

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Introducción

Release 6

About the presenter



Mónica González

- ✓ Industrial Engineer MBA, GPM-M, PMP with more than 25 years of experience in Electrical Companies: Telecommanded electric grid, Marketing and Communications, Corporate Social Responsibility.
- ✓ Implementation and improvement of Organizational Management Systems according to ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001 y Argentinean Resolucion ENRE 057/2003 Public Safety for Electric Power Transmission in High and Medium Voltage (Since 2000).
- ✓ She was part of the Communication Committee and Environmental and Sustainable Development Committee of [Electricité de France \(EDF\)](#) Branch America along with colleagues from France, Brazil and Mexico (2002-2004).
- ✓ As independent contractor, she is Organizational System Manager [at Baresi SRL a Polyolefin Recycling Company](#) (2005-2015); and Professor of CSR and Sustainable Development at GSPM, [University for International Cooperation –UCI-](#) Costa Rica (since 2013).
- ✓ Founder member and volunteer of [PMI Nuevo Cuyo Argentina Chapter](#) (2008-2013). Liaison of PMI Educational Foundation in PMINC (2010-2012).
- ✓ Council member in [PMI Global Sustainability Community of Practice](#) (2010-2012)
- ✓ Contributor member of the [PC/ISO 236 Project Committee: Project Management](#), and then [ISO/TC 258 – Technical Committee: Project, Program, Portfolio Management](#). (Since 2011)
- ✓ [Member of the GPM Global Leadership Executive Team](#). Vice President & Latin America Executive Director. Main Assesor for the GPM® y GPM-m® Certifications in Latin America and Spain (Since oct2012).
- ✓ Co-author: The GPM® Reference Guide to Sustainability in Project Management and The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management.
- ✓ Monica can be contacted at: monica.gonzalez@greenprojectmanagement.org

Kit del Curso

Se le brindará:

- Un año de Membresía a GPM para tener acceso a:
 - El eBook The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management (en Inglés o Español)
 - eBooks sobre Educación de Gestión Responsable
 - El Calculador de Sostenibilidad y otras Plantillas de Dirección de Proyectos
 - Visite **members.greenprojectmanagement.org** y seleccione “partner discounted membership”
 - **USE EL CODIGO 2018agentofchange**

Y al final de este Curso:

- Un certificado de finalización
- La Certificación GPM-b para los que aprueben el examen.



* Si el Partner es un REP de PMI, se les proveerá de un código, si no, pueden elegir PDUs Clase B.

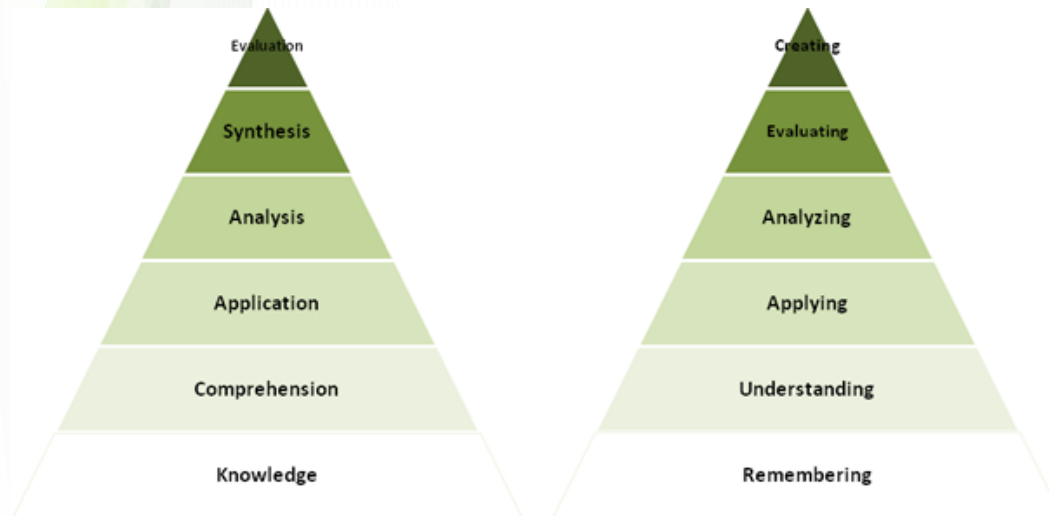
Introducción del Curso

Módulo 1	El Módulo cubre	Resultado del aprendizaje
Introduction	1. Introducción del Curso	Este módulo presenta a GPM y establece las expectativas del curso
Versión		
6.0		

Cubriremos

En este curso se imparten los conocimientos y habilidades para la Dirección de Proyectos utilizando métodos sostenibles.

Donde muchos cursos de formación se centran en el conocimiento, o la memorización, nosotros utilizamos un enfoque andragógico para asegurar la retención con un fuerte énfasis en el “hacer”.



Módulos del Curso

Conductores de Sostenibilidad
Pensamiento Sistémico - ISO
Ética Principios y Valores
Gobernanza, Gestión de Programas y Portafolios
Capacidad de Cambio Organizacional
Caso de Negocio, Gestión de los Beneficios y del Valor
Gestión de los Requerimientos
Gestión de Proyectos
Ciclos de Vida y PRISM
P5
Controles de los Proyectos
Gestión de Riesgos e Incidentes
Estructuras Organizacionales y Roles
Patrocinador
Involucramiento de los Interesados
Desempeño y Calidad
Gestión de la Información y Reporte
Liderazgo Situacional y Comunicación
Conflicto and Negociación

Objetivos de Aprendizaje

- PRiSM TM Practitioner es un curso de dirección de proyectos que incorpora las mejores prácticas, los principios de sostenibilidad y la gobernanza con el fin de maximizar el valor. El curso pone énfasis en la alineación de los beneficios con los objetivos estratégicos para asegurar que cada proyecto posiciona a la organización para el crecimiento y el éxito a largo plazo a través de impactos positivos en las líneas base económica, ambiental y social.
- El objetivo de PRISM TM Practitioner es capacitar, educar y desarrollar individuos en la dirección de proyectos y en la sostenibilidad para mejorar la gestión y entrega de todo tipo de proyectos dentro de los criterios de tiempo, costo y desempeño establecidos y la integración a través de su propia organización; y para mostrar cómo estos cambios pueden ser integrados mejor en los negocios “as usual” (como de costumbre) y convertirse en prácticas normales integradas en la organización.

Acerca de GPM?



- Organización Profesional de Dirección de Proyectos o “Entrega del Cambio” Sostenible
- Servicios en más de 145 Países
 - Capacitación a través de socios (Corp., Universidades, Asociaciones)
 - Certificación de personas (GPM-b™, GPM®, and GPM-m™)
 - Metodología de DP Sostenible (PRiSM™)
 - Evaluaciones de Materialidad de Sostenibilidad Organizacional (PSM3™)
 - Centro de Excelencia de Sostenibilidad
 - Estándares (Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos)

Activo en más de 140 países y en crecimiento

GPM es la mayor organización de capacitación en sostenibilidad en el mundo.
(La Organización de Gestión de Proyectos Sustentables.)



Nuestras Afiliaciones de Sostenibilidad

- **Pacto Global de las Naciones Unidas**
 - Primer Organización de Desarrollo Profesional en Dirección de Proyectos o Asociación Miembro en convertirse en signatario (2013) y aún continúa siendo.
- **Organización de Apoyo de PRME (Principles for Responsible Management Education) de las Naciones Unidas**
 - Una de 14 del mundo entero
- **Endosantes de la Carta de la Tierra**
 - Fundadores de GPM han participado desde la Cumbre inicial 2001
- **Iniciativa Negocios por la Paz de las Naciones Unidas**
 - GPM is socio fundador



Caring for Climate

Estamos haciendo la diferencia



Mbabane. Barrio Marginal Swaziland



“La atención de LEDtek a la gestión de los aspectos de la fase de diseño, con especial énfasis en la incorporación de metodologías de sostenibilidad como PRiSM, combinados para producir un resultado efectivo del proyecto, cumpliendo con todos los criterios “


[News](#)
[Business](#)
[Sport](#)
[Metro](#)
[Tech](#)
[Lifestyle](#)
[Opinion](#)
[Videos](#)
[Property](#)
[Jobs](#)
[Autos](#)
[More](#)


Community

[Home](#) > [Metro](#) > [Community](#)

Saturday, 23 May 2015

Talif: Private sector vital in green move



New chapter: Lim (left) and Talif launching Sunway College Kuching's three new green project management courses. - Photo by ZULAZHAR SHEBLEE



KUCHING: Sustainable development is only possible with private sector participation, says Assistant Environment Minister Datuk Len Talif Salleh.

