

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
POSGRADO PROFESIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
SOSTENIBILIDAD**

**ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA ELISEO VARGAS
CONSTRUCTORA ENFOCADA EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN**

ANA CATALINA CHAVES ZÁRATE

HAZEL MORA VARGAS

ANA MARCELA RODRÍGUEZ MURILLO

Heredia, 2024

Trabajo presentado para optar al grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Roy Mora Vega

Coordinador Programa de Posgrados

Máster Jessica Castro González

Representante de dirección

Escuela de relaciones Internacionales

Máster Hazel Gabriela Walsh Jiménez

Asesora especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís

Profesor

Seminario Práctica Aplicada

Ana Catalina Chaves Zárate

Hazel Mora Vargas

Ana Marcela Rodríguez Murillo

Sustentante

RESUMEN

En este proyecto, se plantearon los pasos para generar una estrategia de sostenibilidad para la empresa Eliseo Vargas Constructora enfocada en los proyectos de construcción. Esto le permitirá, a la empresa, atender los impactos positivos y negativos identificados en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, así como tener identificadas las necesidades de sus partes interesadas más relevantes.

Para lograr esta propuesta, se planteó como objetivo general: Diseñar la estrategia de sostenibilidad para la empresa Eliseo Vargas Constructora, con el fin de incluir buenas prácticas sostenibles en la ejecución de sus proyectos tomando en cuenta las necesidades de sus partes interesadas para generar una ventaja competitiva.

Este proceso fue en su mayoría de carácter cualitativo. Se inició con un análisis del contexto organizacional y un *benchmarking* del sector construcción, para lo cual se tomaron como referencia empresas costarricenses y extranjeras; también, se revisaron fuentes secundarias, para determinar la lista de los temas materiales del sector construcción que se podrían tomar en cuenta para evaluar.

Además, se realizó un mapeo de partes interesadas y una priorización, tomando en cuenta los criterios de influencia y dependencia para la organización. Luego se realizó una consulta a tres grupos de interés: proveedores, junta directiva y colaboradores, quienes completaron un formulario sobre diversos temas relacionados con la sostenibilidad.

Al tener en cuenta los resultados a esta consulta, se llevó a cabo el análisis de materialidad, en el que se validaron y priorizaron cada uno de los temas; esto se realizó en conjunto con colaboradores de EVCO, quienes brindaron sus opiniones para llegar a una lista definitiva de temas materiales. Los temas materiales que resultaron con mayor relevancia son los siguientes: Salud y Seguridad Ocupacional, Gestión de Riesgos ASG, Gestión de la Cadena de Valor, Ecoeficiencia e Involucramiento y Desarrollo con la Comunidad. Además, se identificaron otros seis temas materiales, los cuales si bien es cierto no quedaron entre los de mayor relevancia, también se incluyeron dentro de la estrategia, para complementar el proyecto, y que EVCO pueda considerar la ejecución de las actividades planteadas.

Por último, se elaboró la estrategia de sostenibilidad, iniciando con la agrupación de los temas materiales, según la dimensión correspondiente: social, ambiental o de gobernanza, así como la respectiva definición y los impactos identificados en cada uno de estos temas. Y se creó un proyecto para fortalecer estos temas, mediante una serie de actividades con indicadores y metas, para darles el debido seguimiento.

Es importante resaltar que, durante todo el proceso de creación de esta estrategia, se contó con el apoyo de personas trabajadoras de EVCO, quienes emitieron sus criterios en diversas sesiones sobre lo que se estaba proponiendo y, por último, se logró la validación de esta propuesta, la cual es una herramienta que le puede permitir, a esta organización, tomar una ventaja en el sector construcción, siendo líder en proyectos que implementen la sostenibilidad de manera integral, preservando el medio ambiente sin dejar atrás el eje social y económico.

Abstract

In this project, the steps to generate a sustainability strategy were proposed for the company Eliseo Vargas Constructora (EVCO, for its acronym in Spanish), which is focused on construction projects. These steps will allow the company to address the positive and negative impacts identified in each of the dimensions of sustainability, as well as to identify the needs of its most relevant stakeholders.

To achieve this plan, the general objective was to design the sustainability strategy for the company Eliseo Vargas Constructora so that good sustainable practices were executed in these projects, taking into account the needs of its stakeholders to build a competitive advantage.

This process was mostly qualitative in nature. It began with an analysis of the organizational context and with a benchmarking of the construction sector, for which Costa Rican and foreign companies were used as references. Also, secondary sources were reviewed to determine the list of material topics that could be taken into account for evaluation in the construction sector.

In addition, a stakeholder mapping and prioritization was carried out, taking into account the criteria of influence and dependence for the organization. Then, three stakeholders were consulted: suppliers, board of directors and collaborators, who completed a form on various topics related to sustainability.

Taking into account the results of this consultation, the material topics analysis was carried out, in which each of the topics were validated and prioritized. This was done together with the collaborators of EVCO, who gave their opinions to come up with a final list of material topics. The most relevant ones are: Occupational Health and Safety, ESG Risk Management, Value Chain Management, Eco-efficiency, and Community Engagement and Development. Besides the ones previously mentioned, six other material topics were identified. Though they were not among the most relevant, they were also included in the strategy to complement the project, so that EVCO can consider the implementation of the proposed activities.

Finally, the sustainability strategy started with the grouping of the material topics based on their corresponding social, environmental, or governance dimensions, as

well as on the respective definition and the impacts identified in each of these matters. Furthermore, a project was created to strengthen these issues, through a series of activities with indicators and goals, follow them up.

It is important to highlight that, throughout the process of creating this strategy, we had the support of EVCO employees, who expressed their opinions in various sessions on what was being proposed. Finally, the validation of this proposal was achieved, which is a tool that may allow this organization to take advantage of the construction sector, becoming a leader in projects that implement sustainability as a whole, by preserving the environment without leaving behind the social and economic axis.

Agradecimiento y dedicatoria

Cursar una maestría es una prueba académica muy importante, en la que no solo se ve involucrada quien la estudia sino las personas a su alrededor, familia y amigos, a quienes agradezco la paciencia y la espera para compartir grandes momentos otra vez.

En especial, quiero dedicar esta maestría a Maikol, mi esposo, por ser ese apoyo incondicional, por sostenerme, impulsarme y ayudarme a dar lo mejor de mí. Por ayudarme a creer en mi profesionalismo y por recordarme siempre de qué soy capaz.

Y por supuesto se la dedico a esa mujer valiente, luchadora e inteligente, a esa flor que sabe florecer en la adversidad, a mí misma. Porque debo recordar siempre que soy una gran mujer y que puedo motivar a otras mujeres a empoderarse y lograr sus objetivos.

Agradezco a Dios por permitirme la bendición de concluir este proyecto, por ser mi guía, fortaleza, y porque sus enseñanzas me ayudan a buscar ser cada día la mejor versión de mí.

Hazel y Marcela, gracias por ser parte de este capítulo de mi vida. Hemos reído, nos hemos estresado y hemos aprendido juntas en este caminar; cada una con sus habilidades y conocimientos fue pieza clave para lograr este gran objetivo.

Ana Catalina Chaves Zárate

En este fascinante episodio de mi recorrido académico, deseo expresar mi alegría y gratitud especialmente a Maykel, mi esposo. Su amor inmutable, respaldo incondicional y momentos de risas compartidas han sido mi mayor fuente de inspiración a lo largo de este recorrido. En cada paso, sus palabras alentadoras y su presencia han iluminado mis días, convirtiendo este capítulo en una experiencia llena de motivación y gratitud.

Agradezco a Dios, por brindarme la guía y la fuerza para superar los desafíos que encontré en esta travesía. Su bendición ha sido mi faro, iluminando el camino hacia la realización de mis sueños.

A mi familia, mi pilar, dedico con alegría este logro. Cada uno de ustedes ha sido una parte fundamental de esta experiencia, y estoy agradecida por la alegría que han traído a mi viaje.

Y a mis queridas compañeras de maestría, Catalina Chaves y Marcela Rodríguez, quienes compartieron este viaje conmigo. Su amistad y apoyo han sido invaluable. Gracias por las risas compartidas, los momentos de estudio y por ser parte de este capítulo inolvidable.

Con cariño y gratitud,

Hazel Mora Vargas

Quiero agradecerle a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para llegar hasta acá. Gracias a mi familia, pues, a pesar de la distancia que nos separa, siempre he sentido su amor y su apoyo para salir adelante. A Adrián le agradezco mucho por ser mi gran compañero en esta aventura; gracias de todo corazón, por la paciencia y las palabras que me motivaron día a día a dar mi mayor esfuerzo.

Este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de los profesores y sobre todo de mis compañeras Hazel y Catalina; les agradezco mucho por el tiempo y el esfuerzo durante toda la maestría, y por el amor con que se realizó este proyecto. Gracias por todo lo que me enseñaron; son excelentes personas y profesionales.

Dedico este proyecto y esta maestría a mis sobrinos: Paulo, Aarón, Mariana y Ana Cristina; solo quiero decirles que nunca dejen de luchar por alcanzar sus metas. A mi abuela Alida, porque sé que estaría muy orgullosa de este logro. Y a todas las personas que día a día trabajan por que este planeta sea un lugar más feliz.

Marcela Rodríguez Murillo

En este proyecto de graduación, queremos agradecer a la empresa Eliseo Vargas Constructora, ya que durante aproximadamente un año y medio abrieron las puertas de su organización para permitirnos aprender, aplicando los conocimientos adquiridos en esta maestría. Gracias por la confianza y la buena disposición para recibir la asesoría y esta estrategia de sostenibilidad.

Catalina, Hazel, Marcela

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	II
Lista de tablas y figuras	X
Lista de abreviaturas	XI
Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	4
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	12
Sector construcción	12
Buenas prácticas	16
Sostenibilidad	17
Responsabilidad social	19
Impactos	20
Partes interesadas y materialidad	21
Estrategia de sostenibilidad	22
Benchmarking	23
Cadena de valor	24
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	25
Análisis de contexto	26
Análisis de materialidad	30
Definición de estrategia de sostenibilidad	32
CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y BENCHMARKING	33
Contexto organizacional	33
Revisión documental	37
ISO 26000 en EVCO	43
Benchmarking	44
Sector construcción	44
Consulta documental	47
Identificación de impactos de EVCO	51
Etapa 1: Identificación de impactos reales y potenciales	52
Etapa 2: Evaluación de impactos en EVCO	52
Etapa 3: Generación de primera lista de temas relevantes para EVCO	55

CAPÍTULO IV IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS Y CONSULTA	57
Identificación y priorización de partes interesadas	57
Definición de los procesos de consulta	62
Análisis y sistematización de resultados	64
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	69
Herramienta de análisis y priorización materialidad	69
Análisis de materialidad	71
CAPÍTULO VI DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	77
Plan de trabajo	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
Recomendaciones	129
ANEXOS	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Identificación de hallazgos	38
Tabla 2 Resultados de evaluación ISO 26000	43
Tabla 3 Temas relevantes para Constructora Bolívar, Volio & Trejos y MECO	45
Tabla 4 Temas relevantes para el sector construcción	48
Tabla 5 Priorización de impactos negativos	53
Tabla 6 Priorización de impactos positivos	54
Tabla 7 Temas relevantes para Constructora EVCO	55
Tabla 8 Mapeo de grupos de interés	58
Tabla 9 Matriz de influencia y dependencia de grupos de interés	61
Tabla 10 Partes interesadas por consultar	63
Tabla 11 Respuestas promediadas a la consulta de identificación y priorización de impactos ASG	64
Tabla 12 Comentarios en encuesta a partes interesadas	68
Tabla 13 Lista consolidada de temas materiales y su descripción	69
Tabla 14 Agrupación de temas materiales y alineamiento con los ODS	77
Tabla 15 Plan de trabajo para Gestión de Riesgos ASG	95
Tabla 16 Plan de trabajo para Gestión de Cadena de Valor	97
Tabla 17 Plan de trabajo para Involucramiento y Desarrollo con la Comunidad	101
Tabla 18 Plan de trabajo para Salud y Seguridad Ocupacional	105
Tabla 19 Plan de trabajo para Ecoeficiencia	108
Tabla 20 Plan de trabajo para Gobernanza Empresarial	113
Tabla 21 Plan de trabajo para Crecimiento Económico de la Organización	115
Tabla 22 Plan de trabajo para Compromiso con el Cliente	117
Tabla 23 Plan de trabajo para Empleo Digno y de Calidad	118
Tabla 24 Plan de trabajo para Cambio Climático	120
Tabla 25 Plan de trabajo para Prácticas Constructivas Sostenibles	122
Figura 1 Ruta de trabajo para la Estrategia de Sostenibilidad	25
Figura 2 Cadena de Valor EVCO	35
Figura 3 Temas materiales para EVCO	72
<i>Figura 4 Temas materiales para la dimensión social</i>	72
Figura 5 Temas materiales para la dimensión ambiental	73
Figura 6 Temas materiales para la dimensión económica	74
Figura 7 Temas materiales priorizados para EVCO	75
Figura 8 Ruta de implementación de la estrategia para EVCO	126

LISTA DE ABREVIATURAS

ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza.

AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

BAC: Banco BAC Credomatic.

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica.

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

CO2: Dióxido de carbono.

COOPELESCA: Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos.

EDGE: Excelencia en Diseño para mayores Eficiencias.

ESPH: Empresa de Servicios Públicos de Heredia.

EVCO: Constructora EVCO (Eliseo Vargas Constructora).

GAM: Gran Área Metropolitana.

GBC: Green Building Council (Consejo de Construcción Sostenible).

GEI: Gases de Efecto Invernadero.

GRI: Global Reporting Initiative.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica.

INS: Instituto Nacional de Seguros (Costa Rica).

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

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

LAFISE: Banco LAFISE.

LEED: Leadership in Energy and Environmental Design (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental).

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía (Costa Rica).

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONGS: Organizaciones No Gubernamentales.

PIB: Producto Interno Bruto.

RSS: Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

SARAS: Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales.

SETENA: Secretaría Técnica Nacional Ambiental (Costa Rica).

SIGREP: Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos.

SSO: Salud y Seguridad Ocupacional.

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras (Costa Rica).

UNDP: United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

Descriptores

Estrategia, Sostenibilidad, Impactos, Materialidad, Construcción.

Key words

Strategy, Sustainability, Impacts, Materiality, Constructio

INTRODUCCIÓN

Las empresas de construcción han sido reconocidas a lo largo de los años como organizaciones que dinamizan la economía de un país, así como también por cumplir sueños de vivienda o por la creación de edificios impresionantes que se identifican a gran distancia. Sin embargo, se relacionan muy poco por su aporte a la sostenibilidad y su manera de transformar la industria, al cambiar sus procesos y minimizar sus impactos.

En este proyecto de graduación, se desarrolla un camino de comprensión sobre la industria de la construcción, sus impactos positivos y negativos en la dimensión ambiental, social y de gobernanza. Lo anterior, considerando la experiencia internacional, al encontrar una escasa incursión de este sector en Costa Rica, para incluir buenas prácticas tanto de responsabilidad social como de sostenibilidad.

De esta manera, se ha establecido, a partir de un proceso participativo, el diseño de una estrategia de sostenibilidad para la empresa Eliseo Vargas Constructora (EVCO), con el fin de generar una propuesta que integre estas prácticas adecuadas y la forma correcta de hacer negocios a su quehacer diario.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto de investigación se orienta en apoyar a la empresa Eliseo Vargas Constructora (EVCO) con el proceso de desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, ya que actualmente tiene acciones aisladas de responsabilidad social, sin ninguna ruta clara por seguir.

En el contexto actual, muchos de los clientes de las empresas constructoras están solicitando que en sus proyectos se incorporen prácticas sostenibles. Estas solicitudes o demandas impulsan a una mayor conciencia sobre los problemas o impactos ambientales, sociales y de gobernanza, así como la necesidad de reducir o mitigar impactos negativos de sus operaciones. Sin embargo, la mayoría de las empresas constructoras no se encuentran preparadas para satisfacer estas necesidades, carecen de recursos, planes de acción y conocimientos de cómo implementar estas prácticas sostenibles, e incorporarlas al giro del negocio y que sean consideradas como parte de su estrategia corporativa.

El auge de la responsabilidad con el ambiente y la sociedad ha traído consigo que más clientes directos e inversionistas soliciten requisitos que exigen a EVCO cumplir normas, certificaciones y estándares de calidad, sin comprometer la sostenibilidad del planeta.

Adicionalmente, la empresa EVCO, en ocasiones, requiere financiamiento para desarrollar proyectos de construcción que pueden rondar entre tres y diez millones de dólares estadounidenses. De igual manera, esta empresa atiende proyectos catalogados como tipo A, que pueden tener un costo mayor a los diez millones de dólares, según datos de EVCO. De este modo inicia su relación con el Sistema Financiero Nacional; este sector, por normativas de SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras), o bien por los propios fondeadores de las entidades financieras, ha iniciado el proceso de aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), que busca mantener la cartera crediticia lo más sana posible y, por ende, tener controlados los riesgos de pérdidas económicas relacionadas con estos aspectos. Por lo anterior, las empresas deben cumplir requerimientos de la debida diligencia que les aplique,

relacionada con temas ambientales y sociales y, en caso de no cumplirlo, pueden tener afectación, al no recibir el financiamiento para llevar a cabo los proyectos.

Con lo anterior, se puede evidenciar la relevancia para esta empresa de contar con una estrategia de sostenibilidad, que le brinde una ruta para atender sus impactos ambientales y sociales, ya sean positivos o negativos y, de esta manera, potenciar los cambios que se requieren en el sector de la construcción y obtener ventaja competitiva con la implementación de esta estrategia.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas del sector de la construcción tienen una oportunidad para contribuir al desarrollo sostenible y a la creación de valor compartido, por medio de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, enfocada en el desarrollo sostenible, la cual establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acompañados de 169 metas. Estos objetivos y metas tienen como propósito fundamental erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar para el 2030 la paz y prosperidad para todos (UNDP, 2023).

En este sentido, las empresas de construcción pueden aportar significativamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante la implementación de prácticas sostenibles en todas sus operaciones y proyectos. Esto implica adoptar una gestión eficiente de los recursos naturales, como el agua y la energía, así como buscar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, para mitigar el cambio climático. Asimismo, promover la igualdad de género en la industria y aportar al bienestar social.

Además, las empresas pueden generar un impacto positivo, al invertir en proyectos que beneficien a las comunidades locales y al ambiente. Esto implica enfocarse en iniciativas que fomenten la inclusión social, el desarrollo de viviendas accesibles y de calidad, así como la generación de empleo local. También es importante considerar proyectos que promuevan la conservación y restauración de ecosistemas, la protección de la biodiversidad y la adopción de prácticas de construcción sostenible.

Las empresas constructoras pueden centrarse en algunos de estos ODS que se relacionan directamente con su nicho de negocio, como se describe a continuación:

En el ODS 7, Energía asequible y no contaminante, específicamente en la meta 7.3, se busca duplicar la tasa global de mejora de la eficiencia energética para el 2030. Con respecto al ODS 9 Industria, innovación e infraestructura, la meta 9.4 busca actualizar y modernizar la infraestructura y convertir las industrias en sostenibles; de esta forma, incentiva infraestructuras resilientes, inclusivas y sostenibles.

Por su parte, el ODS 11, Ciudades y comunidades sostenibles. busca garantizar el acceso a viviendas seguras, asequibles y sostenibles para todas las personas. Y se indica, en la meta 11.3, que busca mejorar la calidad de las viviendas y los asentamientos informales.

En el caso del ODS 12, Producción y consumo responsables, se busca una gestión sostenible y un uso eficiente de los recursos naturales, por medio de su meta 12.2, que promueve el logro de la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, que en construcción se puede impactar directamente con el uso eficiente del agua.

En cuanto al ODS 13, Acción por el clima, la meta 13.3 busca mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional, en relación con la mitigación y adaptación del cambio climático, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

La adopción de prácticas de construcción sostenible, el uso de materiales y tecnologías energéticamente eficientes, la reducción del consumo de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y la promoción de la biodiversidad, son estrategias clave para el sector de la construcción, para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible mencionados anteriormente. Estas acciones no solo contribuyen a la mejora del ambiente, sino que también promueven el desarrollo sostenible y la creación de comunidades más resilientes y una nueva manera de construir (ODS Empresas Canarias, s.f.).

El sector de la construcción ha tenido un auge, en cuanto a certificaciones que evidencien y validen las buenas prácticas ambientales en el diseño y construcción de proyectos. Según el World Green Building Council (2023), un edificio sostenible o verde, es uno que, en su diseño, construcción u operación, reduce o elimina los impactos negativos y crea impactos positivos, en el clima y ambiente. Los edificios sostenibles ayudan a preservar los recursos naturales y mejorar la salud, productividad y calidad de vida.

Por esa razón, las empresas constructoras han tenido, en algunas ocasiones, solicitudes de los clientes que indican la necesidad de obtener el galardón de Bandera

Azul Ecológica, específicamente en la categoría de Construcciones Sostenibles, a nivel de Costa Rica. Este programa es uno de los más populares del país y busca “motivar, implementar y reconocer las iniciativas de proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción que combaten de forma resiliente y responsable los efectos del cambio climático” (CFIA, s.f.)

Sin embargo, a nivel internacional no es tan conocido como otras certificaciones; por ejemplo, la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) y la EDGE (Excelencia en Diseño para mayores Eficiencias), las cuales también están siendo requeridas por algunos de los clientes e inversionistas, principalmente los extranjeros. A nivel nacional, para el año 2021 se habían certificado 130 proyectos con LEED y 26 con certificación final en EDGE y 15 solo en prediseño, también en EDGE (Green Building Council C.R., 2021).

En Costa Rica, también se puede encontrar la INTE C170:2020 Construcción Sostenible RESET; esta busca que las nuevas edificaciones que se construyan en las zonas del trópico sean declaradas como sostenibles, tomando en cuenta requisitos ambientales, sociales y económicos, para así impulsar la unión entre la naturaleza y el desarrollo sostenible. Esta certificación se diferencia de las anteriores porque no se centra en temas ambientales, sino que comprende otros requisitos, como la inclusión social, el trabajo justo y la seguridad a los trabajadores, entre otros.

INTECO ha realizado modificaciones en esta norma para que sea más amigable con el usuario, y motivar a más empresas a implementarla, argumentando la necesidad de adaptación al cambio climático en zonas como Costa Rica, donde hay vulnerabilidad por los impactos de huracanes, inundaciones, sequías y otros desastres naturales. Según Susana Picado (2020), incorporar criterios de sostenibilidad y resiliencia al cambio climático, en sectores como el de construcción, es fundamental para lograr un crecimiento económico que no comprometa las necesidades de la sociedad.

Como se vio anteriormente, existen certificaciones y guías que las empresas constructoras pueden aplicar desde la planificación de una obra, aunque actualmente

son pocas las empresas constructoras comprometidas con la sostenibilidad. Si bien es cierto hay muchos requisitos relacionados con los impactos ambientales, no se cuenta con la misma rigurosidad por los impactos sociales que generan, y tampoco se ha percibido un gran interés para variar la legislación. Con esto, se podría indicar que están dejando de lado un aspecto importante para lograr tanto la continuidad del negocio como la generación de ventaja competitiva.

Uno de los pocos ejemplos de empresa constructora con estrategia de sostenibilidad es MECO, la cual tiene nueve temas centrales como parte de su estrategia que cubre los ejes ambiental, social y económico; así como los temas materiales que afectan a sus principales públicos de interés, y resaltan procesos clave del negocio, como lo son planificación estratégica, cadena de abastecimiento, cultura organizacional y comunidades cercanas, entre otros.

Por su parte, la Constructora Volio & Trejos no tiene publicada una estrategia formal de sostenibilidad; sin embargo, informa sobre algunas de sus acciones, tales como las prácticas constructivas sostenibles usando materiales que no deterioren el ambiente; además, utiliza las herramientas Lean Management y Lean Construction, para disminuir los desperdicios y aumentar el valor de las actividades. Para esta organización también es importante la gestión de Salud y Seguridad Ocupacional, por lo que desarrolló un programa llamado “Por su Familia” para motivar a los colaboradores a tomar conciencia sobre estos temas.

Si bien es cierto, la construcción tiene un gran impacto en la actividad económica de un país, debido a que genera empleos, moviliza recursos y contribuye con las tasas de crecimiento, no se puede dejar de lado que también genera impactos negativos a nivel social y ambiental.

Para mencionar algunos de los impactos, el sector construcción es responsable de un gran porcentaje de contaminación atmosférica, de contaminación del agua potable y de residuos que se encuentran en los vertederos.

Según el blog Archdesk (Dobrowolska, 2021), este sector genera 39% de emisiones de dióxido de carbono relacionadas con la energía consumida y los

procesos, lo anterior debido a que se requiere transporte para trasladar los materiales hasta el lugar de la obra. De acuerdo con el tamaño de la construcción, se puede mencionar que, en su mayoría, los vehículos son de carga pesada y un número de maquinaria elevado.

Adicionalmente, se debe considerar el tipo de materiales que se están utilizando y lo que implica su fabricación. Actualmente, es poca la oferta de materiales que incluyen prácticas ambientales y tienden a tener costos más significativos en el mercado, lo que influye en su baja utilización, por ahorro de recursos, en obras que suelen ser millonarias.

Otro impacto importante es el consumo de agua potable y energía para los procesos de construcción, ya que son recursos requeridos para elaborar la infraestructura de cada proyecto. También se debe mencionar la generación masiva de residuos, ya sean restos de materiales que se utilizan para el proceso, sobrantes, escombros, entre otros, que en este momento las empresas deberían disponer de manera correcta por exigencia de la ley. Sin embargo, en la práctica es un asunto con una gran oportunidad de mejora, debido a que no se realiza de modo recurrente o con la gestión adecuada.

Es importante mencionar que las máquinas o vehículos pesados no solo generan emisiones de carbono, sino que, además de eso, producen contaminación sónica y lumínica, que afecta tanto a los pobladores más cercanos de la construcción como a la fauna que se encuentra en los ecosistemas del sitio.

De ese mismo modo, se debe hablar de la contaminación del aire con los gases generados y de las nubes de polvo que se pueden apreciar a distancia, o también en las casas de habitación más cercanas, cuando los individuos encuentran sus electrodomésticos y muebles cubiertos por una capa de polvo, que no tenían previo a la construcción.

En relación con este mismo aspecto, si es un periodo prolongado de tiempo puede causar graves problemas de salud para las personas que trabajan en la obra, al no contar con los equipos necesarios, también puede afectar a los vecinos y a los animales de la zona.

Con respecto a la fauna y ecosistemas del lugar, en muchas ocasiones se omite o minimiza este impacto, probablemente porque el efecto se percibe a largo plazo, cuando se percatan de la reducción de una especie en cierta zona. Lo anterior es tanto por el manejo que se le da como por las obras de cemento construidas, que alejan a las especies que pierden su hábitat.

Las construcciones, usualmente, generan molestia entre los vecinos, por la cantidad de vagonetas pasando por las calles que generan ruido a diferentes horas del día, la percepción de inseguridad vial en cuanto a límites de velocidad en la conducción, el deterioro de las calles, la obstaculización del paso en lugares angostos, entre muchos otros efectos adversos que irrumpen en las comunidades y su tranquilidad.

A esto, se le puede sumar la posibilidad de accidentes, en caso de que no cuenten con protocolos de seguridad ocupacional, considerando el riesgo que ello representa para los trabajadores de campo.

