



ESTÁNDARES DE RSE: UTILIZACIÓN EN LA GERENCIA DE PROYECTOS*

RESUMEN

El propósito de esta investigación es presentar la relación entre las acciones de responsabilidad social empresarial que se adelantan en la gerencia de proyectos de construcción de vivienda y la utilización de estándares internacionales de RSE, habida cuenta de que los proyectos son organizaciones no permanentes, con sus propias características y dinámicas de gestión. Así se desarrolló una investigación descriptiva, en la cual se indagó a gerentes de proyectos de construcción, mediante un cuestionario estructurado, sobre el diseño estratégico de la RSE y la gestión de las relaciones con los *stakeholders* en sus proyectos. Los resultados muestran la inexistencia de acciones encaminadas al cumplimiento de estándares, aunque se reconocen algunas prácticas relacionadas con algunos de ellos. La principal conclusión es que no se evidencia el cumplimiento de estándar de RSE alguno en la gerencia de proyectos. Se recomienda en



futuras investigaciones incluir a las grandes empresas del sector a nivel nacional.

Palabras clave: Estándares, RSE, gerencia de proyectos, sector de la construcción, *stakeholders*.

CSR STANDARDS: USE IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

The purpose of the paper is to present the relationship between the Corporate Social Responsibility actions that are carried out in the management of housing construction projects and the use of international CSR standards, given that the projects are non-permanent organizations, with their own characteristics and management dynamics. Thus, descriptive research was developed, in which managers of construction projects were inquired, through a structured questionnaire, about the strategic design of CSR and the management of relationships with stakeholders in their projects. The results show the nonexistence of actions aimed at compliance with standards, although some practices related to some of them are recognized. The main conclusion is that there is no evidence of compliance with any CSR standard

in project management. It is recommended in future investigations to include large companies in the sector nationwide.

Keywords: Standards, CSR, project management, construction sector, *stakeholders*.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo establecer la relación existente entre las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) llevadas a cabo en la gerencia de proyectos de construcción de vivienda y los estándares de RSE generalmente aceptados. Este documento forma parte de una investigación más amplia que busca proponer un modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos enfocados en el sector de la construcción.

Los antecedentes del tema están relacionados con el hecho de que en la gerencia de proyectos es muy importante el establecimiento de relaciones con los diferentes grupos interesados, pues estos, en concepto del Project Management Institute (PMI, 2013), pueden participar en el proyecto e incluso tener expectativas contrapuestas que pueden generar conflicto. Entonces, además de reconocerlos,

* Este documento es producto parcial de la tesis doctoral titulada *Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector construcción*, cuyos estudios fueron financiados por la Universidad del Tolima.

** Doctor en Gerencia de Proyectos. Profesor investigador de la Universidad del Tolima, Colombia. Correo: meuribem@gmail.com.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n33.02>

se debe planear la forma como el proyecto satisfará los intereses de dichos grupos, lo cual ha sido muy bien atendido por la RSE en las organizaciones permanentes.

Sin embargo, es necesario entender que los proyectos son organizaciones no permanentes que presentan condiciones y características particulares que hacen necesario comprender de otra forma la dinámica de la RSE que pueda darse en ellos. En la tabla 1 se exponen estas características propias de acuerdo con el estudio que realizaron Maddaus y Dülfer (citados por Roessler, 2015) con respecto a la definición del término efectuada por varios expertos.

Tabla 1. Características de los proyectos según Maddaus y Dülfer

Característica(s)	Frecuencia
Temporal – Principio definido – Final definido	36
Singular – Único	20
Objetivo definido	18
Complejo	17
Actividad explícita	11
Recursos limitados – Presupuesto limitado	11
Involucramiento de varias unidades organizacionales	7
Designio importante	3
Interdisciplinario	2
Relativamente nuevo	2
Organización específica al proyecto	2
Riesgo	2
Mucha gente involucrada	1
Tamaño	1
Dinámico	1
Delimitación hacia otras actividades	1

Nota. Tomado de Uribe (2018).

Entonces, como uno de los elementos asociados con el ejercicio de la RSE, es importante analizar si los proyectos de construcción se encuentran adscritos o enmarcan sus acciones en alguno de los estándares de RSE existentes a nivel internacional, específicamente, en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Global Reporting Initiative (GRI) y la *Guía ISO 26000*.