"The private sector must play its part in observing laws. I urge business leaders and project managers to assume the responsibility, ensuring resources are used in a way that they do not compromise the needs of future generations," Talif said at the launch of green project management programmes here recently.

sector privado debe desempeñar su papel en la observancia de las leyes. Insto a los líderes de negocios y directores de proyecto a asumir la responsabilidad, asegurando que los recursos sean usados de un modo que no comprometan las necesidades de las futuras generaciones" Talif dijo en el lanzamiento de los programas de Green Project Management, aquí recientemente.

El dijo que la comunidad empresarial tendió a concentrarse en "una P" (Profit) al considerar la salud de la compañía. "Ellos sólo miran la P que representa ganancias a expensas del planeta y de las personas que viven en él."

"Una encuesta reciente mostró que el 64% de los líderes empresariales no entendía cómo mejorar la sostenibilidad del proyecto", dijo Talif.

Impacting the future through our University Partner Program and the UN PRME initiative



UNPRME Principles for Responsible Management Education



La metodología PRISM™ de Green Project Management logra incorporar un enfoque de sostenibilidad y lleva la gestión de proyectos a un nivel superior.

Carolina Campos

Nuestro Foco – Entrega del Cambio

- Certificación
 - GPM-b™
 - GPM®
 - GPM-m™
- Metodología
 - PRiSM™
- Evaluaciones
 - PSM3™
- Capacitación - Cursos
 - PRiSM™
 - SP2™
 - SAPM™



Certificaciones de GPM



GPM-b - La Certificación fundacional basada en el Conocimiento



GPM® - La Certificación de Nivel Profesional basad en la Competencia



GPM-m - La Certificación de Nivel Master basada en la Competencia



Certificación

Este curso te preparará para la Certificación GPM-b.

El Formato del Exam de Certificación

Para obtener la credencial Green Project Manager nivel B (GPM-b) los candidatos deben tener 2.000 horas de experiencia en proyectos, y aprobar un examen de 150 preguntas de opciones múltiples con una calificación mínima de 75%. El examen se divide en dos secciones principales que se enumeran a continuación.



1. Dirección de Proyectos

1.1. Estándares en Dirección de Proyectos basados en ISO 21500

1.2. Competencias en Dirección de Proyectos

1.3. Areas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos

1.4. Términos y Conceptos Claves

Certificación

Este curso te preparará para la Certificación GPM-b.

El Formato del Exam de Certificación

Para obtener la credencial Green Project Manager nivel B (G los candidatos deben tener 2.000 horas de experiencia en pro y aprobar un examen de 150 preguntas de opciones múltiples una calificación mínima de 75%. El examen se divide en dos secciones principales que se enumeran a continuación.



2. Integración de la Sostenibilidad

2.1. Por qué la Sostenibilidad

2.2. PRiSM™

2.2.1. P5™

2.2.2. Planeamiento de la Gestión de la Sostenibilidad

2.2.3. Fases, entradas y salidas

2.3. Las ISOs de la Sostenibilidad

2.3.1. El Estándar de Gestión de la Energía ISO 50001

2.3.2. El Estándar de la Gestión del Medio Ambiente ISO 14001

2.3.3. La Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000

2.3.4. El Estándar de Gestión de la Calidad ISO 9001

Este curso también le prepare para la Certificación IPMA Nivel D

Reconocimiento de la Industria

GPM
Overcoming the Discipline
of Project Management

Phase One – Pre-Project/Initiation

IPMA[®]
international
project
management
association



Achievement Award Winner
Community Service / Development Project
“Applying Sustainable Principles to Project Delivery”



IPMA ICB 3.0 Competence Baseline

Prémiese a Ud mismo y/o a un Colega!

- Proyecto del Año
 - Oro y Plata
- Premio a la Sostenibilidad
- Premio a los Fundamentos



El Premio GPM® Fundamentos se otorga a la persona que presenta el más completo Envex en un curso PRISM Practitioner de un año determinado.

Los EnVexes son proyectos virtuales del curso que se toman a partir de estudios de casos de la vida real. Estos ejercicios desafían a los participantes del curso a aplicar lo que aprenden en el curso para lograr los objetivos del proyecto, mientras obtienen beneficios desde el punto de vista social, ambiental y económico.

2013 Award Winner – Anna Wang – Volkswagen Financial Services

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Los Conductores de la Sostenibilidad

Release 6

Los Conductores de la Sostenibilidad

Módulo 2	Contenidos del módulo	Resultados del aprendizaje
Conductores de Sostenibilidad	1. Los Desafíos de la Sostenibilidad 2. El Pacto Mundial de Naciones Unidas 3. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 4. La Iniciativa PRME 5. El Global Reporting Initiative 6. El Cambio Climático 7. La Arquitectura Post 2015 del Compromiso Empresarial de las Naciones Unidas	Comprender los desafíos actuales en relación a la sostenibilidad desde una perspectiva empresarial, la fuerza impulsora para que las empresas se involucren con la sostenibilidad y las organizaciones avancen en el camino a seguir.
Versión		
6.0		

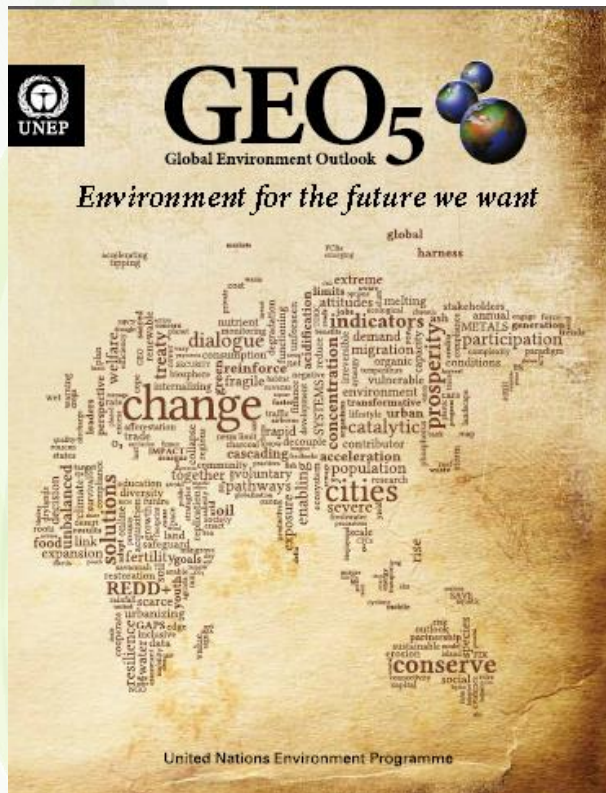
Un problema creciente

- Según los cálculos la Red de la Huella Global, nuestra demanda (global) de recursos ecológicos renovables y los servicios que estos prestan, es ahora equivalente a **más de 1,6 Tierras.**
- Los datos nos muestran que estamos en camino de requerir los recursos de dos planetas mucho antes de mediados de este siglo.
- **(No tenemos 1.6 Planetas)**



http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/earth_overshoot_day/

El contexto del Sistema Tierra



El **Sistema de la Tierra** proporciona lo básico para todas las sociedades humanas y sus actividades económicas. **Las personas necesitan aire limpio para respirar, agua potable, alimentos saludables para comer, energía para producir y transportar bienes, y recursos naturales que proporcionan la materia prima para todos estos servicios.**

Al día de hoy 7 mil millones de seres humanos vivos están explotando colectivamente los recursos de la Tierra a tasas aceleradas e intensidades que superan la capacidad de sus sistemas para absorber los desechos y neutralizar los efectos adversos sobre el ambiente.

