10 para sistemas de Gestión de Responsabilidad Social.

Se utilizaron diversas normas de calidad y responsabilidad social en la Fundación Hospital San Carlos en Colombia para validar la gestión ambiental y social presente según su condición actual. De acuerdo con (Cortes Niño, 2019), se logró concientizar la importancia de la aplicación de la RSC y generar oportunidades de mejora con respecto a las normas ISO 14001:2015 e ISO 26000:2010. Con base en ello, se elaboraron estrategias para la planeación estratégica, alineamiento de valores institucionales y estimación de metas a cumplir en el mediano y largo plazo.

4.2 Análisis de la Situación Actual del RSC

A nivel regional, la empresa cuenta con diferentes estrategias relacionadas con la RSC de acuerdo con las necesidades y objetivos estratégicos de cada uno de los países en los que la organización brinda sus servicios; como lo son Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá. La organización presenta tres aristas fundamentales para presentar la estrategia de RSC para su implementación: estrategia ambiental, estrategia social y estrategia económica (ver Figura 11).

Figura 11.

Estrategias de la RSC en la empresa



Nota. Tomado de (Davivienda, 2019)

4.2.1 Estrategia Ambiental

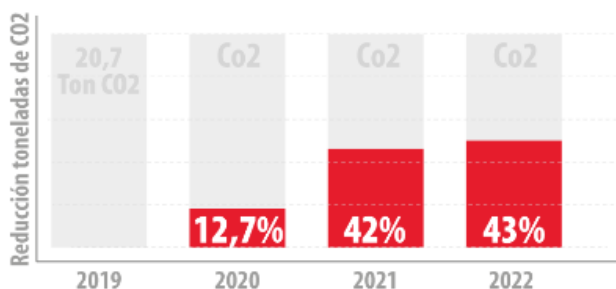
En este apartado, la organización promueve una cultura de cuidado ambiental mediante iniciativas con un enfoque de vista a futuro de los mecanismos para la contribución en miras de la regeneración del planeta. Las estrategias van dirigidas al cambio climático y la ecoeficiencia.

4.2.1.1 Cambio Climático

Se busca fomentar que, durante las operaciones dentro de la organización y los servicios brindados a sus clientes estén alineados a disminución de gas efecto invernadero. Por lo tanto, se impulsa la generación de proyectos a favor de la mitigación y adaptación al cambio climático y así, contribuir a una transición a una economía resiliente y baja en carbono (ver Figura 12).

Figura 12.

Reducción de la huella de carbono (período 2019-2022)



Nota. Tomado de (Davivienda, 2023)

Durante el año 2020, la organización se adhirió al TCFD, los cuales se comprometen en generar iniciativas para el cumplimiento de las metas globales en materia de clima. Adicionalmente, se pretende cumplir con los lineamientos establecidos por PCAF, PACTA, y CDP respectivamente, asociados con economías sostenibles y regenerativas durante el desarrollo de la empresa como parte de sus objetivos estratégicos.

4.2.1.2 Marco Metodológico SARAS

Adicionalmente, la estrategia verde incorpora la metodología SARAS, que es la que establece políticas de alcance a nivel de montos, plazos, actividades sensibles y normatividad local. De acuerdo con (Davivienda, 2023), algunos aspectos que esta metodología busca son:

1. Identificación, evaluación y monitoreo del riesgo ambiental y social en: el otorgamiento de créditos a clientes de los segmentos corporativo, constructor, empresarial y leasing y en la gestión de proveedores estratégicos de la empresa.
2. Evaluación de criterios ESG en la evaluación de decisiones de inversión.
3. Identificación y gestión de riesgos climáticos (físicos y de transición).
4. Identificación y gestión de los riesgos de derechos humanos.
5. Definición, evaluación y monitoreo del cumplimiento de criterios de elegibilidad para el otorgamiento de productos de crédito a proyectos, actividades y destinos con beneficio ambiental y social.
6. Cláusulas ambientales y sociales con alcance en contratos de crédito para los contribuyentes, empleados y consumidores.
7. Capacitaciones.

La metodología también apoya a los objetivos de la ODS como igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, y vida de ecosistemas, respectivamente (ver Figura 13).

Figura 13.

Cumplimiento de objetivos ODS por la metodología SARAS



Nota. Tomado de (Davivienda, 2023)

Adicionalmente, la metodología está alineado con los estándares y normas de desempeño de la IFC, la cual incluye la evaluación y gestión de riesgos de la empresa por cambio climático y derechos humanos. De acuerdo con (Davivienda, 2023), los siguientes aspectos son evaluados en la solicitud de crédito y gestión de proveedores estratégicos.

1. Cumplimiento de la legislación local aplicable
2. Sistema de evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales
3. Trabajo y condiciones laborales
4. Eficiencia en el uso de recursos y prevención de la contaminación
5. Salud y seguridad de la comunidad, protección y acceso a información
6. Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario
7. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales
8. Pueblos indígenas
9. Protección Patrimonio cultural
10. Adaptación y mitigación del cambio climático
11. Certificaciones y reconocimientos ambientales y/o sociales

12. Programas de educación y renta para la comunidad

De acuerdo con (Davivienda, 2023), a corte de junio de 2023, se obtuvo los siguientes resultados.

- 293 proyectos completados asociados a 9.60 B COP (pesos colombianos) y 636 monitores a proyectos y actividades financiados en Colombia.
- 50 proyectos completados asociados a \$ 308 M y 187 monitores a proyectos y actividades financiados en Costa Rica, El Salvador y Honduras.

4.2.1.3 Ecoeficiencia

La empresa realiza un esfuerzo para la gestión de emisiones directas en diferentes operaciones a nivel regional, fortaleciendo el compromiso con la prevención, mitigación y compensación de los impactos ambientales. De acuerdo con (Davivienda, 2023), su objetivo pretende el uso eficiente de los recursos naturales y su contribución en la mitigación del cambio climático mediante programas e iniciativas que integren una cultura de eficiencia y el empleo de soluciones tecnológicas en la organización.

A nivel de las metas ambientales 2023 propuestas por la empresa, se buscaba cumplir con la reducción de carbono. Se obtuvo la certificación de Carbono Neutro Verificado para Colombia, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá producto de la auditoría del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), en donde se verificó el inventario de Gases de Efecto Invernadero.

En cuanto a datos nacionales, para junio de 2023 se tuvo una huella de carbono de 380 ton CO₂, 11,092 m³ de consumo de agua, y 2,483 MWH de consumo de energía. Asimismo, de acuerdo con (Davivienda, 2023) para el 2022 se recicló 99.43 kg de fibras textiles mediante el convenio de Economía Circular apoyada por la Junta Directiva de la empresa.

4.2.2 Estrategia Social

Esta estrategia hace referencia a la inclusión de la sociedad en diferentes ámbitos en los que la empresa puede brindarle apoyo para su crecimiento mediante la generación de conocimientos, equidad de oportunidades y desarrollo profesional.

4.2.2.1 Inclusión y Educación Financiera

A nivel regional de sus empleados mediante programas y productos para los empleados y clientes en busca de eliminar las barreras asociadas al conocimiento de educación financiera. Por este medio, se pretende fortalecer hábitos financieros dentro de la sociedad para una estabilidad financiera y bienestar económico sano y responsable de las personas alineado al cumplimiento normativo.

Por lo tanto, la empresa ha elaborado una serie de portales y herramientas de referencia para el fortalecimiento de la educación financiera y bienestar económico. Algunas de ellas, son las siguientes:

- **Mis finanzas en casa:** Sitio web para cualquiera persona que busque ampliar sus conocimientos financieros.
- **Monetarium:** Sitio web para conocimiento financiero para los niños.
- **Mis Finanzas para invertir:** Sitio web para el aprendizaje de la inversión.
- **Mis Finanzas para mi negocio:** Sitio web para la búsqueda de herramientas financieras para emprendedores y empresas PYMES.
- **Finanzas en Jeans:** Sitio web para el apoyo de los jóvenes en la consulta de dudas financieras mediante el uso de canales y formatos varios.
- **Haga Cuentas:** Sitio web para el desarrollo de un presupuesto personal para el control de gastos e ingresos de las personas durante el mes.

De acuerdo con (Davivienda, 2023), en la Tabla 7 se observan los datos registrados según el uso de las aplicaciones para diciembre de 2023 a nivel regional y local.

Tabla 7.*Datos registrados del uso herramientas para la educación financiera*

Descripción	Datos consolidados de Colombia y Centroamérica	Datos a nivel de Costa Rica
Número de clientes que utilizan el portal y herramientas financieras	+7.8 (millones de clientes)	73.9 (miles de clientes)
Número de personas externas que utilizan el portal y herramientas financieras	+170 (miles de personas)	3.7 (miles de personas)
Cantidad de cursos y conferencias realizadas dentro de los portales de aplicación	+37k (cursos y conferencias)	8k (cursos y capacitaciones)
Número de empresas que utilizan el portal y herramientas financieras	+1k (empresas)	Sin información

Nota. Tomado de la información registrada en (Davivienda, 2023)

4.2.2.2 Ciudadanía Corporativa

La empresa promueve el desarrollo de la comunidad mediante la generación de capacitaciones de educación infantil, voluntariados a comunidades de bajos recursos e inversión social a personas y familias con recursos limitados. De acuerdo con (Davivienda, 2023), por medio de la Fundación Bolívar Davivienda, se logra afianzar el compromiso social mediante el apoyo de proyectos que fomenten el crecimiento de las personas, la comunidad y las organizaciones a generar una sociedad más prospera y resiliente.

4.2.2.3 Diversidad, Equidad e Inclusión

Se fomenta la equidad mediante la generación de un marco de trabajo sólido para cada uno de los grupos de interés dentro de la sociedad para la protección y el respeto de los derechos humanos dentro y fuera de la empresa. A nivel de equidad e inclusión, el 61% de la fuerza laboral a nivel regional corresponde a mujeres, dentro de las cuales el 42% están en cargos directivos.

4.2.3 Estrategia Económica y Gobierno Corporativo

Se consideran la propuesta de diversos productos y servicios para la satisfacción de los empleados y clientes de la empresa mediante la creación de un portafolio sostenible, respetando las buenas prácticas económicas y organizacionales de cada uno de los departamentos de servicios.

De acuerdo con (Davivienda, 2023), para junio de 2023 se tiene de 14.7 B de pesos colombianos (\$3.515 M USD) considerados dentro del portafolio sostenible y un 10.7% de participación de cartera sostenible, a nivel regional.

Adicionalmente, la meta propuesta mediante los mecanismos de la RSC es de lograr una participación del 30% de nuestra cartera en financiación sostenible. A nivel de Costa Rica, se tiene un saldo de la cartera sostenible de \$191 M USD para junio de 2023 (Davivienda, 2023).

4.2.3.1 Líneas de Financiamiento Verdes

A nivel económico regional, se han logrado políticas para la financiación de proyectos de eficiencia energética, renovable, producciones más limpias, infraestructura sostenible, créditos para vehículos eléctricos o híbridos, hipotecas verdes, y financiamiento de construcción sostenible. A corte de junio de 2023, debido a las gestiones del plan de RSC regional, se han obtenido \$232.4 M USD a nivel centroamericano.

4.2.3.2 Líneas de Financiamiento Sociales

La empresa cuenta con políticas y líneas de beneficio social a personas con recursos limitados, financiamientos de viviendas de interés social y mujeres emprendedoras de PYMES. A corte de junio de 2023, debido a las gestiones del plan de RSC regional, se han obtenido \$123.1 M USD a nivel centroamericano.

4.2.3.3 Fondeo Sostenible

Se destinan recursos económicos de manera responsable y sostenible en actividades y proyectos que fortalecen el ambiente, la sociedad y la gobernanza mediante iniciativas y desarrollo de productos basados en criterios ESG. El saldo para el fondeo sostenible ESG a nivel histórico para desembolsos en 2014-2023 es de \$2.469 M USD a nivel regional y \$106 M USD a nivel de Costa Rica, respectivamente.