Como se puede apreciar, el sector de la construcción tiene muchas aristas que considerar. Adicional a lo anteriormente expuesto, optar por buenas prácticas sostenibles beneficia en la gestión de los riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), ya que puede minimizar su exposición a riesgos asociados con variación en los precios de los recursos naturales, cumplimiento legal más estricto y cambios en las preferencias del consumidor. Una empresa constructora puede diferenciarse en el mercado y generar beneficios, tanto económicos como reputacionales, con una gestión efectiva de los riesgos ASG.

Es importante resaltar que las empresas de construcción pueden obtener una ventaja competitiva, al diferenciar sus productos y servicios y categorizarlos como sostenibles, lo que puede atraer a más consumidores conscientes que comprendan el valor real de la sostenibilidad y que son responsables y, por ende, se encuentran dispuestos a pagar por esto, ya que tienen el conocimiento de que estas inversiones impactan en reducciones posteriores, como por ejemplo los costos de energía, agua y hasta la gestión de residuos. Con lo anterior una empresa puede acceder a nuevos mercados; estas acciones pueden fortalecer la marca, la reputación, y se asegura el

cumplimiento legal y la adaptación, para anticiparse a los cambios, lo que colabora para evitar multas y sanciones.

Otra de las ventajas competitivas se da en el acceso a incentivos y financiamiento por parte de algunos gobiernos y organizaciones, para promover las acciones que implementan prácticas sostenibles. Estos incentivos pueden ser subsidios, exclusiones fiscales. o bien programas de financiamiento; de esta manera. las empresas constructoras pueden aprovechar estos incentivos para invertir en el crecimiento y desarrollo de su negocio.

Las empresas de construcción tienen la oportunidad de convertirse en agentes de cambio significativos, al implementar prácticas sostenibles en todas sus operaciones y proyectos, inversiones que generen un impacto positivo en las comunidades locales y el medio ambiente, y promover la igualdad de género en la industria. Al hacerlo, no solo estarán cumpliendo con su responsabilidad corporativa, sino también contribuyendo activamente a un futuro más sostenible y próspero para todos.

Por esa razón, el propósito de este proyecto es brindarle, a la constructora EVCO, una estrategia de sostenibilidad, que busque permear a toda la organización y que mejore en sus prácticas operativas, así como que pueda generar negocios de forma más responsable, obteniendo una ventaja competitiva entre sus clientes y tomadores de decisiones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estrategia de sostenibilidad para la empresa Eliseo Vargas Constructora, con el fin de incluir buenas prácticas sostenibles en la ejecución de sus proyectos, tomando en cuenta las necesidades de sus partes interesadas para generar una ventaja competitiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el análisis del contexto organizacional y un benchmarking de empresas del sector construcción, para obtener una lista de temas relevantes de sostenibilidad.
2. Identificar las partes interesadas de EVCO, la priorización de los principales temas de interés basados en las expectativas y necesidades, para tomarlos en consideración en el planteamiento de los planes de acción de la estrategia de sostenibilidad.
3. Determinar los temas materiales que serán considerados en la estrategia de sostenibilidad tomando en consideración la relevancia sectorial, la consulta a partes interesadas y los objetivos del negocio para obtener la ruta de enfoque.
4. Definir la estrategia de sostenibilidad de EVCO vinculando la consulta a partes interesadas y el análisis de materialidad para elaborar las acciones alineadas al plan de trabajo propuesto, que fomente la competitividad empresarial y la eficiencia en sus operaciones.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

SECTOR CONSTRUCCIÓN

En Costa Rica, el sector de la construcción desempeña un papel significativo en la economía y contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Según datos del Banco Central de Costa Rica (Cámara Costarricense de la Construcción, 2023), durante el IV Trimestre de 2022 el PIB Construcción se ubicó en 345.867 millones de colones.

Para brindar aún más comprensión de lo indicado previamente, se cuenta con la perspectiva de Pujol et al.:

El comportamiento de la economía y específicamente del sector construcción ya mostraba tendencias negativas antes de la Pandemia. Por ejemplo, para el año 2019, la actividad tuvo un decrecimiento aproximado del 10 % con respecto al año anterior. Otro indicador que demuestra lo anterior es el Índice Mensual de Actividad Económica de la construcción IMAE el cual para el año 2012 se estableció como 100 y, con esta base, para junio 2020 fue de 87,8, lo que muestra que la construcción, actualmente, es un 12 % menor que hace ocho años. (2020, p.5).

Lo anterior revela que el sector de la construcción en el país está creciendo, pero no de la misma manera que en años anteriores, lo que tiene sus efectos en la economía nacional. Además, como este sector es un dinamizador de la economía influye con varios indicadores económicos, para esto se detalla el aporte de este sector a nivel nacional:

El sector de la construcción ofrece, de forma directa, aproximadamente un 6,9 % de los puestos de trabajo del país, por lo que es una actividad sobre la cual se pueden cimentar estrategias con efectos positivos a corto plazo para la reactivación económica del país, lo anterior, sobre todo considerando su capacidad de emplear personas de todos los estrados sociales, pero, para que esto sea efectivo, es necesario promover proyectos de inversión que requieran, proporcionalmente, una gran cantidad de mano de obra a corto plazo. (Pujol et al., 2020, p.5).

Según Solano, en la charla de Construcción sostenible, a cargo del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (2023): “del 2017 al 2023 se tuvo un aumento de 8% de la construcción”. Por esta razón, se puede generar la relación directa que mientras más metros de construcción tenga el indicador a nivel país, más empleos

directos e indirectos se generan; sin embargo, no se debe olvidar que en esa misma medida se tendrá aumento en los consumos de recursos para abastecer esta actividad.

Además, Solano (2023) refiere que el sector de la construcción a nivel mundial consume el 33% de los recursos naturales, el 33% de la energía y produce el 33% de los residuos y es uno de los principales responsables del cambio climático por la generación de emisiones de dióxido de carbono (CO₂).

Los edificios representan el 18% de las emisiones mundiales o el equivalente a 9000 millones de toneladas de CO₂ por año según el IPCC... El sector construcción tiene el mayor potencial para alcanzar reducciones considerables en las emisiones a escaso o ningún costo. (Solano, 2023)

Entre los principales impactos que genera la construcción se encuentra la generación de residuos, que popularmente han sido conocidos como escombros (Solano, 2023); se cuenta con el dato de que “en Costa Rica se generan aproximadamente 800.000 toneladas de escombros producto de la construcción”, lo que incluye madera, escombros y otros tipos de residuos no considerados como escombros y que podrían tener un segundo uso.

Otro de los impactos por resaltar es el consumo de agua que se requiere para generar una edificación; para esto se detalla a continuación el concepto de huella hídrica:

La huella hídrica es un indicador de toda el agua que se utiliza en la vida diaria para producir la comida, en procesos industriales y generación de energía, así como la que se ensucia y contamina a través de esos mismos procesos. (Chavarría et al., 2020)

En la construcción, el agua se utiliza especialmente para “la elaboración de concretos y morteros que permite que el cemento desarrolle su capacidad ligante, hidratar el cemento y dar manejabilidad al concreto” (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.).

La construcción, así como es un dinamizador de la economía, también genera una gran demanda de consumo de energía para poner en funcionamiento toda la maquinaria que es requerida en el proceso. Adicionalmente, el consumo de combustibles fósiles es un impacto importante, ya que se utiliza para el traslado de

materiales, e inclusive de la misma maquinaria pesada que no puede transitar por las carreteras.

Otro aspecto es la edificación sostenible la cual “es el resultado de un proceso donde los actores integran las consideraciones funcionales, económicas, ambientales y de calidad, para producir y renovar los edificios y su entorno” (Solano, 2023).

Por otra parte, se encuentran los riesgos sociales asociados a las construcciones, que tienen relación con el lugar y las comunidades en las que se construye la nueva edificación.

Para eso Monteleone (2019) menciona los que considera son los impactos sociales, a los que se debe prestar mayor atención en la responsabilidad social de una empresa:

- Afectaciones que tienen que ver con la calidad y cantidad de necesidades básicas relacionadas con el desarrollo humano.
- Los impactos ambientales negativos producen alteraciones sobre los ecosistemas que son hábitat de muchas comunidades con relación directa con la naturaleza.
- Los relacionados con las personas (empleados, clientes, vecinos). Problemas derivados del empleo y la contratación de bienes y servicios; las comunidades locales exigen ser consideradas para esos fines, ya que es una forma de mejorar su calidad de vida.
- Los procesos de industrialización acelerada. En las sociedades rurales, principalmente, suponen cambios drásticos que impactan profundamente en sus sistemas económicos y de relaciones sociales.
- Deficiencias en la planificación y en el ordenamiento territorial. La nueva realidad económica hace que mucha gente quiera asentarse en el lugar; esto produce una tensión social cuando los sistemas públicos no están preparados para recibirla.
- Los riesgos de salud ocupacional.

- Los riesgos de seguridad.
- Los riesgos laborales.

Al conocer los principales impactos del sector de la construcción, se refleja la necesidad de tomar acciones para mitigarlos y seguir generando riqueza, sin comprometer los recursos de las futuras generaciones y, a la vez, continuar aportando a la economía del país, ya que, como se mencionó anteriormente, son una fuente importante de empleo y desarrollo.

ELISEO VARGAS CONSTRUCTORA

Eliseo Vargas Constructora (EVCO) es una empresa con una destacada trayectoria en el sector de la construcción. Fundada hace 30 años y ubicada en San José, Costa Rica, cuenta con alrededor de 130 colaboradores fijos en labores como ingeniería, maestros de obras y funciones administrativas. Dependiendo de cada proyecto, se contrata de forma temporal al personal que trabajará en cada obra; además, se toma en cuenta la ubicación de estos proyectos para poder contratar personas de la zona (EVCO, 2023).

La constructora ha consolidado su posición en el mercado, gracias a su experiencia y profesionalismo en la ejecución de más de 500 proyectos. Además, cuenta con una cartera de más de 200 clientes (EVCO, 2023).

La empresa se especializa en la construcción residencial, comercial e industrial, brindando servicios integrales que abarcan la construcción de obras civiles. Su enfoque se centra en garantizar la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente en cada proyecto que realiza.

Según el fundador, Eliseo Vargas Fagre, EVCO se distingue por sus valores fundamentales, los cuales guían su trabajo diario:

Creemos en la planificación, el trabajo en equipo, el control permanente, la comunicación directa y transparente, la innovación, la excelencia, la eficiencia, la ingeniería de valor, la seguridad y la sostenibilidad como herramientas indispensables en este proceso de acompañamiento, y las hemos hecho parte esencial de nuestra forma de trabajar. (2023, filosofía)

La empresa prioriza la calidad en cada etapa del proceso de construcción, desde la selección de materiales hasta la mano de obra utilizada; por esta razón, se compromete con la eficiencia en la gestión de proyectos, asegurando que los plazos y presupuestos se cumplan de manera efectiva. Además, EVCO se esfuerza por mantener una comunicación fluida y transparente con sus clientes, garantizando su satisfacción en todo momento.

El portafolio de proyectos de Eliseo Vargas Constructora es testimonio de su experiencia y capacidad en la industria de la construcción. Se han llevado a cabo obras de diferentes magnitudes y complejidades, destacándose por su participación en proyectos emblemáticos y reconocidos en su área de especialización. Su enfoque en la excelencia y la entrega de resultados satisfactorios ha sido reconocido por sus clientes, y se ha ganado una reputación sólida en el mercado.

BUENAS PRÁCTICAS

Como parte de su compromiso con la calidad y la excelencia, Eliseo Vargas Constructora ha obtenido certificaciones y acreditaciones relevantes en el campo de la construcción. Estas certificaciones respaldan su capacidad para cumplir con los estándares internacionales de gestión de calidad. Por tres años consecutivos ha logrado el otorgamiento del galardón Bandera Azul Ecológica en la Categoría Cambio Climático, así como el otorgamiento de la Bandera Azul Ecológica en la Categoría Construcción Sostenible en varios de sus proyectos.

La sostenibilidad en la construcción se ha convertido en un tema prioritario en la agenda global y, como se indicó anteriormente, es crucial analizar el impacto de las empresas constructoras, como EVCO, para identificar prácticas sostenibles y oportunidades de mejora.

La eficiencia energética es un aspecto clave para promover la sostenibilidad en la construcción. Eliseo Vargas Constructora ha demostrado un compromiso con la eficiencia energética, a través de la implementación de sistemas de iluminación eficiente, aislamiento térmico adecuado y el uso de fuentes de energía renovable

(EVCO, 2023). Estas prácticas contribuyen a la reducción del consumo de energía y a la mitigación del impacto ambiental.

La gestión adecuada de residuos también es fundamental para la sostenibilidad en la organización; con esto contribuye a fomentar la economía circular en el sector, generando un impacto positivo en la gestión y la reducción de residuos que llegan a los rellenos sanitarios. Para ello, cuentan con gestores autorizados y el personal se encuentra en constante capacitación sobre estos temas.

En conclusión, Eliseo Vargas Constructora (EVCO) se ha posicionado como una empresa destacada en el sector de la construcción gracias a su experiencia, profesionalismo y compromiso con la calidad. Su enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia ha sido reconocido por sus clientes, y respaldado por certificaciones relevantes en gestión de calidad. Con un portafolio diverso de proyectos exitosos y prácticas sostenibles, EVCO se mantiene a la vanguardia de la industria, demostrando su capacidad para adaptarse a los desafíos actuales y futuros. Como líder en el campo de la construcción, EVCO continúa siendo un referente en la implementación de estándares de excelencia y sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo de comunidades y al cuidado del medio ambiente.

SOSTENIBILIDAD

En 1972, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano en Estocolmo, Suecia; fue allí donde por primera vez se tomó el medio ambiente como un tema relevante. Como parte de esta conferencia, se realizó la Declaración de Estocolmo sobre medio ambiente humano, que contiene 26 principios, que colocó las cuestiones ambientales en el primer plano de las preocupaciones internacionales, y marcó el inicio de un diálogo entre los países industrializados y en desarrollo sobre el vínculo entre el crecimiento económico, la contaminación del aire, el agua y los océanos y el bienestar de las personas de todo el mundo (Naciones Unidas, s.f.). Esta conferencia fue de gran importancia, porque permitió traer a la mesa la necesidad de relacionar las actividades socioeconómicas con el impacto al medio ambiente.

Para la década de los 80 comenzó a sonar el concepto de desarrollo sostenible, cuando la Comisión Brundtland lo presentó en su informe llamado “Nuestro futuro común”, en el cual se indica que es el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente, como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo (CEPAL, 2020). Con este informe, también se empezó a hablar sobre la necesidad de integrar componentes económicos y sociales a las políticas ambientales, logrando así las tres dimensiones del desarrollo sostenible: ambiental, social y económica.

En el año 1992, se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y desarrollo en Brasil (Cumbre de Río); es acá donde se oficializa el concepto de desarrollo sostenible mediante la Declaración de Río, la cual contiene 27 principios y reafirma la Declaración de Estocolmo.

La reunión de Río de Janeiro señaló que los diferentes factores sociales, económicos y medioambientales son interdependientes y cambian simultáneamente. También definió los elementos críticos de cambio y demostró que el éxito en una zona requiere acción en las demás zonas, para que este éxito se prolongue en el tiempo. El objetivo principal de la cumbre fue introducir un programa extenso y un plan nuevo para la acción internacional, en temas de medio ambiente y de desarrollo, que ayudarían a guiar la cooperación internacional y el desarrollo de programas en el próximo siglo (Naciones Unidas, 2002),

A inicios de los 2000 nacieron los objetivos de desarrollo del milenio, los cuales surgieron como un compromiso entre los miembros de las Naciones Unidas para alcanzarlos antes del 2015, y pretendían, entre otros aspectos, reducir la pobreza extrema, tener igualdad de género, educación básica para todos y protección del medio ambiente. Sin embargo, estos objetivos no se cumplieron debido a muchos factores, entre los que resaltan el dejar por fuera a las empresas y a la sociedad civil, quienes también son protagonistas en el desarrollo de cualquier país.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas del 2015 se crearon los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para relevar a los objetivos del milenio e involucrar a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil.

Los ODS también son una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión de largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación (CEPAL, s.f.).

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Con el paso de los años y el desarrollo del concepto de la sostenibilidad, también se ha venido haciendo un llamado a las empresas para que asuman la responsabilidad que tienen sobre los impactos que genera su proceso de producción, y ello es lo que marca una diferencia con respecto a la filantropía, la cual se basa en compartir los beneficios de la empresa por medio de donaciones o voluntariado. Según Argandoña (2018):

A menudo, la filantropía es una manera de compensar los daños causados; pero esto no tiene en cuenta que el primer deber es no causar daño; el segundo es evitar que ese daño se produzca en el futuro, y el tercero compensar directamente a los perjudicados. (párr. 2).

Para comprender mejor lo que pretende la responsabilidad social, se puede tomar el concepto expuesto por INTECO en la ISO 26000-2010:

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasiona en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleva a la práctica de sus relaciones. (2010, p. 18)

Esta definición se relaciona con lo que se pretende lograr con los objetivos de desarrollo sostenible, al colocar a las empresas como protagonistas para generar impactos positivos y ser responsables por sus impactos negativos en los tres ámbitos

de la sostenibilidad: economía, sociedad y ambiente. A pesar de eso, es necesario resaltar que el sector privado, junto con el Gobierno, la academia y la sociedad civil son actores importantes para impulsar el desarrollo sostenible.

IMPACTOS

Los líderes de las empresas deben tomar decisiones a diario, algunas de carácter estratégico y otras como parte de su día a día. En ambos casos traen consigo impactos, los cuales son “cambios positivos o negativos que se generan en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización” (INTECO, 2010, p. 17).

Con el paso de los años este tema ha ido tomando mayor relevancia, ya que las empresas deben saber qué hacer en caso de que un impacto sea negativo y afecte su reputación o sus operaciones. Además, porque a nivel de responsabilidad social deben conocer cuáles actividades son las que generan mayor impacto al medio ambiente y a la sociedad, para tomar las medidas necesarias para mitigarlos y hacer más eficientes sus operaciones, sin perjudicar a otras partes interesadas. Estos impactos varían, dependiendo del giro del negocio y el nivel de madurez que tenga la organización para abordarlos.

Para efectos de sostenibilidad, los impactos se pueden clasificar en tres dimensiones:

Impacto social: las posibles repercusiones que tiene una determinada actividad económica sobre las comunidades cercanas y el planeta (Riveros, 2023). Por ejemplo, a nivel interno los impactos que afecten a las personas trabajadoras, y a nivel externo los impactos que afecten a los vecinos de la comunidad donde opere la organización.

Impacto ambiental: es el resultado de una actividad humana, que genera un efecto sobre el medio ambiente que supone una ruptura del equilibrio ambiental (RSS, 2022). Por ejemplo, generación de residuos, contaminación del agua, pérdida de biodiversidad, entre otros.

Impacto económico: según Ortega (2022), “estos son las consecuencias posibles dentro del sistema económico de una comunidad, empresa o proyecto a causa de una acción” como pueden ser los precios de los productos, la interacción con proveedores, la generación de empleos, las crisis económicas, entre otros.

PARTES INTERESADAS Y MATERIALIDAD

Como parte del análisis del contexto de las organizaciones, se debe identificar a las partes interesadas, quienes pueden ser un individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización (INTECO, 2010, p. 18). Conocer sus necesidades y expectativas sobre la empresa, es importante para la toma de decisiones, no solo en la sostenibilidad, sino también para determinar aspectos de mercadeo y finanzas, es decir, se vuelve parte de la estrategia, ya que las decisiones que se tomen pueden impactar positiva o negativamente a estos grupos de interés. También es de gran relevancia determinar cuáles de estas partes interesadas son más relevantes para la empresa, pues esto puede variar, dependiendo del tipo de negocio, los objetivos y la percepción que tiene cada organización para hacer la clasificación y priorización.

Generalmente, se tomaban en cuenta los grupos de interés que afectarían los aspectos económicos de la empresa, como, por ejemplo, los clientes y los proveedores, pero como ya se ha visto, la sostenibilidad también abarca temas sociales y ambientales, por lo que dentro de las partes interesadas se debe tomar en cuenta a las comunidades vecinas, a los grupos ambientalistas y también a las entidades del Gobierno que, por la naturaleza del negocio, dependerían de estas para operar.

Posterior a la priorización de los grupos de interés, se debe decidir cuáles mecanismos se utilizarán para crear un acercamiento, el cual puede ser formal o informal, dependiendo de las circunstancias, y ofreciendo canales de comunicación adecuados entre las partes, para generar un involucramiento en el que deben prevalecer el respeto, la transparencia, además de tener objetivos claros para llevar a cabo el proceso de forma eficiente.

INTECO menciona en la norma ISO 26000-2010 que:

Al involucrarse con las partes interesadas, una organización no debería dar preferencia a un grupo organizado porque es más ‘amigable’ o porque apoya los objetivos de la organización más que otros grupos. Una organización no debería rechazar el involucramiento con las partes interesadas, simplemente, porque permanezcan en silencio. Una organización no debería crear o apoyar grupos específicos para dar apariencia de que tiene una contraparte en el diálogo, cuando la supuesta contraparte no es en realidad independiente. El auténtico diálogo con las partes interesadas implica la independencia de las partes y la difusión transparente de cualquier apoyo financiero o apoyo similar. (2010, p. 36)

Este proceso de relación con las partes interesadas lleva a la empresa a conocer los temas en los que hay mayor expectativa, y se lleva a cabo mediante un proceso denominado materialidad en sostenibilidad, el cual permite determinar los asuntos relevantes que pueden generar impactos económicos, ambientales y sociales, tanto en la organización como en los grupos de interés externos, e influir en sus decisiones.

Además de fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés, la materialidad permite mitigar riesgos corporativos, evitar conflictos y, sobre todo, mejorar la competitividad de la empresa, al fortalecer su estrategia (Portafolio Verde, 2021).

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Implementar la sostenibilidad en las empresas genera grandes beneficios al medio ambiente, a la sociedad y a los Estados; esto se puede lograr de forma paralela a la ganancia de ventaja competitiva y crecimiento económico.

Para lograr maximizar todos estos beneficios es necesario crear una estrategia, lo que se refiere, según Westreicher (2020), a “un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos”.

Amador (2023) manifiesta que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con

algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Para efectos de esta investigación es necesario enfocarse en la estrategia de sostenibilidad; esta debe tomar en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales. Es acá donde se entrelazan los conceptos analizados anteriormente, ya que la identificación de partes interesadas, la evaluación de impactos y los temas que se van a tomar en cuenta son los más relevantes que se hayan definido con la materialidad.

Las empresas de construcción no escapan a esta realidad y, por lo tanto, deben prepararse para enfrentar la nueva manera de hacer negocios e incorporar la sostenibilidad como parte fundamental en su estrategia.

BENCHMARKING

Las empresas deben brindar un seguimiento constante a las tendencias de los mercados y a las estrategias que aplican otras organizaciones, ya sea del mismo sector económico o de empresas con otro giro de negocio, pero que son líderes en su sector y sus buenas prácticas puedan ser replicadas en otros mercados. Para esto se puede utilizar un benchmarking, el cual, según Gómez y González (2015), es una metodología que busca e identifica las mejores prácticas de las organizaciones, mediante un estudio y análisis detallado y concluye con los resultados, recomendaciones e implementación de esta herramienta.

Según Pursell (2023) el benchmarking tiene tres características relevantes:

- Tiene fines objetivos: debe haber una razón específica por la que se incluyan las organizaciones.
- Analiza las tendencias: analiza constantemente las tendencias según los referentes del mercado que sirven como guía para la mejora continua.
- Está orientado a buenas prácticas: orienta sus objetivos a mejorar las prácticas para identificar las oportunidades de mejora.

Esta metodología también se puede implementar para saber qué están haciendo las empresas en temas de sostenibilidad, tanto a nivel local como internacional, y

hacer una comparación entre lo que tiene la organización actualmente y las tendencias. Además, puede contribuir a reducir riesgos, ya que, al tener una visión más amplia, se pueden identificar riesgos que no se tenían mapeados, lo cual es una parte importante dentro del proceso de construcción de la estrategia de sostenibilidad.

CADENA DE VALOR

Para comprender a las organizaciones con mayor profundidad, se debe iniciar con el análisis de la cadena de valor, que permite identificar las actividades relacionadas con el negocio.

Según Global Reporting (2021), la cadena de valor se define como las:

Distintas actividades realizadas por la organización, y por entidades aguas arriba y aguas abajo de ella, para llevar los productos y servicios de la organización desde su concepción hasta su uso final.

Nota 1: Las entidades aguas arriba de la organización (p. ej., proveedores) proporcionan productos o servicios usados para el desarrollo de los propios productos o servicios de la organización. Las entidades aguas abajo de la organización (p. ej., distribuidores, clientes) son las que reciben productos o servicios de la organización.

Nota 2: La cadena de valor incluye a la cadena de suministro. (GRI Fundamentos 2021, p. 29)

De esta manera, se clarifica el alcance de las acciones, al diferenciar entre cadena de suministro y cadena de valor.

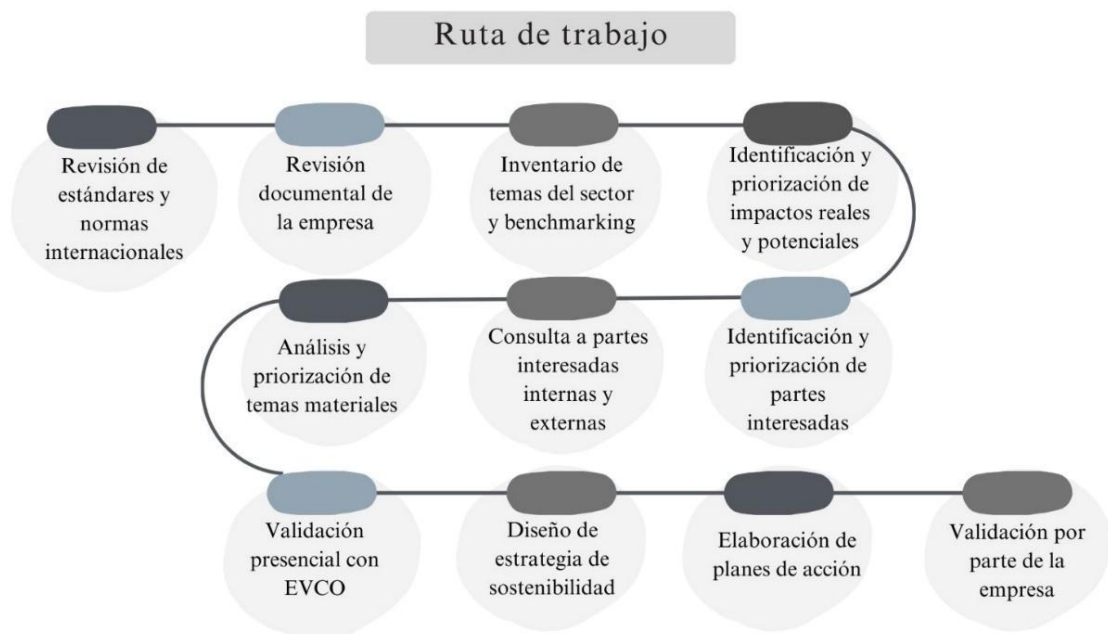
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se presenta una descripción de cada una de las actividades que se realizaron para el abordaje de los objetivos específicos. Para esto se contó con el acompañamiento de parte de un equipo interdisciplinario, designado por la empresa, quien validó las distintas etapas y entregables. De esta manera se espera responder al problema planteado: ¿Cómo puede EVCO ganar ventaja competitiva con la implementación de una estrategia de sostenibilidad?