En consecuencia, y de acuerdo con la literatura disponible, el problema de investigación se puede expresar de la siguiente forma: la RSE se ha aplicado en las organizaciones permanentes en los últimos años, sin embargo, no existe evidencia suficiente que permita afirmar que esta se haya incorporado de manera sistemática en las prácticas usuales de la disciplina de gerencia de proyectos¹. Este es el caso específico del sector de la construcción de vivienda, cuyo modelo de negocio es el trabajo por proyectos, el cual tiene importantes implicaciones en sus *stakeholders*. Este es un sector de gran auge y desarrollo en Colombia, en particular en Ibagué, de manera que se ha convertido en un sobresaliente dinamizador de la economía nacional y local. Una de las formas de investigar el fenómeno es cuestionándose acerca de la utilización de estándares internacionales de RSE en esta disciplina y en este sector a partir de las acciones de RSE que se desarrollan en él.

Se presenta a continuación el fundamento teórico necesario para comprender el problema y plantear su tratamiento; después se explica la metodología utilizada para el desarrollo del estudio; posteriormente, se exponen los resultados obtenidos; al final se mencionan las conclusiones y la discusión del tema, derivados de la investigación.

¹ Los proyectos, por sus características propias, son organizaciones temporales y pueden ser adelantados o no por organizaciones permanentes o en el interior de estas.



2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Con el fin de ofrecer un marco adecuado para la interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones, se plantean a continuación los temas de responsabilidad social empresarial, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Global Reporting Initiative (GRI) y la *Guía ISO 26000*.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La RSE presenta diferentes conceptos y enfoques, según lo indica la información disponible en la literatura. Rosero (2015), por ejemplo, concluye en su tesis doctoral que “bastantes autores han intentado describir lo que significa ser una empresa socialmente responsable, desembocando en que es la responsabilidad que poseen las empresas por los impactos sociales y medioambientales que ocasionan en su actividad” (p. 255).

No obstante, para efectos de este trabajo, se asume el concepto de RSE planteado por Acuña et al. (2014), quienes afirman que esta es el conjunto de las actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus *stakeholders* y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales.

En el desarrollo conceptual y práctico de la RSE, han surgido diversos estándares e iniciativas que les permiten a las organizaciones guiar sus acciones en este campo dentro de referentes de índole mundial. Algunos de estos son los cuatro que se detallan a continuación.

AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La Agenda se materializa mediante los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

que fueron aprobados en septiembre de 2015 por las Naciones Unidas. Según la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco, 2016), los ODS son el instrumento para que las organizaciones de todo tipo puedan “demostrar cómo su negocio contribuye a la sostenibilidad, entendida esta como el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental” (p. 5). La Agenda está basada en 17 objetivos y 169 metas específicas en cinco ámbitos de importancia fundamental conocidos como las 5P: *people, planet, prosperity, peace, partnership* (personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2016).

Para hacer posible la contribución a la sostenibilidad y “ayudar a conectar las estrategias de los negocios con las prioridades globales” (GRI et al., 2016, p. 4), se ha diseñado la *Guía SDG Compass*, que recomienda adelantar cinco pasos en las empresas para tales efectos. Estos pasos se visualizan en la tabla 2.

Tabla 2. Guía para la acción empresarial en los ODS

Pasos	Acciones
Entendiendo los ODS	¿Qué son los ODS? Entendiendo el caso empresarial Las responsabilidades mínimas de las empresas
Definiendo prioridades	Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto Seleccionar indicadores y recopilar datos Definir prioridades
Estableciendo objetivos	Definir el alcance de los objetivos y seleccionar los indicadores clave de desempeño Definir la línea base, seleccionar el tipo de objetivo Configurar el nivel de ambición Anunciar el compromiso que se tiene con los ODS
Integrando	Anclar los objetivos de sostenibilidad dentro del negocio Integrar la sostenibilidad en todas las funciones Participar en alianzas
Reportando y comunicando	Procesos de reporte y comunicación efectivos Comunicando el desempeño frente a los ODS