4.2.3.4 Gobierno Corporativo

Mediante la aplicación regional de estrategias de RSC, se ha generado principios, políticas y normas para el desarrollo de buenas prácticas y la promoción de acciones transparentes, éticas y honestas dentro de la organización y fuera de ella, siendo un compromiso estratégico de la empresa. Adicionalmente, se busca la diversidad en cada departamento de servicios y operaciones, mantener la motivación de los empleados para que se sientan a gusto dentro de la empresa. De acuerdo con (Davivienda, 2023), la antigüedad media de sus empleados dentro de la empresa es de 6.8 años. Algunas políticas y procedimientos generados mediante una estructura de gobierno corporativo son los siguientes:

- Política de Diversidad e Inclusión.
- Código de Buen Gobierno Corporativo.
- Código de Ética.
- Manual de Conflictos de Interés, Uso de Información Privilegiada y relaciones con partes vinculadas.
- Sistema de Control Interno.

4.2.4 Análisis de la Percepción de la RSC dentro de la PMO

En esta sección, se pretende conocer la condición actual a nivel de responsabilidad social aplicada al departamento de la PMO de acuerdo con la percepción que presenta el personal del departamento. Actualmente, la PMO cuenta con 7 administradores de proyectos

para la gestión de los proyectos tecnológicos y organizacionales que se desarrollen en la empresa.

Se realizó un cuestionario con en una escala de Likert de 1 a 5 (1 = Absolutamente desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = Ni en desacuerdo ni acuerdo, 4 =De acuerdo, y 5 = Absolutamente de acuerdo) para validar la percepción de los empleados de la PMO en cuanto a la aplicación de RSC dentro de la gestión de proyectos que se manejan dentro de esta.

4.2.4.1 Cuestionario

Para el cuestionario, se utilizó toda la población des estudio PMO debido a su tamaño, considerando cinco preguntas referentes a la RSC de la organización y su posible aplicación para la PMO.

1. ¿Considera que conoce las iniciativas la RSC organizacional de la empresa?
2. ¿Considera que las iniciativas están bien representadas dentro de la PMO?
3. ¿Considera que se promueve la implementación de estrategias y propuestas enfocadas con la RSC dentro de la PMO?
4. ¿Considera que se analizan herramientas de medición y aplicación de la RSC como parte de los indicadores de rendimiento de un proyecto de la PMO?
5. ¿Considera que le aportaría valor la aplicación de herramientas y propuestas de la RSC enfocados directamente para la gestión de proyectos de la PMO?

4.2.4.2 Resultados

En la Tabla 9 se observan los resultados del cuestionario para cada una de las preguntas realizadas. Adicionalmente, en la siguiente figura se observa el valor promedio y la desviación estándar obtenida para cada pregunta.

Tabla 8.

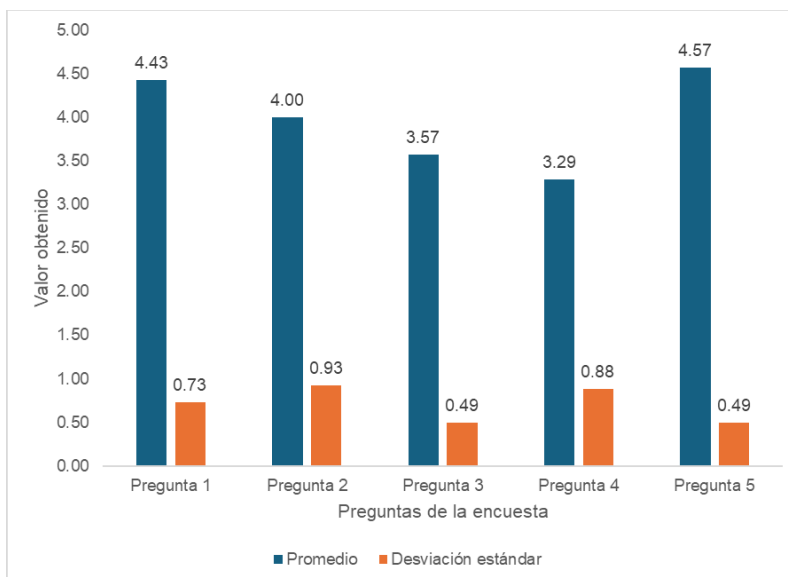
Resultados de la percepción RSC dentro de la PMO

Encuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
1	5	5	4	4	5
2	3	3	3	2	4
3	5	4	3	4	5
4	4	3	4	3	4
5	5	5	4	4	5
6	4	3	3	2	4
7	5	5	4	4	5
Promedio	4.43	4.00	3.57	3.29	4.57
Desviación estándar	0.73	0.93	0.49	0.88	0.49
Coficiente de variación	0.16	0.23	0.14	0.27	0.11

Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Figura 14.

Valor promedio y desviación estándar de cada pregunta del cuestionario



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

4.2.4.3 Discusión de Resultados

Se observa que las preguntas obtuvieron un valor mayor o igual a 4 en las preguntas 1, 2, y 5 mientras que para las preguntas 3 y 4 se obtuvo un valor mayor a 3 e inferior a 4, respectivamente. Adicionalmente, se observa mediante el coeficiente de variación (CV) fue variable para cada una de las preguntas. A nivel estadístico, se considera que un valor de CV inferior al 15% tiende a tener diferencias pequeñas entre las respuestas de cada uno de los miembros de la PMO. Por lo tanto, de la Tabla 9 se observa valores superiores a ese valor en las preguntas 2 y 4, siendo representado por desviaciones estándar significativas. La pregunta 1 obtuvo un valor de CV de 16%, ligeramente por encima de este valor.

De la figura anterior, es importante mencionar que se tiene una percepción y conocimiento alto (superior a 4) de las iniciativas de la RSC de empresa (pregunta 1), así como del aporte que se podría realizar mediante aplicación de propuestas de solución y herramientas para la PMO (pregunta 5). De acuerdo con la pregunta 4, se obtuvo que parte de los miembros de la PMO consideran de acuerdo que las iniciativas están representadas en la PMO: sin embargo, se observa que la desviación estándar es significativa, ya que hubo respuestas con valores 3 (considerado como que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo).

Finalmente, de acuerdo con las preguntas 3 y 4, se obtuvo que la generación de propuestas, estrategias y herramientas de RSC aplicables a PMO como una oportunidad de mejora ya que se obtuvo los valores más bajos dentro de la encuesta. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de generar propuestas y herramientas aplicadas a la RSC con un enfoque directo para la PMO, como una oportunidad de mejora para los proyectos, así como incrementar la percepción de los administradores de proyectos.

4.3 Propuestas del Plan de Acción de RSC enfocada para la PMO

De las secciones anteriores, se detalló de manera holística las características presentes en la documentación asociada en la RSC de la empresa para posteriormente definir la condición actual de la PMO. En esta sección se pretende representar debidamente las estrategias ambientales, sociales, económicas y gobernanzas de la RSC dentro de las funcionalidades del departamento.

Si bien se pretende que todos los departamentos deben fomentar la RSC de la empresa, se considera conveniente que cada uno de los departamentos presente sus propios procesos y procedimientos mediante un plan de acción que esté alineados con la RSC de la empresa. Por lo tanto, mediante estas propuestas, se busca presentar posibles soluciones para el desarrollo de plan de acción de RSC asociado con la PMO.

En este apartado se establecerán las propuestas del plan de acción de RSC enfocado para que la PMO pueda generar su implementación de manera entera o parcial para el beneficio de esta y de la empresa. De esta forma, en el siguiente apartado de este capítulo se establecerán las diferentes herramientas en las que se podrá aplicar cada propuesta según las estrategias del RSC del Banco.

4.3.1 Integración de la RSC dentro del Valor de los Proyectos

Mediante la integración de la RSC de la empresa dentro de la selección de proyectos a desarrollarse a lo largo del año, se podrían desarrollar indicadores y métricas de carácter sostenible, ambiental, social y gobernanza adicional a los indicadores económicos para la validación de rendimiento del proyecto. De esta manera, se asegura que las estrategias de la RSC se reflejen en cada proyecto desarrollado por la PMO.

A efectos de generar los indicadores ESG asociados con la RSC, se podrían indicar los siguientes para utilizar según la visión y los objetivos de cada proyecto.

- Efectos en la huella de carbono

- Beneficio o impacto social esperado del producto/servicio realizado
- Aplicación de recursos sostenibles o reciclados para productos físicos
- Cumplimiento de estándares éticos durante la gestión y desarrollo del proyecto

Parte del valor de la RSC dentro de la metodología de proyectos (e.g. tradicionales y ágiles) estaría en el desarrollo de documentación dentro de las etapas de planificación y ejecución de los proyectos.

Mediante un enfoque de proyectos, la PMO puede presentar iniciativas ESG para las justas de proyectos y ejecutivas de la empresa para el desarrollo del macroentorno y microentorno de la empresa. Para ello, la PMO también puede basarse en los principios de Melbourne dados por (UNEP, 2002) para corresponder las necesidades actuales, sin que estén comprometan generaciones futuras. Estos principios poseen un ámbito de aplicación ambiental y social que la PMO puede fortalecer según los productos y servicios que se desarrollen.

Los principios Melbourne elaborados por (UNEP, 2002), son los siguientes:

- 1) Ofrecer una visión de largo plazo para las ciudades que se base en la sostenibilidad; la igualdad intergeneracional, social, económica y política; y la característica individual de esta.
- 2) Lograr la seguridad económica y social a largo plazo.
- 3) Reconocer el valor intrínseco de la biodiversidad y de los ecosistemas naturales, y protegerlos y restaurarlos.
- 4) Permitir a las comunidades reducir su huella ecológica.
- 5) Edificar en torno de las características de los ecosistemas bajo desarrollo y el fortalecimiento de ciudades sanas y sostenibles.
- 6) Reconocer y edificar sobre las distintivas características de las ciudades, inclusive sus valores humanos y culturales, su historia y los sistemas naturales.
- 7) Dar poder a los ciudadanos y fomentar la participación.

- 8) Extender y permitir a los sistemas cooperativos trabajar hacia un futuro sostenible común.
- 9) Fomentar la producción y el consumo sostenibles por medio del uso adecuado de tecnologías ambientales sólidas y un cuerpo directivo efectivo.
- 10) Facilitar el continuo mejoramiento, que se base en la responsabilidad, claridad y buena administración.

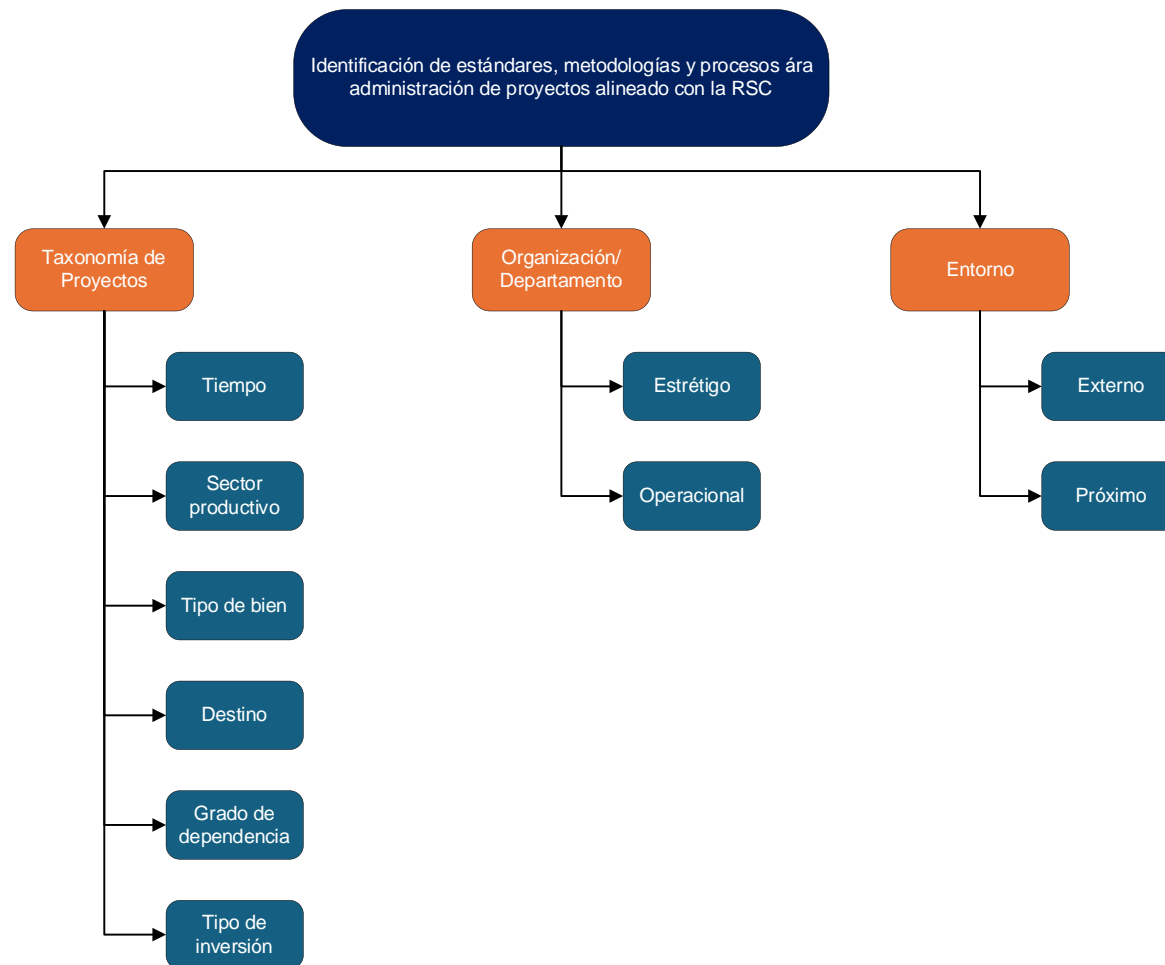
Por lo tanto, de acuerdo con las indicaciones ESG de la RSC empresarial y de los principios de Melbourne, se podrá realizar una priorización de los productos, servicios y procesos que elabore la PMO, así como capacitar y orientar a los interesados de mayor poder dentro de la empresa el valor agregado de los proyectos dentro del marco de responsabilidad social.