Durante este proceso se utilizaron distintas herramientas de consulta a diferentes partes interesadas y fuentes de información, por medio de entrevistas individuales, encuestas, grupos de enfoque y talleres participativos, como se detallará seguidamente.

En la siguiente imagen se representa la ruta de trabajo por seguir en este proyecto.

Figura 1 Ruta de trabajo para la Estrategia de Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia (2023).

ANÁLISIS DE CONTEXTO

Para el objetivo específico 1: “Realizar el análisis del contexto organizacional y un benchmarking de empresas del sector construcción, para obtener una lista de temas relevantes de sostenibilidad” se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Investigación de fuentes primarias y secundarias, tomando información publicada por la empresa en su página web y redes sociales, así como documentación solicitada a colaboradores de EVCO vía correo electrónico. Además, se hicieron entrevistas virtuales, para complementar la información obtenida y comprender la operación de la empresa y su estructura.

Posteriormente, se procedió con la consulta a fuentes secundarias suministradas por EVCO, para recopilar información sobre estrategia, manejo de recursos humanos, gobernanza y gestión ambiental, entre otros temas relevantes, para complementar el análisis de la organización. Además, se enviaron entrevistas estructuradas mediante la herramienta Microsoft Forms, las cuales se dirigieron a todo el personal administrativo y de campo que cuenta con acceso a correo electrónico.

Para elaborar el *benchmarking* con empresas constructoras, se tomó información de los reportes de sostenibilidad, así como datos publicados en su página web, sobre acciones que han ejecutado en los tres ejes de la sostenibilidad.

También, para obtener la lista de temas de impacto se hizo una revisión de la información recopilada anteriormente, y se tomaron como referencia los temas que las empresas analizadas en el *benchmarking* indican que son relevantes. Luego se elaboró un formulario con preguntas relacionadas con estos temas, y se envió a consulta a los colaboradores, para determinar si esta lista de impactos coincidía con lo que ellos opinaban, o si se debía ampliar agregando otros temas propuestos por los trabajadores de EVCO. Este formulario también fue elaborado mediante Microsoft Forms, y se envió un enlace vía correo electrónico, solicitando completar la consulta.

En la etapa de comparar y/o validar los temas consolidados con referencias tales como la norma ISO 26000, GRI, RobecoSAM, se hizo un análisis de estos

documentos y se extrajeron los datos relacionados con los temas de impacto que previamente fueron determinados.

Una vez consolidada la lista de temas de impacto que se generó en los pasos anteriores, se hizo una depuración y se procedió a sistematizar los resultados, para obtener la lista definitiva de temas por evaluar.

Con esta lista de impactos, se procedió a identificar cuáles afectan de manera positiva o negativa los proyectos de construcción de EVCO y, con la ayuda de personal de la empresa, se procedió a darles relevancia e identificar cuáles serían tratados con prioridad, para lo que se utilizó una matriz en Excel y se llevó a cabo un taller para ir completando esta herramienta. Posteriormente, se elaboró la consolidación final de los posibles temas materiales por evaluar.

Por último, se sistematizaron los resultados, se preparó una propuesta formal para presentar los temas relevantes, y que el personal de EVCO validara esta información, mediante un equipo interdisciplinario de colaboradores.

PARTES INTERESADAS

Para alcanzar el objetivo específico 2: “Identificar las partes interesadas de EVCO, la priorización de los principales temas de interés basados en las expectativas y necesidades, para tomarlos en consideración en el planteamiento de los planes de acción de la estrategia de sostenibilidad” se desarrollaron las siguientes acciones:

Para mapear de manera exhaustiva las partes interesadas en el proyecto, se realizó una revisión detallada de una lista preliminar proporcionada por EVCO, la cual cuenta con un Sistema de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001. Esta lista preliminar fue analizada y redefinida para asegurar la inclusión de todas las partes interesadas relevantes. Además, se priorizaron los procesos y subprocesos críticos relacionados con el proyecto, los cuales fueron identificados mediante una revisión exhaustiva. Esta revisión permitió obtener una comprensión clara de los procesos clave que fueron objeto de consulta con las partes interesadas.

Para crear el taller de priorización de partes interesadas, se llevó a cabo una sesión virtual a través de la plataforma Teams. En esta sesión, se convocó al personal

interdisciplinario proveniente de distintos departamentos de la empresa. El objetivo de la sesión era establecer un proceso de priorización claro y fundamentado.

Durante el taller, se utilizó una matriz de Excel de priorización, para evaluar y clasificar a las partes interesadas. Se tuvieron en consideración dos criterios principales: influencia y dependencia, los cuales se validaron de manera previa.

El criterio de influencia se refiere al grado en que las partes interesadas tendrán el poder para influir en decisiones clave de la organización. Esto incluye su capacidad para revocar u otorgar licencias de operación, restringir el acceso a recursos o capital intelectual, dañar o mejorar la reputación de la empresa, afectar la capacidad de innovación, restringir o proporcionar acceso a fondos de inversión, alertar sobre temas emergentes o riesgos, y generar distracciones para la alta gerencia.

Por otro lado, el criterio de dependencia se entiende como el nivel de dependencia financiera directa e indirecta que la empresa tenga respecto a las partes interesadas. Esto incluye aspectos como salarios, compras y subsidios, así como la contribución económica a nivel regional. También se consideró cualquier deterioro o riesgo no financiero derivado de las operaciones de la empresa, como contaminación ambiental, ruido molesto o riesgos para la salud de la población en general.

Estos criterios se utilizaron para guiar las discusiones y el análisis conjunto durante el taller de priorización, asegurando así una evaluación integral y equitativa de las partes interesadas. Los resultados obtenidos en este proceso se consideraron más adelante, en la planificación y toma de decisiones del proyecto.

Se determinaron los públicos o partes interesadas por consultar, de acuerdo con la priorización establecida y considerando criterios técnicos. Para ello, se llevó a cabo un proceso de selección, para asegurar la representatividad y relevancia de los públicos seleccionados.

Una vez definidos los públicos por consultar, se elaboraron preguntas guía que fueron utilizadas durante la consulta. Estas preguntas guía sirvieron como base para obtener la información necesaria y orientar la interacción con las partes interesadas. Se diseñaron de manera precisa y clara, abordando los temas clave relacionados con el proyecto, y permitiendo recopilar datos relevantes para su análisis.

Además, se determinó la metodología más adecuada para cada parte interesada. Esto implicó adaptar el enfoque y los instrumentos de consulta, de acuerdo con las características y necesidades de cada grupo o individuo. Se consideraron diferentes métodos como encuestas, entrevistas, talleres participativos, entre otros, en función de la accesibilidad, la disponibilidad y las preferencias de las partes interesadas.

La selección de los públicos por consultar, la elaboración de preguntas guía y la elección de la metodología adecuada permitieron obtener información valiosa y representativa de las partes interesadas, enriqueciendo así el análisis y las conclusiones del proyecto de graduación.

La elección de la metodología específica se basó en las características de las partes interesadas y de los recursos disponibles, considerando factores como el tiempo, el presupuesto y la accesibilidad de los participantes.

El objetivo de esta etapa se centró en analizar, a profundidad, los datos recopilados durante la consulta a las partes interesadas, y sistematizar la información obtenida. El análisis y la sistematización permitieron identificar patrones, temas clave y perspectivas relevantes que surgieron de las respuestas y comentarios de las partes interesadas. Se utilizó el proceso de análisis, que tuvo un enfoque mixto, el cual combinó métodos cualitativos y cuantitativos, para obtener una comprensión completa de los datos recopilados. El proceso de análisis se dividió en las siguientes etapas:

Todos los datos recopilados, ya sean entrevistas o respuestas de encuestas, fueron transcritos y organizados de manera sistemática. Esto permitió un acceso más eficiente y estructurado a la información durante el análisis.

Se llevó a cabo un análisis cualitativo de las respuestas y comentarios abiertos de las partes interesadas. Se buscaron ideas clave, opiniones, preocupaciones o propuestas específicas. Se utilizaron técnicas, como el análisis de contenido o la codificación temática, para identificar los aspectos más relevantes de los datos cualitativos.

Para las preguntas cerradas o con escalas de medición en las encuestas, se realizó un análisis cuantitativo de los datos. Se calcularon estadísticas descriptivas y se

generaron gráficos y tablas que resumen los resultados numéricos. Esto permitió identificar tendencias o preferencias generales entre las partes interesadas.

Los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo fueron interpretados y sintetizados. Se buscaron relaciones, discrepancias o puntos de convergencia entre las respuestas de las partes interesadas. Estos hallazgos se relacionaron con los objetivos iniciales de la consulta, y se consideró cómo pueden influir en el proyecto.

El objetivo de esta etapa era validar los resultados del análisis y sistematización de la información obtenida de la consulta a las partes interesadas.

La validación se llevó a cabo a través de la revisión y discusión de los hallazgos con el equipo interdisciplinario definido por EVCO. Esto garantizó la precisión y la objetividad de los resultados. Se presentaron los resultados del análisis y sistematización de la información, a través de presentaciones claras y concisas. Esta se proporcionó al equipo interdisciplinario, para que sus miembros pudieran revisarlos y analizarlos en detalle.

La validación de la información con el equipo interdisciplinario, definido por EVCO, fortaleció la confiabilidad y la solidez de los resultados del análisis, al incorporar diferentes perspectivas y conocimientos especializados en la evaluación de la consulta realizada.

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Para alcanzar el objetivo específico 3: “Determinar los temas materiales que serán considerados en la estrategia de sostenibilidad tomando en consideración la relevancia sectorial, la consulta a partes interesadas y los objetivos del negocio para obtener la ruta de enfoque”, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Se realizó una revisión de la lista preliminar que se obtuvo en el objetivo 1, para determinar la lista de posibles temas materiales, considerando los impactos indicados por las partes interesadas, organizada por dimensión ambiental, social y económica.

Se definió la herramienta en Excel para esta validación, que permitió evaluar y priorizar cada uno de los temas presentados, divididos en las dimensiones social,

ambiental y económica. Para esta herramienta se consideró como base la Matriz de riesgos-impacto de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

Los criterios utilizados en esta matriz fueron riesgo económico, requisito legal, preocupación de las partes interesadas ante el tema, afectación en imagen y reputación, impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente, alcance del impacto, probabilidad de ocurrencia, gravedad del impacto y la capacidad de detección por medio de mecanismos establecidos.

Para lo anterior se consideró una escala de bajo, medio y alto, siendo 1 el calificado como bajo y 3 como alto. Además, se le dio un peso distinto a cada pregunta, que luego generó un porcentaje total promedio, que permitió obtener los temas materiales prioritarios, debido a que tenían el mayor porcentaje. Se puede detallar la herramienta en el Anexo 1 Criterios y métricas para la definición de impactos.

La aplicación de esta herramienta se realizó en un taller virtual con colaboradores clave de EVCO, cuyos perfiles fueron definidos por la Dirección Administrativa. De esta manera, se pudo generar un resultado inmediato, con el aporte y análisis del personal, de modo inmediato. Asimismo, las opiniones diferenciadas se pudieron conversar y llegar a consensos, enriqueciendo aún más el ejercicio de materialidad.

Posterior al taller, se sistematizaron los resultados, para obtener la lista final de temas materiales y su valoración respectiva. Esta información se presentó a EVCO, para consultar su criterio y que pudiera conocer los temas principales que contendrá la estrategia.

Con lo anterior, se realizó la lista definitiva de temas materiales, y se definió cada uno de los temas para comprensión unificada.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

En cuanto al objetivo específico 4: “Definir la estrategia de sostenibilidad de EVCO vinculando la consulta a partes interesadas y el análisis de materialidad para elaborar las acciones alineadas al plan de trabajo propuesto, que fomente la competitividad empresarial y la eficiencia en sus operaciones”.

Se realizó un análisis de la estrategia actual de EVCO, para alinear la propuesta de la estrategia de sostenibilidad con esos objetivos de negocios, así como una búsqueda de información sobre las principales acciones ejecutadas en el sector, para atender los temas materiales que surjan como prioritarios.

Se agruparon los temas materiales por dimensión y el ODS relacionado; esto permitió un ordenamiento de la información, tanto para efectos de este proyecto como para EVCO. También se elaboró una tabla con los temas materiales y sus respectivas definiciones y, posteriormente, se definieron objetivos estratégicos para cada uno de estos. Por último, se plantearon los proyectos, metas e indicadores, así como el área responsable.

Esta propuesta se presentó en una sesión virtual a la Dirección Administrativa para una validación previa y, después de hacer los ajustes sugeridos, se presentó al equipo designado por EVCO para su valoración y aprobación final. Luego de la entrega de este proyecto de investigación, la empresa determina la forma de ejecución y seguimiento.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y BENCHMARKING

En este capítulo, se brinda información que responde al primer objetivo específico de este proyecto final de graduación, al detallar información del contexto organizacional de EVCO relacionada con su planteamiento estratégico, las actividades que realiza como empresa basada en la cadena de valor, así como también el contexto externo por medio del *benchmarking* y una revisión de documentación de estándares y organizaciones líderes en sostenibilidad, que brindan información sectorial relevante para considerar.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

EVCO cuenta con aproximadamente 130 empleados permanentes dedicados a tareas de ingeniería, supervisión de obras y labores administrativas. Además, cuenta con personal que es contratado de manera temporal para proyectos específicos de construcción; para este proceso de reclutamiento les dan prioridad a habitantes de la zona donde se ubican los proyectos.

Con su sede principal en Barrio Escalante, San José, la empresa tiene presencia en diversas partes del país, incluyendo Guanacaste, Limón y Puntarenas. Su enfoque principal se centra en proyectos de construcción residenciales, institucionales, industriales y comerciales, con clientes en los sectores de clase media-alta y alta en términos socioeconómicos.

A continuación, se presenta la filosofía empresarial que muestra la visión de la estrategia:

Misión

Ejecutar obras de construcción con excelencia y calidad, a través de un trabajo en equipo ampliamente planificado y coordinado, en aporte a nuestra

sostenibilidad empresarial, protegiendo el medio ambiente, la seguridad de las personas, y aportando al éxito de nuestros clientes. (EVCO, 2023).

Visión

“Ser reconocida como la mejor empresa del mercado de la construcción, por nuestra excelencia, capacidad, valores, ética y nivel de cumplimiento, pero sobre todo por nuestra habilidad de entender y construir el éxito de nuestros clientes” (EVCO, 2023)

Según menciona el señor Eliseo Vargas (2023), EVCO cuenta con principios y comportamientos, los cuales se describen de la siguiente manera:

- Trabajo en equipo hacia un objetivo común.
- Compromiso con la sostenibilidad y la mejora del mundo.
- Excelencia en todas las actividades realizadas.
- Establecimiento de relaciones basadas en la confianza.
- Compromiso con el éxito de los clientes.
- Responsabilidad hacia los clientes, los empleados y el medio ambiente.

EVCO cuenta con una Política del sistema de gestión integrado y, como se puede apreciar, sus compromisos se relacionan directamente con las materias fundamentales de la ISO 26000 (2010) como guía principal de responsabilidad social. En esta política se establece lo siguiente:

Somos una empresa de construcción que contribuye al éxito de nuestros clientes a través de soluciones integrales, innovadoras y de alto valor. Buscamos establecer relaciones de confianza con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y sociedad, implementando buenas prácticas en los procesos de construcción, una gestión ambiental adecuada y un compromiso social. Nos comprometemos a:

Mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión Integrado para lograr eficiencia operativa y calidad.

Garantizar la salud y seguridad ocupacional mediante la conservación de entornos seguros y saludables.

Proteger el medio ambiente previniendo la contaminación y haciendo un uso adecuado de los recursos.

Ofrecer productos y servicios de alto valor agregado para nuestros clientes.

Cumplir con los requisitos específicos de nuestros servicios, así como con el marco legal y regulatorio aplicable.

Crear oportunidades de desarrollo integral para nuestros empleados y para las comunidades donde operamos.

Luego de conocer lo expuesto anteriormente, relacionado con la filosofía empresarial, se inició la comprensión del negocio por medio de la cadena de valor de EVCO, ya que con ello se establecieron las actividades y procesos principales; ante eso, se debe mencionar que EVCO no contaba con su cadena de valor diseñada previamente, por lo que, con el acompañamiento recibido durante el proceso de esta maestría, se logró elaborar el diseño y la definición de esta.

Figura 2 Cadena de Valor EVCO



Fuente: EVCO (2023).

La cadena de valor de EVCO se caracteriza por su enfoque en la gestión estratégica, la optimización de los recursos humanos y tecnológicos, la planificación y ejecución eficiente de los proyectos, la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Se pueden encontrar actividades de soporte, que desempeñan un papel fundamental al respaldar y facilitar las operaciones de la empresa. Estas actividades se centran en la gestión de recursos estratégicos y la creación de una base sólida para el éxito de la constructora.

En cuanto a gestión de estrategia y negocios, se refiere a la formulación y gestión de la estrategia empresarial, en la que se toman decisiones que buscan el crecimiento y desarrollo. En la gestión de talento humano se encuentran los procesos de reclutamiento y selección, así como la formación y desarrollo del personal, para garantizar que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

La gestión de tecnología involucra la implementación y administración de tecnologías y sistemas de información para optimizar los procesos internos, mejorar la comunicación y la eficiencia operativa. También incluye un proceso fundamental, como es la gestión de aprovisionamiento, que se encarga de gestionar y adquirir los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de construcción, incluyendo materiales, equipos y servicios de subcontratación.

Por otra parte, se encuentran en la cadena de valor, definida por EVCO, las actividades primarias que se centran en las etapas clave del proceso de construcción y entrega de proyectos. Estas actividades son esenciales para crear y entregar valor a los clientes.

Entre estos procesos se encuentra la logística interna, que se enfoca en la gestión de los recursos y materiales internos necesarios para llevar a cabo las operaciones de construcción. Incluye la planificación, coordinación y distribución de los recursos humanos, materiales y equipos necesarios en cada proyecto.

Además, incluye operaciones que abarcan todas las tareas y procesos relacionados con la ejecución de los proyectos de construcción, como por ejemplo la planificación detallada de las obras, la gestión de los recursos asignados, la coordinación de las actividades de construcción y la supervisión del avance de los proyectos. De esta manera, EVCO busca asegurar la ejecución efectiva y eficiente de

las tareas de construcción, cumpliendo con los estándares de calidad y los plazos establecidos. También la entrega final de las obras a los clientes, garantizando que cumplan con los requisitos acordados.

En logística externa se involucra la gestión de la comunicación y los procesos externos relacionados con los clientes y las partes interesadas. En esta actividad, se mantiene una comunicación fluida y transparente con los clientes durante todo el proceso de construcción, atendiendo sus consultas y proporcionando actualizaciones e informes.

El proceso de mercadeo y ventas se refiere a la promoción y comercialización de los servicios de construcción, que incluye el desarrollo de estrategias de contacto con el cliente, la identificación de clientes potenciales, la gestión de redes sociales y la participación en actividades de ventas.

Para concluir con los procesos de esta cadena de valor, se encuentra el servicio posentrega, que se enfoca en el seguimiento y atención al cliente en la finalización de los proyectos, por medio de la gestión de garantías y resolución de reclamos relacionados con las obras entregadas, además de la evaluación del servicio brindado y la atención a las quejas y sugerencias de los clientes.

REVISIÓN DOCUMENTAL

Para continuar con la comprensión de EVCO como empresa, se llevó a cabo una revisión de los documentos vigentes relativos a las políticas y los procedimientos internos. Con esta acción se cumplió el propósito de profundizar en la estructura y el rendimiento de la organización.

Los documentos facilitados por la Dirección Administrativa son los siguientes: Manual de ética del proveedor (EVCO, 2022), Manual del colaborador (EVCO, 2022), Manual de planificación estratégica (EVCO, 2023), Procedimiento para la gestión de quejas o sugerencias (EVCO, 2022), Procedimiento de subcontratación (EVCO, 2022), Formulario de registro y actualización de proveedores (EVCO, 2022), Procedimiento de compras (EVCO, 2022), Procedimiento de registro y actualización de proveedores (EVCO, 2022), Procedimiento de evaluación de

proveedores (EVCO, 2022), Informe de Bandera Azul Ecológica (EVCO, 2022), Formulario de matriz de riesgos SSO (EVCO, 2022), Matriz de riesgos general (EVCO, 2022).

A continuación, se detallan los hallazgos significativos obtenidos a través de esta revisión documental, los cuales se encuentran clasificados por las siete materias fundamentales de la ISO 26000 (2010), lo que proporciona una estructura organizada para la comprensión de los aspectos evaluados.

Tabla 1 Identificación de hallazgos

Materia fundamental	(+) Fortalezas	(-) Oportunidades de mejora
Gobernanza	Disponibilidad de una página web para facilitar el contacto con la empresa, lo que mejora la accesibilidad para los clientes.	Establecer una matriz de requisitos legales, para garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles sanciones.
	Existencia de buzones de sugerencia y el correo "EVCOESCUCHA", lo que permite a los clientes expresar sus opiniones y retroalimentar a la empresa.	Priorizar la identificación de partes interesadas es un primer paso, pero es fundamental desarrollar una matriz de impactos, para comprender cómo afectan a la empresa y su sistema de gestión.
	Presencia de un sistema de gestión de calidad que demuestra un compromiso con la mejora continua y la eficiencia operativa.	Documentar adecuadamente los procedimientos y políticas, para proporcionar claridad y coherencia en las operaciones y decisiones.
	Realización de auditorías internas y externas, lo que sugiere un enfoque en la calidad y la identificación de áreas de mejora.	Registrar el procedimiento de auditorías internas y externas, para asegurar la consistencia y el seguimiento de las mejores prácticas.
	Planificación anual, indica una orientación hacia metas y objetivos a mediano y largo plazo.	Documentar los procedimientos relacionados con la planificación anual y la memoria de actividades, para mejorar la transparencia y la comunicación interna y externa.
		Considerar la implementación de informes de gestión, para evaluar y comunicar el rendimiento y los resultados de la empresa.
		Explorar la posibilidad de realizar auditorías de manera más regular, para identificar oportunidades de mejora de manera más efectiva.

Materia fundamental	(+) Fortalezas	(-) Oportunidades de mejora
Asuntos de Consumidores	Disponibilidad de un formulario para la evaluación de riesgos de salud ocupacional y riesgos de construcción, lo que indica un enfoque en la seguridad y la gestión de riesgos.	Establecer un área de comunicación externa para mejorar la relación con los <i>stakeholders</i> externos tales como clientes, proveedores y la comunidad en general.
	Documento del plan de obra, lo que proporciona una guía clara para la ejecución de proyectos.	Revisar y ejecutar el procedimiento según lo indicado en el documento, para asegurar que las prácticas estén alineadas con los estándares y las políticas internas.
	Realización de sesiones semanales directivas para comunicar y abordar los riesgos, lo que promueve la conciencia y la atención a los riesgos en la empresa.	Considerar la inclusión de cláusulas en los contratos de los clientes, para definir claramente los derechos y responsabilidades de ambas partes y evitar posibles conflictos.
	Presencia de un procedimiento y un manual del cliente, el cual ayuda a estandarizar y mejorar las relaciones con los clientes.	Evaluar la implementación de un sistema de gestión de riesgos más amplio y estructurado, que aborde los riesgos de manera integral en toda la empresa.
	Uso de contratos específicos por tipo de proyecto, que permite adaptar los acuerdos a las necesidades y particularidades de cada proyecto.	Continuar mejorando las sesiones semanales directivas, para garantizar que se comuniquen y aborden eficazmente los riesgos y desafíos. Revisar y actualizar regularmente el plan de obra, para asegurarse que refleje los cambios y las lecciones aprendidas en proyectos anteriores.
Prácticas Justas de Operación	Disponibilidad de un correo para denuncias, lo que proporciona un canal para que las partes interesadas informen sobre posibles problemas éticos o de corrupción.	Implementar capacitaciones formales sobre temas de anticorrupción, directrices de operación y sanciones para educar y sensibilizar sobre estos temas.
	Existencia de un manual de compras verdes y un formulario de inscripción de proveedores, lo que sugiere un interés en la sostenibilidad y la gestión responsable de proveedores.	Establecer mecanismos para evaluar la ética y la anticorrupción en todas las inversiones, alianzas, asociaciones y en toda la cadena de valor de la empresa.
	Trabajo en curso en la elaboración de un manual de proveedor demuestra un compromiso con la mejora de las relaciones con los proveedores.	Realizar procesos de debida diligencia y seguimiento adecuado de los proveedores, para mitigar los riesgos socioambientales y promover prácticas responsables en la cadena de suministro.
	Presencia de criterios de selección y un formulario de justificación de proveedor único, lo que puede ayudar a garantizar la elección adecuada de proveedores.	Ejecutar acciones concretas para asegurar la transparencia en trámites, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación, lo que puede ayudar a prevenir situaciones de

Materia fundamental	(+) Fortalezas	(-) Oportunidades de mejora
		<p>corrupción.</p> <p>Considerar la inclusión de cláusulas relacionadas con la ética y la anticorrupción en los contratos con proveedores, para reforzar el compromiso de la empresa con estas cuestiones.</p>
Derechos Humanos	Existencia de buzones de sugerencias en los proyectos y disposición de una cuenta de correo, lo que facilita la retroalimentación de las partes interesadas.	Reforzar el respeto por los derechos humanos en la publicidad ofrecida.
	Disponibilidad de un manual del colaborador y un reglamento, que proporciona pautas claras para los empleados sobre el comportamiento y las expectativas en la empresa.	Implementar un programa formal de capacitaciones, que incluya temas relevantes de derechos humanos relacionados con el giro del negocio. Esto ayudará a sensibilizar a los empleados y subcontratistas, para garantizar el respeto de los derechos humanos en todas las actividades de la empresa.
	Mención de temas relevantes de derechos humanos en los contratos de los contratistas, en la inducción y en el manual del colaborador, lo que demuestra un compromiso con estos temas.	Desarrollar procesos de evaluación que determinen si se están respetando los derechos humanos en la publicidad y en los servicios brindados. Esto puede ayudar a garantizar la ética y la responsabilidad en la promoción y prestación de servicios.
	Comunicación de los manuales del proveedor en las inducciones, lo que ayuda a garantizar que los proveedores estén al tanto de las políticas y expectativas de la empresa.	Mantener una comunicación constante y efectiva sobre los manuales y políticas, a través de las inducciones y otras vías, para garantizar que todos estén informados y alineados con los valores y expectativas de la empresa.
Prácticas Laborales	Ofrece licencias de estudio y beneficio de cita médica, lo que demuestra una preocupación por el bienestar, la calidad de vida de los empleados y el cumplimiento legal en materia laboral.	Reforzar el seguimiento y la gestión en las oficinas centrales, para garantizar que las políticas y procedimientos se apliquen de manera uniforme en todas las áreas, tanto administrativas como en los proyectos constructivos.
	Proporciona cobertura de emergencias médicas, lo que garantiza la atención adecuada en caso de necesidad.	Formalizar las brigadas en todos los proyectos y en oficinas centrales, para garantizar la seguridad y la respuesta adecuada en situaciones de emergencia.