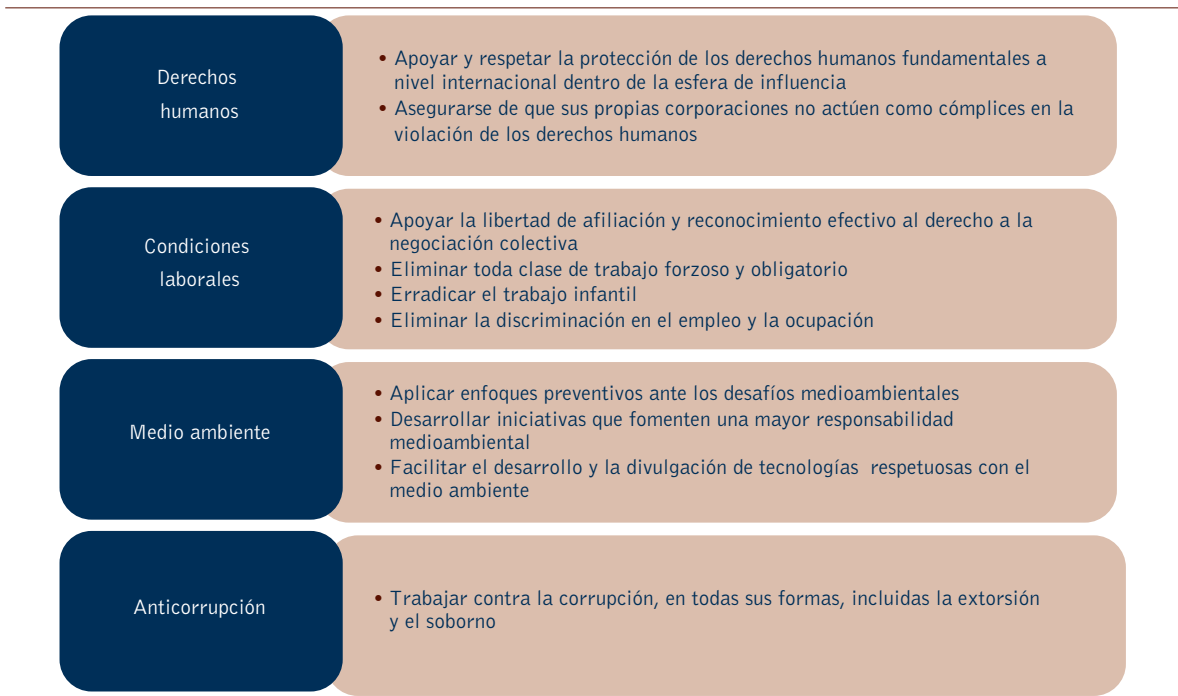
Nota. Elaboración propia con base en GRI et al. (2016).

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Con el referente de este pacto, las empresas pueden adelantar acciones encaminadas a

contribuir con cuatro áreas que han sido consideradas claves para el fortalecimiento del civismo empresarial responsable (Abíznano, 2007). Estas áreas y sus principios asociados se pueden observar en la figura 1.

Figura 1. Áreas y principios del Pacto Global



Nota. Tomado de Uribe (2018).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Fue establecida para desarrollar y difundir directivas para hacer las memorias o los reportes de sostenibilidad a partir de normas de uso voluntario por parte de las organizaciones, esto con el fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. Para producir el informe, la organización debe comunicar acerca de todos los indicadores, así como de los motivos por los cuales no lo hace en alguno de ellos.

Estas guías de uso voluntario contribuyen a que las organizaciones puedan publicar el informe de una manera uniforme y sistemática con respecto a las dimensiones económica, social

y medioambiental de sus actividades, productos y servicios, sobre la base de los principios para determinar el contenido de la memoria y aquellos necesarios para identificar su calidad (GRI, 2015). Los primeros se relacionan con la decisión de lo que se ha de incluir en las memorias a partir de aquello que la empresa realiza, de sus impactos y de los intereses de los *stakeholders*; los segundos aportan a tomar mejores decisiones para la presentación adecuada y la calidad de la información contenida.

En la primera categoría de principios se encuentran la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, la materialidad y la exhaustividad; en la segunda están el equilibrio, la comparabilidad, la precisión, la



puntualidad, la claridad y la fiabilidad (tabla 3). Todos estos principios son fundamentales para darle transparencia al informe, que está orientado a todos los grupos de interés de la organización.

Tabla 3. Principios de la GRI

Principios para determinar el contenido de la memoria	Principios para determinar la calidad de la memoria
Participación de los grupos de interés	Equilibrio
Contexto de sostenibilidad	Comparabilidad
Materialidad	Precisión
Exhaustividad	Puntualidad
	Claridad
	Fiabilidad

Nota. Elaboración propia sobre la base de GRI (2015).