4.3.2 Formación de proyectos desde la perspectiva de responsabilidad social

La formación de los administradores de proyectos también deberá contemplar criterios para toma de decisiones sobre los estándares, metodologías, procesos, entre otros, que beneficien al proyecto y a la empresa. (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2018) establecen un esquema de propuesta para la generación de herramientas que relacionan la gestión de los proyectos con la RSC, de tal forma que se obtenga un equilibrio en la sostenibilidad empresarial. Esta estructura podrá ser utilizada para la identificación y selección de estándares, metodologías y procesos que brinde mayor valor a la visión del proyecto.

Figura 15.

Estructura para la identificación de



Nota. Adaptado de la estructura elaborado por (Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2018)

Mediante la estructura de la Figura 15, se podrá realizar la formación de actuales y futuros administradores de proyectos de cada uno tema y subtema para la identificación de los procedimientos a seguir según las características del proyecto. Asimismo, podrá servir de verificación previo a la iniciación de un proyecto.

4.3.3 Gestión de Riesgos enfocada en la RSC

Dentro del plan de gestión del riesgo que se realiza en los proyectos, se podrá implementar la revisión y monitoreo de factores de carácter RSC. Mediante este enfoque, estará velando por el buen manejo de los costos y tiempos en los proyectos y de los posibles efectos asociados con la RSC como lo es la sostenibilidad, ambiental, social y de gobernanza. Posteriormente, se podrán generar planes de mitigación en la que se aborden, mediante diferentes estrategias, estos efectos de manera proactiva. Esta se considera fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito en el largo plazo de los proyectos desarrolladas. Se busca que de manera proactiva mediante la gestión del riesgo se evalúen los factores relacionados con la RSC.

Su integración debe representarse como un proceso sistemático y estructurado. Este proceso debe contemplar la identificación y evaluación de los riesgos (i.e oportunidades de mejora como amenazas) relacionados con la sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza de cada proyecto, los cuales pueden contemplar parámetros como el impacto ambiental, la relación con la sociedad, gobiernos locales y comunidades, ética empresarial y la transparencia de las acciones de gobernanza.

Adicionalmente, se puede llegar a desarrollar un marco de trabajo específico para las condiciones y necesidades de la PMO para la identificación y evaluación de riesgos dentro del marco de la RSC, volviéndose parte de los artefactos ya desarrollados y por desarrollar de esta. Se pretende que incluya indicadores de rendimiento para medir el impacto de los proyectos en términos de sostenibilidad ambiental, impacto social y gobernanza.

Posteriormente, se pretende que exista un sistema de monitoreo permanente y continuo para la debida identificación y gestión de los riesgos de manera oportuna.

La formación de los riesgos no solo debe quedar por parte de los administradores de proyectos de la PMO, sino que se deberá establecer la manera de capacitar a los interesados internos y externos de la PMO en cuanto a la importancia de la RSC en su deber del control y monitoreo de los riesgos. Esta manera, se pretende fortalecer la sensibilización de los temas ESG dentro de una cultura de responsabilidad y compromiso con los principios y valores de la RSC.

Según los riesgos percibidos dentro de los proyectos y de las lecciones aprendidas de los incidentes ocasionados en experiencias anteriores, se podrá desarrollar planes y procesos de mitigación específicos para cada aspecto de la RSC. Posterior a su análisis, se pretende que el comunicado de los resultados sea transparentes y debidamente presentados a la Junta de proyectos del Banco, ya sea por medio de la elaboración de informes de sostenibilidad similares a los elaborados de manera holística por la empresa (ver sección 4.2 de este trabajo).

Finalmente, se podrá proponer un sistema de evaluación y mejora continua para la corrección de incidentes actuales y prevención de riesgos similares. Esto implicará la revisión periódicamente la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea conveniente. Mediante esta propuesta se busca garantizar la alineación de la PMO con las mejores prácticas obtenidas de RSC y gestión de riesgos según estándares de proyectos como los detallados en el PMBOK.

4.3.4 Implementación de Factores RSC en Reportes

Si bien las organizaciones cuentan con departamentos de RSC y de manera holística que busca el cumplimiento de factores de sostenibilidad, social, económica y de gobernanza, todavía hay un desafío que estas prácticas logren efectos discretos en cada una de las operaciones de la empresa. En el caso de la PMO, su implementación y buenas prácticas se

puede aplicar a acciones sostenibles dentro de la ejecución de proyectos, contemplando la gestión de la reportería y comunicación de sus esfuerzos.

Por lo tanto, se propone el establecimiento de marco que incorpore factores alineados de RSC dentro de la reportería de la PMO, asegurando una comunicación efectiva y transparente alineada con las iniciativas ESG y objetivos de la RSC empresarial. Dentro de los reportes de avance y control que se realizan para cada proyecto, se podrán indicar los posibles resultados obtenidos en materia de la RSC para cada factor sostenible, ambiental, económico, social, de gobernanza, entre otros. Mediante los reportes, se podrán comunicar de manera efectiva tanto a lo interno de la PMO como a lo externo para las distintas comisiones, departamento y juntas directivas que cuente la empresa, logrando transparencia en sus procesos.

La integración de RSC en los reportes de la PMO podría generar una mejora significativa. En cada reporte se podrá incluir secciones específicas donde se detalle los resultados de sostenibilidad, impacto ambiental, beneficios económicos y sociales y de gobernanza, respectivamente. Esto deberá representarse de forma clara y concisa, reflejando los resultados cuantitativos y cualitativos de la PMO y cómo se incorporarán en los informes de sostenibilidad anuales de la empresa.

Adicionalmente, los reportes podrán fortalecerse de las lecciones aprendidas y juicio experto de cada director de proyecto de la PMO y según lo visto durante el desarrollo de los proyectos. Se buscará la identificación de nuevas prácticas de RSC que minimicen el impacto sostenible, exploración de nuevos escenarios de desarrollo y enfoques de trabajo para aumento de la eficiencia, validación de compromisos ambientales y sociales de cada proyecto, entre otros aspectos. De manera paralela, cada proyecto podrá ser evaluado según sus compromisos ambientales y sociales, así como mecanismos de validación sobre el cumplimiento de cómo cada proyecto busca cumplirlos.

En caso de ser necesario, se podrá implementar herramientas, metodologías y procesos para facilitar la recopilación y presentación de datos de RSC. Para garantizar su efectividad, será importante la capacitación temprana del personal de la PMO para poder comunicarla y presentarla a cada departamento funcional interesado para cada proyecto. Así como otras propuestas descritas, el seguimiento y mejora continua será crucial para proyectos sus efectos en el largo plazo.

4.4 Herramientas para la Implementación del Plan de Acción

De acuerdo con las propuestas del plan de acción, se pueden identificar las herramientas necesarias para su cumplimiento alineadas con las estrategias de la RSC organizacional de la empresa y requerimientos de la PMO.

4.4.1 Estrategia Ambiental

4.4.1.1 Auditoría Ambiental

Para la propuesta de reportería de proyectos con base en los factores de la RSC, se podrían considerar aquellos proyectos ya terminados y en proceso de validación de sus KPI's para la realización de auditorías ambientales. De acuerdo con las métricas y resultados, se podrá identificar el impacto ambiental tomando en consideración la huella de carbono, gestión de recursos y uso de recursos de carácter sostenible o regenerativo. Un insumo fundamental para las auditorías sobre las cuales se podrá apoyar la PMO serán Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión dadas por (INTECO, 2018), en la norma INTE/ISO 19011.

Los resultados obtenidos de la auditoría y los reportes generados podrán ser utilizados para las capacitaciones y talleres de RSC que se desarrollen dentro de la PMO para nuevos ingresos y retroalimentaciones de todos los miembros del departamento.

Para la auditoría ambiental, se propone que considera los siguientes pasos a seguir.

1. Identificación de Requerimientos y Normativa de Auditoria

- a. Nombre el proyecto.
- b. Normativa legal aplicable.
- c. Normativa ambiental aplicable.

2. Criterios de Evaluación Ambiental

- a. Huella de carbono.
- b. Gestión de recursos.

3. Desarrollo de Auditoría

- a. Nombre de la empresa.
- b. Departamento.
- c. Persona responsable.
- d. Fecha de auditoría.

4. Análisis y Retrospectiva de los Resultados

- a. Valoración esperada de los índices de desempeño.
- b. Valoración real de los índices de desempeño.
- c. Valor del proyecto de carácter sostenible.
- d. Valor del proyecto de carácter regenerativo.

5. Gestión de los Resultados

- a. Identificación y Evaluación de Riesgos Ambientales.
- b. Respuesta a Incidentes Ambientales.

6. Seguimiento y Control

- a. Frecuencia y revisiones posteriores.

4.4.1.2 Certificación y Estandarización de Procesos

La certificación y uso de normas estandarizadas de carácter ambiental en los personales y el departamento facilitará la integración de la RSC empresarial dentro de la PMO. Estas podrán ser utilizadas durante el desarrollo de requerimientos funcionales, diseños funcionales, diseños técnicos de cada proyecto para la inclusión de parámetros ambientales, de calidad, e inclusive de seguridad y salud respectivamente. Algunas de estas certificaciones que la oficina podrá valorar serán las siguientes:

- INTE/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad.
- INTE/ISO/TS 9002:2017 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma INTE/ISO 9001:2015.

- INTE/ISO 9004:2018 Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.
- INTE/ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
- INTE/ISO14004:2016 Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices generales sobre la implementación.
- INTE/ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso.

4.4.1.3 Sistema de Gestión Sostenible

La gestión sostenible y regenerativa dentro del ciclo de vida de los proyectos y posterior a la producción del valor generado por estos, ya sea un producto o servicio, podrá ser gestionada mediante el uso de un sistema de gestión sostenible. Así como a nivel de empresa se cuentan sistema para la gestión de riesgos asociados al fraude financiero y bancario, la PMO podrá tener un sistema de gestión sostenible para la validación continua de los proyectos terminados y que se encuentren en proceso.

Este sistema podrá ser aplicado para el monitoreo, gestión e identificación de recursos sostenibles utilizados y servirán como un históricos de buenas prácticas para futuros proyectos que realice la PMO. Podrá ser retroalimentación según los reportes y auditorías de control hechos para cada proyecto.

4.4.2 Estrategia Social

4.4.2.1 Encuestas de Valor

Dentro de cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos (i.e inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre), se podrá realizar una encuesta de valor para establecer el nivel de satisfacción de los involucrados, la ética profesional y el bienestar del proyecto. Esta representa una herramienta para la implementación de la RSC dentro de la

PMO y toma en consideración los diferentes departamentos del banco que estarán involucrados en el proyecto, desde la elaboración de los requerimientos, la aceptación y certificación de calidad y producción del producto o servicio de valor generado.

Dentro de la encuesta de valor, se podrá valorar las siguientes preguntas.