Materia fundamental	(+) Fortalezas	(-) Oportunidades de mejora
	Mantiene una planilla formal, lo que garantiza una gestión adecuada de los registros de los empleados y el cumplimiento de las obligaciones legales.	Aumentar la frecuencia y regularidad de las charlas de manejo del estrés, para abordar de manera más efectiva la salud mental de los empleados.
	Protege la privacidad de los datos personales de los trabajadores, cumpliendo con regulaciones de privacidad, mientras que promueve la confianza de los empleados.	Continuar mejorando y actualizando las inducciones, para garantizar que los nuevos empleados estén completamente informados sobre los procedimientos y políticas de la empresa.
	Tiene procedimientos específicos para selección, contratación y terminación laboral, lo que ayuda a mantener procesos de recursos humanos coherentes y justos.	Considerar la posibilidad de implementar programas de bienestar más amplios, para promover la salud y la satisfacción de los empleados.
	Cuenta con un manual del colaborador, que proporciona orientación y expectativas claras a los empleados.	Evaluar la posibilidad de ofrecer capacitación adicional o recursos para el desarrollo profesional de los empleados, además de las licencias de estudio existentes.
	Realiza charlas esporádicas sobre manejo del estrés y tiene inducciones que abordan temas relevantes, lo que contribuye a la salud mental y la orientación adecuada de los empleados.	
	Respeto los feriados y días libres, lo que promueve un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	
	Presencia de una asociación solidarista, para promover el bienestar y la solidaridad entre los empleados.	
Participación y Desarrollo Comunitario	Participación en voluntariados ambientales en las zonas de influencia de los proyectos, lo que demuestra un compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad.	Establecer mecanismos formales, para identificar y priorizar los grupos representativos de la comunidad en las áreas de influencia de los proyectos.
	Contratación de mano de obra local en proyectos fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que contribuye al desarrollo económico de las comunidades locales.	Fortalecer los vínculos colaborativos con la comunidad, a través de iniciativas más estructuradas que promuevan la participación y la inversión en el desarrollo local.
	Realización de voluntariados de limpieza de playas en proyectos ubicados en zonas costeras y actividades de reforestación, lo que respalda la conservación del medio ambiente y la comunidad local.	Ampliar y diversificar las actividades de voluntariado y responsabilidad social corporativa, para abordar una gama más amplia de problemas sociales y ambientales en las áreas de influencia de los proyectos.
		Continuar contratando mano de obra local en proyectos fuera del área metropolitana, para promover el empleo y el desarrollo económico en las regiones rurales.

Materia fundamental	(+) Fortalezas	(-) Oportunidades de mejora
		<p>Explorar la posibilidad de establecer programas de educación y capacitación para la comunidad local, en áreas relevantes para el proyecto, lo que podría generar un impacto positivo a largo plazo.</p> <p>Promover la transparencia y la comunicación efectiva con la comunidad sobre las actividades y proyectos en curso, para fomentar la confianza y la participación en las actividades.</p>
Medio Ambiente	Realización de identificación de riesgos en proyectos, lo que demuestra una preocupación por la seguridad y la gestión de riesgos en el ámbito de la construcción.	Ampliar la identificación de riesgos más allá de los proyectos, para abordar la seguridad en todas las áreas de la empresa.
	Gestión adecuada de residuos con recipientes y la entrega a gestores autorizados, lo que respalda la gestión responsable de los desechos.	Coordinar acciones sostenibles de manera más integral, en lugar de realizar acciones aisladas, buscando una mayor coherencia en la gestión ambiental.
	Manejo adecuado de sobrantes de pinturas y sustancias peligrosas con la entrega a gestores autorizados, lo que cumple con regulaciones ambientales.	Explorar oportunidades para aumentar la certificación de Carbono Neutral en toda la organización, para demostrar un compromiso más amplio con la sostenibilidad.
	Obtención del galardón Bandera Azul en oficinas centrales y en proyectos específicos en la categoría de construcción sostenible, lo que indica un enfoque en la sostenibilidad en la construcción.	Continuar buscando y promoviendo certificaciones como LEED, EDGE y otras, que reflejen prácticas de construcción sostenible.
	Uso de luces LED en oficinas centrales y proyectos, lo que contribuye a la eficiencia energética y a la reducción de la huella de carbono.	<p>Mejorar el manual de proveedores, para que incluya criterios ambientales más detallados y promover prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.</p> <p>Considerar la implementación de prácticas más estrictas de reducción de residuos y reciclaje en los proyectos y oficinas centrales, para minimizar el impacto ambiental.</p>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la revisión documental a EVCO (2023).

Estos hallazgos son fundamentales para comprender la estructura de la organización y los recursos con los que cuenta actualmente, y que pueden funcionar como base en el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad.

ISO 26000 EN EVCO

Además del análisis realizado durante la revisión documental, se llevó a cabo una evaluación siguiendo las pautas de la norma ISO 26000 (2010), guía de responsabilidad social. Con esta evaluación se buscó conocer el nivel de cumplimiento, así como medir y mejorar el desempeño en materia de responsabilidad social.

A continuación, se muestra el porcentaje de cumplimiento en sostenibilidad según las siete materias fundamentales. La simbología utilizada se refiere al puntaje obtenido, considerando 100 la nota máxima obtenible; se indica el color rojo para una evaluación entre 0 y 60, amarillo entre 61 y 85 y verde para evaluaciones mayores a 86, siendo 100 la nota máxima obtenible.

Tabla 2 Resultados de evaluación ISO 26000

Resultados	
Detalle general por tema	Semáforo
Gobernanza	53.33
Derechos Humanos	71.43
Prácticas Laborales	88.64
Medio Ambiente	62.5
Prácticas Justas de Operación	44.44
Asuntos de Consumidores	56.25
Participación y Desarrollo Comunitario	33.33

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la revisión documental a EVCO (2023).

Con base en la revisión realizada, se visualiza que en una de las siete materias fundamentales la evaluación se ubica en la simbología verde, dos en la simbología amarilla y cuatro en la categoría roja, lo que indica que técnicamente se debe robustecer la estructura procedimental y documental en sostenibilidad de la organización.

Por medio de la revisión documental, se evidencian vacíos y oportunidades de crecimiento para optimizar la gestión sostenible. Los resultados indican dónde se deben concentrar los esfuerzos de mejora continua. Esto le permite, a la organización, priorizar sus recursos y actividades para abordar de manera efectiva las áreas con margen de mejora.

BENCHMARKING

SECTOR CONSTRUCCIÓN

Con la información previamente obtenida, se continúa con el proceso de determinar los temas relevantes que se están trabajando en el sector de la construcción; para ello se analizaron las principales acciones que están realizando algunas empresas y se comparó con lo que actualmente tiene EVCO, lo que generó un insumo importante para obtener una lista preliminar de temas de impacto que se deberían abordar dentro de la estrategia de sostenibilidad. Las empresas consultadas son las siguientes:

- Constructora Bolívar: empresa de origen colombiano, que publica informes de sostenibilidad desde el 2012. Para esta investigación se realizó el análisis del informe de sostenibilidad 2022, que fue elaborado de acuerdo con los estándares del Global Reporting Initiative (GRI). Este reporte contiene información de las empresas que conforman ese conglomerado: Constructora Bolívar S.A. Bogotá y Cali respectivamente y CB Hoteles y Resorts. Sin embargo, para efectos de este proyecto se tomaron en cuenta solamente los temas relevantes para las compañías constructoras.
- Constructora Volio & Trejos: abrió sus puertas en Costa Rica hace más de 30 años. Si bien es cierto no reporta formalmente sus avances en sostenibilidad, tiene publicada en su página web información sobre la gestión ambiental y social que llevan a cabo, así como su compromiso con la experiencia al cliente y el crecimiento económico.
- Constructora MECO: empresa costarricense fundada en el año 1977, cuenta con operaciones en cinco países y construye proyectos de gran envergadura como carreteras, centros comerciales, aeropuertos, entre otros. Actualmente tiene

publicada su estrategia de sostenibilidad en la página web, así como sus políticas de gestión de calidad, seguridad y ambiental.

En la siguiente tabla, se muestran los temas relevantes clasificados en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad para las empresas mencionadas:

Tabla 3 Temas relevantes para Constructora Bolívar, Volio & Trejos y MECO

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Constructora Volio & Trejos	Constructora MECO
Social	Atracción y retención del talento humano	•		•
	Salud y seguridad ocupacional	•	•	•
	Prácticas laborales	•		
	Involucramiento y desarrollo con la comunidad	•	•	•
	Bienestar social	•	•	•
	Impacto de la empresa en la comunidad	•		•
	Evaluación del desempeño	•		
	Derechos humanos	•		•
	Clima laboral	•		
	Beneficios económicos y otros	•		
	Formación y desarrollo	•		•
	Diversidad, equidad e inclusión	•		•
	Diálogo con los grupos de interés	•		•
	Calidad de vida para colaboradores y sus familias	•		•
Ambiental	Gestión de residuos y reciclaje	•	•	•
	Gestión de consumo de energía	•		

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Constructora Volio & Trejos	Constructora MECO
	Gestión de consumo de agua	•		
	Economía circular	•		
	Compensaciones ambientales	•	•	•
	Certificaciones ambientales	•	•	
	Prácticas constructivas sostenibles	•	•	•
	Sistemas de gestión		•	
	Estrategia climática			
	Biodiversidad			•
Económica	Crecimiento económico de la organización	•	•	•
	Cumplimiento de la ley	•		•
	Ética y anticorrupción	•		•
	Calidad del producto y mejoras de procesos	•	•	•
	Gestión de riesgos y crisis			•
	Satisfacción del cliente	•	•	
	Seguridad de la información			
	Gestión con proveedores y cadena de suministro	•	•	
	Gestión de innovación	•	•	•
	Gobierno corporativo	•		•
	Transformación digital		•	•

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de fuentes secundarias (2023).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las empresas tienen temas relevantes en las tres dimensiones de la sostenibilidad; sin embargo, Constructora Bolívar es la que

predomina principalmente en el eje social, ya que cuenta con distintos programas para el desarrollo de las comunidades y para los colaboradores de la empresa y sus familias, lo que les permite abarcar más temas relevantes.

En el eje ambiental resalta el tema de gestión de residuos y reciclaje, ya que las tres constructoras tienen este tema mapeado, lo cual es de gran relevancia, debido a la cantidad de desechos que genera esta industria. No obstante, solamente Bolívar reporta avances en economía circular y acciones concretas sobre el ahorro de agua y energía, mientras que las empresas nacionales mencionan su compromiso con el medio ambiente, pero no detallan resultados de sus actividades.

En el eje económico destacan la innovación, la calidad del servicio y la relación con los proveedores. Estos temas van de la mano con el crecimiento económico de la organización, que son de gran relevancia para todas las empresas analizadas. Sin embargo, la transformación digital solamente aparece como relevante para Volio & Trejos y la gestión de riesgos en MECO; esto podría ser un llamado de atención para que las otras organizaciones inviertan recursos en estos temas, debido a que van tomando mayor importancia para otras gestiones del negocio, como por ejemplo la presentación de estados financieros y rendición de cuentas.

CONSULTA DOCUMENTAL

Una vez conocidos los temas relevantes en el sector construcción, incluida la empresa EVCO, se procedió a analizar fuentes secundarias y de gran relevancia en la sostenibilidad.

En el reporte anual de sostenibilidad 2022, de RobecoSam, se presentan datos relevantes sobre la gestión en sostenibilidad que realizan las empresas más importantes del mundo y se clasifican en distintas categorías según su actividad económica. Para este caso se analizó la categoría de construcción y materiales de construcción.

También se analizó el Global Reporting Initiative (GRI) en su reporte G4 Sector Disclosures, específicamente en la categoría de construcción y bienes raíces. Por último, se revisó la norma ISO 26000-2010, guía de responsabilidad social, para determinar cuáles de estos temas forman parte de las materias fundamentales de responsabilidad social.

Esta revisión documental sirvió como complemento para hacer una comparación entre lo que tienen actualmente las empresas consultadas y lo que dicen estas normas e indicadores, lo que permite tener una visión más amplia de la realidad del sector construcción y de las tendencias en sostenibilidad.

A continuación, se presenta una tabla con la comparación mencionada anteriormente:

Tabla 4 Temas relevantes para el sector construcción

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Volio & Trejos	MECO	RobecoSam	GRI	ISO 26000
Social	Atracción y retención del talento humano	•		•	•		Prácticas laborales
	Salud y seguridad ocupacional	•	•	•	•	•	Prácticas laborales
	Prácticas laborales	•			•	•	Prácticas laborales
	Involucramiento y desarrollo con la comunidad	•	•	•		•	Participación activa y desarrollo de la comunidad
	Bienestar social	•	•	•		•	Participación activa y desarrollo de la comunidad
	Impacto de la empresa en la comunidad	•		•			Participación activa y desarrollo de la comunidad
	Evaluación del desempeño	•					Prácticas laborales

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Volio & Trejos	MECO	RobecoSam	GRI	ISO 26000
	Derechos humanos	•		•	•	•	Derechos humanos
	Clima laboral	•					Prácticas laborales
	Beneficios económicos y otros	•					Prácticas laborales
	Formación y desarrollo	•		•		•	Prácticas laborales
	Diversidad, equidad e inclusión	•		•		•	Derechos humanos
	Diálogo con los grupos de interés	•		•		•	Asuntos de consumidores / Prácticas laborales
	Calidad de vida para colaboradores y sus familias	•		•			Prácticas laborales
Ambiental	Gestión de residuos y reciclaje	•	•	•	•	•	Medio ambiente
	Gestión de consumo de energía	•			•	•	Medio ambiente
	Gestión de consumo de agua	•			•	•	Medio ambiente
	Economía circular	•					
	Compensaciones ambientales	•	•	•		•	Medio ambiente

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Volio & Trejos	MECO	RobecoSam	GRI	ISO 26000
	Certificaciones ambientales	•	•				
	Prácticas constructivas sostenibles	•	•	•	•	•	Medio ambiente
	Sistemas de gestión		•				Medio ambiente
	Estrategia climática				•		Medio ambiente
	Biodiversidad			•		•	Medio ambiente
Económica	Crecimiento económico de la organización	•	•	•			
	Cumplimiento de la ley	•		•	•		Prácticas justas de operación
	Ética y anticorrupción	•		•	•	•	Prácticas justas de operación
	Calidad del producto y mejoras de procesos	•	•	•			Asuntos de consumidores
	Gestión de riesgos y crisis			•	•		Prácticas justas de operación
	Satisfacción del cliente	•	•			•	Asuntos de consumidores
	Seguridad de la información					•	Asuntos de consumidores
	Gestión con proveedores y cadena de suministro	•	•		•	•	Prácticas justas de operación

Dimensión	Temas relevantes	Constructora Bolívar	Volio & Trejos	MECO	RobecoSam	GRI	ISO 26000
	Gestión de Innovación	•	•	•			Prácticas justas de operación
	Gobierno corporativo	•		•		•	
	Transformación Digital		•	•			

Fuente: Elaboración propia, con base en GRI, RobecoSam, ISO 26000 y fuentes secundarias (2023).

Con la comparación de estas fuentes, se puede determinar que la mayoría de los temas en los que están trabajando las empresas constructoras forman parte de la norma ISO 26000, ya que se encuentran los asuntos relacionados con la materia fundamental de prácticas laborales.

También se podrían determinar, como relevantes, los temas relacionados con la participación activa y el desarrollo de la comunidad y las prácticas justas de operación, lo que coincide con lo establecido en GRI y RobecoSam. Además, porque Constructora Bolívar evidencia que tiene varios temas relacionados con estos asuntos y las constructoras costarricenses también los están empezando a trabajar.

En la dimensión ambiental, las principales coincidencias surgen en la gestión de residuos, agua y energía, así como la implementación de prácticas constructivas sostenibles y las compensaciones ambientales. Con esto, se puede determinar que la protección del medio ambiente es un tema muy importante para este sector económico; por lo tanto, EVCO debe preocuparse por incluirlo dentro de su estrategia y comunicarlo a sus colaboradores.

IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS DE EVCO

A partir del análisis de contexto de EVCO, benchmarking e investigación de fuentes secundarias, se realizó una identificación preliminar de impactos tanto positivos como

negativos, para generar un primer listado que sirvió como punto de partida para la realización de la consulta.

En los siguientes apartados, se muestran las etapas desarrolladas para generar la lista definitiva de impactos para EVCO.

Etapas 1: Identificación de impactos reales y potenciales

En esta etapa preliminar se identificaron un total de 12 impactos positivos y 65 impactos negativos, los cuales se pueden visualizar en el Anexo 2 Identificación preliminar de impactos positivos y negativos.

Esta lista se validó con la Dirección Administrativa, para obtener un criterio experto de la empresa; de esta manera se pudo enviar a valoración y priorización de estos impactos en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Etapas 2: Evaluación de impactos en EVCO

Para los impactos negativos, esta valoración se realizó considerando los criterios de probabilidad, escala, alcance y carácter irremediable. La probabilidad es la posibilidad de que el impacto se produzca; la escala brinda información sobre la gravedad del impacto; el alcance se refiere a la extensión del impacto; y el carácter irremediable determina el grado de dificultad que supone contrarrestar o corregir el daño.

En cuanto a los impactos positivos, se valoró considerando la probabilidad de que el impacto se produzca; la escala considerando el nivel de beneficio del impacto; y el alcance, que es la extensión del impacto.

Las personas que participaron en el proceso de validación de impactos pertenecen a las áreas de Salud Ocupacional, Calidad y Mejora Continua, Talento Humano, Financiero y Dirección Administrativa, cuyos perfiles fueron elegidos por la misma organización, ya que consideran su opinión relevante para este proceso, por su conocimiento de la empresa y el proceso que tienen a cargo en la organización.

A continuación, se muestra la tabla con los principales temas priorizados de los impactos negativos y positivos, los impactos que se encuentran en el nivel de prioridad alto se representan con color rojo, mientras que la lista completa de impactos se encuentra en el anexo 3 Priorización de impactos, en el que se pueden observar en color amarillo los impactos con nivel de prioridad medio, y el nivel de prioridad bajo se encuentra marcado en verde.

Tabla 5 Priorización de impactos negativos

Impactos negativos	Departamento	Partes Interesadas	Resultados
Pérdida de información sensible que afecte la operación (ataques cibernéticos).	Tecnología	Colaboradores, clientes, proveedores	4.45
Fatalidades humanas, por falta de equipos de seguridad.	Proyectos / SSO	Proveedores, clientes, colaboradores	4.40
Multas por retrasos de entregas de los proyectos.	Proyectos	Clientes, proveedores	4.25
Variación de costos por la volatilidad en el dólar.	Gestión de Negocios	Proveedores, clientes, colaboradores, junta directiva	4.25
Lesión o accidente de colaboradores de contratistas o de EVCO, por incumplimiento de los procedimientos establecidos.	Proyectos / SSO	Colaboradores, proveedores	4.15
Atraso en ejecución de proyectos, por escasez de personal técnico en las zonas rurales.	Talento Humano	Colaboradores, clientes	4.13
Afectación con la grúa a propiedades vecinas.	Proyecto	Comunidad	4.10
Afectación de la operación de la empresa por causa de pandemias.	Proyectos	Clientes, proveedores, colaboradores	4.06
Incumplimiento de normas y regulaciones por parte de los contratistas.	Proyectos / subcontratación	Proveedores, clientes	4.00
Clausura por falta de permisos.	Proyectos	Proveedores, clientes, colaboradores	4.00

Impactos negativos	Departamento	Partes Interesadas	Resultados
Aumento en plazos y trámites, por escasez de materias primas.	Proveeduría	Clientes	4.00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 6 Priorización de impactos positivos

Impactos positivos	Departamento	Partes interesadas	Resultados
Respaldo y seguridad con clientes al contar con sistema de gestión de la calidad.	Calidad	EVCO, clientes	5
Crecimiento económico al tener rentabilidad.	Dirección	EVCO	5
Lealtad, por interés en el bienestar de los colaboradores.	Talento Humano	Colaboradores	4
Aumento de reputación y respaldo con clientes, al contar con el galardón de Bandera Azul en oficinas centrales y algunos proyectos constructivos.	Calidad / SSO / Proyectos	Colaboradores	4
Preocupación por colaboradores y subcontratistas al implementar los estándares de la ISO 45001.	Calidad / SSO	Colaboradores, subcontratistas	4
Alto posicionamiento, por amplia experiencia en el mercado.	Dirección	EVCO	4
Aumento de ventas y posicionamiento, por nuevos negocios con enfoque sostenible.	Dirección	EVCO	4
Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna.	Calidad / SSO / Talento Humano	Colaboradores	4
Mejora en la economía local, por generación de empleo en las localidades donde se encuentran los proyectos.	Proyectos	Comunidad	4

Fuente: Elaboración propia (2023).

Entre los impactos que quedaron priorizados se encuentran los sociales, que tienen concordancia con la relación comunal en los proyectos de construcción y sus afectaciones, tanto por las maquinarias y la operación como tal, como por lo que los trabajadores de esa construcción, quienes puedan afectar a la comunidad en la que están construyendo.

Se resaltan también los impactos relacionados con salud y seguridad ocupacional, tomando en consideración que para este negocio este tema se debe considerar como relevante. A nivel interno, resaltan la capacitación y formación al personal, la falta de personal capacitado en las zonas de construcciones, que implican traslados importantes.

Además de eso, se priorizan impactos de la gestión del negocio, por lo que tienen claridad de que, para lograr crecimiento y rentabilidad, tienen que contar con una buena administración, planificación y relación con sus clientes y proveedores.

En temas ambientales, se indican las afectaciones a los cuerpos de agua, o posibles derrames o fugas de combustible, y temas de cambio climático, como impactos relevantes.

Etapa 3: Generación de primera lista de temas relevantes para EVCO

Con este proceso de análisis de documentación, de impactos y temas relevantes del sector de actividad económica y de la empresa, se generó una primera lista de temas relevantes para EVCO.

Tabla 7 Temas relevantes para Constructora EVCO

Dimensión	Temas relevantes
Social	Atracción y retención del talento humano
	Salud y seguridad ocupacional
	Prácticas laborales
	Clima laboral
	Beneficios económicos y otros
	Formación y desarrollo
	Impacto de la empresa en la comunidad

Dimensión	Temas relevantes
Ambiental	Gestión de residuos y reciclaje
	Gestión de consumo de energía
	Gestión de consumo de agua
	Prácticas constructivas sostenibles
	Biodiversidad
Económica	Crecimiento económico de la organización
	Cumplimiento de la ley
	Calidad del producto y mejoras de procesos
	Gestión de riesgos y crisis
	Satisfacción del cliente
	Gestión con proveedores y cadena de suministro

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de contenido (EVCO, 2023).

Esta información se validó con la Dirección Administrativa, para continuar con el proceso de creación de estrategia de sostenibilidad para EVCO. La realización de esta identificación de impactos, con participación de dueños de procesos de las distintas áreas de EVCO, enriqueció el resultado, debido a que las diferentes perspectivas aportaron importantes hallazgos que guiaron esta definición de temas relevantes.

CAPÍTULO IV IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS Y CONSULTA

En este apartado, se responde al segundo objetivo específico, en el que se identifican las partes interesadas de EVCO, se priorizan y se plantea una consulta, que brinda resultados de expectativas sobre los principales aspectos en los que la empresa debe centrarse.

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS

Para la identificación y priorización, se programaron dos sesiones virtuales de aproximadamente dos horas cada una; en ambas sesiones se contó con la participación de 13 colaboradores de distintas áreas de la empresa, incluyendo socios y líderes de la organización. Este equipo interdisciplinario fue elegido por EVCO, lo que permitió la participación de líderes de las principales áreas del negocio.

En la primera sesión realizada se desarrollaron las siguientes actividades:

- Lluvia de ideas, para medir conocimientos en el grupo sobre conceptos básicos de responsabilidad social y partes interesadas.
- Explicación del concepto de RSE de la ISO 26000, en el que se dio énfasis a las partes interesadas.
- Conocimiento de la empresa EVCO.
- Identificación de partes interesadas.
- Matriz de influencia y dependencia.

Se realizó la identificación, tomando en cuenta a los grupos o personas con los que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; así como aquellos públicos que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización, o que se ven afectados positiva o negativamente por las operaciones de la empresa.

A continuación, se muestra la lista de partes interesadas identificadas para EVCO:

Tabla 8 Mapeo de grupos de interés

Grupo de parte interesada	Parte interesada específica
Entidades supervisoras y/o de Gobierno	Municipalidades
	MINAE
	SETENA
	CFIA
	Ministerio de Salud
	INS
	Bomberos de Costa Rica
	Ministerio de Hacienda
	SUGEF
	Consejo de Salud Ocupacional
	CCSS
	AyA
	ESPH
	ICE
	CNFL
	JASEC
	COOPELESCA
Coopeguanacaste	
INVU	
Sistema de Gestión de Residuos Peligrosos SIGREP	
Aviación Civil	
Entidades fondeadoras	BAC

Grupo de parte interesada	Parte interesada específica
	Improsa
	Davivienda
	LAFISE
	BCT
	Promerica
	Desyfin
	Lysto Card
Proveedores	Críticos (materias primas)
	Subcontratistas
	Proveedores operativos
Clientes	Físicos
	Jurídicos
	Potenciales
Público interno	Junta Directiva
	Alta gerencia
	Personal operativo
	Personal administrativo
	Accionistas
Competencia	Constructoras inmobiliarias
Generadores de opinión	Prensa
	Líderes de opinión
Aliados y socios comerciales	Firmas de arquitectura
	Desarrolladoras inmobiliarias
	Comité de Bandera Azul

Grupo de parte interesada	Parte interesada específica
	Subsidiarias
	Consultores externos, abogados e ingenieros
	Empresas auditoras (GBC, Despacho Carvajal y Asociados)
	Asociación solidarista ASOCEVA
	Cámara Costarricense de la Construcción
Comunidad	Organizaciones no gubernamentales
	Vecinos de proyectos
	Asociaciones comunales
	Asociaciones de desarrollo

Fuente: Elaboración propia, con base en la sesión participativa (2022).

Después de hacer esta lista de partes interesadas, se hizo una clasificación según el nivel de dependencia con EVCO, se tomaron en cuenta criterios como la dependencia financiera, relacionada con los salarios y compras, el riesgo no financiero por las operaciones y el poco o alto poder de elección que tienen los públicos de interés, como en el caso de los vecinos de los proyectos de construcción. Mientras que con la influencia se analizó el poder de revocar, restringir o afectar la continuidad del negocio.

Con estos dos factores se logró un cuadrante prioritario, que incluye alta dependencia y mucha influencia por medio del poder formal. En la tabla 9 se puede apreciar que los entes reguladores del sector construcción y otras instituciones del Gobierno forman parte de esas partes interesadas prioritarias, debido a la necesidad de contar con todos los requisitos y permisos para desarrollar un proyecto nuevo de construcción y, de esta manera, cumplir con el compromiso hacia sus clientes.

Tabla 9 Matriz de influencia y dependencia de grupos de interés

		Influencia del stakeholders en la empresa u organización			
		Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal / Mucha influencia
Dependencia del stakeholder respecto a la empresa u organización	Alta dependencia – sin alternativa		BAC	INS	CFIA
			Improsa	CCSS	Ministerio de Hacienda
			Davivienda	Firmas de arquitectura	Ministerio de Salud
			LAFISE	Desarrolladoras inmobiliarias	Clientes jurídicos
			BCT	Proveedores	Clientes físicos
			Promerica	Bomberos de Costa Rica	Colaboradores administrativos
			Desyfin	Colaboradores de campo	Subcontratistas
			Lysto Card		Proveedores de materias primas
					Junta Directiva
				Alta gerencia	
	Baja Dependencia - Sin impacto directo – los stakeholders tienen una amplia gama de alternativas		Cámara Costarricense de la Construcción	Prensa	MINAE
			CNFL, compañías de suministros de electricidad	Líderes de opinión	SETENA
			AyA, ASADAS	Vecinos de proyectos	Municipalidades donde realicen proyectos

Influencia del <i>stakeholders</i> en la empresa u organización			
Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal / Mucha influencia
	Consejo de Seguridad Ocupacional	Asociaciones comunales	
	Asociación solidarista ASOCEVA	Asociaciones de desarrollo	
	Competencia: constructoras inmobiliarias	ONGS	
	Subsidiarias	SIGRED	
	Comité de Bandera Azul	Audidores Externos (GBC, Despacho Carvajal y Asociados)	
		SUGEf	
		Municipalidad de San José	

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en talleres participativos (2022).