<http://www.unep.org/geo/>

The Accenture – UNGC 2013 Report

Resultados de la encuesta a **1.000** CEOs globales,
procedentes de **27** industrias en **103** países



93%

de los CEOs consideran
**sostenibilidad como la
nueva clave para el éxito
empresarial**

62%

de los CEOs creen que **no**
pueden **cuantificar el valor o**
**sus iniciativas de
sostenibilidad**

SRC: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.PDF>

¿Qué sucede?

50%

Según el director ejecutivo Georg Kell, **50% de las organizaciones que se comprometen con el Pacto Mundial de la ONU son removidos de la lista** debido al hecho de que son incapaces de cumplir con su compromiso.

¿Es esto un problema?

97%

El nuevo informe revela que sólo 129 de las 4.069 mayores empresas que cotizan en las bolsas de valores del mundo están divulgando la información más básica de sostenibilidad.

Src: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/oct/13/97-companies-fail-to-provide-data-key-sustainability-indicators-stocck-exchange-report>

Ejemplo

Water Replenish Report • Empowering Women • Water for Africa • Go Behind the Bottle • #cokestyle

FRONT PAGE > SUSTAINABILITY

Sustainability

More Topics: Sustainability ▾



The Many Shapes of Sustainable Development: **Lessons from 5by20**



Copa Coca-Cola Prodigy from Tanzania Mirrors Africa's Hope



EKOCYCLE Inspires Millennial Trains Project to Imagine a Sustainable Future



Why Coke's **Business Growth and Sustainability Strategies in India** are Linked



Coke Marketing Intern Gains New Awareness of Sustainability

Special Olympics: It's a Family Affair



EKOCYCLE #StyleShowdown: LA vs. NYC



Organizaciones que abordan la Sostenibilidad

- Cientos de ONG's, Sin Fines de Lucro y defensores promueven sostenibilidad
- A nivel internacional (y en forma práctica) los estándares impulsores se centran en gran medida en:
 - ISO
 - Organización de las Naciones Unidas, ONU
 - Pacto Global
 - PRME
 - Global Reporting Initiative, GRI

El Pacto Global de las Naciones Unidas



video

El Pacto Global de las Naciones Unidas

Los Diez Principios

Los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en las áreas de los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción gozan de consenso universal y se derivan de:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos
- La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo
- La Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo
- La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción



Los Diez Principios



United Nations Global Compact

Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; y
2. Asegurarse de no ser cómplices en los abusos de los derechos humanos.

Trabajo

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al convenio colectivo;
4. la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligado;
5. la abolición efectiva del trabajo infantil; y
6. La eliminación de la discriminación en lo que se refiere a empleo y ocupación.

Los Diez Principios



United Nations Global Compact

Medio Ambiente

7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo frente a los desafíos ambientales;
8. emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental; y
9. promover el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.

Anti-Corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Principio 1 | Propósito: Vamos a desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en general y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible.

Principio 2 | Valores: Vamos a incorporar en nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global como descritos en iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Principio 3 | Método: Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permiten experiencias de aprendizaje eficaces para el liderazgo responsable.

Principio 4 | Investigación: Vamos a participar en la investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica, y el impacto de las corporaciones en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible.

Principio 5 | Asociación: Vamos a interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar estos desafíos.

Principio 6 | Diálogo: Facilitaremos y diálogo de apoyo y debate entre educadores, estudiantes, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible



“La organización es un socio vital en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de sus principales actividades, y pedimos a las empresas de todo el mundo evaluar su impacto, establecer metas ambiciosas y comunicar de forma transparente sobre los resultados “.

- Ban Ki-moon, United Nations Secretary-General

Responsabilidades para la Empresas

- Entender los ODSs
 - Comprender e implementa el caso de negocio
- Definir Prioridades
 - Mapear la cadena de valor para identificar las áreas de impacto
 - Seleccionar los indicadores y recopilar los datos
 - Definir Prioridades
- Establecer Objetivos
 - Definir el alcance de los objetivos y seleccionar los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)
 - Definir la línea base y seleccionar el tipo de objetivo
 - Establecer el valor que se ambiciona
 - Anunciar el compromiso
- Integración
 - Vincular los objetivos con el negocio
 - Integrar la sostenibilidad en todas las funciones
 - Establecer alianzas
- Presentación de Informes y Comunicación
 - Informes de las partes interesadas
 - Informe del Pacto Global de las Naciones Unidas
 - Informe del GRI

Entender el caso de negocio para la sostenibilidad en la dirección de proyectos

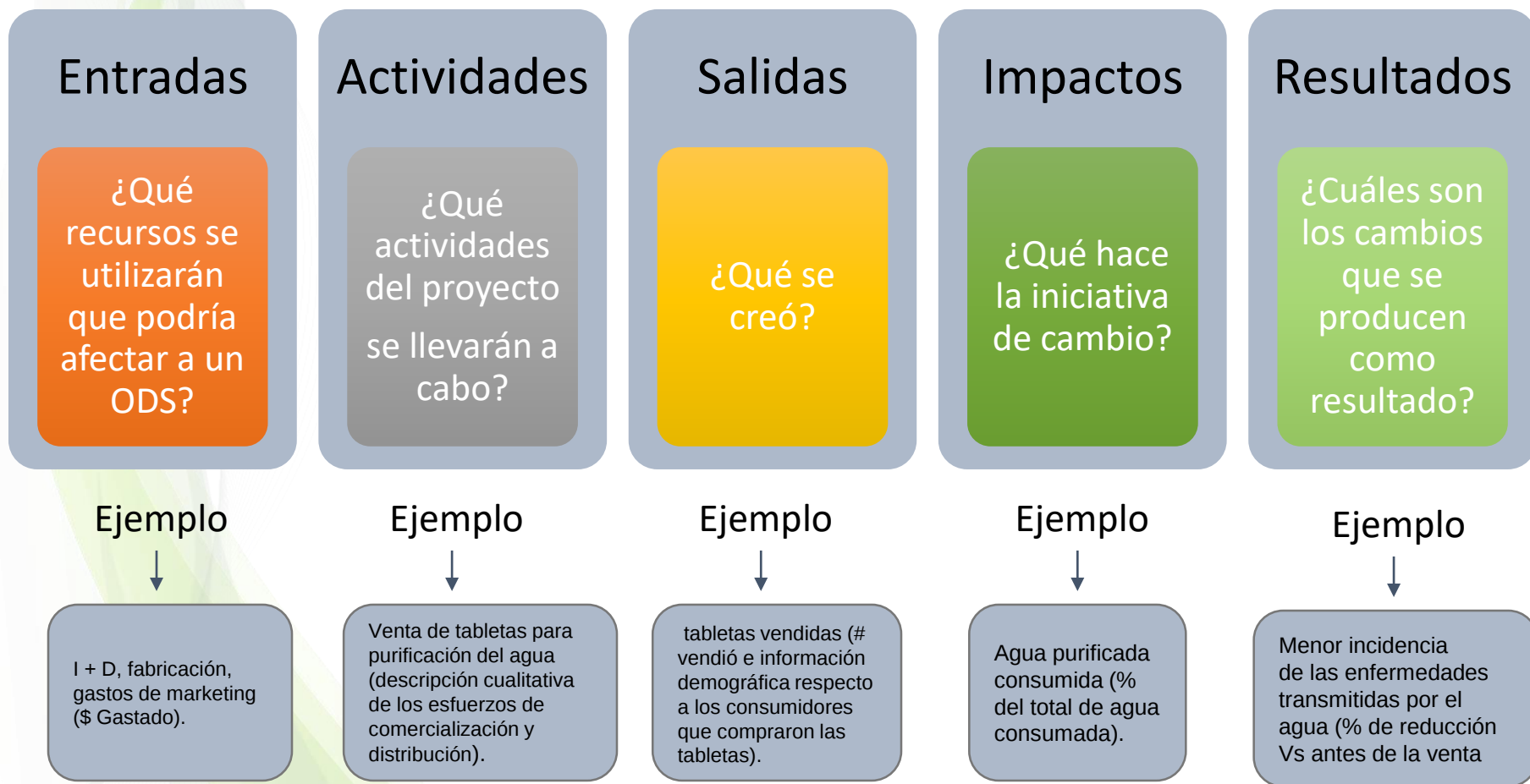


Definir Prioridades: Mapear la Cadena de Valor



Selecciones los indicadores y colecte los datos

Ejemplo: Un proyecto para desarrollar tabletas de purificación de agua tiene el potencial de reducir la incidencia de enfermedades transmitidas por el agua.