- ¿Se demostró una dirección liderazgo y compromiso por parte de los involucrados durante el plan de gestión del proyecto?
- ¿Se promovió la participación y consulta de los involucrados?
- ¿Se lograron identificar los riesgos a tiempo y oportunidades de mejora durante el desarrollo del proyecto?
- ¿Se establecieron objetivos y planes para lograr la meta alineados con las normativas ISO?
- ¿Se llevó a cabo auditorías internas y revisiones por la dirección?
- ¿Se identificaron no conformidades y se toman acciones correctivas?
- ¿Se promovió la mejora continua durante la gestión del proyecto y los involucrados?

4.4.2.2 Capacitaciones

Las capacitaciones al personal de la empresa en materia de ética y transparencia, sostenibilidad, social y gobernanza podrán beneficiar a la gestión de proyectos de la PMO. De esta manera, no solo se estará contando con la documentación adecuada para tal motivo, sino competencias técnicas de RSC en los miembros de la PMO.

Estas capacitaciones podrían realizarse de carácter introductorio para cada nuevo integrante que ingrese a la PMO, tanto de carácter presencial como virtual según las herramientas destinadas por la empresa. Se podrán hacer actualizaciones a las capacitaciones cada cierto tiempo para validar los conceptos y la percepción de las personas.

Actualmente, la empresa cuenta con una plataforma virtual para el desarrollo y cumplimiento de cursos regulatorios de índole bancario. Mediante este tipo de plataforma, se podrá desarrollar capacitaciones y talleres para el personal, dándole un enfoque para la dirección de proyectos. De manera complementaria, se podrá desarrollar material educativo y programas de mentoría para la formación y mejora continua del empleado.

4.4.2.3 Base de Datos para Iniciativas Sociales

La PMO puede destinar recursos a la identificación de nuevas iniciativas de desarrollo social que pueden ser necesitados por diferentes departamentos. Se podrá desarrollar una base de datos de las posibles necesidades e intereses de cada departamento para ser valorado por la PMO y apoyar a los departamentos en las iniciativas sociales que se presenten.

El Departamento de Sostenibilidad, que es el encargado de la promoción de la RSC empresarial, podrá colaborar con la PMO en esta herramienta para establecer las prioridades basados con los intereses de la empresa a nivel local y regional.

4.4.2.4 Formulario de Información Ambiental y Social (FIAS)

De acuerdo con (Davivienda, 2023), la PMO podrá implementar como parte de sus procesos del marco SARAS. Este formulario permite identificar la información de la actividad o proyecto que se pretende evaluar. Como parte de sus insumos, se requiere que se brinde las características del proyecto, como su funcionalidad, tipo, sector, tamaño, políticas y acciones de gestión ambiental y social. Otros aspectos que también pueden ser valorados son los permisos o concesiones ambientales, validación del cumplimiento normativo, sistemas de gestión, nivel de riesgo y su respuesta.

4.4.3 Estrategia Económica y Gobierno Corporativo

4.4.3.1 Caso de Negocio con Indicadores Sostenible

El caso de negocio utilizado en la PMO de la empresa para valorar la importancia de desarrollar un proyecto toma en consideración aspectos económicos como el retorno a la

inversión, margen de utilidad, y análisis de costo-beneficio dentro con la inversión propuesta y los ingresos obtenidos de diversos medios (e.g. colocación, venta de producto, intereses). En consecuencia, se podrá complementar dentro de la documentación y justificación del caso de negocio, los beneficios económicos de utilizar recursos sostenibles.

Esto considera su impacto en el largo plazo del proyecto para la huella de carbono y cambio climático durante el período de estudio, para lograr un efecto en los ingresos (aumento) o gastos (reducción) propuestos en el proyecto. Por lo tanto, indicadores para la viabilidad del proyecto, como el Valor Actual Neto (VAN), Período de Recuperación (PR) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), entre otros podrán volver la propuesta de negocio más detallada para la toma de decisiones.

4.4.3.2 Procedimiento de Gestión Metodológico Alineado con la Sostenibilidad

Dentro del marco SARAS, se toma en consideración la evaluación de riesgo considerando el aspecto organizacional de la empresa con respecto a los efectos de las posibles iniciativas según su panorama ambiental y social. En el proceso de evaluación se utiliza procedimientos y formatos para la recolección de información, así como evidencias sobre el desempeño ambiental y social de los proyectos.

La documentación del proceso deberá de incluir las consultas venidas de información interna y externa asociadas con el cumplimiento normativo y características geográficas. La implementación del marco SARAS dentro la PMO fomentará y fortalecerá los planes de acciones de gobernanza de la RSC empresarial asociados al ambiente y sociedad, incluyendo su manejo y control durante el desarrollo del proyecto y posterior a su finalización.

4.4.3.3 Evaluación de Cumplimiento RSC y Transparencia

Con la definición de reportes y evaluaciones asociados al desarrollo de la cultura organizacional de PMO en materia de RSC, se podrá validar, de manera transparente, la efectividad de las propuestas y herramientas indicadas en el plan de acción. Se pretende

valorar los efectos de su aplicación en la percepción actual del personal de la PMO. Asimismo, se tendrá en cuenta los resultados obtenidos para ser vistos dentro del área de operaciones bajo la cual pertenece y su comportamiento con respecto a los demás departamentos.

Como parte de la evaluación se debe incluir el aspecto de calidad y compromiso con el personal de la empresa y la comunidad. Por lo tanto, la encuesta debe tomar en cuenta, entre otras, la siguiente información:

1. ¿Se cumple con una política de calidad que integra los compromisos de responsabilidad social corporativa de la PMO y la empresa?
2. ¿Existen medios y canales de comunicación para la gestión de la política de todos los interesados?
3. ¿Se logra implementar iniciativas para mejorar y el bienestar de la comunidad y la satisfacción del cliente desde un enfoque sostenible?
4. ¿Los proyectos logran fomentar diferentes prácticas empresariales para el beneficio de los interesados y la RSC?
5. ¿Los proyectos identifican el efecto ambiental alineados con el plan de acción y la RSC empresarial?
6. ¿La PMO y los departamentos relacionados establecen iniciativas tecnológicas que fomentan la sostenibilidad y el efecto regenerativo de la empresa?
7. ¿La PMO logra implementar evaluaciones regulares de riesgos e implementan medidas preventivas o correctivas?

5 Conclusiones

De acuerdo con los análisis, resultados obtenidos y descripción del plan de acción, se definen las siguientes conclusiones:

1. La aplicación de las buenas prácticas organizacionales alineadas con las estrategias de la Responsabilidad Social Corporativa evidencia crecimiento y efectos positivos en diversas aristas dentro y fuera de la organización. Esto involucra ventajas ambientales (sostenibles y regenerativas), económicas, sociales, de gobernanza y de calidad que impulsan a la empresa a ser reconocida en diversos sectores de la sociedad.
2. La empresa ha destinado recursos para la formación de normativa en materia de Responsabilidad Social Corporativa empresarial y velado por el cumplimiento de sus estrategias en sus diversas áreas de trabajo. Las estrategias contemplan el aspecto ambiental, social, económico y gobernanza corporativa y sus aplicaciones a lo interno y externo de la entidad financiera.
3. Las propuestas identificadas buscan estar alineadas con los requerimientos y necesidades de la Oficina de Proyecto según la percepción actual de su personal en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Se demostró la generación de propuestas y herramientas como una oportunidad de mejora. Por lo tanto, las propuestas definen la integración de estrategias RSC, capacitaciones, gestión de riesgos ambientales y sociales e implementación de reportería.
4. Se realizaron herramientas relacionadas con las propuestas definidas y para cada una de las estrategias de la normativa de Responsabilidad Social Corporativa, contemplando las características ambientales, sociales, económicas y de gobierno corporativo.

6 Recomendaciones

Asimismo, a continuación, se definen las siguientes recomendaciones según lo definido a lo largo del trabajo.

1. Las buenas prácticas deben estar implementadas y alineadas dentro de la normativa de la Responsabilidad Social Corporativa. A nivel de la empresa, el Departamento de Sostenibilidad debe velar siempre por una mejora continua y constante de las acciones que se pretenden realizar.
2. La creación de la normativa de Responsabilidad Social Corporativa elaborado por la empresa permite generar valor cuando los departamentos de cada área e individuos llevan a cabo acciones eficaces asociadas de manera genuina y generalizada para el bienestar de la empresa.
3. Se pretende que la Oficina de Proyectos, sus supervisores y gerente de área tomé en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de cada propuesta del plan de acción para la posterior identificación de aquellas que presenten mayores beneficios para el departamento y la empresa.
4. Se realizaron herramientas enfocadas para la Oficina de Proyectos para la mejora de la percepción de los empleados y validación de procesos éticos y transparentes. Se pretende que la gerencia de la PMO genere un ambiente de retroalimentación para un crecimiento de las herramientas establecidas. Un análisis similar se podría realizar en diversos departamentos de la empresa, como pueden ser el departamento de talento humano, financiero, contable, legal, entre otros.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

En este apartado se busca establecer la relación del desarrollo sostenible y regenerativo con respecto a los objetivos del proyecto final de graduación. De acuerdo con (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987), el desarrollo sostenible “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Su principal objetivo es encontrar un equilibrio entre las necesidades humanas y la conservación y protección del medio ambiente”.

Por otro lado, (Mang & Reed, 2012) indica que el desarrollo no solo se enfoca en la sostenibilidad o la conservación ecológica, sino el rejuvenecimiento de estos sistemas ecológicos sociales y deteriorados. Este “se enfoca en sistemas holísticos y en las interconexiones entre los seres humanos y su entorno, con el objetivo de crear sistemas y comunidades resilientes y prósperas para todos sus integrantes” (Mang & Reed, 2012).

Con este proyecto, se pretende satisfacer parte de la perspectiva de cada desarrollo, generando un valor agregado más allá del beneficio económico de la empresa, sino también del medio ambiente y de la comunidad.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

La Responsabilidad Social Corporativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están intrínsecamente vinculados en sus objetivos y alcances. Ambos buscan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente a través de la acción empresarial y otros actores relevantes. Estos pueden relacionar según diversos factores presentados a continuación:

- **Marco de referencia común:** Los ODS proporcionan un marco global reconocido para la sostenibilidad. Las empresas que adoptan un plan de Responsabilidad Social Corporativa pueden alinear sus objetivos y metas con los ODS, asegurando así que sus acciones se orienten hacia desafíos globales reconocidos.

- **Amplificación del impacto:** Al alinear un plan de Responsabilidad Social Corporativa con los ODS, las empresas pueden colaborar con otras partes interesadas, como gobiernos, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil, para amplificar el impacto de sus acciones y lograr objetivos compartidos.
- **Legitimidad y credibilidad:** Adoptar los ODS en un plan de Responsabilidad Social Corporativa puede mejorar la percepción de legitimidad y credibilidad de las acciones empresariales en responsabilidad social, ya que los ODS son el resultado de un proceso de consulta global y representan metas acordadas internacionalmente.
- **Identificación de riesgos y oportunidades:** Los ODS ayudan a las empresas a identificar y entender los riesgos y oportunidades en áreas clave como el cambio climático, la igualdad de género, la educación y la salud, entre otros. Esto puede guiar a las empresas en la adaptación de sus estrategias y operaciones hacia un modelo de negocio más sostenible.
- **Comunicación con involucrados:** Referenciar los ODS en los informes de Responsabilidad Social Corporativa permite a las empresas comunicar de manera efectiva sus logros y desafíos a sus involucrados. Esta comunicación puede ser una herramienta valiosa para generar confianza y para involucrar a diferentes partes interesadas en la agenda de sostenibilidad de la empresa.
- **Medición y reporte:** Los indicadores asociados con los ODS pueden ser utilizados por las empresas para medir, reportar y comunicar el progreso en sus esfuerzos de responsabilidad social corporativa.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

Una de las características centrales del Estándar P5 es la importancia que otorga a la participación de las partes interesadas. Un plan de RSC que utiliza el Estándar P5 como marco de trabajo, se enfoca en escuchar activamente y responder a las preocupaciones y expectativas de sus involucrados, lo que puede llevar a decisiones y acciones más informadas y efectivas.

Mediante el estándar, se tiene un enfoque en la revisión y mejora continua de la PMO, por lo que un plan de RSC alineado con el P5 se vuelve dinámico y cambiante según los requerimientos de cada departamento. De este modo, también la empresa puede tomar una retroalimentación de las estrategias y tácticas generales en función de los comentarios de cada departamento, sus intereses y su rendimiento.