GUÍA ISO 26000

Es una norma internacional desarrollada por la International Organization for Standardization (ISO), “utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que

están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social” (ISO, 2010, p. v). De esta manera, proporciona orientación a todo tipo de organizaciones sobre conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social (RS); antecedentes, tendencias y características de la RS; principios y prácticas asociados con la RS; materias fundamentales y asuntos de RS; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, por medio de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia; identificación e involucramiento de las partes interesadas; y comunicación de compromisos, desempeño y otra información referente a la RS.

La norma —que es una guía y, por lo tanto, no tiene implicaciones de certificación o uso regulatorio o contractual— se basa en los siguientes principios: rendición de cuentas; transparencia; comportamiento ético; respeto a los intereses de las partes interesadas, al principio de igualdad, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos. El esquema general de la norma se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Esquema de la Guía ISO 26000

n.º	Título	Descripción
1	Objeto y campo de aplicación	Define el objeto y el campo de aplicación de la norma internacional, e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
2	Términos y definiciones	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la RS y para el uso de la norma internacional.
3	Comprender la RS	Describe los factores relevantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la RS y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de RS, lo que significa y cómo se aplica en las organizaciones. Incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de la norma internacional.
4	Principios de la RS	Introduce y explica los principios de la RS.
5	Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas	Aborda dos prácticas de RS: el reconocimiento por parte de una organización de su RS; y la identificación y el involucramiento de sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre los siguientes temas: relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad; reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de RS; esfera de influencia de la organización.

n.º	Título	Descripción
6	Orientación sobre materias fundamentales de RS	Explica las materias fundamentales relacionadas con la RS y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la RS, las consideraciones y los principios asociados, así como de las acciones y expectativas vinculadas.
7	Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización	Proporciona directrices acerca de cómo poner en práctica la RS en una organización. Incluye indicaciones relacionadas con la comprensión de la RS de una organización, la integración de la RS en toda la organización, la comunicación relativa a la RS, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la RS, la revisión del progreso y la mejora del desempeño, así como sobre la evaluación de iniciativas voluntarias de RS.

Nota. Elaboración propia con base en ISO (2010).

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo descriptivo, pues “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2014, p. 92). En esta se utilizó un enfoque mixto, puesto que se abordaron aspectos relacionados con la investigación cuantitativa en la medida en que esta “ofrece una expresión cifrada de los datos y los analiza con la ayuda de métodos estadísticos” (Deslauries, 2004, p. 19), pero también con la investigación cualitativa, debido a que esta brinda “una visión más holística y (...) global de la realidad social: está inmersa en el tiempo real de las personas” (Deslauries, 2004, p. 22).

La población objeto de la investigación está constituida por 27 empresas de construcción de vivienda de la ciudad de Ibagué, de acuerdo con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Ibagué; por su volumen de activos están clasificadas como pequeñas y medianas empresas (pymes), según lo establece la Ley 905 de 2004. De este total, aceptaron participar en la investigación 15 empresas, que constituyen una muestra de 56 % del total de la población.

La información primaria fue tomada por medio de un cuestionario aplicado a gerentes de proyectos de construcción de vivienda, el cual indagó de manera general acerca de la incorporación estratégica y estructural de la RSE

en el proyecto y su relación con sus diferentes *stakeholders*. En la primera parte se encuentra lo correspondiente a los estándares. Además, previamente se realizó una entrevista semiestructurada y de tipo exploratorio a gerentes de empresas del sector; este instrumento se divide en tres partes: primera, descripción de la empresa o proyecto; segunda, relación con *stakeholders*; y, tercera, responsabilidad social empresarial, en la que se incluye lo atinente a estándares.

Para el desarrollo de la investigación se abordaron las siguientes etapas: elaboración del marco teórico, análisis de la información primaria, comparación de la información primaria con los estándares de RSE y conclusiones.

4. RESULTADOS

Antes de analizar la relación de las acciones de RSE que se realizan en la gerencia de proyectos de construcción de vivienda con los estándares internacionales, es necesario precisar que, de acuerdo con la información primaria recolectada, ninguno de los proyectos está adscrito a iniciativa o estándar alguno. De igual manera, solo el 20 % de los encuestados manifestaron utilizar indicadores de gestión que evalúan la RSE. Así mismo, los gerentes entrevistados previamente expresaron no estar adscritos a ningún estándar de RSE ni utilizar indicadores de gestión de RSE.