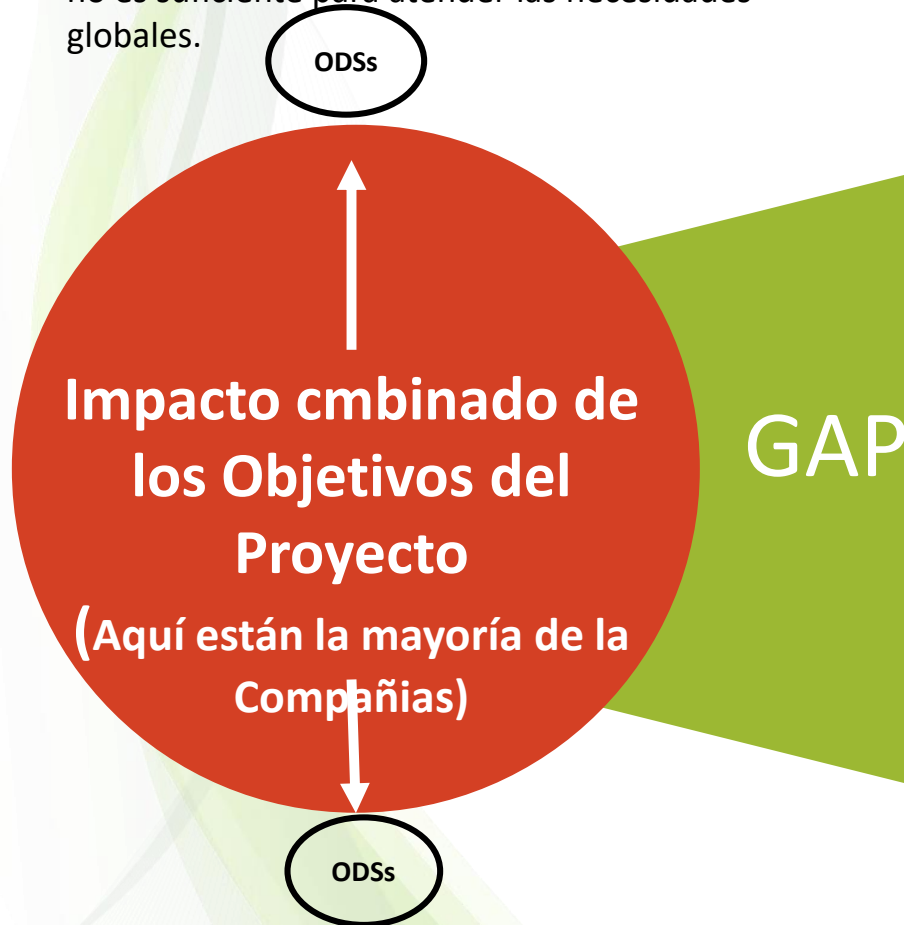
Defina Prioridades

1. **Considere la magnitud**, la gravedad y la probabilidad de los impactos negativos actuales y potenciales del proyecto y el "activo" resultante que tendrá. La importancia de este tipo de impactos a las principales partes interesadas y la oportunidad de fortalecer la competitividad a través de prácticas sostenibles.
2. **Evalúe la oportunidad** de que sus proyectos logren una ventaja de sus impactos positivos actuales o potenciales a través de los ODM. (Esto puede incluir oportunidades para innovar, desarrollar nuevos productos y soluciones, o dirigirse a nuevos segmentos de mercado.)

Nos importa la Brecha

El enfoque de adentro hacia afuera

El enfoque de hoy en día que está puesto internamente en el establecimiento de metas no es suficiente para atender las necesidades globales.



The Outside In Approach

By looking at what is needed externally from a global perspective and setting goals accordingly, projects can bridge the gap between current performance (Business as Usual) and Increased performance (Supporting SDGs)



Comprender y compartir el compromiso internamente

1. Comprender los objetivos de una empresa puede ser una herramienta de comunicación eficaz porque expresan en términos sencillos y prácticos las aspiraciones de la compañía sobre el desarrollo sostenible.
2. Si lo hace, puede inspirar y comprometer al equipo de proyecto y a las partes interesadas. Proporciona una buena base para el diálogo constructivo con las partes interesadas externas

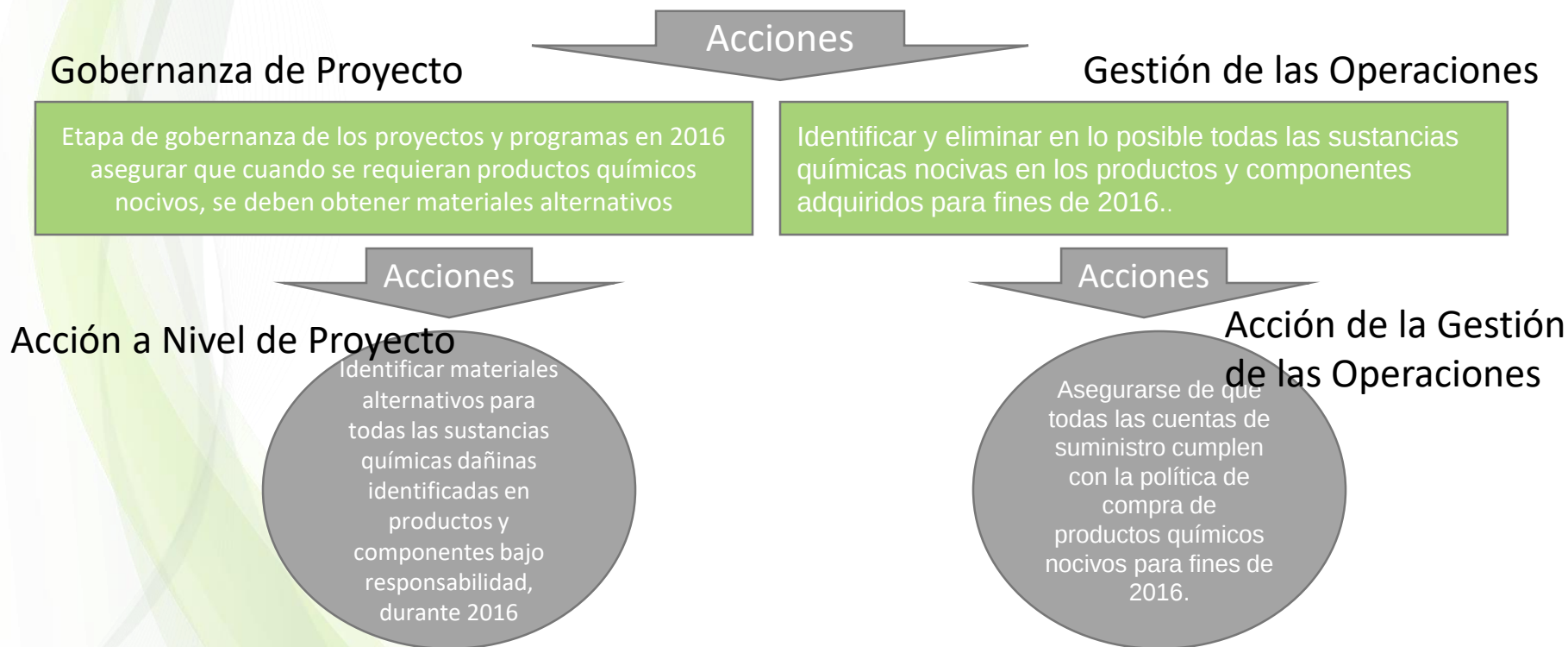


Integrando los ODSs

Estrategia de Gestión Corporativa 2016

KPI: Contribuir al ODS 12

Eliminación progresiva de químicos nocivos* en productos para el 2020
Asegurando que todos los productos químicos nocivos sean identificados y eliminados cuando sea posible, y los productos alternativos identificados para fines de 2016



* Productos químicos nocivos identificados con el aporte de expertos internos y externos, que van más allá de los que están prohibidas por la ley.