Con el plan, se promueve la rendición de cuentas como uno de los componentes esenciales de la RSC. Las organizaciones que adoptan este estándar en sus planes de RSC demuestran un compromiso transparente con sus involucrados y se hacen responsables de sus acciones y resultados. Adicionalmente, se enfatiza en la transparencia de la comunicación con cada departamento.

Por lo tanto, un plan de acción para la RSC que sigue esta norma se esfuerza por compartir abierta y honestamente la información relevante, fortaleciendo la confianza y la relación con las partes interesadas.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Asimismo, la Responsabilidad Social Corporativa se puede relación con el desarrollo regenerativo si esta busca fortalecer los sistemas ecológicos y sociales más allá de solo protegerlos y conservarlos. Según las iniciativas que se proponen dentro de un esquema de desarrollo regenerativo, algunas de ellas se pueden aplicar en el ámbito de alcance de este

proyecto final de graduación para generar una interacción y sinergia con la Responsabilidad Social Corporativa.

Un plan de Responsabilidad Social Corporativa que adopta principios regenerativos considerará no solo el impacto directo de la empresa, sino también cómo la empresa puede contribuir a la revitalización de sistemas más grandes, ya sean ecológicos, económicos o sociales. Más allá de simplemente reducir el daño o conservar lo existente, las empresas con un enfoque regenerativo buscarán maneras de restaurar ecosistemas dañados, regenerar comunidades o incluso revitalizar mercados o cadenas de suministro completas.

En lugar de centrarse únicamente en el valor a corto plazo o en las ganancias inmediatas, un enfoque regenerativo enfatizará la creación de valor duradero para todas las partes interesadas, incluyendo la naturaleza y las futuras generaciones. El desarrollo regenerativo valora la resiliencia y la capacidad de adaptarse y prosperar en medio del cambio. Las empresas pueden integrar esto en sus planes de Responsabilidad Social Corporativa al promover prácticas y modelos de negocio que sean resilientes a shocks económicos, sociales o ambientales.

De acuerdo con el alcance del proyecto final de graduación, se podrá implementar un enfoque regenerativo en la oficina de proyecto que involucre la innovación de estrategias y herramientas que se alineen con los productos, servicios, y procesos de la empresa.

7.4 Lista de Referencias

- Aceves, P. (2018). *Administración de proyectos: Enfoque por Competencias*. México: Patria educación.
- Barbachan, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades. *InnovaG(2)*, 56-62.
- Blanco, M. A., Muñoz, F. A., & Palacio, Ó. (2017). Optimización de portafolio de proyectos a través de la aplicación de programación lineal y el CAPM. *Ciencias Estratégicas*, 25(37), 71-86. doi:rces.v25n37.a5
- Camarán, M. L., Barón, L., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.
- Castaño Ramírez, A. D., & Arias Sánchez, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Universidad & Empresa*, 23(40), 1-25.
doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas.
- Corea Dubón, D. M. (2023). *Informe de Práctica Profesional Bac Credomatic*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/9554/21511079-abril2020-114-pp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corresponsables. (2016). *Anuario 2016 de Organizaciones Responsables y Sostenibles en el Perú*. Obtenido de Corresponsables: <http://publicaciones.corresponsables.com/publication/e60c5e1/>

- Cortes Niño, L. M. (2019). *Lineamientos Orientadores y Facilitadores de la Implementación Integral de un Sistema de Gestión Ambiental Basado en la ISO 14001:2015 y la Norma de Responsabilidad Social ISO 26000:2010 en la Fundación Hospital San Carlos*. Universidad del Rosario.
- Da Costa, C. C., & Calderón, J. A. (2022). Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe. Empresas e implementación de nuevas políticas. *Revista Economía y Política*, 36, 1-20.
- Davivienda. (2019). *Resumen del reporte de Sostenibilidad*. Obtenido de Sostenibilidad: https://bienvenido.davivienda.cr/wps/wcm/connect/personasCR/2bb061d2-3cf1-4c0e-b900-9a7cb25867ae/Resumen_Informe_de_Sostenibilidad2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ngxO47c
- Davivienda. (2022). *Junta Directiva, Fiscalía y Comités de Apoyo*. Obtenido de Davivienda Sitio Web: https://bienvenido.davivienda.cr/wps/wcm/connect/personasCR/352f727f-0679-4953-a40f-6b288ad24b4c/JD_y_Comite_de_apoyo_VF.pdf?MOD=AJPERES&CVID=oq5u-x.
- Davivienda. (10 de octubre de 2023). *Davivienda se adhiere a los Principios de Banca Responsable de la ONU ¿Y eso qué quiere decir?* Obtenido de Davivienda: <https://blog.davivienda.com/detail/davivienda-se-adhiere-a-los-principios-de-banca-responsable-de-la-onu-y-eso-que-quiere-decir>
- Davivienda. (2023). *Grupo Bolívar*. Obtenido de Davivienda Sitio Web: https://bienvenido.davivienda.cr/wps/portal/personasCR/nuevo/personas/quienes_somos/grupo_bolivar/8ce5b60e-2089-412e-87f9-86f8af07cde2!/ut/p/z1/vZJPc5swEMW_SnLgCFrEH4ncCDOxmw6xEw-

J0cUjiMBqDclCm-bbV2SSQ2caml6i247ezr797UMMbRFr-

VnWfJCq5QdT5yzcefTev7u9xunmJvl

Davivienda. (2023). *Informe TCFD 2022*. Obtenido de Davivienda:

https://sostenibilidad.davivienda.com/politics/informe_tcf2022.pdf

Davivienda. (2023). *SARAS: Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social*.

Obtenido de Davivienda: <https://sostenibilidad.davivienda.com/politics/saras.pdf>

Davivienda. (2023). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Davivienda Sitio Web:

[https://bienvenido.davivienda.cr/wps/portal/personasCR/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros/8ce5b60e-2089-412e-87f9-](https://bienvenido.davivienda.cr/wps/portal/personasCR/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros/8ce5b60e-2089-412e-87f9-86f8af07cde2!ut/p/z1/vVLBcpswEP2V5MARtBa2ELIRZmI3HWInHmqjiwcUYas1EhaKSf6-opMeMtMQ91LddvY97du3DzG0RUyVZ7kvrdsqPLq6YGQX0ofp_d0XnK1v4x)

[86f8af07cde2!ut/p/z1/vVLBcpswEP2V5MARtBa2ELIRZmI3HWInHmqjiwcUYas1EhaKSf6-opMeMtMQ91LddvY97du3DzG0RUyVZ7kvrdsqPLq6YGQX0ofp_d0XnK1v4x](https://bienvenido.davivienda.cr/wps/portal/personasCR/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros/8ce5b60e-2089-412e-87f9-86f8af07cde2!ut/p/z1/vVLBcpswEP2V5MARtBa2ELIRZmI3HWInHmqjiwcUYas1EhaKSf6-opMeMtMQ91LddvY97du3DzG0RUyVZ7kvrdsqPLq6YGQX0ofp_d0XnK1v4x)

Davivienda. (2023). *Sostenibilidad*. Obtenido de Davivienda:

<https://sostenibilidad.davivienda.com/index.html>

del Cisne Ambuludí-Amay, C., & Ortega-Castro, J. C. (2021). Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en el área de Infraestructura, del Departamento de Responsabilidad Social y Comunidades de Lundin Gold. *Domino de las Ciencias*, 7(4), 829-858.

Farah, A. (2023). *Reglamento de Funcionamiento del Comité de Proyectos de Corporación Davivienda (Costa Rica) S.A. y Subsidiarias*. Davivienda.

Forcén Jiménez, L. J. (2023). *Influencia de las políticas de RSC en la percepción de los empleados: el caso de BBVA*.

García, D., & Slocombre, D. (2019). Procedimiento metodológico para la gestión de proyectos de inversión en producción más limpia. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 376-383.

Gil, D., Ojeda, S., Rodríguez, S., & Rolón, M. (2018). Elaboración del Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio de las Organizaciones del Grupo de Interés de PMO

- de Bogotá, Colombia. *Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 1(1), 6-27. doi:10.46659/26191830.v1.n1.2018.8
- Gómez Pescador, I., & Arzadum, P. (2019). Responsabilidad Social Cooperativa en el sector de ahorro y crédito de Costa Rica. Mediación de la reputación, credibilidad y percepción en la lealtad de los Asociados. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 553-578.
- Gonzales Silva, G. K. (2023). *Propuesta de responsabilidad social corporativa para mejorar la competitividad empresarial y sostenibilidad de CAES Piura*.
- Guerrero Barreto, D. R. (2019). *Proyecto de responsabilidad social corporativa de Camposol en la Provincia de Virú*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. .
- Hinojosa López, J. I., & Cogco Calderón, A. R. (2020). Atractivo organizacional: Influencia de la Imagen y la Responsabilidad Social Corporativa. *Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 11(1), 112-125. doi:10.29059/rpcc.20200617-106
- INTECO. (2018). *INTE/ISO 19011:2018 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. INTECO.
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2023). *ISO 26000 Social responsibility*. Obtenido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Málaga, M. E. (2020). *La responsabilidad social como estrategia y mecanismo de tratamiento preventivo de gestión de conflictos socioambientales, con la finalidad de viabilizar*

- proyectos de inversión minera en el sur del Perú*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23-38.
doi:10.1080/09613218.2012.621341
- Martínez, B. M., & Serrano Caballero, E. (2022). Alianzas público-privadas para el desarrollo promotoras de la responsabilidad social corporativa en México. *CONfines*(27), 11-45.
- Montero, M. L. (2016). La Gestión del Ciclo de Vida de Proyectos en Pequeñas Organizaciones Comunitarias: Una Propuesta Metodológica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 79-89.
- Murillo, J. (2020). *Métodos de Investigación de Enfoque Experimental*.
- Ojeda Tacoronte, C. J. (2022). Desafíos y oportunidades de la Responsabilidad Social Corporativa para el futuro de las empresas. *Actualidad jurídica Aranzadi*.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (6ta ed.). Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (7ma ed.). Project Management Institute Inc.
- Quiós, M. (2022). *TFG Propuesta de Creación de una Oficina de Administración de Proyectos para la Empresa ControlSoft*. Costa Rica: Universidad Latina de Costa Rica.
- Ramírez, R. I., Alemán, L. S., Herrera, B. A., & Antequera, R. R. (2022). Dimensiones de la responsabilidad social corporativa: análisis en las cámaras de comercio. *Información tecnológica*, 33(4), 93-100. doi:10.4067/S0718-07642022000400093

- Requena, A. D. (2020). Espacio RES: Innovación, responsabilidad social y comunidad emprendedora al estilo sevillano. *Transformación: Revista de Trabajo Social de Sevilla*, 3, 29-30.
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. doi:10.4067/S0718-07642020000400221
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- Santos de Andrés, J. (2021). *Una propuesta de memoria RSC para la Policía Nacional*.
- Saucedo Mantilla, M. L., & Molina Balaguera, J. (2023). *Plan de acción de Responsabilidad Social Empresarial, para la micro empresa Calzado Canella de la ciudad de Bucaramanga*.
- Securitas. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2015*. Obtenido de Securitas: <https://www.securitasperu.com/contentassets/a51c881a2fcf4a75b72ffd2b3c207f0a/report-de-sostenibilidad-2015.pdf>
- Sodimac. (2023). *Sostenibilidad*. Obtenido de Sodimac: <https://sodimac.falabella.com.pe/sodimac-pe/page/sostenibilidad>
- Técnicas de Investigación. (2020). <https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>. Obtenido de Técnicas de Investigación: <https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.

- UNEP. (2002). *Los Principios de Melbourne Para la Sostenibilidad de las Ciudades*. Obtenido de United Nations Environment Programme:
<https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0668829.pdf>
- Urbina, R. B., & Zelaya, Y. A. (2023). *Diseño del sistema de gestión ambiental en Bac/ Honduras oficina principal Tegucigalpa según norma ISO 14001: 2015*.
- Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14(1), 52-63.
- Vegara Romero, A. O., Yturalde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Espacios*, 41(10), 13. Obtenido de <https://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Viquez, J. (2022). *Metodología de Gestión de Proyectos*. Davivienda.
- Viquez, J. (2023). *Ficha técnica Proceso Administrar Proyectos*. Davivienda.
- Viquez, J. (2023). *Política PO10, Administrar proyectos*. Davivienda.
- Viquez, J. (2023). *Procedimiento PO10 Administrar proyectos*. Davivienda.