Adicionalmente, se cuenta con el público interno y los clientes en las categorías de mayor relevancia para esta empresa.

DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE CONSULTA

Después de llevar a cabo la identificación de los grupos de interés para EVCO, se seleccionaron tres de estos grupos, para realizar la consulta sobre los temas relevantes que tienen como parte interesada y sus expectativas sobre lo que EVCO debería priorizar.

Tabla 10 Partes interesadas por consultar

Consultar Partes Interesadas	Lista de partes interesadas por consultar	Mecanismo de consulta
No	Entidades supervisoras y/o de Gobierno	
No	Entidades fondeadoras	
Sí	Proveedores	Correo electrónico
No	Clientes	
Sí	Público Interno	Correo electrónico
No	Competencia	
No	Generadores de opinión	
No	Comunidad	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los grupos elegidos son proveedores y el público interno, el cual se subdividió en Junta Directiva-directores y colaboradores.

Se decidió tomar en cuenta estos grupos de interés, debido a que son quienes están mayormente relacionados con la ejecución de los proyectos de construcción; además, con estos grupos se tienen mejores mecanismos de comunicación y pueden brindar información más afín a los objetivos de este proyecto.

A estos grupos se les envió un formulario por medio de correo electrónico, elaborado con la herramienta Microsoft Forms; para esto, EVCO asignó un recurso interno para obtener mayor número de respuestas, realizando un seguimiento mediante llamadas telefónicas, sesiones de trabajo de manera presencial y acompañamiento 1:1.

Las preguntas de esta consulta se dividieron en dos secciones, según la frecuencia con que se dan los acontecimientos planteados y el nivel de importancia que consideran para cada tema. El detalle de estas preguntas se puede consultar en el anexo 4 Identificación y priorización de impactos ASG en EVCO; este anexo incluye la totalidad de las consultas planteadas que son 34. Sin embargo, para enviar el formulario se filtró de acuerdo con la parte interesada y los impactos relacionados con ella; así el formulario de proveedores consistía en 22 preguntas y el de junta directiva 29.

ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestra una tabla con los resultados de las consultas realizadas a las tres partes interesadas. Para obtener el resultado final se promediaron las respuestas y se identificaron por colores, siendo el rojo el resultado mayor, el amarillo mediana importancia o relevancia, y el verde el de menor calificación.

Es importante aclarar que, para los temas que resultaron con calificación verde, se consultó el nivel de frecuencia en que ocurrían y, al quedar con calificación baja, refleja que ocurren en pocas ocasiones.

Tabla 11 Respuestas promediadas a la consulta de identificación y priorización de impactos ASG

Dimensión	Impactos por consultar	Promedio
Social	Fatalidades humanas, por falta de equipos de seguridad.	4.79
Social	Lesión o accidente de colaboradores de contratistas o de EVCO, por incumplimiento de los procedimientos establecidos.	4.74
Social	Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna.	4.59
Social	Acoso sexual a personas cercanas de los proyectos constructivos, por parte de los contratistas y trabajadores de EVCO.	4.58
Gobernanza	Clausura, por falta de permisos.	4.50
Social	Problemas legales o de reputación por incumplimiento de la ley 7600, por no contar con infraestructura adecuada para personas con discapacidad.	4.53
Ambiental	Contaminación del suelo, por fugas y derrames de diésel o gasolina.	4.51
Ambiental	Desperdicio de agua potable, por utilización para riego.	4.46
Social	Desconocimiento en temas operativos y debilidades en habilidades blandas, por falta de un plan de capacitación para los colaboradores.	4.40

Dimensión	Impactos por consultar	Promedio
Social	Dificultad de realizar capacitaciones recurrentes a colaboradores, por la operativa de la empresa (tiempo limitado).	4.40
Social	Brecha tecnológica en colaboradores para el uso de mecanismos internos (por ejemplo, canales de denuncia), debido a la baja escolaridad.	4.40
Ambiental	Baja concientización de buenas prácticas ambientales en colaboradores (residuos, agua, energía), por falta de programas formales sobre educación ambiental.	4.37
Social	Afectación a la salud de los colaboradores, por falta de cobertura adicional para emergencias.	4.36
Ambiental	Baja cultura de separación de desechos dentro de los proyectos, debido a la falta de seguimiento por SSO.	4.32
Gobernanza	Poco trabajo en equipo y problemas de comunicación, por falta de liderazgo de las jefaturas.	4.31
Ambiental	Aumento de reputación y respaldo con clientes, al contar con el galardón de Bandera Azul en oficinas centrales y algunos proyectos constructivos.	4.23
Ambiental	Contribución a la protección del medio ambiente, al contar con programa para preservar la biodiversidad (EVCO Bees, EVCO Tree).	4.16
Gobernanza	Pérdida de información sensible que afecte la operación (ataques cibernéticos).	4.17
Gobernanza	Ausencia de programas formales de Responsabilidad social.	4.14
Gobernanza	Posicionamiento estancado de la marca, por falta de canales de comunicación externa.	4.09
Ambiental	Aumento de emisiones de GEI, debido a que no existen programas/políticas de reducción de emisiones.	4.05
Ambiental	Generación de emisiones de GEI, por uso de maquinaria que utiliza combustibles fósiles.	4.05
Social	Bajo rendimiento laboral, debido a ausencia de programas para mejorar la calidad de vida, específicamente pobreza multidimensional de los colaboradores.	4.02

Dimensión	Impactos por consultar	Promedio
Social	Lealtad, por interés en el bienestar de los colaboradores.	4.02
Social	Mejora en la economía local, por generación de empleo en las localidades donde se encuentran los proyectos.	3.99
Social	Realización de voluntariados, para contribuir al desarrollo de las comunidades y el medio ambiente.	3.93
Social	Accidentes de tránsito, por falta de un programa de conducción preventivo para colaboradores.	3.89
Gobernanza	Materialización de impactos y riesgos, por ausencia de matriz ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).	3.64
Social	Atraso en ejecución de proyectos, por escasez de personal técnico en las zonas rurales.	3.56
Gobernanza	Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.	2.16
Gobernanza	Desconocimiento de sostenibilidad en el negocio, por poca capacitación.	2.73
Gobernanza	Clausuras o demandas, por falta de identificación de requisitos legales.	2.45
Gobernanza	Atrasos al recibir mercadería, por mala gestión de los pedidos.	1.76

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de consulta a partes interesadas (2023).

En categoría roja quedaron 28 temas, de los cuales trece son de la dimensión social, cinco de gobernanza y diez de la dimensión ambiental. Entre las principales necesidades y expectativas se tienen los temas de salud y seguridad ocupacional, y afectaciones a la comunidad provocadas por personal propio o subcontratado, cuya posible materialización se encuentra en los proyectos de construcción, lo que evidencia que para los públicos consultados son fundamentales de atender de forma inmediata.

Adicionalmente, se encuentran priorizados temas relacionados con formación y desarrollo del personal y la diferenciación que se tiene, considerando a los colaboradores de oficinas centrales y quienes trabajan en las construcciones.

En la dimensión ambiental, se califican como relevantes los aspectos relacionados con parámetros de agua, residuos sólidos y utilización de combustibles fósiles, así como la afectación por el cambio climático. En cuanto a Gobernanza, se resalta la importancia de tener como proceso prioritario los permisos para ejecución de proyectos para evitar clausuras, la comunicación externa, la incorporación de programas de sostenibilidad y el liderazgo de las jefaturas.

De esta manera, se puede apreciar que, en relación con los impactos evaluados en el capítulo I, se tiene una relación directa con los temas priorizados, es decir, se van alineando los aspectos fundamentales para considerar en la estrategia de sostenibilidad.

En categoría amarilla se clasificaron seis temas, de los cuales cuatro son de la dimensión social, uno de gobernanza y uno de la dimensión ambiental. Entre estos temas resalta la afectación de la ejecución de los proyectos por falta de personal especializado, así como la escasez de personal en las zonas rurales donde también EVCO desarrolla obras de construcción. También se destaca la importancia de contar con una matriz de impactos ASG; esta pregunta se le realizó específicamente a la Junta Directiva, cuyos miembros están conscientes de la necesidad de contar con esta herramienta, pero todavía no lo ven como prioridad.

En categoría verde se ubicaron cuatro temas y todos corresponden a la dimensión de gobernanza; al validarse tomando como uno de los criterios la frecuencia y posibilidad de ocurrencia, se interpreta que han sucedido en muy pocas ocasiones. Lo anterior es un aspecto positivo para EVCO, a excepción de la pregunta relacionada con la capacitación en temas de sostenibilidad, donde se podrían hacer ajustes para mejorar en este aspecto y que se incorpore como un tema transversal de la organización.

Para continuar, en la encuesta se estableció un espacio abierto para comentarios adicionales, en el que se recibieron sugerencias de parte del personal, referentes a temas de retención y bienestar del personal, mejora continua en general de EVCO y forma de trabajar entre áreas administrativas y áreas directamente relacionadas con los proyectos. Mientras que los proveedores reafirmaron la importancia de los aspectos tratados en la encuesta, y resaltaron Salud y Seguridad Ocupacional y la protección del medio ambiente.

En la siguiente tabla se sistematizan los comentarios recibidos, los cuales se indican con el texto original.

Tabla 12 Comentarios en encuesta a partes interesadas

Parte interesada	Comentario
Colaboradores	Es importante mantener una visión continua de mejoramiento en todo ámbito.
Colaboradores	Como sugerencia, y partiendo de las experiencias de otras empresas en las que he laborado, en otras empresas fomentan y ayudan a continuar con el estudio universitario. Se estudia el caso del porqué no puede continuar (ya sea tema de tiempo o económico) y la empresa brinda cierto porcentaje, solicitando la factura de la universidad como prueba al colaborador.
Junta Directiva y Direcciones	Me parece importante que EVCO promueva el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el sentido de urgencia entre los departamentos de servicios y los departamentos de ejecución de proyectos. Al final el bienestar de EVCO debe estar por encima de las percepciones personales y los procesos deben ajustarse continuamente a las necesidades del negocio.
Proveedores	Es muy importante el tema del medio ambiente el cual todos debemos de proteger. El tema de la Seguridad Ocupacional, tener conocimiento los colaboradores, proveedores y subcontratistas deben de aportar el equipo adecuado, para evitar accidentes.
Proveedores	Hoy en día es muy importante la preservación del medio ambiente.
Proveedores	Muy importantes los temas abordados en esta encuesta.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la consulta a partes interesadas (2023).

Luego de sistematizar estos resultados y analizar los comentarios recibidos, se realizó una sesión virtual con el equipo seleccionado por EVCO, para hacer una revisión final y obtener la validación de los datos obtenidos sobre las partes interesadas y los temas identificados. El resultado de esta sesión fue positivo, ya que se obtuvo el visto bueno para continuar con el proceso hacia la estrategia de sostenibilidad.

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

En este capítulo, se determinaron los temas materiales, considerando la investigación por medio de fuentes secundarias en el benchmarking del sector construcción, así como los temas relevantes sugeridos por estándares internacionales y los impactos valorados en las consultas realizadas previamente, lo anterior presentado en la lista consolidada del capítulo II.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN MATERIALIDAD

De acuerdo con la metodología, se definió la herramienta en Excel por utilizar, con la que se analizaron los temas materiales sugeridos en el capítulo II y los cuales fueron evaluados en el taller virtual. De esta manera, se identificó como uno de los resultados del taller la posibilidad de unificar algunos de estos temas y de cambiar el nombre, con el fin de que fueran más integradores y que logran reflejar lo que realmente tiene impacto para EVCO.

En la siguiente tabla se detalla la lista unificada de los temas considerados como materiales relevantes, tomando en consideración lo indicado anteriormente, así como una consulta realizada a los colaboradores de EVCO vía Microsoft Forms, en la que participaron 47 personas, quienes brindaron su percepción sobre la labor de la empresa en sostenibilidad. Las preguntas realizadas en esta consulta se detallan en el anexo 5 Consulta para validar los temas más relevantes de responsabilidad social de EVCO.

Tabla 13 Lista consolidada de temas materiales y su descripción

Dimensión	Temas Materiales	Descripción de referencia
Social	Empleo digno y de calidad	Se refiere a la gestión que realiza la organización para asegurar las prácticas laborales justas, que incluya el bienestar laboral, el crecimiento, la mejora en las habilidades, los conocimientos de sus colaboradores, que permita atraer y retener talento. Además del fomento de trabajo en equipo tanto a lo interno de las áreas como entre departamentos de EVCO.

Dimensión	Temas Materiales	Descripción de referencia
	Salud y Seguridad Ocupacional	Son las acciones relacionadas con el bienestar físico, mental y social, la gestión de riesgos en el trabajo y el cumplimiento de los derechos humanos de los colaboradores de EVCO y de sus subcontratistas.
	Involucramiento y desarrollo con la comunidad	Es el relacionamiento de EVCO con las comunidades aledañas al desarrollo de las construcciones, que busca gestionar sus impactos económicos, sociales o ambientales (positivos o negativos) y obtener la legitimidad social.
Ambiental	Ecoeficiencia	Se asocia a las acciones que realiza la empresa para promover el uso eficiente de la energía, recurso hídrico, gestión de residuos sólidos, consumo de combustibles y generación de aguas residuales en las operaciones, para asegurar la protección del ambiente, disminuir los impactos y reducir sus costos asociados.
	Prácticas constructivas sostenibles	Se refieren a la forma en que se construyen edificios y estructuras, de manera que respeten el medio ambiente, sean eficientes en el uso de recursos y consideren aspectos sociales. Esto implica la elección de materiales amigables con el entorno, la gestión inteligente del agua y la energía, y el diseño que se integre con la naturaleza. Además, se presta atención al bienestar de las personas, la calidad del aire interior y la seguridad de los trabajadores, considerando las certificaciones y galardones que EVCO pueda obtener.
	Cambio climático	Son las acciones que se realizan en la empresa para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por las operaciones, mitigando los efectos en el ambiente, así como la protección de la biodiversidad en torno a sus proyectos.
Económica	Crecimiento económico de la organización	Es el aumento sostenido y positivo de los ingresos y los indicadores financieros de EVCO a lo largo del tiempo. Implica el desarrollo y la implementación de estrategias, políticas y prácticas que permitan a la organización expandirse, generar más recursos y mejorar su salud financiera. El crecimiento económico puede lograrse a través de la captación de nuevos clientes, la expansión de mercados, la diversificación de productos o servicios, la eficiencia operativa y otras estrategias financieras.

Dimensión	Temas Materiales	Descripción de referencia
	Gobernanza empresarial	Es la estructura organizacional que rige el comportamiento de EVCO, por medio de sus valores y filosofía empresarial, que define la forma de hacer negocio, considerando a su vez la comunicación interna y externa para demostrar la transparencia de la empresa y la rendición de cuentas.
	Gestión de Riesgos ASG	Es la identificación, evaluación, seguimiento y mitigación de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza que podrían impactar positiva o negativamente al negocio.
	Compromiso con el cliente	Es el enfoque del negocio que tiene como prioridad el éxito del cliente por medio de sus relaciones comerciales. que busca experiencias memorables con EVCO.
	Gestión de la cadena de valor	Es el conjunto de acciones con los proveedores y subcontratistas, que procuran una relación cercana que permita un ganar-ganar desde una perspectiva ambiental, social y de gobernanza.

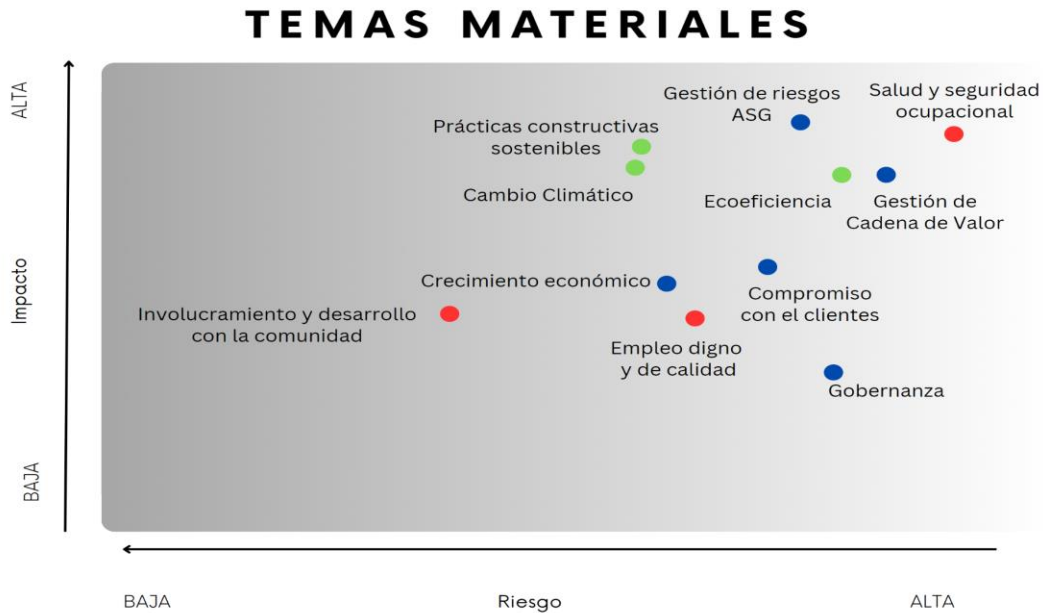
Fuente: Elaboración propia (2023).

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

A continuación, se presenta la matriz de materialidad. En la columna Y se muestra el impacto, mientras que en la X se muestra el riesgo, generando así una priorización de los once temas materiales presentados anteriormente.

En esta matriz, se puede apreciar cómo Salud y Seguridad Ocupacional obtuvo el primer lugar en importancia, seguido por Gestión de la Cadena de Valor, Ecoeficiencia y Gestión de Riesgos ASG.

Figura 3 Temas materiales para EVCO

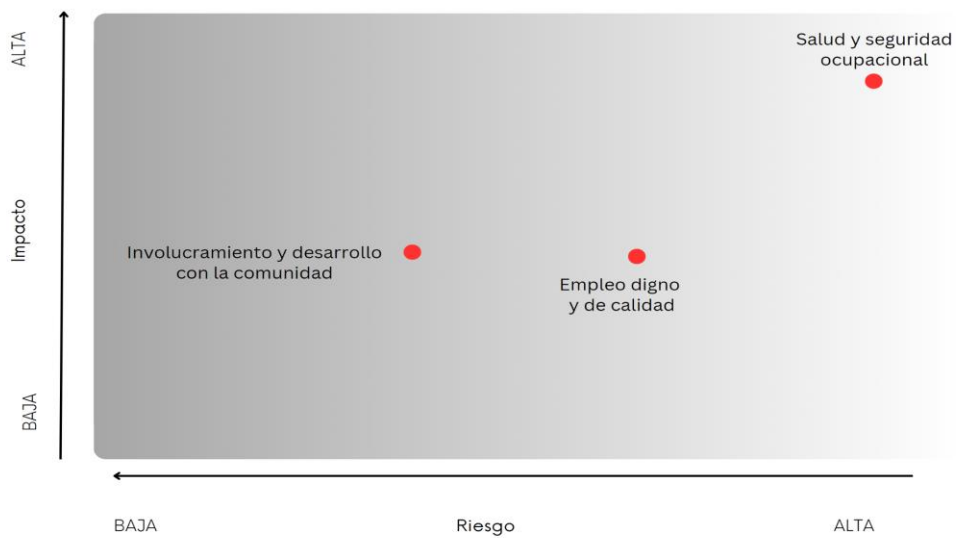


Fuente: Elaboración propia (2023).

Al realizar la revisión de manera individual según cada eje de la sostenibilidad, se pudo identificar que, en el eje social, además de Salud y Seguridad Ocupacional, el tema de Empleo digno y de calidad se posiciona como el segundo lugar, lo que muestra un alineamiento con los principales impactos identificados anteriormente. En la figura 4 se muestran gráficamente las calificaciones de estos temas:

Figura 4 Temas materiales para la dimensión social

TEMAS MATERIALES DIMENSIÓN SOCIAL

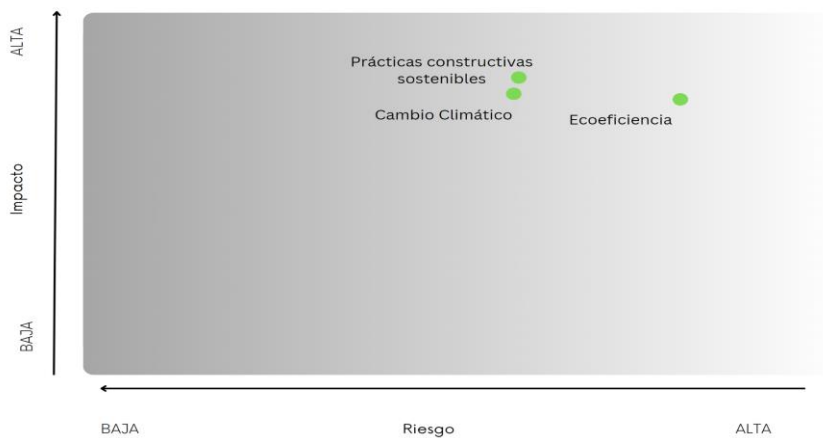


Fuente: Elaboración propia (2023).

En cuanto a la dimensión ambiental, se resalta Ecoeficiencia; los temas de prácticas constructivas sostenibles y cambio climático obtuvieron el mismo riesgo, aunque se diferencian por el impacto, siendo este último el menor.

Figura 5 Temas materiales para la dimensión ambiental

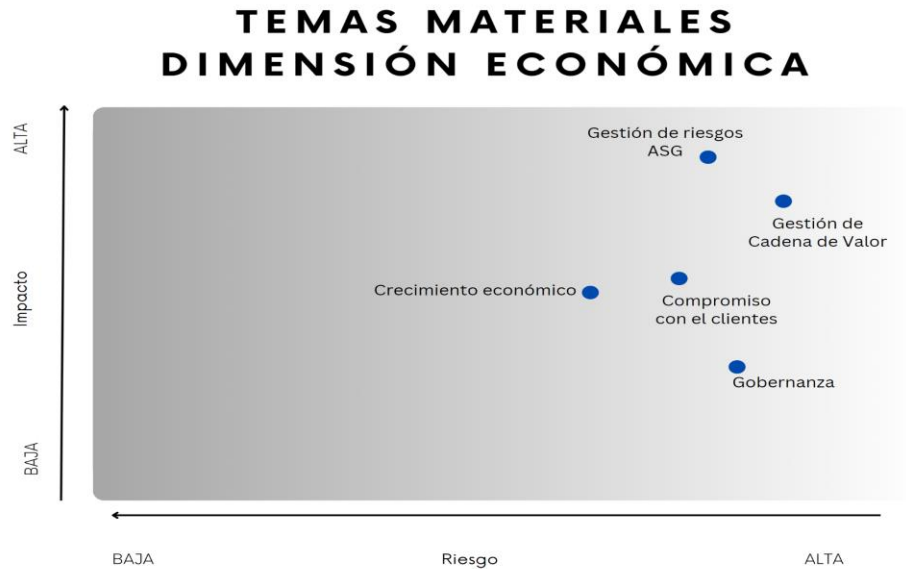
TEMAS MATERIALES DIMENSIÓN AMBIENTAL



Fuente: Elaboración propia (2023).

Por último, en los temas económicos resaltan la gobernanza empresarial, la gestión de la Cadena de Valor y Gestión de Riesgos ASG, según se detalla en la siguiente figura:

Figura 6 Temas materiales para la dimensión económica



Fuente: Elaboración propia (2023).

Luego de analizar los gráficos presentados anteriormente, se tomó la decisión sobre cuáles son los temas materiales prioritarios para EVCO y, por lo tanto, en cuáles se deben priorizar los recursos existentes.

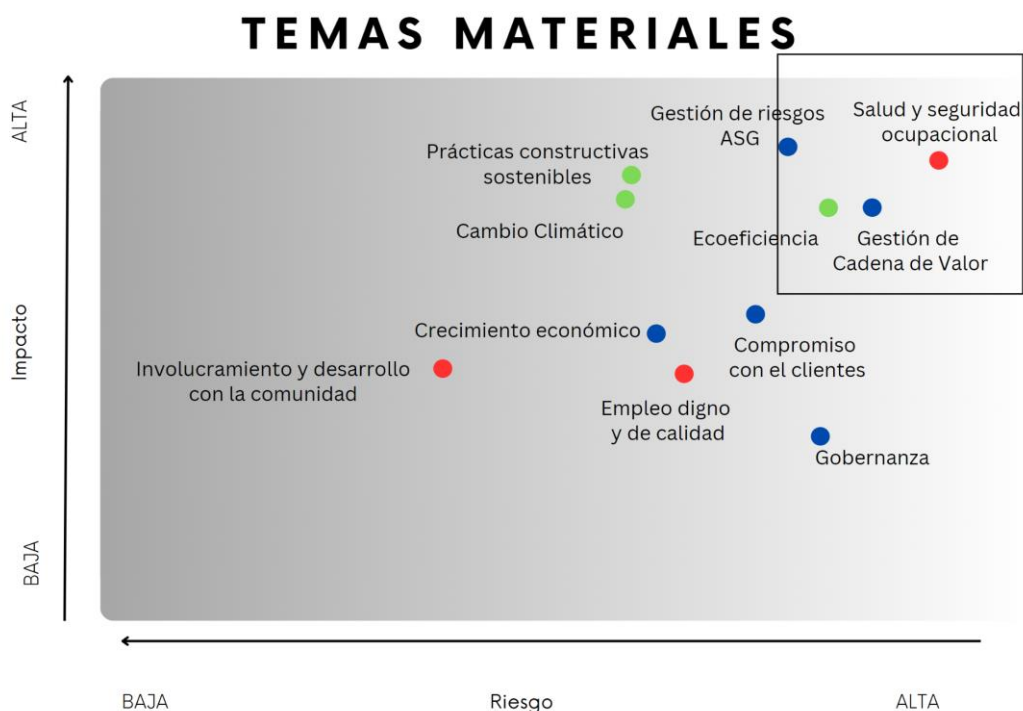
El primer tema en importancia es Salud y Seguridad Ocupacional, fundamental para el sector de la construcción, tanto para los protocolos de su personal como para los de los subcontratistas; lo anterior considerando que EVCO construye edificaciones de gran tamaño, que involucran muchos riesgos si no se siguen los procesos adecuados. El siguiente tema es Gestión de la cadena de valor, el cual se ha resaltado en la mayoría de las sesiones, debido a la relación crítica con algunos proveedores y con algunos productos que son clave para que, como empresa, pueda entregar a tiempo los proyectos.

También se encuentra entre los temas prioritarios la Gestión de Riesgos ASG, ya que se ha tomado conciencia que debe no solo identificar los riesgos económicos, sino también

los sociales y ambientales, que podrían afectar el negocio. El compromiso con el cliente es un tema clave para EVCO, lo que se evidencia al quedar entre los principales temas planteados, que en gran medida se enfocó en mantener lo que ya realiza como empresa, se deben incorporar los elementos de la sostenibilidad, para extender aún más esta gestión a sus partes interesadas.