Presentación de Informes

El GRI es la organización sin fines de lucro pionera que propone un marco de referencia para la presentación de informes de sostenibilidad.

Las empresas utilizan este eporte para informar a sus accionistas y consumidores a través de este, su desempeño conómico, social y ambiental.



[Learn more at www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



Informe del Pacto Global de las Naciones Unidas

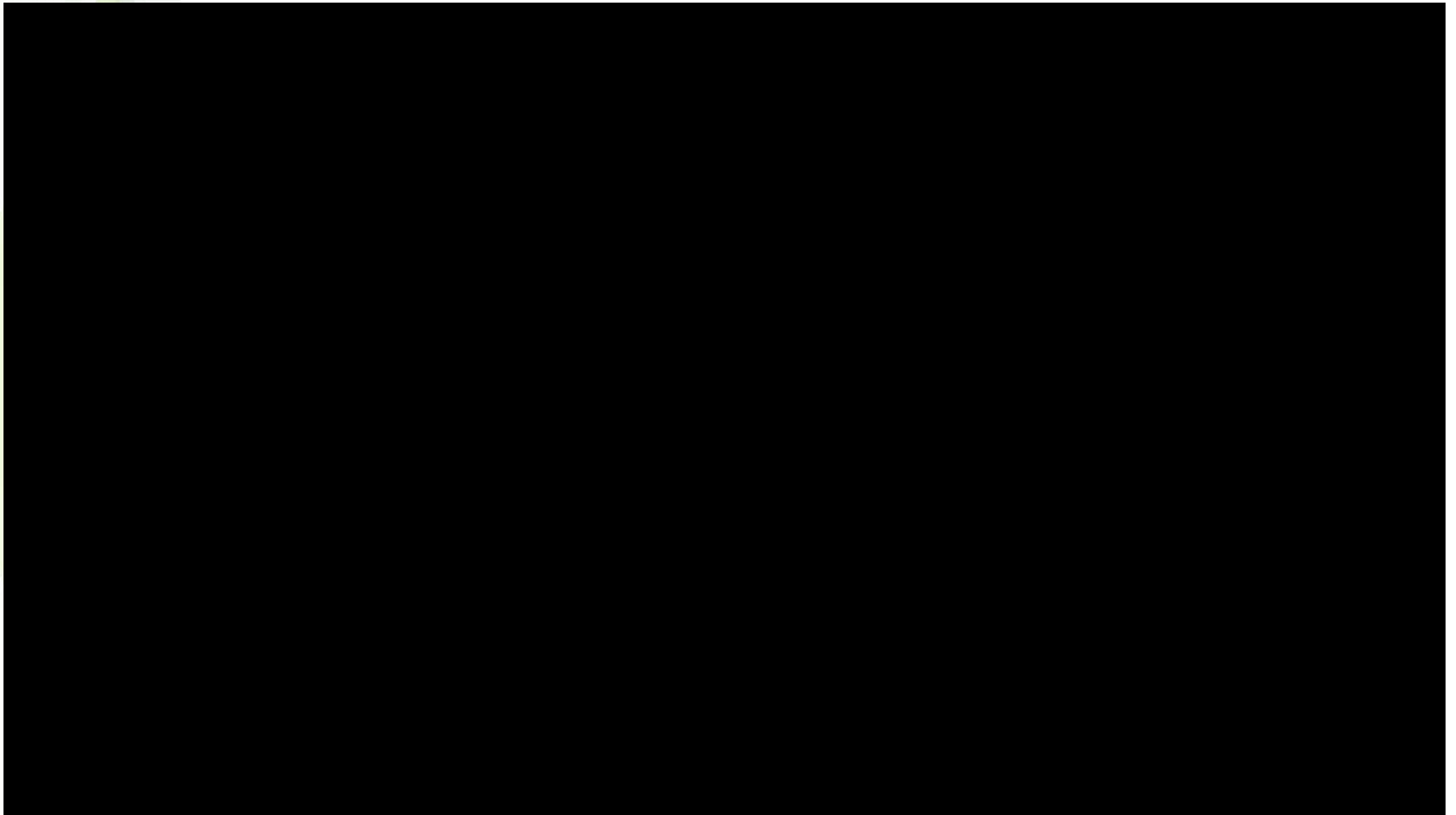
- El proceso del Informe del Pacto Global de las Naciones Unidas requiere comunicación sobre los compromisos o COEs (en inglés)
- Informes de resultados del proyecto son importantes para el proceso de información y deben ser proporcionados a quien lo presenta en nombre de la organización.

Does your COE include qualitative and/or quantitative measurement of outcomes illustrating the degree to which targets/performance indicators were met?



Src. The UN Global Compact Submission Dashboard

Acerca del Reporte del GRI



video

Categorías y Aspectos del Global Reporting Initiative



Economía

- Desempeño Económico
- Presencia en el Mercado
- Impacto Económico directo

Ambiente

- Materiales, energía, agua
- biodiversidad
- Emisiones, basura, transporte
- Productos and servicios
- Sostenibilidad Integral

Social

- Prácticas laborales y trabajo decente
- Sociedad
- Derechos Humanos
- Responsabilidad del producto
- Ética

Profundizando en GRI G4 2013

TABLE 1: CATEGORIES AND ASPECTS IN THE GUIDELINES

Category	Economic		Environmental	
Aspects ^{III}	• Economic Performance • Market Presence • Indirect Economic Impacts • Procurement Practices		• Materials • Energy • Water • Biodiversity • Emissions • Effluents and Waste • Products and Services • Compliance • Transport • Overall • Supplier Environmental Assessment • Environmental Grievance Mechanisms	