7.5 Anexos

7.5.1.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del estudiante

Eduardo José Fernández González

2. Nombre del PFG

Fortalecimiento del Plan de Acción de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como parte de la Actualización de la Estrategia Organizacional de la Oficina de Proyectos (PMO) de una Empresa Financiera en Costa Rica

3. Área temática del sector o actividad

Sector Bancario y Organizacional

4. Firma de la persona estudiante

Eduardo Fernández González



5. Nombre de la persona docente SG

Roger Valverde

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

6 de setiembre de 2023

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

6 de setiembre de 2023

17 de diciembre

9. Pregunta de investigación

¿Qué herramientas y artefactos se deben considerar para fortalecer el Plan de Acción de Responsabilidad Social dentro de la estrategia organizacional de la oficina de proyectos de una entidad financiera en Costa Rica?

10. Hipótesis de investigación

La aplicación de herramientas y artefactos provistos en metodologías de proyectos puede fortalecer el plan de acción para responsabilidad social dentro de la estrategia organizacional de la oficina de proyectos de una empresa financiera en Costa Rica.

11. Objetivo general

A continuación, se presenta el objetivo general
Fortalecer el Plan de Acción de Responsabilidad Social (RSC) como parte de la Actualización de la Estrategia Organizacional de la Oficina de Proyectos (PMO) de una Empresa Financiera en Costa Rica

12. Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos o secundarios

1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la evaluación del desempeño de la empresa.
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa para la futura identificación de oportunidades de mejora.
3. Determinar propuestas que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa actual.

13. Justificación del PFG

Actualmente, la no tenencia de un plan de acción Responsabilidad Social Corporativa que este alineado con las funciones y responsabilidades de la oficina del Proyectos puede llegar a tener efectos en las estrategias de la empresa financiera, ya que los productos y servicios liberados a los consumidores son tratados como proyectos.

Por lo tanto, se considera adecuado elaborar una propuesta de documento en materia de RSC que respalde los procesos y los procedimientos de la Oficina de Proyecto que sirva de insumo para auditorias e inspecciones en materia de responsabilidad social corporativa.

La implementación de un Sistema de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en una oficina de proyectos es una medida estratégica fundamental que aporta beneficios significativos tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

A continuación, se presenta un desglose de la estructura del PFG.

1. PFG
 - 1.1 Perfil del PFG
 - 1.1.1 Introducción
 - 1.1.2 Marco Teórico
 - 1.1.3 Marco Metodológico
 - 1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar
 - 1.1.5 Anexos (cronograma del PFG, EDT del PFG, Acta del PFG)
 - 1.2 Desarrollo del PFG
 - 1.2.1 Análisis del entorno actual de la PMO
 - 1.2.1.1 Percepción RSC de la empresa
 - 1.2.1.2 Percepción RSC de la PMO
 - 1.2.1.3 Procesos y Procedimientos actuales para la RSC
 - 1.2.2 Identificación de requerimientos para propuesta de mejora
 - 1.2.1.1 Modelos RSC
 - 1.2.1.2 Selección de modelo RSC a utilizar
 - 1.2.1.3 Requerimientos de la modelo seleccionada
 - 1.2.3 Herramientas y artefactos RSC para propuesta de mejora
 - 1.2.1.1 Definición de herramientas
 - 1.2.1.2 Definición de artefactos
 - 1.2.1.3 Implementación de estrategias para su aplicación
 - 1.2.4 Conclusiones
 - 1.2.5 Recomendaciones
 - 1.2.6 Listas de referencias
 - 1.2.7 Anexos
 - 1.2.8 Aprobación del tutor para lectura
 - 1.3 Revisión de lectores
 - 1.4 Evaluación del tribunal

15. Presupuesto del PFG

Para el desarrollo de este PFG no será necesario una inversión previa ni durante la realización de la investigación de campo. El estudiante a cargo del PFG actualmente labora como administrador de proyectos de la PMO. Sin embargo, se presente la recolección de referencias primarias mediante mesas de trabajos con profesionales de la oficina de proyectos y de los departamentos que presentan alguna relación con esta, que se vean interesados en la elaboración de un plan de Responsabilidad Social Corporativa que pueda mejorar los procedimientos y procesos actuales.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

Para la elaboración del PFG, se consideran los siguientes supuestos:

1. La información aportada tanto de la empresa como de la oficina de proyectos estará disponible durante el desarrollo del PFG

2. Las condiciones actuales serán reflejadas o similares durante el período de estudio. En caso contrario, se hará las aclaraciones correspondientes según los objetivos del proyecto.
3. La información de casos en materia de responsabilidad social dentro de la empresa estará disponible para ser evaluada por el estudiante.
4. El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

Para la elaboración del PFG, se consideran las siguientes restricciones:

1. El tiempo máximo para terminar el PFG es de 12 semanas.
2. No se cuenta con un documento inicial de RSC asociado a la oficina de proyectos sobre el cual comparar
3. El PFG pretende elaborar una propuesta para ser aplicada en etapas posteriores a la realización de este trabajo.
4. Las posibles soluciones serán obtenidas mediante referencias bibliográficas y necesidades obtenidas mediante evaluaciones a interesados principales del PFG.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Para la elaboración del PFG, se consideran los siguientes riesgos:

1. Entregas tardías del proyecto podría afectar al cronograma y a la posible fecha de entrega total del PFG.
2. El tiempo de la selección de los lectores dados por la universidad y a criterio personal de estudiante podría verse afectado si no se reciben las aprobaciones correspondientes por parte de la Universidad.
3. La falta de referencias bibliográficas que presenten herramientas y artefactos puede perjudicar al alcance que se presenta en los objetivos de estudio del PFG.
4. Una resistencia interna de los miembros en participar de las sesiones de entendimiento y evaluaciones puede perjudicar el tiempo y alcance del PFG.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1 Inicio del PFG	29-Ago-23
2.1 Inicio SG	29-Ago-23
2.4 Cierre SG Aprobado	26-Oct-23
3.2 Desarrollo del PFG	1-Nov-23
3.3 Avance de desarrollo PFG	8-Nov-23
3.3.7 Aprobación final de tutor	16-Feb-24
4.1.3 Envío a tutores	16-Feb-24
5.1 Mejoras al PFG	22-Feb-24

5.2 Correcciones finales	27-Feb-24
5.3 Envío del PFG a lectores para segunda revisión	27-Feb-24
6.1 Aprobación de lectores	1-Mar-24
6.3 Aprobación de Tribunal del PFG	4-Mar-24
7 Cierre del PFG	4-Mar-24

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Actualmente, la oficina de proyectos de la empresa financiera de Grupo Davivienda no cuenta con un plan de responsabilidad social corporativa relacionada con las funcionalidades que esta desempeña, así como alinearse a un plan de responsabilidad social a nivel de empresa, la cual está desactualizado según los objetivos estratégicos de la empresa. Esto puede ocasionar una serie de consecuencias negativas y limitar la efectividad de la entidad en términos de sostenibilidad y compromiso social. Uno de los principales problemas de no actualizar regularmente el plan de responsabilidad social corporativa es que la información contenida en el informe se vuelve obsoleta con el tiempo. Por lo tanto, los logros, iniciativas y compromisos pasados pueden dejar de reflejar la situación actual de la empresa, lo que limita su utilidad tanto para los interesados internos como externos.

A nivel de la oficina de proyecto, la falta de un plan de responsabilidad para proyectos, alineado con la empresa, puede llevar a la oficina a no abordar o anticipar estos problemas, lo que podría perjudicar su capacidad para adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los interesados y del entorno empresarial, teniendo posibles efectos en la competitividad del mercado.

Para la realización de este proyecto se pretende realizar la recolección de fuentes primarias y secundarias con el motivo de fortalecer el plan de responsabilidad social corporativa de la empresa, así como la generación de un plan alineado basado en las funcionalidades de la oficina de proyectos.

20.2 Marco conceptual básico

A continuación, se presenta el listado de conceptos básicos asociado al PFG a desarrollar:

- Responsabilidad Social Corporativa
- Oficina de proyectos
- Sostenibilidad
- Ética Empresarial
- Gestión de riesgo
- Cumplimiento empresarial
- Cultura organizacional

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Analizar los efectos asociados a las buenas prácticas del plan de acción de responsabilidad social para la evaluación del desempeño de la empresa.	Indicadores de desempeño en la organización que relacionen las buenas prácticas con la responsabilidad social corporativa.	Entrevista a profesionales de la Oficina de Proyectos y departamento de Cumplimiento	Método experimental	Análisis de datos, diagrama de Ishikawa	Se asociará a la documentación actual con la que se cuenta en la empresa en materia de responsabilidad social corporativa
2. Analizar el entorno actual de la organización en materia del plan de acción de responsabilidad social para la futura identificación de oportunidades de mejora.	Documentación de análisis de resultados de la situación actual de la empresa	Entrevista a profesionales de la Oficina de Proyectos y departamento de Cumplimiento	Método descriptivo	Análisis de datos, diagramas de flujo	El acceso a documentación relevante con la situación actual de la empresa.
3. Determinar una propuesta que se adapte a los requerimientos y oportunidades de mejora para el departamento de operaciones de una empresa financiera.	Propuesta de implementación con modelo a seguir para la responsabilidad social de la Oficina de Proyectos	Trabajos de investigación	Método analítico-sintético	Juicio experto, lecciones aprendidas, técnicas de asignación de recursos, toma de decisiones	Falta de recursos y documentación de nuevas aplicaciones y propuestas a nivel nacional e internacional.
4. Proponer herramientas y artefactos para la propuesta elaborada que fortalezca el desempeño del plan de acción de responsabilidad social actual.	Presentación de herramientas y artefactos según la propuesta elaborada para el fortalecimiento de un plan de acción de responsabilidad social.	Trabajos de investigación	Método analítico-sintético	Análisis Multicriterio, juicio experto, técnicas de asignación de recursos, toma de decisiones	No se observan restricciones para este objetivo.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

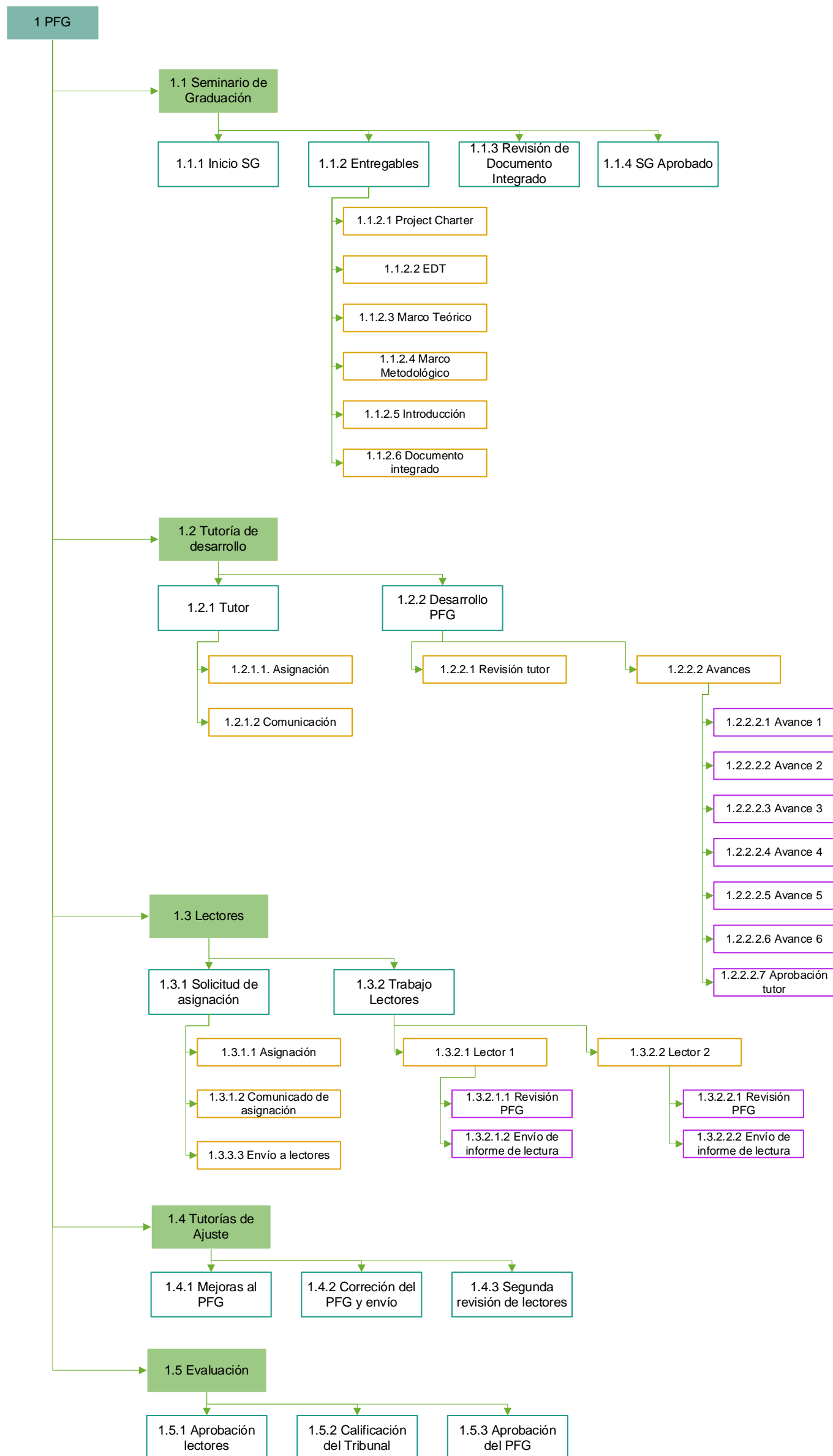
En este apartado se busca establecer la relación del desarrollo sostenible y regenerativo con respecto a los objetivos del proyecto final de graduación. De acuerdo con (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987), el desarrollo sostenible “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Su principal objetivo es encontrar un equilibrio entre las necesidades humanas y la conservación y protección del medio ambiente”. Por otro lado, (Mang & Reed, 2012) indica que el desarrollo no solo se enfoca en la sostenibilidad o la conservación ecológica, sino el rejuvenecimiento de estos sistemas ecológicos sociales y deteriorados. Este “se enfoca en sistemas holísticos y en las interconexiones entre los seres humanos y su entorno, con el objetivo de crear sistemas y comunidades resilientes y prósperas para todos sus integrantes” (Mang & Reed, 2012). La Responsabilidad Social Corporativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el estándar P5 para la Sostenibilidad están intrínsecamente vinculados en sus objetivos y alcances. Ambos buscan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente a través de la acción empresarial y otros actores relevantes.