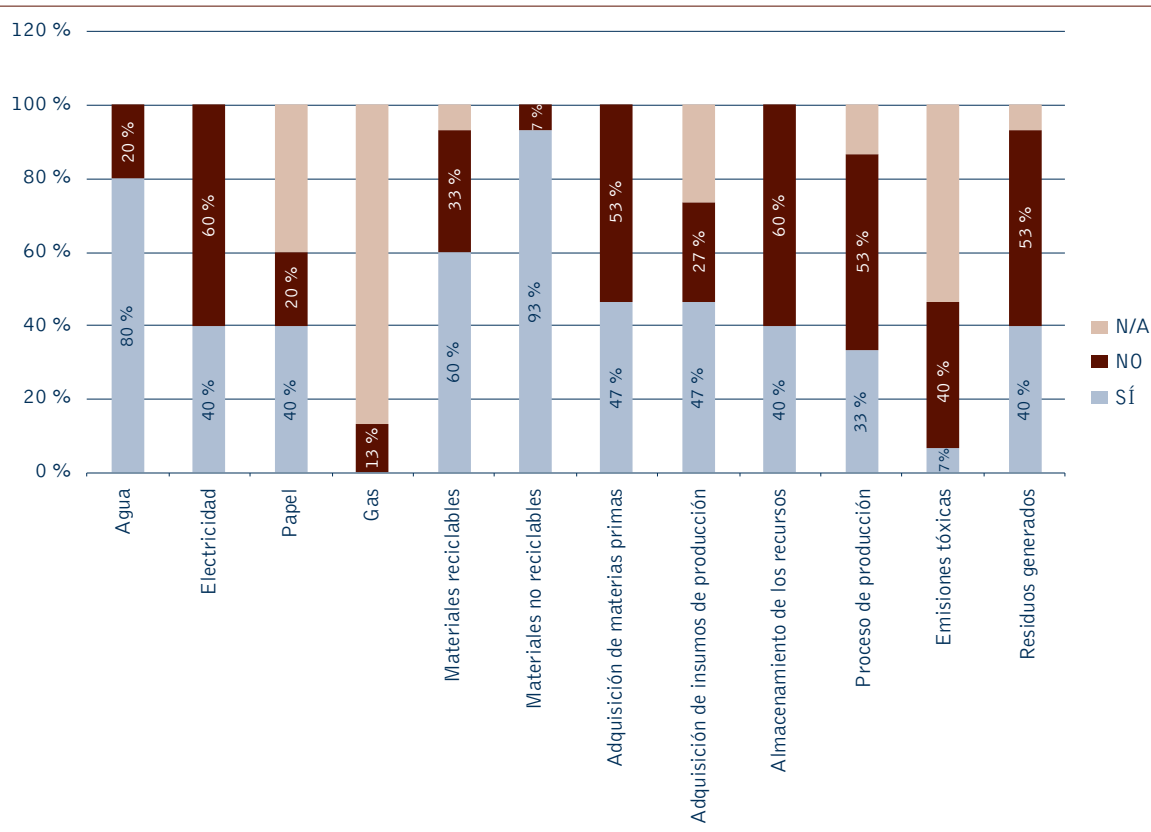


En este sentido, es necesario revisar las acciones que los gerentes comentaron desarrollar en relación con cada uno de sus *stakeholders*, con el fin de establecer si estas o algunas de ellas se asocian con algún estándar de RSE en particular.

En cuanto a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se encuentra una situación crítica debido a que los proyectos de construcción de vivienda objeto de análisis no han planeado ni ejecutado acciones encaminadas al cumplimiento de los ODS. En términos de la *Guía SDG Compass*, aún no han dado el primer paso, en el que se deben entender los ODS y la manera como las empresas les aportan. Es decir, en estos proyectos no se tiene como referente esta agenda y tampoco se realizan acciones que puedan clasificarse de manera clara en alguno de los ODS.