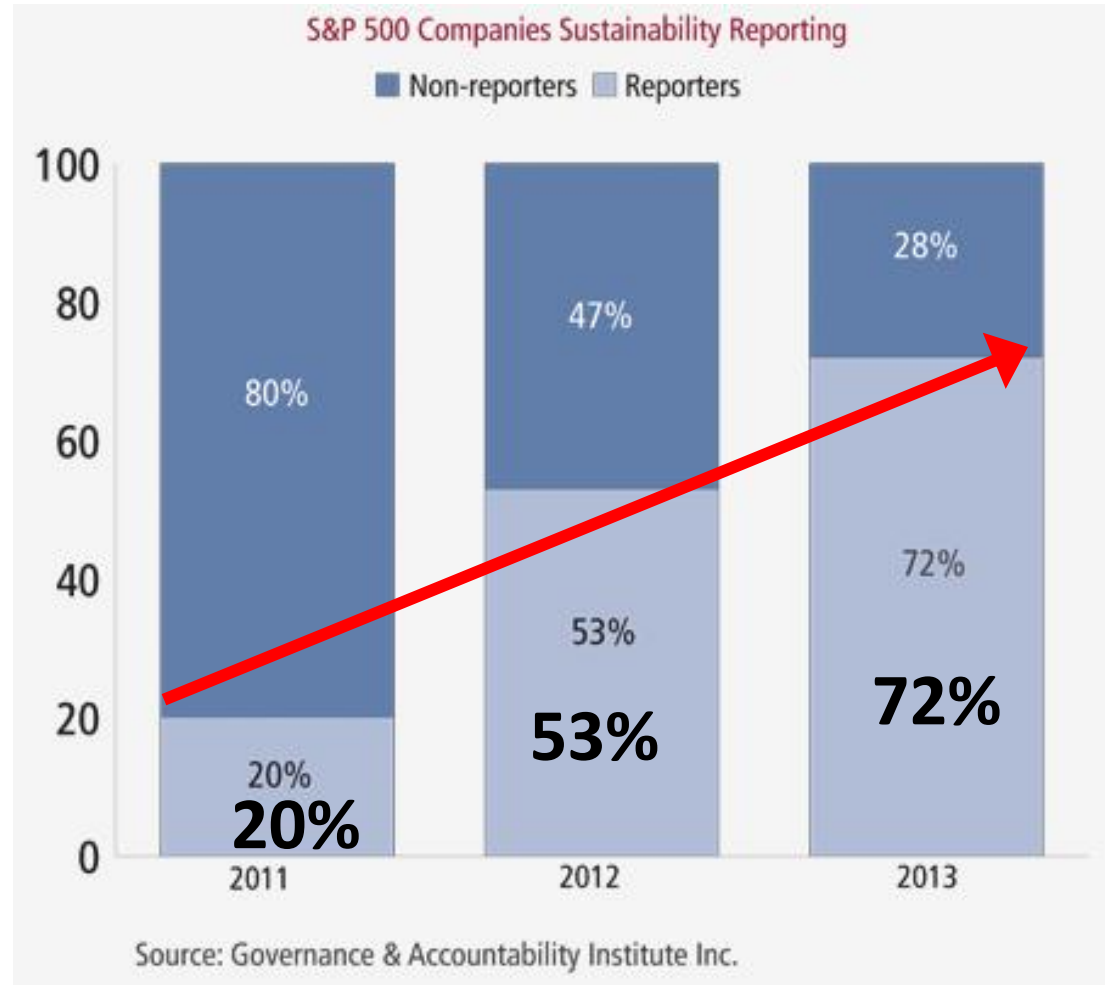
Category	Social			
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility
Aspects ^{III}	• Employment • Labor/Management Relations • Occupational Health and Safety • Training and Education • Diversity and Equal Opportunity • Equal Remuneration for Women and Men • Supplier Assessment for Labor Practices • Labor Practices Grievance Mechanisms	• Investment • Non-discrimination • Freedom of Association and Collective Bargaining • Child Labor • Forced or Compulsory Labor • Security Practices • Indigenous Rights • Assessment • Supplier Human Rights Assessment • Human Rights Grievance Mechanisms	• Local Communities • Anti-corruption • Public Policy • Anti-competitive Behavior • Compliance • Supplier Assessment for Impacts on Society • Grievance Mechanisms for Impacts on Society	• Customer Health and Safety • Product and Service Labeling • Marketing Communications • Customer Privacy • Compliance

**!Responsabilidad del producto!
(Un poco débil)**

500 Compañías de Fortune ahora publican informes de Sostenibilidad / Responsabilidad

"Estamos viendo señales claras en los últimos tres años que la gestión corporativa de alto nivel comprende la importancia de adoptar y aplicar estrategias que reflejan el creciente interés de los inversores y las partes interesadas en la sostenibilidad corporativa"

- Louis Coppola, executive vice president of G&A Institute.



<http://www.complianceweek.com/blogs/the-filing-cabinet/sustainability-reporting-on-the-rise>

The Cobb Salad Report



Health and Safety

Philanthropy

Carbon Emission Goals

"Todos estos son temas que tienen su mérito; sin embargo, están enfocados en la operación y **el énfasis debe centrarse en** lo que la organización produce desde una perspectiva del **producto** y del **servicio**."

Timothy Hui. Head
of Focal Point GRI
for China

Eemplo LEDtek



Principio	Compromiso	Proyecto	Consideraciones
9. promover el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	Nuestra organización se ha comprometido a reducir la dependencia de los combustibles fósiles	Diseño e instalación de iluminación de seguridad aérea rentable para Pueblos marginales de Mbabane	El equilibrio de estos imperativos destacó la vinculación global integrada entre lo social, ambiental. Fueron probadas fuentes de iluminación alternativas pero no fueron capaces de cumplir con los criterios de los niveles de iluminación entregados en el suelo. La atención de LEDtek a la gestión de los aspectos de la fase de diseño, con especial énfasis en la incorporación de metodologías de sostenibilidad como PRiSM, combinad, se combinaron para producir el resultado efectivo del proyecto, cumpliendo con todos los criterios

Informe No Financiero de GPM (UNGCC)

Principio	Compromiso	Sistemas y Principios	Servicios
Derechos Humanos			
1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; 2. Asegurarse de no ser cómplices en los abusos de los derechos humanos.	GPM Global, nuestros socios y proveedores reconocen que los derechos humanos son una parte integral de la ciudadanía corporativa. Respetamos, apoyamos y abogamos por la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos: Implementando el Marco de Referencia de las Naciones Unidas: “Proteger, Respetar y Remediar”. GPM Global tiene una Declaración de Derechos Humanos, en línea con las mejores prácticas internacionales.	• GPM Global Human Rights Statement • GPM Global Core Principles • GPM Global Supplier and Partner Code of Conduct • The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management • The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management	Portfolio, Program, & Project Management Sustainability and Materiality Assessments (PSM3) Projects integrating Sustainable Methods (PRISM) Project Methodology PRISM Training
Trabajo			
3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al convenio colectivo; 4. la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligado; 5. La abolición efectiva del trabajo infantil;	GPM Global, nuestros socios y proveedores no utilizan trabajo forzado , obligado no trabajo infantil. GPM Global, nuestros socios y proveedores apoyan la libertad de asociación y reconocen el derecho al convenio colectivo.	• GPM Global Human Rights Statement • GPM Global Core Principles • The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management • The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management	Portfolio, Program, & Project Management Sustainability and Materiality Assessments (PSM3) Projects integrating Sustainable Methods (PRISM) Project Methodology PRISM Training

<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/detail/202031>

La Corporaciones lo logran (al menos)

- **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas se compone de 8.000 empresas y +4.000 que no empresas**
 - Todos deben comunicar el progreso de COMO ponen en la práctica los diez principios.
 - (casi) ninguno de ellos ve la materialidad de los proyectos en su estrategia.
 - 50% son sacados del listado por no informar.
- **El Global Reporting Initiative**
 - En 2015 se vió un incremento del 28% en los informes comparado con el 2014, con un total de 19,192 en Julio.