7.5.1.2 Anexo 2: EDT del PFG

A continuación, se presenta la estructura de desglose de trabajo (EDT) propuesto para el PFG.

Figura 16.

Estructura de Desglose de Trabajo del PFG



Nota. Autoría propia (2023)

7.5.1.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Tabla 9.

Cronograma propuesto del PFG

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Dependencias
PFG Eduardo Fernandez	121 días	29/08/23	04/03/24	
Inicio del PFG	0 días	29/08/23	29/08/23	
Seminario de Graduación	42 días	29/08/23	26/10/23	1
Inicio SG	0 días	29/08/23	29/08/23	
Entregables	37 días	29/08/23	19/10/23	3
Avance 1	8 días	29/08/23	07/09/23	
Acta del PFG	5 días	29/08/23	04/09/23	
Avanzar en incisos 1 al 10	2 días	29/08/23	30/08/23	
Avanzar en incisos 11 al 12	3 días	31/08/23	04/09/23	7
Realizar una investigación bibliográfica	3 días	05/09/23	07/09/23	6
Entregar Avance 1	0 días	07/09/23	07/09/23	9
Avance 2	5 días	08/09/23	14/09/23	5
Generar correcciones del tutor 1	1 día	08/09/23	08/09/23	
Acta del PFG	1 día	11/09/23	11/09/23	12
Avanzar en incisos 13 al 19	1 día	11/09/23	11/09/23	
Elaborar EDT del PFG	1 día	12/09/23	12/09/23	13
Elaborar Cronograma del PFG	2 días	13/09/23	14/09/23	15
Entregar Avance 2	0 días	14/09/23	14/09/23	16
Avance 3	4 días	18/09/23	21/09/23	11
Generar correcciones del tutor 2	0.5 días	18/09/23	18/09/23	
Marco teórico	3.5 días	18/09/23	21/09/23	19
Elaborar marco institucional	1 día	18/09/23	19/09/23	
Elaborar teoría de AP	1.5 días	19/09/23	20/09/23	21
Elaborar teoría de RSC	1 día	21/09/23	21/09/23	22
Entregar Avance 3	0 días	21/09/23	21/09/23	20
Avance 4	5 días	22/09/23	28/09/23	18
Generar correcciones del tutor 3	1 día	22/09/23	22/09/23	
Marco teórico	3 días	25/09/23	27/09/23	26
Establecer beneficios del RSC a la PMO y empresa	3 días	25/09/23	27/09/23	
Acta del PFG	1 día	28/09/23	28/09/23	27
Avanzar en incisos 20.1 y 20.2	1 día	28/09/23	28/09/23	
Entregar Avance 4	0 días	28/09/23	28/09/23	29
Avance 5	5 días	29/09/23	05/10/23	25
Generar correcciones del tutor 4	0.5 días	29/09/23	29/09/23	
Elaborar marco metodológico	1 día	29/09/23	02/10/23	33
Definir fuentes de información	1 día	02/10/23	03/10/23	34

Definir métodos de investigación	1 día	03/10/23	04/10/23	35
Elaborar supuestos y restricciones	0.5 días	04/10/23	04/10/23	36
Determinar entregables	0.5 días	05/10/23	05/10/23	37
Acta del PFG	0.5 días	05/10/23	05/10/23	38
Avanzar en inciso 21	0.5 días	05/10/23	05/10/23	
Entregar Avance 5	0 días	05/10/23	05/10/23	39
Avance 6	5 días	06/10/23	12/10/23	32
Generar correcciones del tutor 5	0.5 días	06/10/23	06/10/23	
Elaborar introducción	1 día	06/10/23	09/10/23	43
Elaborar capítulo 7 de la Guía consolidada del PFG	3 días	09/10/23	12/10/23	44
Acta del PFG	0.5 días	12/10/23	12/10/23	45
Avanzar en inciso 22	0.5 días	12/10/23	12/10/23	
Entregar Avance 6	0 días	12/10/23	12/10/23	46
Avance 7	5 días	13/10/23	19/10/23	42
Generar correcciones del tutor 6	0.5 días	13/10/23	13/10/23	
Elaborar abstracto	1 día	13/10/23	16/10/23	50
Elaborar resumen ejecutivo	1 día	16/10/23	17/10/23	51
Elaborar lista de referencias	1 día	17/10/23	18/10/23	52
Elaborar índices	1 día	18/10/23	19/10/23	53
Finalizar acta del PFG firmada	0.5 días	19/10/23	19/10/23	54
Entregar Avance 7	0 días	19/10/23	19/10/23	55
Revisar Documento Integrado	5 días	20/10/23	26/10/23	4
Cierre SG Aprobado	0 días	26/10/23	26/10/23	57
Tutorías de desarrollo	68 días	27/10/23	16/02/24	2
Tutor	3 días	27/10/23	31/10/23	
Asignar profesor tutor de PFG	2 días	27/10/23	30/10/23	
Desarrollo de sesión de entendimiento con tutor de PFG	1 día	31/10/23	31/10/23	61
Desarrollo del PFG	5 días	01/11/23	07/11/23	60
Obtener revisión de tutor	5 días	01/11/23	07/11/23	
Avances	60 días	08/11/23	16/02/24	63
Desarrollar avance 1	10 días	08/11/23	21/11/23	
Desarrollar avance 2	10 días	22/11/23	06/12/23	66
Desarrollar avance 3	10 días	07/12/23	20/12/23	67
Desarrollar avance 4	10 días	21/12/23	05/01/24	68
Desarrollar avance 5	10 días	08/01/24	02/02/24	69
Desarrollar avance 6	10 días	05/02/24	16/02/24	70
Obtener aprobación tutor	0 días	16/02/24	16/02/24	71
Lectores	13 días	05/02/24	21/02/24	70
Solicitud de asignación	10 días	05/02/24	16/02/24	
Asignar lectores del PFG	2 días	05/02/24	06/02/24	

Comunicar asignación a tutores	1 día	07/02/24	07/02/24	75
Enviar PFG a lectores	0 días	16/02/24	16/02/24	76,59
Trabajo de lectores	3 días	19/02/24	21/02/24	74
Lector 1	3 días	19/02/24	21/02/24	
Revisar indicaciones de revisión del PFG	3 días	19/02/24	21/02/24	
Envío de informe de lectura	0 días	21/02/24	21/02/24	80
Lector 2	3 días	19/02/24	21/02/24	79SS
Revisar indicaciones de revisión del PFG	3 días	19/02/24	21/02/24	
Envío de informe de lectura	0 días	21/02/24	21/02/24	83
Tutorías de ajuste	7 días	22/02/24	01/03/24	73
Presentar mejoras al PFG	3 días	22/02/24	26/02/24	
Presentar corrección del PFG	1 día	27/02/24	27/02/24	86
Enviar documento del PFG	0 días	27/02/24	27/02/24	87
Generar correcciones de segunda revisión de lectores	3 días	28/02/24	01/03/24	88
Evaluación	1 día	01/03/24	04/03/24	85
Obtener aprobación de lectores	0 días	01/03/24	01/03/24	
Obtener calificación del Tribunal	1 día	04/03/24	04/03/24	91
Obtener aprobación del PFG	0 días	04/03/24	04/03/24	92
Cierre del PFG	0 días	04/03/24	04/03/24	90

Nota. Autoría propia (2023)

Adicionalmente, se presenta el diagrama de Gantt asociado al cronograma

Figura 17.

Diagrama de Gantt asociado al cronograma

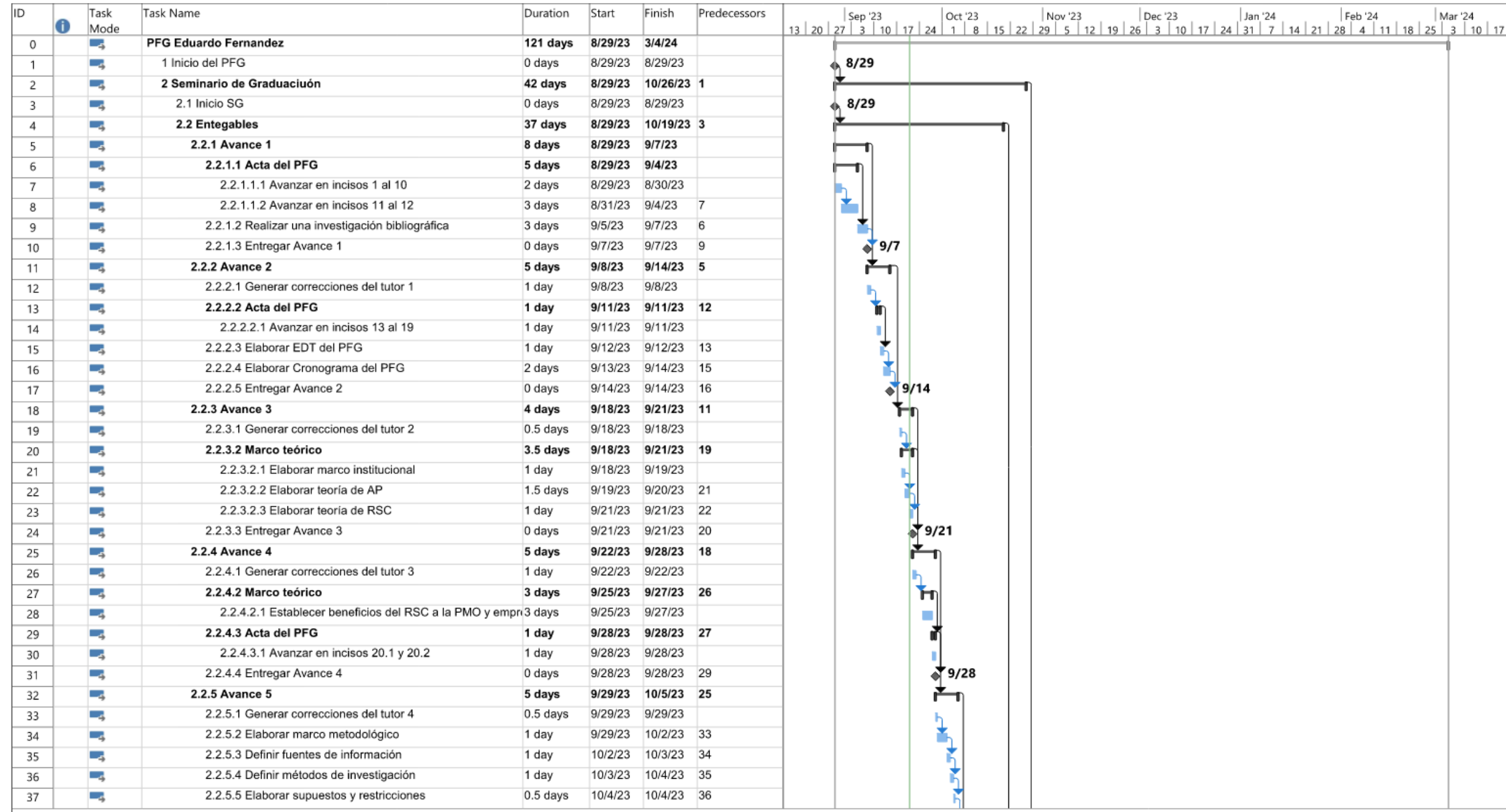


Figura 18.