De la misma manera, quedó en la priorización el tema de Ecoeficiencia, cuyos impactos en los proyectos de construcción son evidentes por los altos consumos, a menos que se realice construcción sostenible con certificaciones ambientales. Ante esto se debe considerar como un tema por priorizar, para disminuir el impacto ambiental que, por menores consumos, podría también beneficiar la dimensión económica de EVCO.

Figura 7 Temas materiales priorizados para EVCO



Fuente: Elaboración propia (2023).

Estos resultados fueron presentados a EVCO para la validación y aprobación tanto de los temas como de sus definiciones, y fueron realizados por medio de una sesión presencial

celebrada en octubre de 2023, en la que se contó con participación de trece colaboradores de distintas áreas, entre las que se encuentran contabilidad, recursos humanos, compras, y directores de proyectos, entre otras.

En esta sesión se analizó esta propuesta, ante la que consideraron que los once temas materiales propuestos son importantes para EVCO, pero se comprende que se deben generar planes de trabajo para realizar acciones a mediano plazo. Ante esto, se llegó a un consenso para incorporar el tema de Involucramiento y desarrollo de la comunidad por medio de criterio experto, debido a que en el último mes aumentó la conciencia del personal, en relación con los impactos sociales que genera a los vecinos una construcción de la magnitud que EVCO suele desarrollar, como por ejemplo ruido, polvo, entre otros.

Al tomar en consideración lo anterior, se incorporó como tema material prioritario este tema relacionado con la comunidad, y se dio la aprobación para que estos temas sean los que definan la estrategia de sostenibilidad de la organización.

CAPÍTULO VI DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Este capítulo muestra la estrategia de sostenibilidad elaborada para EVCO, tomando en consideración los temas materiales prioritarios, así como los objetivos, proyectos e indicadores que sustentan la estrategia.

Para esta elaboración se consideró el alineamiento con la estrategia de negocios de EVCO, de esta manera se realiza una propuesta interrelacionada con los objetivos del negocio, con el fin de que se pueda integrar de una manera sencilla a la planificación estratégica anual de la organización, contribuyendo a la implementación inmediata de algunos de los planes de trabajo que se mostrarán seguidamente.

Como complemento a lo anterior, se definió desarrollar la estrategia basada en las tres dimensiones de la sostenibilidad, entiéndanse ambiental, social y económica, considerando temas de gobernanza dentro de esta última. Así se incorpora la necesidad de buscar la triple utilidad y al mismo tiempo la visión ASG en la organización, lo que colaborará a corto plazo para que los altos mandos de la empresa puedan incorporar la sostenibilidad empresarial en su ADN, por medio de esta estrategia.

En la siguiente tabla se muestra que la dimensión económica abarca cinco temas; la dimensión social agrupa tres temas; y la dimensión ambiental incluye tres temas, para un total de once temas materiales que sustentarán la estrategia, con planes priorizados según el análisis de materialidad.

Además, se incluyó el alineamiento de estos temas materiales con el ODS al que impactan y la meta correspondiente.

Tabla 14 Agrupación de temas materiales y alineamiento con los ODS

Dimensión	Tema material	ODS	Metas
Económica	Gobernanza empresarial	Objetivo 8: Promover el crecimiento económico	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción
	Gestión de Riesgos ASG		

Dimensión	Tema material	ODS	Metas
	Crecimiento económico de la organización	sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	y el consumo eficientes de los recursos mundiales, y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles, empezando por los países desarrollados.
	Gestión de la cadena de valor		
	Compromiso con el cliente	Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad.
Social	Empleo digno y de calidad	Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
	Involucramiento y desarrollo con la comunidad	Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.

Dimensión	Tema material	ODS	Metas
	Salud y Seguridad Ocupacional	Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
Ambiental	Ecoeficiencia	Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.
	Cambio climático	Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto a la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.
		Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	15.4 De aquí a 2030, asegurar la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.
	Prácticas constructivas sostenibles	Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de

Dimensión	Tema material	ODS	Metas
			tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.
		Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Fuente: Elaboración propia (2023).

PLAN DE TRABAJO

Con los temas materiales agrupados por dimensión de la sostenibilidad, se procedió con el diseño de la estrategia. Según la matriz de materialidad, los temas materiales priorizados de mayor relevancia para EVCO son Salud y Seguridad Ocupacional, Gestión de Riesgos ASG, Gestión de la Cadena de Valor, Ecoeficiencia e involucramiento y desarrollo con la comunidad.

En las siguientes tablas, se presenta el plan de trabajo para los impactos identificados en cada uno de los temas materiales priorizados, así como una serie de actividades con sus metas e indicadores propuestos para el seguimiento de estos planes. Las áreas responsables de la ejecución y seguimiento son principalmente la Dirección Administrativa y Gestión del Talento Humano y Salud y Seguridad Ocupacional; sin embargo, se recomienda el involucramiento de todas las áreas de la organización, según el tipo de impacto, ya que es importante tomar en cuenta el criterio del personal experto en áreas como abastecimiento, tecnología, contabilidad y dirección de proyectos, para tomar decisiones relacionadas con las actividades propuestas y para la ejecución de estas acciones.

Tabla 15 Plan de trabajo para Gestión de Riesgos ASG

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Pérdida de información sensible que afecte la operación (ataques cibernéticos).	ASG en acción Fortalecimiento y resiliencia empresarial, con el propósito de enfrentar y recuperarse de desafíos y eventos adversos, asegurando la continuidad del negocio incluso en situaciones de crisis.	Capacitar al personal en prácticas seguras de navegación en internet y manejo de información sensible.	Reforzar la ciberseguridad de la empresa, a través de la capacitación y la implementación de políticas de seguridad digital, para proteger la información sensible y los sistemas.	Realizar al menos dos veces al año, capacitaciones sobre prácticas seguras de navegación en internet y manejo de información sensible.	Número de capacitaciones realizadas por año.
		Implementar políticas de contraseñas seguras y autenticación de múltiples factores.		Realizar evaluaciones periódicas de seguridad de contraseñas.	Porcentaje de contraseñas seguras.
Materialización de impactos y riesgos por ausencia de matriz ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).		Revisar mínimo una vez al año, o en caso de una eventualidad, los impactos ambientales, sociales y económicos, así como los aspectos de gobernanza que están relacionados directamente con el negocio.	Realizar una identificación integral de los impactos ASG, para comprender mejor su alcance y relevancia en las operaciones de la organización.	Contar con una matriz actualizada de impactos ASG relevantes para EVCO	Periodicidad de actualización / revisión de la matriz de impactos ASG.
		Documentar el proceso de identificación de impactos, resaltando la metodología utilizada y el debido proceso que se llevó a cabo, para identificar y priorizar los diferentes aspectos ASG relacionados con el giro del negocio.		Contar con un procedimiento operativo, para realizar la identificación de impactos ASG como parte integral de la operación de EVCO.	Procedimiento creado. Procedimiento socializado con las partes interesadas internas involucradas.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
		Establecer internamente la periodicidad con la que se llevará a cabo el proceso de identificación de impactos ASG, utilizando la metodología establecida.		Establecer internamente, en el próximo año, la frecuencia de realización del proceso de identificación de impactos ASG.	Cumplimiento de la frecuencia definida para el proceso de identificación de impactos ASG.
		Establecer un sistema de seguimiento y medición de los impactos identificados a lo largo del tiempo.		Desarrollar e implementar un sistema de seguimiento y medición de impactos eficiente y efectivo, para evaluar y gestionar los impactos identificados.	Porcentaje de impactos monitoreados.
Interrupción de servicios (internet, energía).		Implementar sistemas de respaldo, como generadores de energía y conexiones de internet redundantes.	Garantizar la continuidad operativa de la empresa, a través de la implementación de sistemas de respaldo y el desarrollo de planes de continuidad del negocio, con el propósito de minimizar el impacto de interrupciones en las operaciones críticas.	Contar con planta de generación eléctrica	Colocación de planta de generación eléctrica.
		Desarrollar planes de continuidad del negocio, que incluyan protocolos para mantener operaciones críticas durante interrupciones.		Elaborar y poner en práctica planes de continuidad del negocio, que aseguren la capacidad de mantener operaciones críticas de la empresa durante interrupciones.	Plan de continuidad del negocio.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Afectación de la operación de la empresa por causa de pandemias.		Elaborar un plan de contingencia para pandemias, que incluya políticas de trabajo remoto, protocolos de seguridad, y planes de comunicación interna y externa.	Establecer una infraestructura de trabajo remoto robusta y eficaz, que incluya la implementación de un plan de contingencia para eventualidades.	Plan de contingencia para pandemias elaborado en un plazo máximo de un año.	Plan de contingencia para pandemias completo y actualizado.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 16 Plan de trabajo para Gestión de Cadena de Valor

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Molestias por incumplimiento de plazos de pagos a subcontratistas.	Aliados del negocio Mejora de prácticas de contratación y supervisión responsable de la Cadena Valor con proveedores, y contratistas.	Definir y comunicar claramente las políticas de pago a subcontratistas, incluyendo los plazos y condiciones.	Establecer y mantener un proceso de pagos a subcontratistas eficiente y confiable, garantizando que los plazos y condiciones sean claros.	Mantener un nivel de satisfacción del 95% o superior entre los subcontratistas. con respecto a los plazos de pago y las políticas de pago de la empresa.	Índice de satisfacción de subcontratistas.
		Realizar un seguimiento constante de los flujos de efectivo. para asegurarse de que haya fondos disponibles para cumplir con los pagos a subcontratistas.			
Molestias por condiciones de trabajo claras con proveedores y subcontratistas.		Obtener retroalimentación. mediante encuestas a los subcontratistas sobre los plazos de pago y trabajar en la mejora continua.			
		Elaborar un procedimiento que establezca cuáles son los pasos que seguir y el manejo para la resolución, en caso	Abordar de manera efectiva las situaciones en las que los contratistas	Elaborar y aprobar en el año 2025 procedimiento que establezcan cuáles	Procedimiento para la resolución de incumplimiento de proveedores.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
		de encontrar incumplimientos en las inspecciones de los servicios comerciales.	no cumplen con los estándares o requisitos establecidos, garantizando que se manejen de manera adecuada y con transparencia.	son los pasos por seguir para la resolución, en caso de encontrar incumplimientos en las inspecciones de los servicios comerciales.	
Falta de fortalecimiento de la Cadena de Valor, por no contar con evaluaciones ni indicadores a proveedores.		Establecer cláusulas en los contratos con proveedores y contratistas, que promuevan su compromiso con prácticas ambientales y sociales sólidas. Estas cláusulas pueden abordar la gestión sostenible de recursos, la equidad en el empleo y otras prácticas responsables.	Fortalecer los contratos con proveedores y contratistas, mediante la inclusión o actualización de cláusulas que promuevan su compromiso con prácticas ambientales y sociales sólidas.	Actualizar y fortalecer cláusulas en el 100% de los contratos con proveedores y contratistas, para incluir aspectos relacionados con prácticas ambientales y sociales sólidas dentro de los próximos doce meses.	Porcentaje de contratos actualizados, con cláusulas de prácticas ambientales y sociales.
		Realizar inspecciones mensuales aleatorias, para asegurar la adecuada gestión del uso de agua y energía por parte de los contratistas. Estas inspecciones deben abordar aspectos ambientales, sociales, económicos/gobernanza, salud ocupacional, y cumplimiento en general, y garantizar una comunicación	Garantizar que los contratistas estén operando de manera responsable y sostenible en lo que respecta al uso de recursos como el agua y la energía, al tiempo que cumplen con estándares ambientales, sociales, económicos, de	Realizar una inspección mensual a contratistas.	Cantidad de inspecciones realizadas a contratistas.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
		clara, transparente e imparcial.	gobernanza, de salud y seguridad, y de cumplimiento en general.		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 17 Plan de trabajo para Involucramiento y Desarrollo con la Comunidad

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Mejora en la economía local por generación de empleo en las localidades donde se encuentran los proyectos.	Buen vecino Implementación de mecanismos de comunicación con los vecinos de las zonas donde se construye el proyecto, generando bienestar y valor agregado.	Buscar enlaces comunitarios, para recolectar hojas de vida de trabajadores potenciales que podrían ser tomados en cuenta en la ejecución del proyecto.	Contratar al personal residente de la zona donde se ejecutarán las obras de construcción.	Aumentar en al menos un 15% respecto a proyectos anteriores, para la cantidad de personal contratado que resida en la zona de la construcción.	Cantidad de personal local contratado
Contribución activa al desarrollo y bienestar de las comunidades locales por alianzas con los vecinos.		Recolectar información de posibles proveedores de servicios de alimentación u otros, que cubran necesidades del personal de EVCO que se trasladará a la zona.	Crear una lista de oferentes de servicios, para cubrir necesidades básicas del personal de EVCO en zonas rurales.	Contar con al menos cinco ofertas de prestación de servicios para cubrir necesidades básicas en cada proyecto.	Cantidad de oferentes locales.
Realización de voluntariados, para contribuir al desarrollo de las comunidades y medio ambiente.		Elaborar un plan para la identificación de actividades donde el personal de EVCO podría hacer voluntariado, los materiales que se requieren y el impacto que podría generar en la comunidad.	Participar en actividades de voluntariado, donde se demuestre el impacto positivo que genera en la comunidad vecina.	Participar en al menos una actividad de voluntariado en la comunidad, antes de finalizar el proyecto.	Cantidad de voluntariados realizados en la comunidad, antes de finalizar el proyecto.
Afectación con la grúa a propiedades vecinas		Realizar una evaluación detallada del área circundante y propiedades vecinas, para identificar posibles riesgos y obstáculos.	Garantizar la realización de las operaciones de grúa de manera segura y eficiente, minimizando el impacto en las propiedades	Notificar a los posibles impactados al menos 22 días antes del inicio de las operaciones de la grúa (riesgos, horarios y demás	Cantidad de notificaciones realizadas a tiempo.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
			vecinas, protegiendo la integridad de las personas, manteniendo una comunicación efectiva con los propietarios o residentes de las propiedades afectadas.	asuntos vinculantes a la actividad).	
		Instalar barreras de protección, como vallas o mallas, para proteger las propiedades vecinas o áreas de riesgo, por posibles caídas de objetos o escombros.		Colocar las barreras de protección necesarias, para proteger la totalidad de las áreas vecinas o en riesgo.	Porcentaje de áreas de riesgo cubiertas con barreras de protección.
		Solicitar evidencias, para comprobar que los operadores de la grúa estén capacitados y certificados en su uso seguro.		Verificar al menos una vez al año la documentación de los operadores de grúas	Cantidad de revisiones anuales a documentación de operadores de grúas
		Desarrollar un plan de respuesta a incidentes en caso de que se produzcan problemas con las propiedades vecinas, y contar con procedimientos claros para notificar y abordar cualquier daño o lesión.		Elaborar en los próximos doce meses un plan de respuesta a incidentes en propiedades vecinas, que incluya procedimientos de notificación inmediata, evaluación de daños y acciones de mitigación.	Plan de respuesta a incidentes en propiedades vecinas.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Falta de comunicación de proyectos o alianzas (donaciones y filantropía), debido a poca relación con vecinos.		Habilitar un correo electrónico, WhatsApp o número de teléfono, para atender consultas de los vecinos de la comunidad donde se desarrolla el proyecto.	Crear alianzas con los vecinos de los proyectos que ejecuta EVCO, para fomentar la buena comunicación y el bienestar de la comunidad.	Lograr al menos un acercamiento mensual con los representantes de las comunidades.	Cantidad de acercamientos realizados con la comunidad.
Molestias en las comunidades aledañas por la operación de EVCO (generación de polvo, barro y ruido y trabajos nocturnos).		Asignar a representantes de EVCO como los encargados de comunicarse directamente, para que atiendan las molestias o sugerencias que les presenten los vecinos u otros grupos de interés, tales como asociaciones o grupos ambientales.	Disminuir las quejas de los vecinos, por molestias ocasionadas en la ejecución de las obras.	Reducir las quejas de los vecinos en un 50%, en comparación con proyectos similares ejecutados anteriormente.	Porcentaje de quejas recibidas de vecinos.
Problemas con la policía municipal, vecinos y vehículos que transiten por la calle.					
Acoso sexual a personas cercanas de los proyectos constructivos,		Elaborar una política cero tolerancia al acoso sexual, tanto para colaboradores directos de EVCO como para subcontratistas.	Establecer una política de cero tolerancia al acoso sexual, que fomente el respeto	Tener cero denuncias por acoso sexual de trabajadores o subcontratistas	Política cero tolerancia al acoso sexual implementada.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
por parte de los contratistas y trabajadores de EVCO.		Implementar la política cero tolerancia al acoso sexual. Informar a colaboradores, proveedores y subcontratistas sobre la entrada en vigencia de dicha política.	hacia las personas que son parte de las comunidades donde trabaja EVCO.		Cantidad de denuncias por acoso sexual presentadas.
		Realizar campañas virtuales y presenciales, para concientizar sobre el acoso sexual tanto en el trabajo como fuera de este.	Educar a los colaboradores de EVCO sobre los tipos de acoso existentes y la importancia de evitar conductas inapropiadas, para mantener el respeto y la buena imagen personal y de la compañía.	Capacitar al 100% de personal de EVCO sobre acoso sexual.	Cantidad de personal capacitado. Cantidad de denuncias presentadas por acoso.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 18 Plan de trabajo para Salud y Seguridad Ocupacional

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicado
Fatalidades humanas, por falta de equipos de seguridad.	Más Seguridad + Salud Plan de promoción de la Seguridad y Salud ocupacional integral en EVCO.	Desarrollar y ejecutar programas de capacitación integral en seguridad laboral para colaboradores de EVCO y contratistas. Estos programas incluirán campañas de comunicación para destacar la importancia de los procedimientos de seguridad, proporcionar ejemplos prácticos para su aplicación en situaciones cotidianas, y llevar a cabo ejercicios de simulación de riesgos, en colaboración con los contratistas y sus equipos.	Reducir accidentes y lesiones laborales, a través de un enfoque integral de salud y seguridad ocupacional, para garantizar espacios seguros de las comunidades, contratistas y colaboradores de EVCO.	Capacitar al 100% de personal operativo al menos una vez al año, en temas de seguridad laboral.	Porcentaje de personal operativo capacitado.
Afectación a la salud de los colaboradores, por falta de cobertura adicional para emergencias.		Contar con un médico de empresa, quien pueda realizar visitas planificadas a los diferentes proyectos.		Reducir 20% de las incapacidades anuales por accidentes laborales.	Cantidad de incapacidades anuales.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicado
Lesión o accidente de colaboradores de contratistas o de EVCO, por incumplimiento de los procedimientos establecidos.		Realizar evaluación (check list) de cumplimiento legal por parte de los directores de proyectos en temas de salud y seguridad, en los proyectos de construcción.		Realizar al menos dos revisiones mensuales de cumplimiento legal en salud y seguridad, en los proyectos.	Cantidad de revisiones legales en salud y seguridad realizadas por proyecto.
		Continuar con la inclusión de cláusulas en los contratos con proveedores y contratistas, que promuevan el compromiso de ellos en temas de salud y seguridad ocupacional.		Que el 100% de los nuevos contratos con proveedores y contratistas, incorporen cláusulas que establezcan compromisos con respecto a la salud y seguridad ocupacional.	Porcentaje de contratos cumpliendo con cláusulas de Salud y Seguridad ocupacional.
Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades de equipos de seguridad especializados.		Reducir 20% de los accidentes relacionados con equipo de seguridad personal.		Índice de incidentes de Seguridad.	
Accidentabilidad, por falta de equipos y herramientas adecuadas.					

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicado
		<p>Hacer campañas de comunicación interna, para destacar la importancia de los procedimientos de seguridad.</p>		<p>Reducir 25% el número de accidentes y lesiones relacionados con el uso inadecuado de equipos y herramientas.</p>	<p>Índice de Incidentes de seguridad.</p>
		<p>Realizar auditorías de seguridad periódicas y al azar, para evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad en el uso de equipos y herramientas por parte de los operarios.</p>		<p>Realizar al menos dos auditorías mensuales en cada proyecto.</p>	<p>Cantidad de auditorías mensuales.</p>
<p>Problemas legales o de reputación por incumplimiento de la ley 7600, por no contar con infraestructura adecuada para personas con discapacidad.</p>		<p>Realizar un diagnóstico de accesibilidad en el EVCO conforme a la ley 7600; identificar deficiencias en infraestructura y facilidades para personas con discapacidad, y desarrollar un plan de cierre de brechas que incluya asignación de</p>	<p>Garantizar la plena accesibilidad de EVCO en cumplimiento con la ley 7600, identificando y corrigiendo las deficiencias en infraestructura y facilidades para personas con discapacidad.</p>	<p>Lograr un ambiente completamente accesible en EVCO, en cumplimiento con la ley 7600 para el año 2025.</p>	<p>Cumplimiento de la ley 7600.</p>

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicado
		recursos humanos y económicos, abordando las deficiencias identificadas.			

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 19 Plan de trabajo para Ecoeficiencia

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Contaminación del suelo por fugas y derrames de diésel o gasolina.	EVCO Protegiendo el ambiente Desarrollo de un Programa integral de ecoeficiencia y seguridad ambiental en las instalaciones y proyectos constructivos.	Elaborar e implementar procedimientos para el abastecimiento de combustibles y fugas en maquinaria pesada, enfocados en evitar derrames y contaminación del suelo.	Fortalecer la capacidad de respuesta de EVCO ante emergencias por derrames de combustible.	Reducir en un 50% los incidentes por derrames de combustible en las obras, en comparación con obras similares.	Procedimiento para gestión de incidentes con combustible implementado.
		Capacitar al personal de EVCO para la correcta atención de emergencias relacionadas con derrames de diésel o gasolina y el uso adecuado de los <i>kits</i> de emergencia.			Porcentaje de incidentes por derrames de combustibles en las obras por periodo
		Revisar y modificar los contratos con proveedores de	Robustecer el compromiso de proveedores y	Revisar el 100% de los contratos de proveedores	Cantidad de contratos a proveedores de

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
		combustible y subcontratistas que usen maquinaria pesada, añadiendo una cláusula que requiera la disponibilidad de kits para manejar fugas o derrames, así como evidencia de la capacitación del personal para atender estas situaciones críticas	subcontratistas, para evitar fugas o derrames de combustible en las obras de EVCO.	de combustible y subcontratistas que utilizan maquinaria pesada en los próximos doce meses.	combustibles revisados y ajustados.
Desperdicio de agua potable, por utilización para riego.		Establecer un programa de control mensual del consumo de agua, energía y generación de residuos.	Dar seguimiento al consumo de agua y energía y separación de desechos en los procesos operativos de EVCO, mediante la implementación de indicadores de ecoeficiencia.	Implementar indicadores de ecoeficiencia para el año 2025.	Indicadores de ecoeficiencia.
	Recoger y almacenar agua de lluvia para su posterior uso en riego.				
Baja cultura de separación de desechos dentro de los proyectos, debido a la falta de seguimiento por SSO.		Realizar campañas de comunicación interna, que destaquen la importancia de las prácticas ambientales en el lugar de trabajo.	Fortalecer la educación ambiental para colaboradores de EVCO.	Capacitar al 100% de los colaboradores en educación ambiental durante el 2024.	Colaboradores capacitados en educación ambiental.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
		<p>Impartir capacitaciones de educación ambiental al personal, a través de sesiones tanto presenciales como virtuales, que incluyen talleres, charlas y material educativo, con el objetivo de concienciar a las personas sobre la relevancia de una gestión ambiental adecuada.</p>			
		<p>Integrar cláusulas de cumplimiento ambiental en contratos de subcontratistas, para la gestión responsable de residuos en proyectos constructivos.</p>	<p>Asegurar el cumplimiento estricto de la normativa legal relacionada con la generación de residuos en proyectos de construcción, estableciendo prácticas y protocolos que promuevan una gestión adecuada.</p>	<p>Para el 2024, que el 100% de subcontratistas se responsabilicen por sus residuos.</p>	<p>Cantidad de subcontratistas gestionando sus residuos.</p>

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
<p>Aumento de reputación y respaldo con clientes al contar con el galardón de Bandera Azul en oficinas centrales y algunos proyectos constructivos.</p>		<p>Difundir en las redes sociales la obtención de la Bandera Azul, junto con fotografías del proyecto premiado, con la respectiva aprobación del cliente.</p>	<p>Fortalecer la imagen de la empresa mediante la comunicación de la obtención del galardón Bandera Azul, en oficinas centrales y los proyectos que lo obtengan.</p>	<p>Dar a conocer el 100% de los galardones Bandera Azul obtenidos.</p>	<p>Cantidad de reconocimientos comunicados.</p>
		<p>Destacar los beneficios ambientales y sociales de los proyectos sostenibles, en material promocional y presentaciones.</p>			
		<p>Comunicar de manera efectiva los logros y la obtención del galardón, a los colaboradores vinculados en el proceso.</p>			
		<p>Establecer contactos con medios de comunicación, para difundir estos reconocimientos, teniendo en cuenta la perspectiva del cliente final.</p>			

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se detalló anteriormente, además de los temas prioritarios, también se cuenta con los otros temas materiales de EVCO, que se pueden tomar en cuenta en su estrategia de sostenibilidad.

En las siguientes tablas, se detallan los proyectos de estos seis temas materiales restantes, que, aunque no están en la categoría de priorizados, se relacionan con aspectos de gran valor para EVCO. Se toma la decisión de generar planes de trabajo para todos los temas materiales, debido a la apertura recibida por parte de los representantes de la empresa, la facilidad al trabajar en conjunto, la confianza al proporcionar documentos y datos necesarios para el análisis y conocimiento interno, así como a la comprensión de la necesidad de la organización de recibir un producto completo, que pueda facilitar el inicio de gestiones para incorporar la sostenibilidad al negocio.

Tabla 20 Plan de trabajo para Gobernanza Empresarial

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Clausura por falta de permisos.	Gobierno EVCO Elaboración de una adecuada Gestión de cumplimiento legal, que aborde la formulación de políticas y procedimientos para asegurar la constante conformidad con los requisitos legales, junto con la creación y mantenimiento actualizado de una matriz de requisitos legales.	Mantener un registro detallado de los permisos, las fechas de vencimiento y los procesos de renovación de permisos.	Garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos de permisos y licencias necesarios para la ejecución de los proyectos y operaciones del negocio.	Mantener un registro actualizado de permisos, con una anticipación mínima de 45 días para renovar antes de la fecha de vencimiento.	Registro actualizado de permisos.
		Elaborar y comunicar claramente las políticas anticorrupción a subcontratistas, colaboradores y clientes.		Para el año 2024, contar con una política anticorrupción implementada.	Políticas de pago a subcontratistas.
Clausuras o demandas, por falta de identificación de requisitos legales.		Establecer políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos legales.		Para el año 2024, contar con las políticas y procedimiento para el cumplimiento de requisitos legales.	Políticas y procedimientos creados.
		Confeccionar y mantener actualizada una matriz de requisitos legales y otros		Contar con una matriz de requisitos legales y otros	Matriz de requisitos legales y otros requisitos.

		requisitos aplicables al giro de negocio.		requisitos aplicables al giro de negocio.	
		Mantener un canal de comunicación abierto con abogados y expertos legales, para abordar dudas o cuestiones legales.		Constatación de la firma de abogados y expertos en requisitos legales.	Existencia de asesoría legal y expertos en requisitos legales y otros requisitos.
		Realizar evaluaciones legales y auditorías internas, para identificar y comprender todos los requisitos legales aplicables a la operación.		Realizar una evaluación legal anual, para identificar y comprender al 100% todos los requisitos legales aplicables a la operación de la empresa.	Porcentaje de Cumplimiento de requisitos legales.
Falta de personal que cumpla con los requisitos para trabajar, debido a que no está incorporado al colegio profesional respectivo.		Proporcionar apoyo financiero y logístico para la inscripción y cumplimiento de los requisitos.	Garantizar que los colaboradores tengan las competencias y certificaciones necesarias para sus funciones, y promoviendo políticas de recursos humanos que requieren membresía como parte de los criterios de empleo.	El 100% de colaboradores que así lo requieran estén colegiados.	Porcentaje de empleados inscritos y cumpliendo con la incorporación.
		Mantener un registro actualizado de la membresía de los colegios profesionales de los colaboradores, quienes requieren de este requisito, y sus fechas de vencimiento.			