Cambio Climático

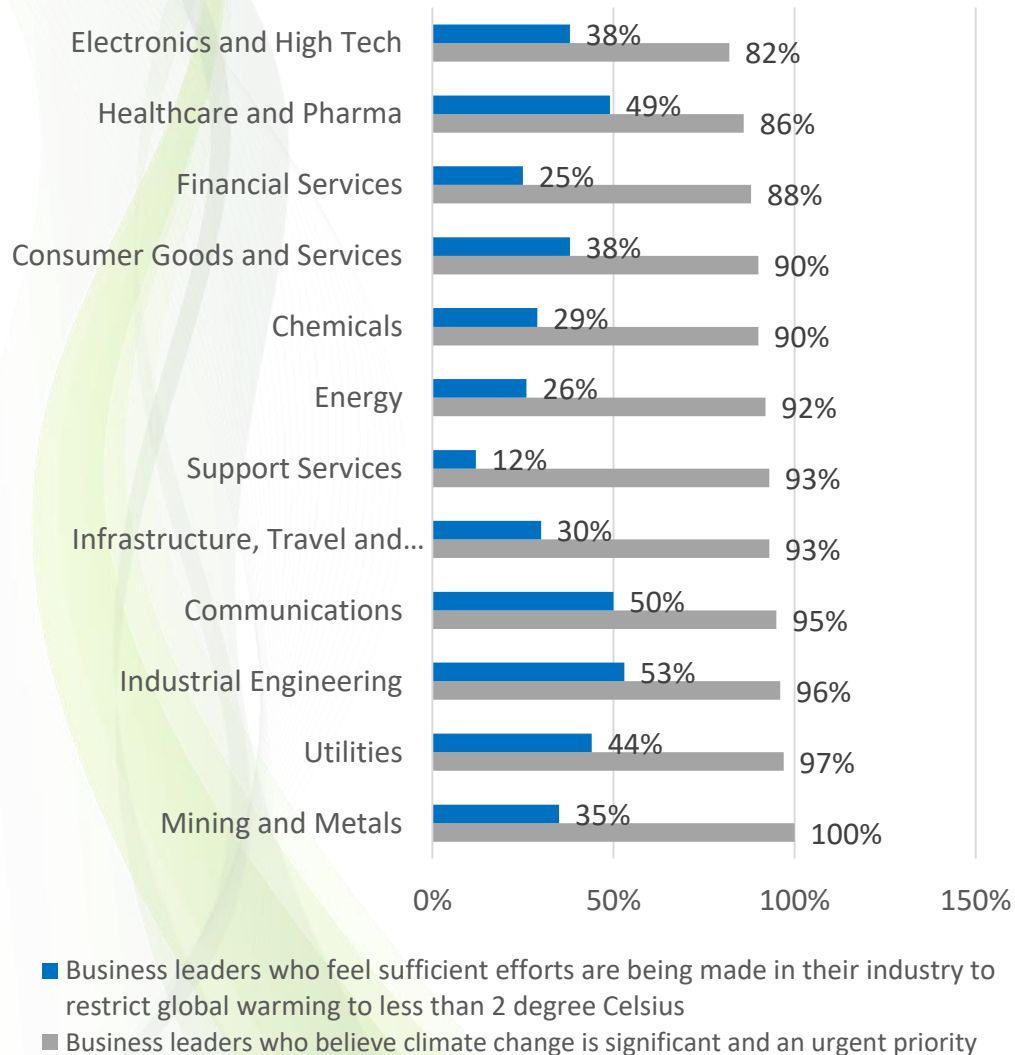


video

Cambio Climático

- De 1880 a 2012, la temperatura media global aumentó en 0,85 ° C. Para poner esto en perspectiva, por cada 1 grado de aumento de la temperatura, los rendimientos de grano disminuyen alrededor de un 5 por ciento. El maíz, el trigo y otros cultivos importantes han experimentado reducciones significativas de rendimiento a nivel mundial de 40 megatonnes por año entre 1981 y 2002 debido a un clima más cálido.
- Los océanos se han calentado, las cantidades de nieve y el hielo han disminuido y el nivel del mar se ha elevado. De 1901 a 2010, el nivel del mar promedio mundial aumentó en 19 cm, los océanos expandieron debido al calentamiento y el hielo se derritió. La extensión del hielo marino en el Ártico se ha reducido en cada década sucesiva desde 1979, con 1,07 millones de km² de pérdida de hielo cada década.
- Teniendo en cuenta las concentraciones actuales y las emisiones en curso de los gases de efecto invernadero, es probable que para finales de este siglo, el aumento de la temperatura global superará los 1,5 ° C en comparación con 1850-1900 para todos, y cada uno de los escenarios. Los océanos del mundo se calentarán y el derretimiento del hielo continuará. El promedio de aumento del nivel del mar se prevé como 24 - 30 cm para el 2065 y 40 a 63 cm para el año 2100. La mayoría de los aspectos del cambio climático persistirán durante muchos siglos, incluso si se detuvieran las emisiones.
- Las emisiones mundiales de dióxido de carbono (CO₂) se han incrementado en casi un 50 por ciento desde 1990.
- Las emisiones crecieron más rápidamente entre 2000 y 2010 que en cada una de las tres décadas anteriores.
- Todavía es posible, utilizando una amplia gama de medidas tecnológicas y cambios en el comportamiento, limitar el aumento de la temperatura media global a dos grados centígrados por encima de los niveles preindustriales.
- Cambio institucional y tecnológico Mayor dará una mejor que incluso la posibilidad de que el calentamiento global no superará este umbral.

Ejecutivos sobre el Cambio Climático



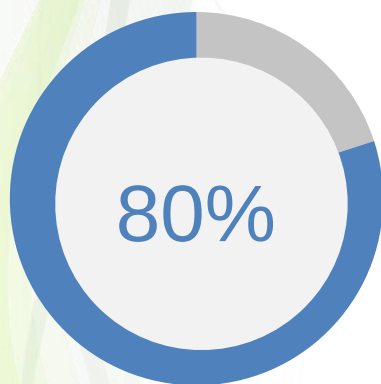
Kurt Bock CEO, BASF

Just as we drive product innovations, we also further develop our own production processes. Since 1990, we have reduced the greenhouse gas intensity of our production by 74%.

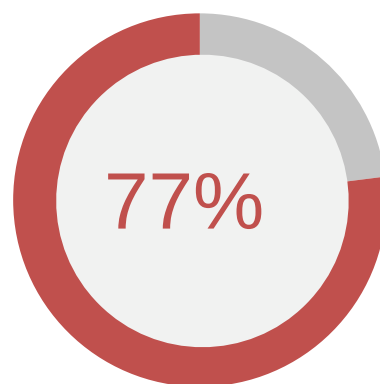
In order to continue on this path, we just set ourselves the new corporate target to implement energy efficiency management systems at all our production sites by 2020.

However, we have to realize that the technological improvement of existing processes has physical limits. That is why we are also looking for disruptive innovations for our production processes.

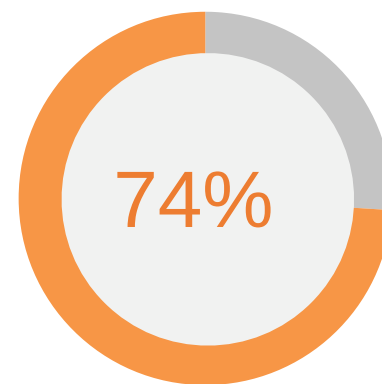
Ejecutivos sobre el Cambio Climático



La acción sobre el cambio climático es una prioridad urgente para mi negocio.



El cambio climático va a crear oportunidades para el crecimiento y la innovación para mi empresa en los próximos 3 - 5 años .

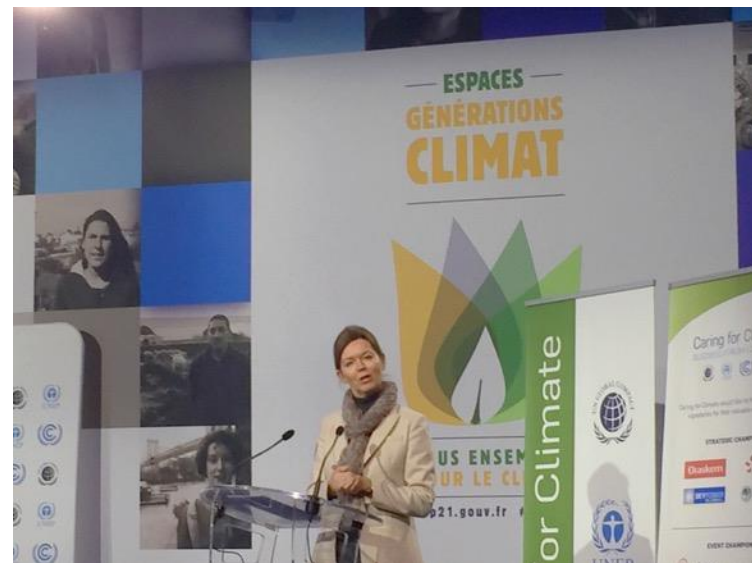


Mi empresa ya está viendo las recompensas de sus inversiones en soluciones de baja emisión de carbono.

Data based on survey of 75 CEOs of Caring for Climate participant companies; data represents proportion of respondents selecting “agree” and “strongly agree”.