Con respecto al Pacto Global, sin que exista en los proyectos analizados una orientación intencionada al desarrollo de acciones enmarcadas en sus principios y áreas, podría afirmarse que se aporta en cierta forma al área de medio ambiente, principalmente a su segundo principio, puesto que los testimonios de los encuestados muestran que el 47 % de los proyectos tienen una política de gestión ambiental y que en ellos se practica control ecológico a diversas variables, como los materiales no reciclables (93 %), el agua (80 %), los materiales reciclables (60 %) y, en menor medida, a la adquisición de materias primas (47 %), la adquisición de insumos de producción (47 %), la electricidad (40 %), al papel (40 %), al almacenamiento de los recursos (40 %), a los residuos generados (40 %) y al proceso de producción (33 %) (figura 2).

Figura 2. Control ecológico de variables relacionadas



Nota. Elaboración propia. Información tomada en el periodo 2016-2017.

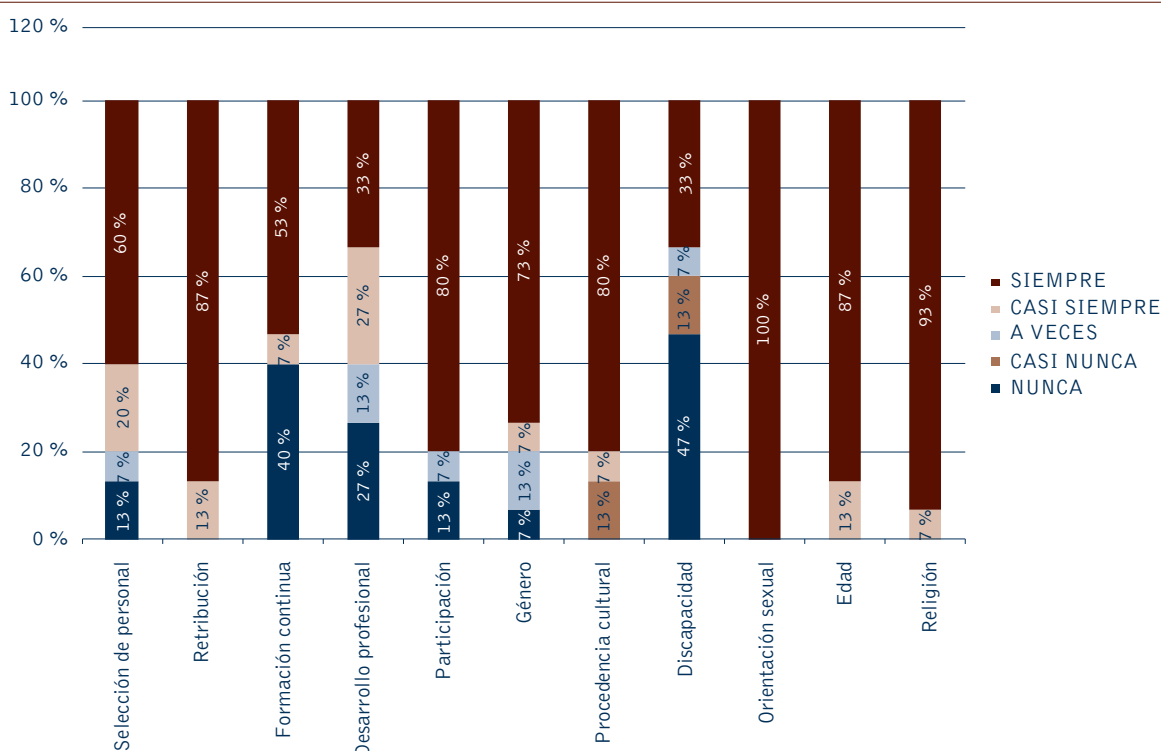
Pese a lo anterior, aún falta recorrer más camino, puesto que el 93 % de los encuestados no han asumido compromisos tendientes a disminuir la amenaza medioambiental, el 87 % no han implementado sistemas de gestión ambiental y ninguno ha realizado ecodiseño en sus procesos productivos.

De otra parte, existe una contribución al área de condiciones laborales, en la que los proyectos de construcción aportan a los principios segundo, tercero y cuarto, como se explicará a continuación. El primer principio no se presenta debido a la dinámica de trabajo y de contratación en el sector: por un lado, estos proyectos son temporales, por lo que no se propician condiciones para la asociación sindical; de otro lado, en muchas ocasiones, el proyecto subcontrata con personas jurídicas los

diferentes elementos de trabajo programados, por lo tanto, no se da una relación laboral directa entre proyectos y trabajadores.