		Establecer políticas de recursos humanos, que requieran la membresía en colegios profesionales como parte de los criterios de empleo.			Número de nuevas contrataciones que cumplen con los requisitos de membresía en colegios profesionales.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 21 Plan de trabajo para Crecimiento Económico de la Organización

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Posicionamiento estancado de la marca, por falta de canales de comunicación externa.	Crecimiento sostenible Desarrollo de una gestión sostenible del negocio, que genere rentabilidad a largo plazo.	Incorporar en el periodo 2024-2025 la estrategia de sostenibilidad realizada en el año 2023.	Mejorar la gestión sostenible del negocio y aprovechar las oportunidades de mejora que esto conlleva.	Incorporar la estrategia de sostenibilidad como parte del negocio para el año 2025.	Estrategia integral en el proceso de planificación unificado en las tres dimensiones.
Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna.					
Multas por retrasos de entregas de los proyectos.					
Preocupación por colaboradores y subcontratistas, al implementar los estándares de la ISO 45001.					

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Ausencia de programas formales de Responsabilidad social.					
Desorganización, por falta de estructuración de los procesos de planificación estratégica.		Mantener la certificación de calidad, para continuar con la confianza de los clientes y seguir mejorando los procesos internos.	Obtener la certificación del sistema de calidad.	Recibir el criterio de certificación recibida.	Certificación anual obtenida.
Pérdidas económicas, por falta de registro formal sobre la solicitud y trámite de garantías de proyectos.					
Pérdida de clientes potenciales, por falta de posicionamiento de marca.					
Desconocimiento de sostenibilidad en el negocio, por poca capacitación.		Establecer una capacitación anual obligatoria para todo el personal sobre sostenibilidad, que incluya conceptos clave, tendencias del sector construcción y oportunidades de negocio.	Incrementar el conocimiento del personal en sostenibilidad, que puedan sensibilizarse e identificar la integración con su operación diaria.	100% de colaboradores capacitados en el año 2024.	Capacitación de sostenibilidad.
Respaldo y seguridad con clientes, al contar con sistema de gestión de la calidad.					
Alto posicionamiento, por amplia experiencia en el mercado.					

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 22 Plan de trabajo para Compromiso con el Cliente

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Aumento en ventas, por recomendación ante otros clientes.	Experiencias EVCO Desarrollo de un plan para brindar un trato personalizado al cliente, generando experiencias memorables.	Seguimiento al indicador de satisfacción del cliente y mejora del monitoreo existente.	Aumentar el índice de satisfacción de los clientes.	Incrementar en 0,5% la nota del año anterior del índice de satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción del cliente.
Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.		Elaborar un procedimiento que indique los pasos por seguir, desde que ingresa una solicitud o consulta de unos clientes hasta que se resuelve a satisfacción.	Elaborar un procedimiento, que establezca cuáles son los pasos por seguir y el manejo para la resolución de diferentes consultas y solicitudes de los clientes, que permita la mejora continua.	Procedimiento para atención de clientes, elaborado en los próximos seis meses.	Procedimiento para la atención de solicitudes de cliente.
		Elaborar un plan de relacionamiento entre los responsables de los proyectos de alta gerencia y el cliente.	Estrechar relaciones entre personal clave, que puede generar experiencias memorables con el cliente.	Crear en el 2024 un plan de relacionamiento clave con clientes.	Plan de relacionamiento con clientes.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 23 Plan de trabajo para Empleo Digno y de Calidad

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Desconocimiento en temas operativos y debilidades en habilidades blandas, por falta de un plan de capacitación para los colaboradores.	Somos EVCO Mejora de condiciones laborales, para aumentar el bienestar a los colaboradores, para el desarrollo de sus funciones, generando motivación y lealtad.	Plantear un mecanismo de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), para abarcar actualizaciones técnicas, habilidades blandas y situaciones personales como manejo del estrés, educación financiera, entre otras.	Definir las principales temáticas en las que el personal considera que es necesario un refuerzo de capacidades, y alinearlos a la estrategia empresarial.	Establecer el plan anual de capacitaciones.	Plan de capacitaciones estructurado.
Dificultad de realizar capacitaciones recurrentes a colaboradores, por la operativa de la empresa (tiempo limitado).					
Brecha tecnológica en colaboradores para el uso de mecanismos internos (por ejemplo, canales de denuncia), debido a la baja escolaridad.		Crear el programa de capacitación empresarial y analizar el cronograma de proyectos, para establecer un espacio al semestre destinado a que el personal reciba capacitación.	Contar con un espacio de capacitación para todo el personal. En el caso de colaboradores de construcción, definir un espacio entre proyectos, que le permita al personal capacitarse.	Capacitar al 85% de los colaboradores en alguno de los temas establecidos en el programa de capacitación empresarial.	Porcentaje de colaboradores presentes en las capacitaciones.
Poco trabajo en equipo y problemas de comunicación, por falta de liderazgo de las jefaturas.					

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Lealtad, por interés en el bienestar de los colaboradores.		Definir nuevos canales de comunicación en los proyectos de construcción.	Informar a todo el personal sobre temas relevantes para la organización sin restricción de nivel de escolaridad.	Definir al menos dos nuevos canales de comunicación.	Cantidad de canales de comunicación nuevos.
Atraso en ejecución de proyectos, por escasez de personal técnico en las zonas rurales.					
Pérdida de tiempo y recurso por traslado interno de personal a proyectos sin motivo productivo, por falta de análisis de la situación.		Definir sesiones de alineamiento gerencial, en las que se involucren alta gerencia y mandos medios, con temáticas establecidas de manera bimensual, para dar a conocer lo que se espera de su liderazgo y la interrelación entre áreas, para lograr el objetivo común.	Comprender la integración empresarial que se requiere para obtener el éxito del cliente, y el liderazgo necesario para promover el bienestar y la motivación del personal.	Hacer sesiones bimensuales con los líderes de la empresa.	Cantidad de sesiones de alineamiento gerencial.
Bajo rendimiento laboral, debido a ausencia de programas para mejorar la calidad de vida, específicamente pobreza multidimensional de los colaboradores.					

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 24 Plan de trabajo para Cambio Climático

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Contribución a la protección del medio ambiente, al contar con programas para preservar la biodiversidad (EVCO Bees, EVCO Tree).	EVCO Verde Plan de involucramiento en actividades de protección del medio ambiente.	Reforzar las actividades de promoción para la preservación de la biodiversidad, que actualmente tiene la empresa: EVCO Bees y EVCO Tree, entre otras.			
		<p>Campana de divulgación interna de los programas de preservación de la biodiversidad, para involucrar a los colaboradores de campo a estas actividades</p> <p>Capacitaciones virtuales y presenciales sobre preservación de la biodiversidad, tanto para colaboradores como para subcontratistas.</p>	Promover la participación de personal de EVCO y subcontratistas en actividades de protección del medio ambiente.	Aumentar en un 30% la cantidad de personas que participan en los programas de biodiversidad, en comparación con el año anterior.	Porcentaje de personas que participa en programas ambientales.
Aumento de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), debido a que no existen programas/políticas de reducción de emisiones.	EVCO Neutro Elaboración de un plan para contabilizar y disminuir las emisiones de GEI.	<p>Desarrollar e implementar políticas y programas de reducción de emisiones de GEI en todas las operaciones y proyectos.</p> <p>Realizar una evaluación de la línea base de emisiones de GEI, para comprender el</p>	Desarrollar e implementar políticas y programas para reducir las emisiones de GEI, en todas las operaciones y proyectos de	Realizar un inventario de GEI en un período de doce meses.	Inventario GEI.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
<p>Generación de emisiones de GEI, por uso de maquinaria que utiliza combustibles fósiles.</p>		<p>alcanzar y establecer metas de reducción.</p>	<p>construcción de EVCO.</p>		
		<p>Identificar y adoptar tecnologías más limpias y procesos sostenibles que reduzcan las emisiones de GEI.</p>			
		<p>Capacitar al personal de EVCO, para que pueda realizar el seguimiento y las mejoras a los temas relacionados con emisiones GEI</p>			
<p>Implementar prácticas de mantenimiento adecuadas, para garantizar que la maquinaria funcione de manera eficiente y emita menos GEI.</p>					

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 25 Plan de trabajo para Prácticas Constructivas Sostenibles

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
Aumento de ventas y posicionamiento, por nuevos negocios con enfoque sostenible.	Prosperidad Análisis de oportunidades de negocio en construcción sostenible, que generen una posición destacada en el mercado.	Identificación y registro de los casos donde los clientes muestran interés por construcciones amigables con la sostenibilidad, para obtener información que permita generar estadísticas sobre las ventas reales relacionadas con un enfoque sostenible, y los posibles motivos de los clientes para aceptar o rechazar este tipo de enfoque.	Realizar una gestión sostenible del negocio, que genere rentabilidad a largo plazo.	Aumentar la venta de proyectos que incluyan prácticas sostenibles, en comparación con el año anterior.	Construcciones con prácticas sostenibles vendidos
		Elaboración de una guía de trabajo, que aborde las opciones que ofrece EVCO para que una construcción cuente con criterios de sostenibilidad y la forma en que pueden ser implementados según las características del proyecto, así como las posibles restricciones.			Guía de trabajo.
Baja reputación, por falta de estrategia de comunicación que potencie los	EVCO Comunica Campaña de comunicación con enfoque en proyectos sostenibles.	Incorporar, en el calendario de redes sociales externas, publicaciones sobre las acciones sostenibles que realiza la empresa.	Hacer un plan, para visibilizar las acciones de sostenibilidad de EVCO con sus	Al menos dos publicaciones mensuales sobre las acciones sostenibles en redes sociales.	Plan de comunicación de sostenibilidad.

Impacto	Proyecto	Actividades	Objetivo	Meta	Indicador
temas de sostenibilidad.		Incluir una sección de noticias en la página web de la empresa, en la que se puedan mostrar los eventos y resultados más recientes en sostenibilidad.	clientes actuales y potenciales.	Actualizar mensualmente la sección de sostenibilidad de la página web.	Cantidad mensual de publicaciones sobre acciones sostenibles realizadas
		Organizar una actividad con partes interesadas prioritarias, para abordar temas relevantes para EVCO y el sector construcción.	Mantener una comunicación constante con sus públicos de interés, informando las acciones realizadas en sostenibilidad.	Realizar una actividad anual de acercamiento con los clientes de EVCO, para mostrar resultados de las tres dimensiones y su gestión empresarial.	Actividad de acercamiento con partes interesadas.

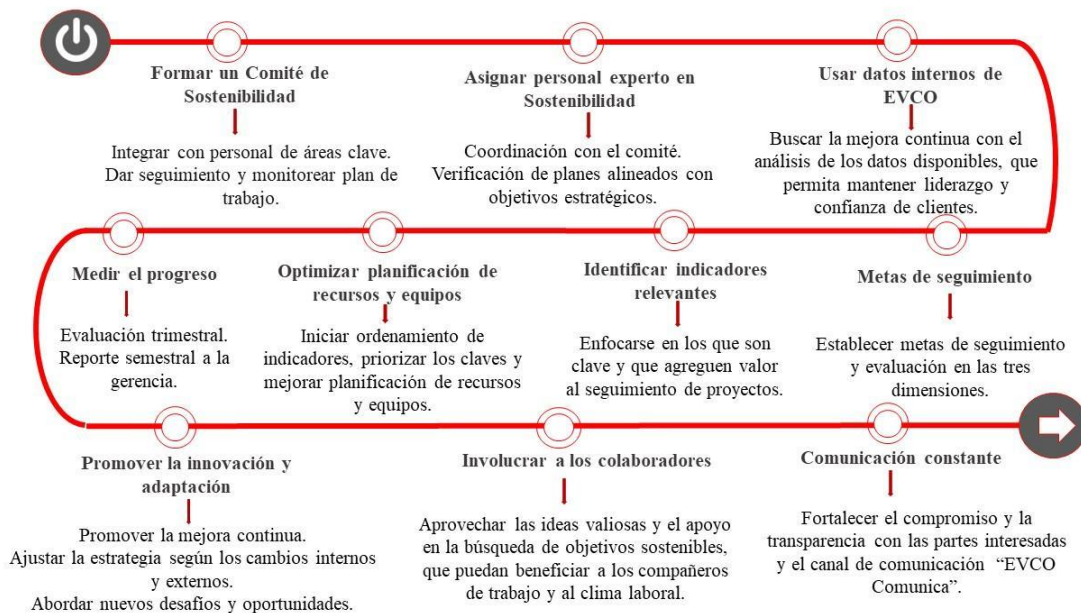
Fuente: Elaboración propia (2023).

Con el diseño de la estrategia presentada anteriormente, la empresa cuenta con los insumos que le guiarán para incorporar la sostenibilidad de manera paulatina, con propuestas de actividades por ejecutar y medición que le dará parámetros de logro de metas.

Es importante recalcar que el alcance de esta propuesta no contempla presupuestos económicos, ya que esto queda a criterio de la organización y puede tener variaciones, dependiendo de los criterios que se consideren para hacer las compras o contrataciones que se consideren necesarias para la ejecución de los proyectos.

Considerando lo indicado anteriormente, a continuación, se resumen los pasos a seguir para el inicio de la implementación de esta estrategia de sostenibilidad.

Figura 8 Ruta de implementación de la estrategia para EVCO



Fuente: Elaboración propia (2024)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis e investigación que se realizó en este proyecto de graduación, se puede determinar que EVCO tiene grandes oportunidades si implementa la gestión de sostenibilidad dentro de su negocio, lo cual se deriva de las siguientes conclusiones:

1. Si EVCO inicia e incorpora la gestión de la sostenibilidad involucrando la dimensión social, ambiental y económica, tiene la posibilidad de ganar la ventaja competitiva, debido a que, en Costa Rica, propiamente, en el sector de construcción la sostenibilidad no ha tenido un auge preponderante. Por tal razón, aún el espacio de empresa pionera se encuentra disponible para la organización que decida hacer negocios de la forma correcta.
2. Para que la implementación de la estrategia de sostenibilidad sea exitosa, se requiere del compromiso por parte de toda la organización y el apoyo primordial de la Junta Directiva, esto porque se debe tener en cuenta que no se trata de generar acciones aisladas, sino que debe ser parte integral de la planificación empresarial, y como se mencionó anteriormente, los colaboradores conocen muy poco sobre el rol que juega la sostenibilidad y la relevancia que esta tiene para el negocio.
3. Se logró identificar que EVCO actualmente desarrolla acciones aisladas de responsabilidad social y filantropía, las cuales son limitadas y en su mayoría no están alineadas con su negocio. Sin embargo, cada vez hay más clientes que solicitan certificaciones ambientales en sus proyectos, por lo que no es algo nuevo para la empresa y, si esto lo logra complementar con la implementación de buenas prácticas en el ámbito social y económico, es muy probable que la empresa gane mayor posicionamiento en el mercado.
4. Según las encuestas y los talleres realizados con personal de la empresa, ellos saben que en la sostenibilidad se incluye la protección del medio ambiente, y que la empresa tiene acciones para reducir sus impactos de acuerdo con lo establecido por las regulaciones nacionales, así como otras acciones. No obstante, desconocían que la sostenibilidad también comprende el eje social y de gobernanza, por lo que fue

de gran motivación para ellos saber que esta estrategia también incluyó temas directamente relacionados con asuntos de trabajadores y del negocio.

5. En las sesiones presenciales y virtuales, que se realizaron con el personal de EVCO, se evidenció que existe interés y disposición para involucrarse en gestiones de sostenibilidad, y se expresó una necesidad de contar con una estrategia de sostenibilidad integrada, que se genere por medio de un mismo ejercicio de planificación.
6. En todas las reuniones y consultas en las que el personal tuvo participación, indiferentemente del nivel jerárquico, se identificó la necesidad de fortalecer el liderazgo organizacional, que coadyuve a tener personal motivado y productivo con información oportuna, que promueva trabajar como una misma empresa y no como áreas divididas con luchas de poder.
7. A través de un proceso de identificación y priorización de partes interesadas, se ha logrado un mapeo exhaustivo de los grupos de interés relacionados con EVCO. Este análisis ha permitido destacar a aquellas partes interesadas que poseen una alta dependencia y una significativa influencia en la empresa, especialmente a nivel de poder formal. Entre estas partes interesadas prioritarias se encuentran los entes reguladores del sector de la construcción y diversas instituciones gubernamentales, cuya colaboración es esencial para el cumplimiento de los requisitos y permisos necesarios para desarrollar proyectos de construcción.
8. Se identificaron once temas materiales esenciales que abarcan los tres ejes de la sostenibilidad. Estos temas guiarán las decisiones estratégicas y enfocarán los recursos hacia áreas con un potencial significativo de impacto positivo, tanto en la empresa como en la sociedad y las comunidades donde operan los proyectos constructivos.
9. Con esta estrategia de sostenibilidad integral, EVCO puede implementar acciones tanto internas como externas alineadas con los temas materiales prioritarios. Internamente, puede iniciar con mejorar la Salud y Seguridad ocupacional, fortalecer la gestión de la Cadena de valor y promover la ecoeficiencia en sus operaciones. Externamente, la empresa debe buscar una participación activa en la

comunidad circundante, mitigando impactos negativos y contribuyendo al desarrollo local.

10. El proceso de construcción de la materialidad de Constructora Eliseo Vargas ha sido riguroso y completo, involucrando en el proceso a algunas de las partes interesadas más relevantes, como lo son los colaboradores, proveedores y líderes de la organización, quienes jugaron un papel muy importante para la identificación y priorización de impactos. Este enfoque integral garantiza que la estrategia de sostenibilidad está respaldada por un sólido conocimiento de asuntos críticos y validado por quienes tienen más relación con los impactos.
11. Esta estrategia refleja un compromiso proactivo y holístico con la sostenibilidad, y podría ser la herramienta clave para destacar a EVCO como un líder en sostenibilidad en el sector de la construcción costarricense.

RECOMENDACIONES

Como parte final de este proyecto, se señalan las principales recomendaciones o puntos de mejora que la Constructora Eliseo Vargas puede implementar, para que esta estrategia se desarrolle con éxito y tenga una ruta de gestión adecuada.

1. La organización debe incorporar la sostenibilidad como un aspecto central dentro de la planificación estratégica, esto permitirá un mayor compromiso por parte de todas las áreas de la empresa para lograr los objetivos planteados en el plazo determinado.
2. Para iniciar con el proceso de implementación de la sostenibilidad dentro de la estrategia de negocio, se recomienda crear un comité de sostenibilidad, conformado por personal de áreas como talento humano, dirección administrativa, dirección de proyectos, dirección de preconstrucción y dirección general, con el fin de crear un plan de trabajo y darle el debido seguimiento.
3. EVCO debería contar con personal especializado en sostenibilidad, que permita acelerar la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio para obtener en el menor tiempo la ventaja competitiva como empresa socialmente responsable,

de esta manera se podrá enlazar a todas las áreas de la empresa con el comité de sostenibilidad, así como generar el seguimiento adecuado a los planes de trabajo de sostenibilidad, validando que estos aporten a los objetivos estratégicos de la empresa.

4. El comité de sostenibilidad, en conjunto con la persona especialista en sostenibilidad, debe evaluar el avance del plan de trabajo en sesiones trimestrales, para hacer una presentación a la alta gerencia al menos dos veces al año, con el fin de revisar lo que se está haciendo y tomar acciones para buscar la mejora en las actividades que lo necesiten.
5. EVCO tiene disponibilidad de datos e información relevante a lo interno que puede aprovechar, con el fin de mantener un enfoque de mejora continua, que le ayudará a la organización a mantener su ventaja competitiva y confianza por parte de los clientes.
6. Se debe iniciar un trabajo de ordenamiento en cuanto a la identificación y estandarización de indicadores, para que puedan priorizar los que son clave y que aporten valor al seguimiento de proyectos. De la misma manera, se sugiere mejorar o desarrollar, en los casos inexistentes, las estrategias de planificación de recursos y equipos necesarios para los proyectos. Lo anterior, por medio del proceso de planificación integrada sugerida en el plan de trabajo.
7. Es importante que se puedan plantear metas de seguimiento y evaluación de desempeño en las tres dimensiones para los colaboradores, ya que de esta manera se logrará un avance e integración de la sostenibilidad en menor tiempo.
8. Promover la mejora continua y tener disposición para revisar y ajustar la estrategia, según sea necesario, para adaptarse a cambios internos y externos, así como abordar nuevos desafíos y oportunidades. Fomentar la innovación, explorando nuevas tecnologías y enfoques que puedan mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental.
9. EVCO debe hacer una revisión cada dos años, para actualizar su lista de temas materiales y los impactos de la organización. Este plazo podría ser menor, en caso de que se presente alguna eventualidad que así lo amerite.

10. Es importante involucrar activamente a los colaboradores en la implementación de la estrategia de sostenibilidad, aprovechando sus ideas valiosas y su apoyo en la búsqueda de objetivos sostenibles, que puedan beneficiar a sus compañeros de trabajo y al clima laboral.
11. Para lograr dejar una huella positiva en las comunidades donde EVCO construye, se recomienda dar más importancia a la generación de empleo local y a la participación en actividades que contribuyan al desarrollo de estas comunidades y a la preservación del medio ambiente, así como las demás actividades descritas en el proyecto “Buen vecino”.
12. Para asegurar el éxito continuo de la estrategia de sostenibilidad, es fundamental mantener una comunicación constante y efectiva sobre las actividades, programas e iniciativas que se están llevando a cabo, ya que la comunicación eficaz desempeña un papel fundamental en el compromiso con las partes interesadas y en la transparencia de las acciones de EVCO en materia de sostenibilidad. Por ende, es importante implementar el plan de comunicación que se sugiere en el proyecto denominado “EVCO Comunica”.

Con la ejecución de estas recomendaciones y el plan de trabajo propuesto, se espera que EVCO logre un posicionamiento en el mercado como empresa socialmente responsable que tiene éxito con su estrategia de negocio, mientras se preocupa por sus partes interesadas y genera un mayor impacto positivo en la sociedad y el ambiente.

ANEXOS

Anexo 1 Criterios y Métricas para la definición de impactos

Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
De no hacernos responsables sobre este tema, el riesgo económico para el negocio sería:	Bajo	Este tema podría afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos financieros.	1	3
	Mediano		2	
	Alto		3	
Existencia de un requisito legal	No existe	El tema se encuentra regulado por ley.	1	3
	En proceso de regulación		2	
	Existe		3	
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco	Las PI no han externado preocupación por el tema.	1	1
	Medio	El tema ha sido manifestado constantemente por las partes interesadas.	2	
	Mucho	Se han presentado quejas o denuncias formales sobre el tema.	3	
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Poco	Este tema podría afectar la imagen y reputación de la empresa.	1	2
	Medio		2	
	Mucho		3	
La falta de gestión en este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente	Sí	NA	1	1
	No	NA	0	
El alcance del impacto de este tema es:	Bajo	Bajo: Afecta a un solo público de interés.	1	2

Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
	Medio	Medio: Afecta a varios públicos de interés de la empresa.	2	
	Alto	Alto: Alcance nacional.	3	
La probabilidad de que este tema tenga un impacto negativo es:	Baja	Baja: El impacto sucede solo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos.	1	2
	Media	Media: Ha ocurrido algunas veces, pero no de forma regular.	2	
	Alta	Alta: El impacto ocurre reiteradamente como consecuencia directa de nuestras operaciones.	3	
De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Bajo	Bajo: Es reversible de forma inmediata al suspender la actividad.	1	2
	Medio	Medio: Es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción.	2	
	Alto	Alto: Causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente.	3	

Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
Nuestra capacidad de detección del impacto es:	Baja	Baja: Mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no tenemos ningún mecanismo para detectarlo y monitorearlo.	3	1
	Media	Media: Tenemos conocimiento sobre el impacto, contamos con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos.	2	
	Alta	Alta: Es un impacto conocido, contamos con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico.	1	

Fuente: Este ejemplo usa como base la Matriz de riesgo-Impacto de AED.

Anexo 2 Identificación preliminar de impactos positivos y negativos

Identificación preliminar de impactos positivos y negativos			
Dimensión	(+) Impactos positivos reales y potenciales	(-) Impactos negativos reales y potenciales	
Gobernanza	Crecimiento económico al tener rentabilidad	Interrupción de servicios (internet, energía). Materialización de impactos y riesgos por ausencia de matriz ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).	
	Aumento de ventas y posicionamiento, por nuevos negocios con enfoque sostenible	Incumplimiento de normas y regulaciones por parte de los contratistas.	
	Alto posicionamiento, por amplia experiencia en el mercado	Clausura por falta de permisos.	
	Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna	Molestias por incumplimiento de plazos de pagos a subcontratistas.	
	Respaldo y seguridad con clientes, al contar con sistema de gestión de la calidad	Pérdida de clientes potenciales, por falta de posicionamiento de marca.	
	Interés de colaboradores y subcontratistas al implementar los estándares de la ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo		Multas por retrasos de entregas de los proyectos.
			Clausuras o demandas, por falta de identificación de requisitos legales.
			Molestias por condiciones de trabajo claras con proveedores y subcontratistas.
			Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.
			Falta de disponibilidad de materias primas.
			Aumento de costos del proyecto, por no tener proveedores o subcontratistas que cumplan con los requisitos requeridos por EVCO.
			Pérdida de información sensible que afecte la operación (ataques cibernéticos).
			Atrasos en el desembolso del banco o de clientes, para pagar obligaciones ligadas a proyectos.
			Afectación de la operación de la empresa por causa de pandemias.
		Atrasos al recibir mercadería, por mala gestión de los pedidos.	
	Falta de fortalecimiento de la cadena de valor, por no contar con		

Identificación preliminar de impactos positivos y negativos		
Dimensión	(+) Impactos positivos reales y potenciales	(-) Impactos negativos reales y potenciales
		evaluaciones ni indicadores a proveedores.
		Pérdidas económicas por falta de registro formal sobre la solicitud y trámite de garantías de proyectos.
		Posicionamiento estancado de la marca, por falta de canales de comunicación externa.
		Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.
		Variación de costos por la volatilidad en el dólar.
		Poco trabajo en equipo y problemas de comunicación, por falta de liderazgo de las jefaturas.
		Desconocimiento de sostenibilidad en el negocio, por poca capacitación.
		Baja reputación, por falta de estrategia de comunicación que potencie los temas de sostenibilidad.
		Ausencia de programas formales de Responsabilidad Social.
		Falta de personal que cumpla con los requisitos para trabajar, debido a que no está incorporado al colegio profesional respectivo.
	Desorganización, por falta de estructuración de los procesos de planificación estratégica.	
	Aumento en ventas, por recomendación ante otros clientes	
Social	Lealtad, por interés del bienestar de los colaboradores	Acoso sexual a personas cercanas de los proyectos constructivos, por parte de los contratistas y trabajadores de EVCO.
	Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna	Exceso de calor en las instalaciones y proyectos, lo que genera sensación térmica alta en el personal.
	Contribución activa al desarrollo y bienestar de las comunidades locales, por alianzas con los vecinos	Generación de estrés y agotamiento, por extensión de jornadas y falta de plan de bienestar laboral.
	Mejora en la economía local, por generación de empleo en las localidades donde se encuentran los proyectos	Fatalidades humanas, por falta de equipos de seguridad.