Diagrama de Gantt asociado al cronograma (Cont.)

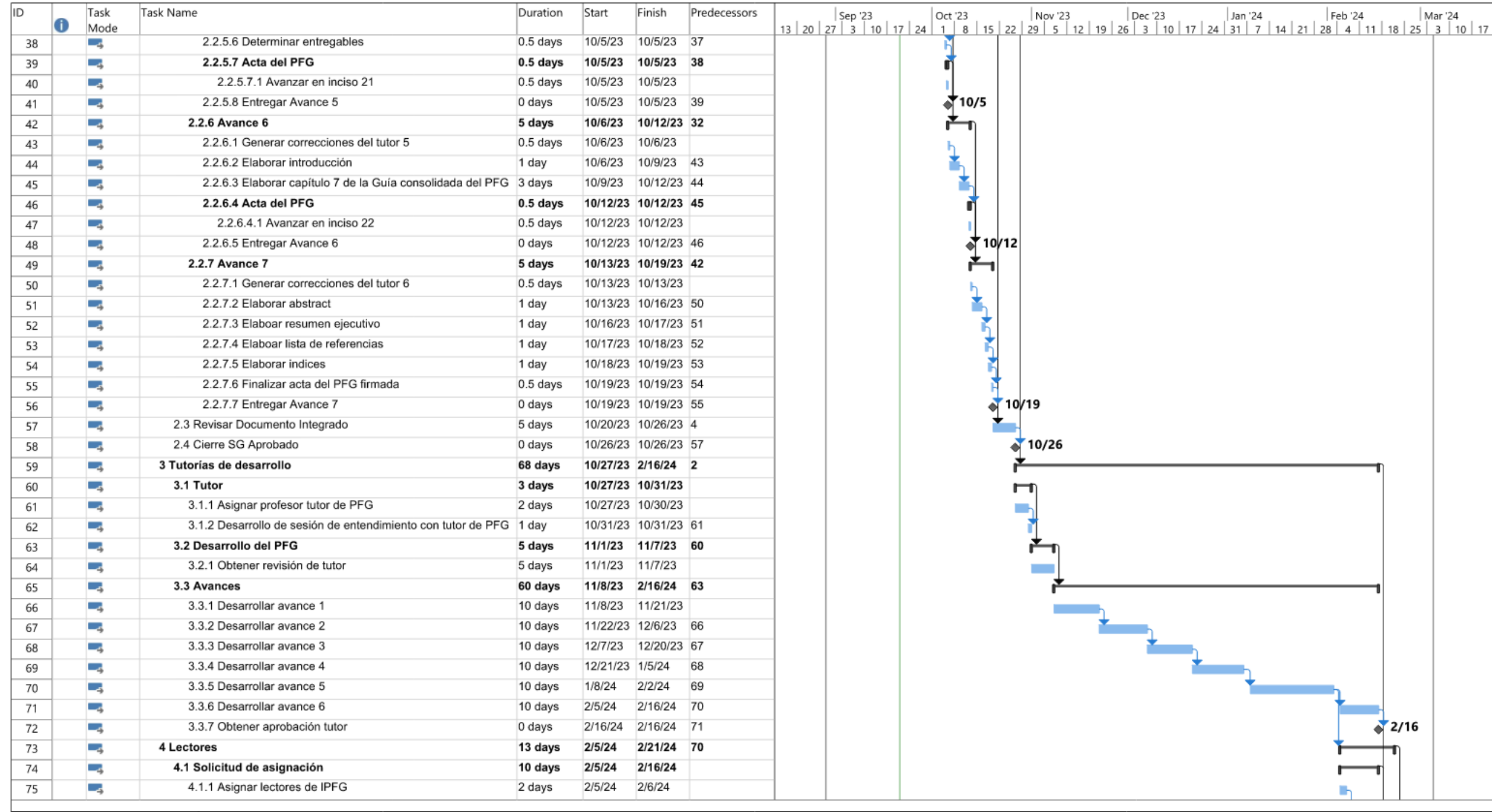
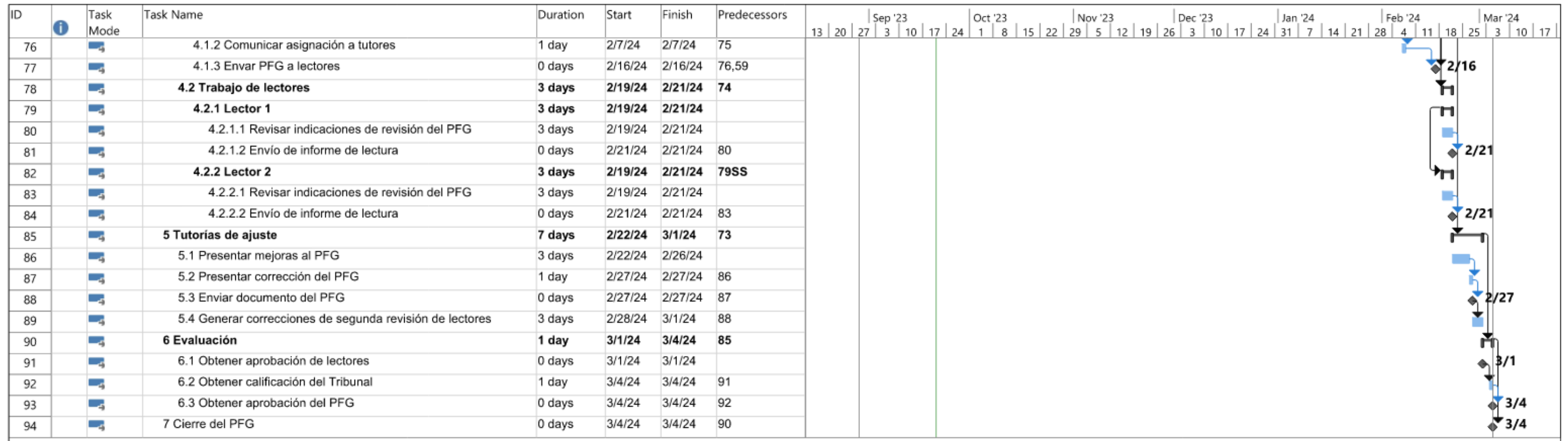


Figura 19.

Diagrama de Gantt asociado al cronograma (Cont.)



7.5.1.4 Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

En esta sección se presenta información de relevancia que respaldan la necesidad de la elaboración de un plan de acciones de responsabilidad social, así como los beneficios que aporta su implementación y las herramientas que pueden servir para mejorar el rendimiento de los planos de acción actuales. Por lo tanto, a continuación, se presentan una breve investigación preliminar de las referencias recabadas que serán de gran utilidad para el trabajo de graduación.

(Barbachan, 2017) presentó ideas de los beneficios que se pueden generar mediante la aplicación del uso de la responsabilidad social en las organizaciones, así como posibles desafíos y retos que se pueden presentar debido a una falta de conocimiento de esta.

(Uribe-Macías, Vargas-Moreno, & Merchán-Paredes, 2018) detallaron algunas perspectivas y efectos de la aplicación de la responsabilidad social en la empresa y algunos criterios para la gerencia de proyectos. Esta referencia presenta propuestas bastante efectivas que podrían servir para la elaboración de este proceso.

(Camarán, Barón, & Rueda, 2019) realizaron una comparación de los resultados que aporta la responsabilidad social a nivel empresarial y cómo se relaciona con los objetivos de desarrollo sostenible indicadas por las naciones unidas. De esta forma, se pueden identificar las estrategias propuestas para ser implementar en este trabajo de investigación.

(Guerrero Barreto, 2019) analizó de manera práctica la implementación de responsabilidad social en un proyecto de corporativo. Como se pretende generar las posibles herramientas y artefactos en un ambiente financiero, esta investigación será de gran importancia para la valoración de estrategias.

(Málaga, 2020) presentó cómo se puede desarrollar la responsabilidad social como estrategia en la gestión de conflicto socioambientales. Las características presentadas en el

ámbito social serán de gran ayuda para la generación de estrategias dentro de la oficina de proyectos de la organización.

(Requena, 2020) indagó sobre los beneficios de la responsabilidad social dentro de la comunidad, la que puede servir para identificar herramientas para este trabajo y así como los mecanismos de implementación de carácter innovador.

(Rojas-Martínez, Niebles-Nuñez, Pacheco-Ruíz, & Hernández-Palma, 2020) presentaron información bastante relevante en materia de la calidad de servicio como uno de los elementos claves para la elaboración del plan de acción de responsabilidad. Con esta referencia, se podrán establecer métricas de calidad para valorar en el trabajo.

(del Cisne Ambuludí-Amay & Ortega-Castro, 2021) presentaron una idea similar de la generación de un plan de acción dentro de la oficina de proyectos, la cual será de gran ayuda para este trabajo ya que se realizará este trabajo dentro del departamentos del proyecto. Se puede evaluar las herramientas descritas para ser implementados en el departamento.

(Da Costa & Calderón, 2022) realizaron un estudio del aporte de la responsabilidad social y analizó las ventajas de contar con un plan de acción de responsabilidad social. Se identificó algunas políticas necesarias de implementación en el área corporativa que se podrán analizar en esta investigación.

(Ramirez, Alemán, Herrera, & Antequera, 2022) identificaron las dimensiones que se necesitan para generar un plan de acción adecuado en materia de responsabilidad social. Según el alcance que se tiene para este trabajo, las dimensiones identificadas por (Ramirez, Alemán, Herrera, & Antequera, 2022) serán de gran utilidad para la identificación de herramientas y artefactos.

(Martínez & Serrano Caballero, 2022) generaron un prototipo de desarrollo en responsabilidad social para las alianzas público-privadas (APP) en México. De acuerdo con los

modelos elaborados por los investigadores, se podrán valorar para ser implementados en el trabajo de graduación.

(Ojeda Tacoronte, 2022) presentaron desafíos y oportunidades de mejora en el uso de un plan de acción para la responsabilidad social en un ambiente corporativo para fortalecer el desempeño de las organizaciones. Esta referencia representará un insumo bastante importante para el trabajo para identificar las posibles herramientas que se llegarán a utilizar durante su desarrollo.

(Forcén Jiménez, 2023) indicó la influencia que genera la aplicación de un plan de acción a nivel empresarial y financiero. Como este trabajo de graduación se ejecutará en un ambiente similar, se podrá evaluar las medidas e identificadores aportados por el investigador.

(Gonzales Silva, 2023) generó una propuesta de desarrollo de un plan de acción de responsabilidad social en la comunidad, la cual puede servir para aportar claridad de los tópicos que se deben tomar en cuenta a la hora de formalizar el plan y sus semejanzas con este trabajo de graduación.

(Santos de Andrés, 2021) elaboró una propuesta de memoria para la responsabilidad social corporativa. Durante el trabajo, se buscará valorar su aplicabilidad dentro de la investigación a realizarse.

(Saucedo Mantilla & Molina Balaguera, 2023) generaron un plan de responsabilidad social para una empresa de calzado. Con esta referencia se pretende hacer un análisis del departamento de proyecto según los tópicos que se busquen elaborar dentro del trabajo.

(Urbina & Zelaya, 2023) generaron un sistema de gestión ambiental que implementa la responsabilidad social dentro de la elaboración de la propuesta. Se pretende que, dentro del trabajo a realizar, se presenten resultados similares a las propuestas por los investigadores.