En la información recaudada no existe evidencia de ocupación de menores de edad debido a que el sector se encuentra adecuadamente regulado y monitoreado; tampoco hay trabajo forzoso ni obligatorio, puesto que las relaciones de trabajo se dan mediante contratos escritos o verbales consensuados entre las partes. En cuanto a la ausencia de discriminación, los resultados (figura 3) muestran que en el sector siempre se desarrollan políticas de igualdad en varios aspectos, a saber: orientación sexual (100 %), religión (93 %), retribución (87 %), edad (87 %), participación (80 %), procedencia cultural (80 %), género (73 %), selección de personal (60 %) y formación continua (53 %).

Figura 3. Políticas de igualdad



Nota. Elaboración propia. Información tomada en el periodo 2016-2017.



En las dos áreas restantes (derechos humanos y anticorrupción) no existe evidencia de ninguna actuación o establecimiento de política asociada.

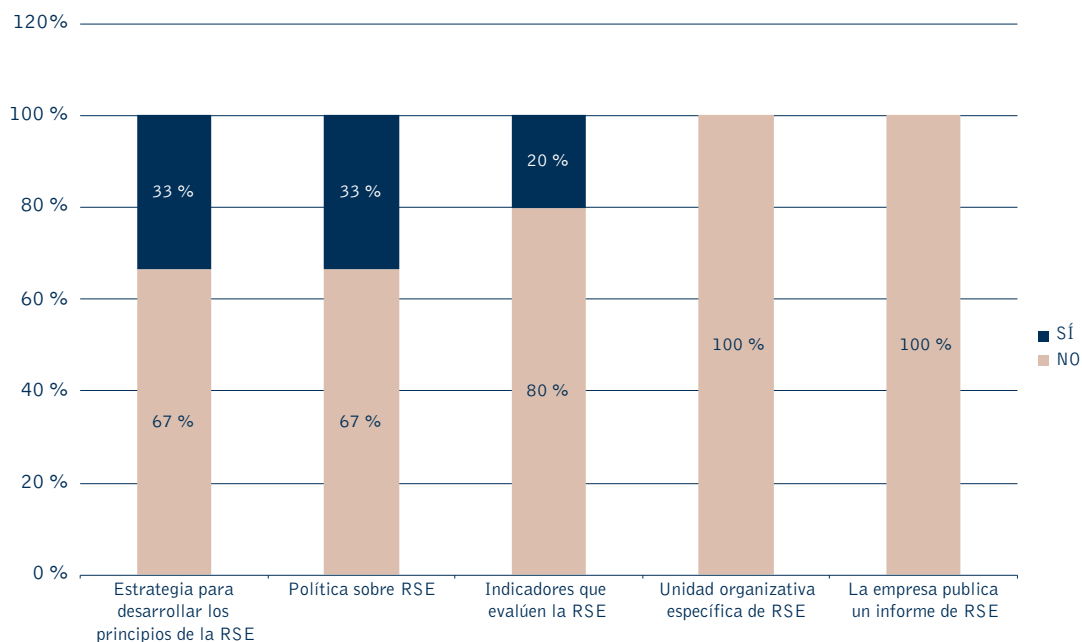
En relación con la GRI, ninguno de los proyectos encuestados publica un informe de RSE, ni siquiera como parte de su informe general anual. De plano, esta situación conduce a afirmar que no existe aplicación de esta guía, establecida para proponer directrices que permitan presentar de manera homogénea las memorias o los reportes de sostenibilidad.

Estos reportes proporcionan a las organizaciones el medio para difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios, y están basados en el diseño, el cálculo y la interpretación de indicadores en las dimensiones económica, social y medioambiental relacionados con el quehacer organizacional. De acuerdo con la información recaudada, el 80 % de los pro-

yectos de construcción de vivienda no tienen indicadores que evalúen la RSE que realizan, dato que confirma la ausencia de conocimiento y aplicación de la GRI.