Identificación preliminar de impactos positivos y negativos		
Dimensión	(+) Impactos positivos reales y potenciales	(-) Impactos negativos reales y potenciales
	Realización de voluntariados para contribuir al desarrollo de las comunidades y medio ambiente	Problemas legales o de reputación por incumplimiento de la ley 7600, por no contar con infraestructura adecuada para personas con discapacidad.
		Desconocimiento en temas operativos y debilidades en habilidades blandas, por falta de un plan de capacitación para los colaboradores.
		Molestias en las comunidades aledañas por la operación de EVCO (generación de polvo, barro y ruido y trabajos nocturnos).
		Falta de comunicación de proyectos o alianzas (donaciones y filantropía), debido a poca relación con vecinos.
		Afectación con la grúa a propiedades vecinas.
		Problemas con la policía municipal, vecinos y vehículos que transiten por la calle.
		Pérdida de tiempo y recurso por traslado interno de personal a proyectos sin motivo productivo, por falta de análisis de la situación.
		Afectación a la salud de los colaboradores, por falta de cobertura adicional para emergencias.
		Lesiones o accidentes de colaboradores o de subcontratistas o por incumplimiento de los procedimientos establecidos.
		Atraso en ejecución de proyectos, por escasez de personal técnico en las zonas rurales.
		Dificultad de realizar capacitaciones recurrentes a colaboradores, por la operativa de la empresa (tiempo limitado).
		Brecha tecnológica en colaboradores para el uso de mecanismos internos (por ejemplo, canales de denuncia), debido a la baja escolaridad.
Desmotivación por falta de condiciones laborales deseadas (salario, trabajo en equipo).		

Identificación preliminar de impactos positivos y negativos		
Dimensión	(+) Impactos positivos reales y potenciales	(-) Impactos negativos reales y potenciales
		Accidentabilidad, por falta de equipos y herramientas adecuadas.
Ambiental	Aumento de reputación y respaldo con clientes al contar con el galardón de Bandera Azul en oficinas centrales y algunos proyectos constructivos	Falta de compromiso de los colaboradores, para realizar la gestión correcta de residuos en oficina central.
	Contribución a la protección del medio ambiente, al contar con programas para preservar la biodiversidad (EVCO Bees, EVCO Tree)	Afectación a la vegetación o cuerpos de agua, por envío de residuos de construcción a rellenos sanitarios.
		Contaminación del suelo, por fugas y derrames de diésel o gasolina.
		Afectaciones a los proyectos debido al cambio climático (sequías, inundaciones, tormentas, etc.).
		Desperdicio de agua potable, por utilización para riego.
		Baja concientización de buenas prácticas ambientales en colaboradores (residuos, agua, energía), por falta de programas formales sobre educación ambiental.
		Aumento de emisiones de GEI, debido a que no existen programas/políticas de reducción de emisiones.
		Generación de emisiones de GEI por uso de maquinaria que utiliza combustibles fósiles.
		Accidentes de tránsito, por falta de un programa de conducción preventivo para colaboradores.
		Baja cultura de separación de desechos dentro de los proyectos. debido a la falta de seguimiento por SSO.

Anexo 3 Priorización de impactos

Impactos negativos	Departamento/Área	Parte Interesada	Resultados
Pérdida de información sensible que afecte la operación (ataques cibernéticos).	Tecnología	Colaboradores, clientes, proveedores	4.45
Fatalidades humanas, por falta de equipos de seguridad.	Proyectos / SSO	Proveedores, clientes, colaboradores	4.40
Multas por retrasos de entregas de los proyectos.	Proyectos	Clientes, proveedores	4.25
Variación de costos por la volatilidad en el dólar.	Gestión de Negocios	Proveedores, clientes, colaboradores, junta directiva	4.25
Lesión o accidente de colaboradores de contratistas o de EVCO, por incumplimiento de los procedimientos establecidos.	Proyectos / SSO	Colaboradores, proveedores	4.15
Atraso en ejecución de proyectos, por escasez de personal técnico en las zonas rurales.	Talento Humano	Colaboradores, EVCO, clientes	4.13
Afectación con la grúa a propiedades vecinas.	Proyectos	Comunidad	4.10
Afectación de la operación de la empresa por causa de pandemias.	Proyectos	Clientes, proveedores, colaboradores	4.06
Incumplimiento de normas y regulaciones por parte de los contratistas.	Proyectos / Subcontratación	Proveedores, clientes	4.00
Clausura por falta de permisos.	Proyectos	Proveedores, clientes, colaboradores	4.00
Aumento en plazos y trámites, por escasez de materias primas.	Proveeduría	Clientes	4.00
Dificultad de realizar capacitaciones recurrentes a colaboradores, por la	Talento Humano / Dirección	Colaboradores	3.90

Impactos negativos	Departamento/Área	Parte Interesada	Resultados
operativa de la empresa (tiempo limitado).			
Clausuras o demandas, por falta de identificación de requisitos legales.	Calidad / SSO / Talento Humano	Colaboradores	3.88
Afectación a la vegetación o cuerpos de agua, por envío de residuos de construcción a rellenos sanitarios.	Construcción / SSO	Comunidad	3.85
Contaminación del suelo, por fugas y derrames de diésel o gasolina.	Proyectos / SSO	Comunidad, colaboradores	3.85
Molestias en las comunidades aledañas, por la operación de EVCO (generación de polvo, barro y ruido y trabajos nocturnos).	Proyectos	Comunidad	3.80
Generación de estrés y agotamiento, por extensión de jornadas y falta de plan de bienestar laboral.	Talento Humano	Colaboradores	3.80
Molestias, por incumplimiento de plazos de pagos a subcontratistas.	Contabilidad / Dirección financiera / Proyectos	Proveedores, subcontratistas	3.80
Generación de emisiones de GEI, por uso de maquinaria que utiliza combustibles fósiles.	Proyectos	Colaboradores	3.80
Poco trabajo en equipo y problemas de comunicación, por falta de liderazgo de las jefaturas.	Todos	Colaboradores	3.75
Desorganización, por falta de estructuración de los procesos de planificación estratégica.	Dirección	Colaboradores, EVCO	3.75
Desmotivación por falta de condiciones laborales deseadas (salario, trabajo en equipo, bonos, vacaciones adicionales, etc.).	Talento Humano / Alta Dirección	Colaboradores	3.75
Exceso de calor en las instalaciones y proyectos, lo que genera sensación térmica alta en el personal.	Proyectos	Colaboradores	3.70

Impactos negativos	Departamento/Área	Parte Interesada	Resultados
Afectaciones a los proyectos debido al cambio climático (sequías, inundaciones, tormentas, etc.).	Proyectos	Todos	3.69
Atrasos en el desembolso del banco o de clientes, para pagar obligaciones ligadas a proyectos.	Contabilidad	Proveedores	3.65
Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.	Preconstrucción	Clientes, colaboradores	3.60
Acoso sexual a personas cercanas de los proyectos constructivos, por parte de los contratistas y trabajadores de EVCO.	Proyectos	Colaboradores, personas de las comunidades	3.60
Desconocimiento en temas operativos y debilidades en habilidades blandas, por falta de un plan de capacitación para los colaboradores.	Talento Humano	Colaboradores	3.60
Aumento de emisiones de GEI, debido a que no existen programas/políticas de reducción de emisiones.	Calidad / SSO	Colaboradores	3.56
Pérdidas económicas, por falta de registro formal sobre la solicitud y trámite de garantías de proyectos.	Dirección	Clientes	3.55
Accidentes de tránsito, por falta de un programa de conducción preventivo para colaboradores.	Talento Humano / SSO	Colaboradores	3.55
Bajo rendimiento laboral, debido a ausencia de programas para mejorar la calidad de vida, específicamente pobreza multidimensional de los colaboradores.	Talento Humano	Colaboradores	3.55
Pérdida de clientes potenciales, por falta de posicionamiento de marca.	Dirección	Periodistas, clientes	3.50
Afectación a la salud de los colaboradores, por falta de cobertura adicional para emergencias.	Calidad / SSO	Clientes, colaboradores, proveedores	3.50

Impactos negativos	Departamento/Área	Parte Interesada	Resultados
Materialización de impactos y riesgos, por ausencia de matriz ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).	Calidad / SSO	Colaboradores, empresa	3.50
Baja cultura de separación de desechos dentro de los proyectos, debido a la falta de seguimiento por SSO.	Proyectos	Colaboradores, comunidad	3.50
Atrasos al recibir mercadería, por mala gestión de los pedidos.	Proyectos	Clientes, colaboradores	3.50
Accidentabilidad, por falta de equipos y herramientas adecuadas.	Proyecto	Colaboradores	3.40
Falta de fortalecimiento de la Cadena de Valor, por no contar con evaluaciones ni indicadores a proveedores.	Proveeduría	Proveedores	3.38
Interrupción de servicios (internet, energía.)	Tecnología	Clientes, colaboradores	3.35
Desperdicio de agua potable, por utilización para riego.	Proyectos	Comunidad	3.35
Molestias por condiciones de trabajo claras con proveedores y subcontratistas.	Proveeduría / Subcontratación	Proveedores	3.30
Problemas legales o de reputación por incumplimiento de la ley 7600, por no contar con infraestructura adecuada para personas con discapacidad.	Dirección / SSO / Talento Humano	Proveedores, clientes, colaboradores,	3.35
Baja reputación, por falta de estrategia de comunicación que potencie los temas de sostenibilidad.	Dirección	Clientes, proveedores, entidades financieras, colaboradores	3.25
Problemas con la policía municipal, vecinos y vehículos que transiten por la calle.	Proyectos	Colaboradores, empresa, clientes	3.20
Brecha tecnológica en colaboradores para el uso de mecanismos internos	Talento Humano	Colaboradores	3.20

Impactos negativos	Departamento/Área	Parte Interesada	Resultados
(por ejemplo, canales de denuncia), debido a la baja escolaridad.			
Baja concientización de buenas prácticas ambientales en colaboradores (residuos, agua, energía), por falta de programas formales sobre educación ambiental.	SSO / Calidad / Talento Humano	Colaboradores, clientes	3.20
Desconocimiento de sostenibilidad en el negocio, por poca capacitación.	SSO / Calidad / Talento Humano	Colaboradores	3.15
Ausencia de programas formales de Responsabilidad social.	Dirección	Colaboradores, clientes	3.15
Posicionamiento estancado de la marca, por falta de canales de comunicación externa.	Alta dirección Talento Humano / Calidad / SSO	Comunidad, colaboradores, clientes, proveedores	3.10
Aumento de costos del proyecto, por no tener proveedores o subcontratistas que no cumplan con los requisitos requeridos por EVCO.	Proveeduría	Proveedores, clientes	3.05
Falta de compromiso de los colaboradores, para realizar la gestión correcta de residuos en oficina central.	Calidad / SSO	Colaboradores	2.80
Falta de comunicación de proyectos o alianzas (donaciones y filantropía), debido a poca relación con vecinos.	Proyecto	Colaboradores, comunidad	2.63
Falta de personal que cumpla con los requisitos para trabajar, debido a que no está incorporado al colegio profesional respectivo.	Proyectos	Colaboradores	2.50
Pérdida de tiempo y recurso por traslado interno de personal a proyectos sin motivo productivo, por falta de análisis de la situación.	Proyectos	Colaboradores	2.44

Impactos positivos	Departamento / Área	Partes interesadas	Resultados
Respaldo y seguridad con clientes, al contar con sistema de gestión de la calidad.	Calidad	EVCO, clientes	5
Crecimiento económico, al tener rentabilidad.	Dirección	EVCO	5
Lealtad, por interés en el bienestar de los colaboradores.	Talento Humano	Colaboradores	4
Aumento de reputación y respaldo con clientes, al contar con el galardón de Bandera Azul en oficinas centrales y algunos proyectos constructivos.	Calidad / SSO / Proyectos	Colaboradores	4
Preocupación por colaboradores y subcontratistas, al implementar los estándares de la ISO 45001.	Calidad / SSO	Colaboradores, subcontratistas	4
Alto posicionamiento, por amplia experiencia en el mercado.	Dirección	EVCO	4
Aumento de ventas y posicionamiento, por nuevos negocios con enfoque sostenible.	Dirección	EVCO	4
Adecuada comunicación, por buenos canales de comunicación interna.	Calidad / SSO / Talento Humano	Colaboradores	4
Mejora en la economía local, por generación de empleo en las localidades donde se encuentran los proyectos.	Proyectos	Comunidad	4
Realización de voluntariados, para contribuir al desarrollo de las comunidades y medio ambiente.	Calidad / SSO	Colaboradores, comunidad	4
Contribución a la protección del medio ambiente, al contar con programas para preservar la biodiversidad (EVCO Bees, EVCO Tree).	Calidad / SSO	Colaboradores, comunidad	4
Contribución activa al desarrollo y bienestar de las comunidades locales, por alianzas con los vecinos.	Calidad / SSO / Proyectos	Comunidad	4

Impactos positivos	Departamento / Área	Partes interesadas	Resultados
Aumento en ventas, por recomendación ante otros clientes.	Proyectos / Dirección	Clientes	3

Anexo 4 Identificación y priorización de impactos ASG en EVCO

Identificación y priorización de impactos ASG en EVCO: Colaboradores

Este formulario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la importancia de los impactos positivos y negativos que genera la empresa en temas de gobernanza, ambientales y sociales.

Agradecemos su participación en este proceso de consulta; le animamos a que sus respuestas sean de forma sincera y transparente. Para nosotros es muy importante su opinión, porque lo consideraremos como un valioso insumo para la toma de decisiones en el camino para proponer una estrategia de sostenibilidad para la Constructora Eliseo Vargas.

A continuación, se presentan una serie de enunciados relacionados con posibles acontecimientos dentro de EVCO. Por favor califique en una escala de 1 a 5 según el grado en que se puedan presentar (siendo 1 lo menos frecuente y 5 la de mayor frecuencia)

1. Controversias con el cliente, por el alcance del contrato.
2. Que no se identifique a tiempo algún requisito legal para ejecutar las obras.
3. Que haya una gestión incorrecta con los pedidos de materiales y otros insumos necesarios para los proyectos.
4. Recibir capacitaciones en temas de sostenibilidad por parte de EVCO.
5. Sensación térmica alta (exceso de calor) en los trabajadores de las obras de construcción.
6. Falta de personal técnico en zonas rurales donde se ejecuta un proyecto.
7. Las obras en proceso se ven afectadas por la falta de personal especializado para ejecutar una tarea específica.

A continuación, se presentan una serie de enunciados relacionados con temas de las gestiones de EVCO. Por favor califique en una escala de 1 a 5 según el grado en que

considere su nivel de importancia (siendo 1 lo menos importante y 5 la de mayor relevancia)

8. Que EVCO capacite a sus jefaturas para liderar sus equipos.
9. Contar con los permisos al día para ejecutar las obras.
10. Proteger la información y evitar ataques cibernéticos.
11. EVCO debe fortalecer la comunicación externa.
12. EVCO debe contar con programas formales de Responsabilidad Social.
13. EVCO debe contar con una política de cero tolerancia al acoso sexual a personas cercanas a los proyectos de construcción por parte de colaboradores directos y subcontratistas.
14. Que EVCO ofrezca capacitación, apoyo para el desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento a sus colaboradores.
15. Los colaboradores deben contar con el equipo de seguridad adecuado.
16. Los colaboradores deben tener una cobertura adicional para emergencias.
17. Las personas colaboradoras y subcontratistas de EVCO deben apearse al cumplimiento de todas las medidas de seguridad.
18. EVCO debe contar con la infraestructura adecuada para personas con discapacidad según lo estipulado en la ley 7600.
19. EVCO debe ofrecer reconocimientos por cumplimiento de metas y objetivos tales como bonos económicos, vacaciones adicionales, etc.
20. Recibir charlas o boletines con información para evitar accidentes de colaboradores en carretera.
21. Contar con programas de bienestar para los colaboradores (atención psicológica, programas de educación financiera, etc.).
22. Que EVCO genere empleo para personas que residan cerca de las construcciones de proyectos.
23. Que EVCO cuente con programas de voluntariado.

24. Contar con canales de comunicación interna efectivos y accesibles para todo el personal.
25. Que EVCO implemente un programa de separación de residuos en los proyectos constructivos.
26. EVCO debe evitar fugas o derrames de combustible y contar con un plan para mitigar este tipo de contaminación.
27. Que EVCO cuente con un plan para mitigar los efectos del clima en los proyectos de construcción (inundaciones, sequías, etc.).
28. Que EVCO implemente programas para utilizar de forma eficiente el agua en las operaciones.
29. Que EVCO implemente un programa de compostaje de residuos orgánicos en las operaciones.
30. Que EVCO ofrezca capacitación y sensibilización a las personas colaboradoras sobre el uso responsable del agua, energía y desecho correcto de residuos.
31. Que EVCO promueva acciones e iniciativas para la disminución de gases contaminantes para el ambiente producto del uso de maquinaria, transporte y otros equipos.
32. Que EVCO gane la Bandera Azul en sus oficinas administrativas y proyectos constructivos.
33. Importancia de que EVCO cuente con programas para preservar la biodiversidad, tales como EVCO Bees y EVCO Tree.

Gracias por sus comentarios.

Anexo 5 Consulta para validar los temas más relevantes de responsabilidad social de EVCO

Agradecemos su participación en este proceso de consulta para validar los temas más relevantes de responsabilidad social de EVCO.

Queremos solicitar su valiosa colaboración respondiendo las siguientes preguntas; le animamos a que sus respuestas sean de forma sincera y transparente. Para nosotros es muy importante su opinión, porque lo consideraremos como un valioso insumo para implementar mejores prácticas en nuestra empresa.

1. Pensando en EVCO, califique en una escala de 1 a 4 (siendo 1 la menos positiva y 4 la más positiva), su percepción de la empresa, en los siguientes aspectos:

1.1 Es abierta e inclusiva.

1.2 Sus colaboradores(as) se comportan de forma ética y transparente.

1.3 Es socialmente responsable; se preocupa por sus impactos en sus grupos de interés y en el medio ambiente.

1.4 Es innovadora y mantiene la mejora constante.

1.5 Es ágil en el desarrollo de nuevos productos y apertura de mercados.

1.6 Brinda muy buen servicio a sus clientes.

1.7 Ofrece un trato justo a sus proveedores.

1.8 Es flexible en su estructura y modelo de negocios.

1.9 Es eficaz en sus comunicaciones.

1.10 Es ambientalmente responsable: cuida del ambiente y procura minimizar su impacto ambiental, tanto en sus operaciones como en sus construcciones.

1.11 EVCO cumple con sus expectativas como colaborador(a).

2. ¿Conoce usted o recuerda alguna iniciativa o programa de Responsabilidad social de EVCO?

- a) No recuerdo ni conozco ninguna.
- b) He escuchado de algunas, pero no las conozco bien.
- c) Las conozco bastante bien.
- d) Las conozco a profundidad.

3. Por favor, marque de la siguiente lista, las iniciativas que recuerda o conoce:

- a) Bandera Azul Ecológica.
- b) Construcciones con certificaciones sostenibles.
- c) Voluntariados.
- d) Eco Bees.
- e) Eco Trees.
- f) Otros.

4. ¿Ha participado usted en algún proyecto social/ambiental promovido por EVCO?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Le gustaría participar en las iniciativas de responsabilidad social que promueve EVCO?

- a) Sí
- b) No

6. Ser sostenible, significa tener la capacidad de mantenerse en el tiempo, de seguir operando y trabajar en la dimensión social, ambiental y financiera. Considerando lo anterior, califique los factores que usted considera más importantes para que EVCO pueda ser sostenible en el tiempo. Califique cada tema utilizando la escala de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta.

6.1 Rentabilidad y crecimiento económico: mejorar nuestra rentabilidad de forma responsable, garantizando ganancias con una gestión sostenible del negocio.

6.2 Cumplimiento de la legislación: la responsabilidad que tiene la empresa de garantizar que se cumpla la normativa vigente, que resulta aplicable según el tipo de actividad, es decir, actuar conforme a las leyes vigentes de su sector de actividad económica.

6.3 Gestión de Riesgos ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza): se enfoca en la identificación de los riesgos que pueden afectar o generar pérdidas al negocio por su falta de gestión; con este proceso se realiza una priorización y desarrollo de respuestas ante los riesgos integrales de sostenibilidad.

6.4 Compras sostenibles: realizar compras que integren especificaciones, requisitos y criterios compatibles con la protección del medio ambiente y la sociedad.

6.5 Salud y Seguridad Ocupacional: garantizar buenas prácticas de salud ocupacional en los lugares de trabajo, y promover acciones orientadas a la protección de la salud de los colaboradores, así como gestionar y mitigar riesgos de enfermedades y accidentes laborales.

6.6 Prácticas laborales sostenibles: comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo. Incluyen reclutamiento, promoción de trabajadores, resoluciones, clima laboral.

6.7 Atracción y retención del talento: la atracción de nuevos talentos o retención de colaboradores clave en una organización está ligada a la proyección que esta transmite en cuestión de valores, crecimiento y desarrollo.

6.8 Ecoeficiencia ambiental (agua, electricidad, combustibles, residuos): consiste en un desarrollo más eficiente y sostenible de los procesos productivos, abarca tareas vinculadas a la optimización de los recursos de la mano con una producción más limpia. En EVCO se piensa prioritariamente en la gestión de residuos tanto de oficinas como de proyectos, así como consumos de agua y electricidad.

6.9 Materiales de construcción: adquisición adecuada y a tiempo de materiales de construcción, como materia prima o producto empleado en la construcción de edificios u obras de ingeniería civil.

6.10 Biodiversidad: es la de todos los seres vivos sobre el planeta Tierra, que se encuentran alrededor o en territorios cercanos a los proyectos de construcción de EVCO, es decir, las relaciones que establecen entre sí y con el medio que los rodea.

7. ¿Recibe información periódica sobre temas del accionar de EVCO en temas de responsabilidad social?

a) Sí

b) Muy poco

c) No recibo ese tipo de información

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted prefiere para que EVCO le haga llegar información sobre sus iniciativas de RSE?

a) Correo electrónico

b) Reuniones

c) Yammer

d) Redes sociales

e) Otras

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, F. (9 de junio de 2023) *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Argandoña. (2018). *Filantropía y responsabilidad social*. IESE Business School. <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2018/11/09/filantropia-y-responsabilidad-social/>
- CEPAL. (7 de junio de 2023a). *Acerca del desarrollo sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- CEPAL. (7 de junio de 2023b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- CFIA. (s.f.). *Bandera Azul Ecológica: construcción sostenible para proyectos ticos*. *Revista CFIA*. <https://revista.cfia.or.cr/bandera-azul-ecologica-construccion-sostenible-para-proyectos-ticos/>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (febrero, 2023). *Informe económico de la construcción*. <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/12277>
- Chavarría, et al. (enero, 2020). *Medición de la huella hídrica azul de la Universidad Nacional en Costa Rica, del 2012 al 2016*. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/337548119_Medicion_de_la_huella_hidrica_azul_de_la_Universidad_Nacional_en_Costa_Rica_del_2012_al_2016
- Constructora MECO. (25 de mayo de 2023). *Estrategia de sostenibilidad*. <https://construtorameco.com/estrategia-de-sostenibilidad/>
- Constructora Volio & Trejos Asociados. (27 de mayo de 2023). *Sostenibilidad*. <https://www.volioytrejos.com/sostenibilidad/>
- Derechos Culturales. (2004). *Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo*. https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals410.pdf
- Dobrowolska, K. (2021). *¿Cómo afecta la construcción al medio ambiente?* Archdesk. <https://archdesk.com/es/blog/como-afecta-la-construccion-al-medio-ambiente/>

- Editorial RSyS. *Impacto ambiental: qué es, definición, tipos, causas, medición y ejemplo*. (19 de febrero de 2022). <https://responsabilidadsocial.net/impacto-ambiental-que-es-definicion-tipos-causas-medicion-y-ejemplo/>
- Eliseo Vargas Constructora. (2023). <https://www.evco.cr/>
- Global Reporting Initiative. (2021) *GRI 1: Fundamentos 2021*. p. 29, <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=13737&page=8>
- Gómez, R., y González, V. (2015). *Benchmarking* (Trabajo de investigación, Universidad de La Laguna Campus de Guajara). <https://riull.uill.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Green Building Council C.R. (2021). *Certificaciones*. <https://gbccr.org/certificaciones/>
- INTECO. (2010). *INTE/ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. San José: INTECO.
- Monteleone, S. (15 de agosto de 2019). *Los riesgos sociales asociados a grandes proyectos de construcción y de infraestructura*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/los-riesgos-sociales-asociados-grandes-proyectos-de-y-monteleone-1e>
- Migiro, A-R. (2015). *La importancia de los objetivos de desarrollo del milenio: el liderazgo de las Naciones Unidas en el desarrollo*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-importancia-de-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio-el-liderazgo-de-las-naciones-unidas-en-el>
- Naciones Unidas. (9 de junio de 2023a). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>
- Naciones Unidas. (9 de junio de 2023b). *Conferencia de las Naciones d sobre el medio ambiente y el desarrollo*. <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>
- Naciones Unidas. (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

- ODS Empresas Canarias. (s.f.). *Guía Digital ODS sector construcción*.
<https://www.odsempresascanarias.org/guia-ods/guia-digital-ods-sector-construccion/>
- Organización Internacional de Normalización. (2010) *Norma ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Ortega, T. (2022). *¿Qué son los impactos sociales, económicos y ambientales?* ExpokNews. <https://www.expoknews.com/que-son-los-impactos-sociales-economicos-y-ambientales/>
- Portafolio Verde. (2021). *¿Qué es materialidad en sostenibilidad?*
<https://www.portafolioverde.com/noticias/que-es-materialidad-en-sostenibilidad/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* [https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad.](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad.)
- Pursell, S. (2023). *Benchmarking: qué es, qué tipos hay, cómo se hace y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking>
- Pujol, R., et al. (octubre de 2020). *Propuestas para la reconstrucción de la Costa Rica postpandemia*. Foro UCR.
https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2020/propuestas-perspectivas-para-la-reactivacion-economica-desdela-construccion-y-la-ingenieria-civil_1.pdf
- Riveros, A. (2023). *Qué es el impacto social de las empresas y cómo conseguir que sea positivo*. EALDE. <https://www.ealde.es/impacto-social-de-las-empresas/>
- Solano, N. (6 de junio de 2023). *Feria ambiental 2023 Grupo Mutual [Charla virtual]*. Construcción sostenible, Microsoft Teams. https://grupomutual-my.sharepoint.com/personal/achaves_grupomutual_fi_cr/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fachaves%5Fgrupomutual%5Ffi%5Fcr%2FDocuments%2FGrabaciones%2FTeams%2D20230606%5F100204%2DGrabaci%C3%B3n%20de%20la%20reuni%C3%B3n%2Emp4&ga=1

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.). *Especificaciones técnicas para construcción de viviendas*. Udistrital.

<https://sites.google.com/a/correo.udistrital.edu.co/manualviviendas/3-especificaciones-de-materiales/morteros/agua-para-elaboracion-de-concretos#:~:text=Es%20un%20componente%20esencial%20para,y%20dar%20manejabilidad%20al%20concreto.>

Westreicher, G. (2020). *Estrategia*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.htm>