Ahora bien, en cuanto a la *Guía ISO 26000*, esta establece que la RSE, además de cumplir con la legislación aplicable y ser coherente con la normativa internacional de comportamiento, debe estar integrada en toda la organización y ser llevada a la práctica en todas las relaciones (ISO, 2010). En la población estudiada se encontró que solo el 33 % de los proyectos tienen diseñada una estrategia de RSE y, en igual proporción, una política sobre RSE. Ninguno de estos proyectos tiene una unidad organizativa específica de RSE (figura 4). Como no es un asunto estratégico ni estructural, es factible afirmar que la RSE no está integrada en toda la organización, contrario a lo exigido por la *Guía ISO 26000*.

Figura 4. Diseño estratégico y estructural de la RSE



Nota. Elaboración propia. Información tomada en el periodo 2016-2017.

Además de ello, al realizar el análisis de las relaciones con cada uno de los *stakeholders*, se encontró que se desarrollan algunas acciones intermitentes o aisladas que no son previamente planificadas dentro de un esquema de RSE. Así, se puede afirmar que tampoco esta es llevada a la práctica en todas las relaciones, contrario a lo aconsejado en la *Guía ISO 26000*.

Finalmente, el título 5 de la *Guía* aborda dos prácticas de responsabilidad social que son necesarias para el establecimiento y la operación de esta guía: el reconocimiento, por parte de la organización, de su responsabilidad social, y la identificación e involucramiento de sus partes interesadas (ISO, 2010). Estas prácticas se pueden tomar como dos condiciones necesarias, por tal razón, como ni la una ni la otra se dan en este tipo de proyectos, puede colegirse que no existe un seguimiento ni aplicación alguna de la *Guía ISO 26000* en este sector.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En general, dada la evidencia recaudada, se puede afirmar que en los proyectos de construcción de vivienda en Ibagué no se tiene como referente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y tampoco se realizan acciones que puedan clasificarse de manera clara en alguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Aunque no se evidencia una intencionalidad de enmarcarse en el Pacto Global, las acciones de los proyectos de construcción son más cercanas a este estándar. En tal sentido, se aporta al área de medio ambiente en su segundo principio y al área de condiciones laborales en sus principios segundo, tercero y cuarto, específicamente.

Los proyectos de construcción no elaboran informes de RSE; además, en términos generales, tampoco utilizan indicadores de gestión, razón por la cual no se acercan al uso de la Global Reporting Initiative (GRI).

En cuanto a la *Guía ISO 26000*, es pertinente afirmar que no es seguida en los proyectos de construcción de vivienda, habida cuenta de que la RSE no se encuentra integrada en toda la organización, no es llevada a la práctica en todas sus relaciones ni existe reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad social.

En los proyectos de construcción de vivienda no se evidencia que se siga ninguno de los estándares que se consideran a nivel internacional como los más importantes para la planificación, la ejecución, el seguimiento y la comunicación de la RSE.

Es importante que en futuras investigaciones se extienda el alcance del estudio al nivel nacional y a las grandes empresas que lideran el sector, centradas en la gerencia de sus proyectos.

REFERENCIAS

- Abínzano, J. (2007). El estado de la cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE. En Fundación Jaime Vera (Ed.), *La responsabilidad social de las empresas. Mirada desde la izquierda* (pp. 56-89). Fundación Jaime Vera.
- Acuña, L., Araque, J., Rosero, O., Rubio, G., & Uribe, M. (2014). *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Universidad del Tolima.
- Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco). (2016). *17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Andesco.
- Congreso de la República de Colombia. (2 de agosto de 2004). Ley de Mipymes. [Ley 905 de 2004]. DO: 45.628. <https://bit.ly/3s7dP3z>
- Deslauries, J. (2004). *Investigación cualitativa, guía práctica*. Papiro. <https://bit.ly/38MzA20>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2015). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. <https://bit.ly/3MHAY4I>



GRI, Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2016). *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. <https://bit.ly/3KEc2tc>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). *Norma Internacional ISO 26000*. ISO. <https://bit.ly/3LD6Ref>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2016). *ODS 4 — Educación 2030*. <https://www.unesco.org/es/education/education2030-sdg4>

Pinzón, C. (2010). *Proyecto de desarrollo social*. UNAD.

Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5.ª ed.). PMI.

Roessler, Y. (2015). *Gestión integral de proyectos* (Manuscrito no publicado). Universidad EAN.

Rosero, O. (2015). *Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca europea* [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. <https://bit.ly/3vUvlsR>

Uribe, M. (2018). *Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector construcción* [Tesis doctoral, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/9063>