El Acuerdo de Paris

- Fortalecer la resiliencia y capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.
- Integrar medidas contra el cambio climático en las políticas, estrategias y planificación nacionales
- Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en la mitigación, la adaptación, la reducción del impacto y la alerta temprana del cambio climático.
- Poner en práctica el compromiso asumido por parte de los países desarrollados en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático hacia el objetivo de movilizar conjuntamente \$ 100 mil millones anuales para el año 2020 de todas las fuentes para hacer frente a las necesidades de los países en desarrollo en el contexto de las acciones significativas de mitigación y la transparencia en la aplicación y puesta en práctica plenamente del Fondo Verde para el Clima (Green Climate Fund) a través de su capitalización tan pronto como sea posible.
- Promover mecanismos para aumentar la capacidad de planificación efectiva relacionada con el cambio climático y la gestión en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, incluso poniendo foco sobre las mujeres, los jóvenes y las comunidades marginadas locales.



Lise Kingo, UN Global Compact Executive Director
Speaking at COP21

Actualización del Estado desde París

- El establecimiento de objetivos de reducción de emisiones es ahora una práctica común para las empresas:
- **El 80% de las 500 EMPRESAS MAS GRANDES** del mundo informó objetivos de CDP (Carbon Disclosure Project) en 2014.
- Sin embargo, la mayoría de ellos no son suficientes para atender la amenaza que plantea el cambio climático y mantener el calentamiento por debajo de 2 ° C.

ARQUITECTURA DEL COMPROMISO EMPRESARIAL POS-2015

The Post-2015 Business Engagement Architecture illustrates the main building blocks necessary to enhance corporate sustainability as an effective contribution to sustainable development and society. Each of these building blocks is connected through a comprehensive framework that scales corporate sustainability to scale force in the Post-2015 era. Individuals, organizations, Governments, investors and consumers all have a role to play in being able to identify those areas in

DRIVERS AND INCENTIVES

The "business case" for corporate action has been significantly strengthened over the last decade. Important developments in a number of areas are strengthening society-based drivers, reflecting changing expectations for responsible business from civil society groups, Governments and business partners. Similarly, market-based drivers have become increasingly important as sustainability increasingly impacts a company's ability to attract and retain customers, investors, employees and talent. A new global development agenda provides a framework to enhance the interplay of drivers that are forcing business leaders genuinely motivated to find new-era corporate sustainability strategies.

CORPORATE SUSTAINABILITY

Central to the Architecture is a new corporate sustainability framework rooted in three dimensions – i) respecting universal values; ii) contributing to broader UN goals; and iii) engaging in partnership at global and local levels. Maximizing the business potential requires a level of corporate leadership and orientation for business also encompasses the company's ability to mean a company's delivery of long-term value in financial, social and ethical terms.



Sustainable

Long-term

Sustainable Development Priorities

Inclusive growth

Social equity and progress

Environmental protection

Long-term Business Goals

Revenue growth

Resource productivity

Risk management

AND LONG-TERM BUSINESS GOALS

of sustainable development goals by implementing strategies that advance inclusive economic growth, environmental protection. Those same strategies and contribute to revenue growth, resource productivity, legal and reputational risks. Consequently, to their strategies and operations are increasing long-term strength. Enhancing this understanding of the business case is key to motivating more companies to act.

TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

More than a decade of experience of engaging business partners, it is clear that the Architecture must be supported by robust accountability measures in order to ensure that commitments are transparent and to ensure that they are real. The availability of public reporting mechanisms, relevant standards and certification appropriate reporting mechanisms will be important to transparently and accurately track progress.

and relevant, it will be important to periodically review by the business community, identify gaps and align with respect to all the main building blocks.

The Architecture is the Platforms for Action and Partnership, which includes sustainability efforts as well as contribute to broader efforts to achieve UN goals. These platforms that enable companies and other stakeholders to act and/or issue. Such initiatives are key to action without which systemic challenges cannot be addressed and initiatives, are growing rapidly (the UN Sustainable Development Goals and 65 WBCSD Regional Networks exist), facilitating collective action at the local level.

En esencia

- Aprovechar los canales para comunicar el desempeño de sostenibilidad corporativa a los inversores y, donde sea relevante, adoptar una política de inversión responsable de

- **-NO HACER DAÑO**
- **-HACER CRECER SU NEGOCIO**
- **-HACER DEL MUNDO UN MEJOR LUGAR**

operativo y recursos, según corresponda;

- Participar en alianzas con otras empresas y grupos de interés que pueden tener impactos transformadores – moviéndose más allá de un enfoque de proyectos ad-hoc.



Hacia dónde vamos?

Les garantizo que dentro de cuatro años, el mercado habrá cambiado desde adentro porque la sostenibilidad y su realidad se está convirtiendo en una fuerza transformadora.

... finalmente, los gestores de activos están despertando a la realidad básica de que la sostenibilidad vale la pena.

El éxito financiero a largo plazo sólo puede garantizarse si las empresas también son buenas en la gobernanza, en el comportamiento social y en la gestión del medio ambiente.

La falla de cualquiera de estos tres pilares hará que sea imposible para las empresas mantener el éxito a través del tiempo o para ser exitosas.

Georg Kell,
Former UN Global Compact Executive Director
June 25th 2015

Debemos ir más allá de esto.



A esto.

MEDIO AMBIENTE

SOCIAL

RIESGO

TIEMPO

VALOR

DESEMPEÑO &
CALIDAD

COSTO

ALCAN
CE

BENEFICIOS

ECONOMICO

PROCESO & PRODUCTOS

Éxito o Fracaso



En 2013, Green Mountain Coffee Roasters anunció el lanzamiento de su nuevo producto, el K-Cup de 8.3 onzas, diseñado para envolver el café en un plástico de 10,5 milímetros de espesor. Este producto se vendió por cientos de millones de unidades, lo que generó una gran cantidad de plástico de plástico. (según el fabricante, se compraron más de 100 millones de K-cups hasta 2020).

Éxito o Fracaso



Nespresso las son de Aluminio

En los países, Nestlé tiene centros de
para recoger las capsulas, y poder
nuevas capsulas.



Éxito o Fracaso

Éxito o Fracaso



Sugarloaf Colorado, C

dores rellenan con las grietas
de carbón con ecto para
reserva natu aba junto

El curso y crea un n
natural. El cemento
reserva

A massive fracture running up to Darren Pateman

Éxito o Fracaso

Éxito o fracaso



plataforma



Water Horizon

2.000 d... en multas

734,

¿En contra de qué estamos?

- De comprender el lenguaje
- De la legitimidad del tema “¿es problema nuestro?”
- De que prevalezcan las formas de pensar y las actitudes
- De la eliminación de la mentalidad de Silo
- De las herramientas prácticas
- De la capacidad organizacional para el cambio
- De la alineación de los desafíos con los objetivos Estratégicos del Negocio

Hemos cubierto

- Los desafíos de Sostenibilidad
- El Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- El Global Reporting Initiative
- La Iniciativa PRME
- La Arquitectura del Compromiso Empresarial Pos 2015 de las Naciones Unidas

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Pensamiento Sistémico

Release 6

Pensamiento Sistémico

Módulo 3	El Módulo Cubre	Objetivos de aprendizaje
Pensamiento Sistémico	• ¿Qué es el Pensamiento Sistémico? • Los Estándares ISO y cómo utilizarlos • La Serie ISO 14000 sobre Gestión del Medio Ambiente • ISO 26000 Responsabilidad Social Corporativa • ISO 9000 Gestión de la Calidad • ISO 50001 Gestión de la Energía • ISO 55000 Gestión de Activos	Este módulo abarca un aspecto crítico de la entrega del cambio sostenible explicando el pensamiento sistémico versus el enfoque tradicional de “entrada/salida”
Versión		
6.0		

El Enfoque de los Servicios de Sostenibilidad de GPM

- Las organizaciones están bloqueadas sobre el proceso y la salida...
- GPM alienta el enfoque sobre todo el sistema corporativo y sobre los beneficios/objetivos estratégicos... entregando valor real para el negocio y los clientes!

¿Qué es un Systema?

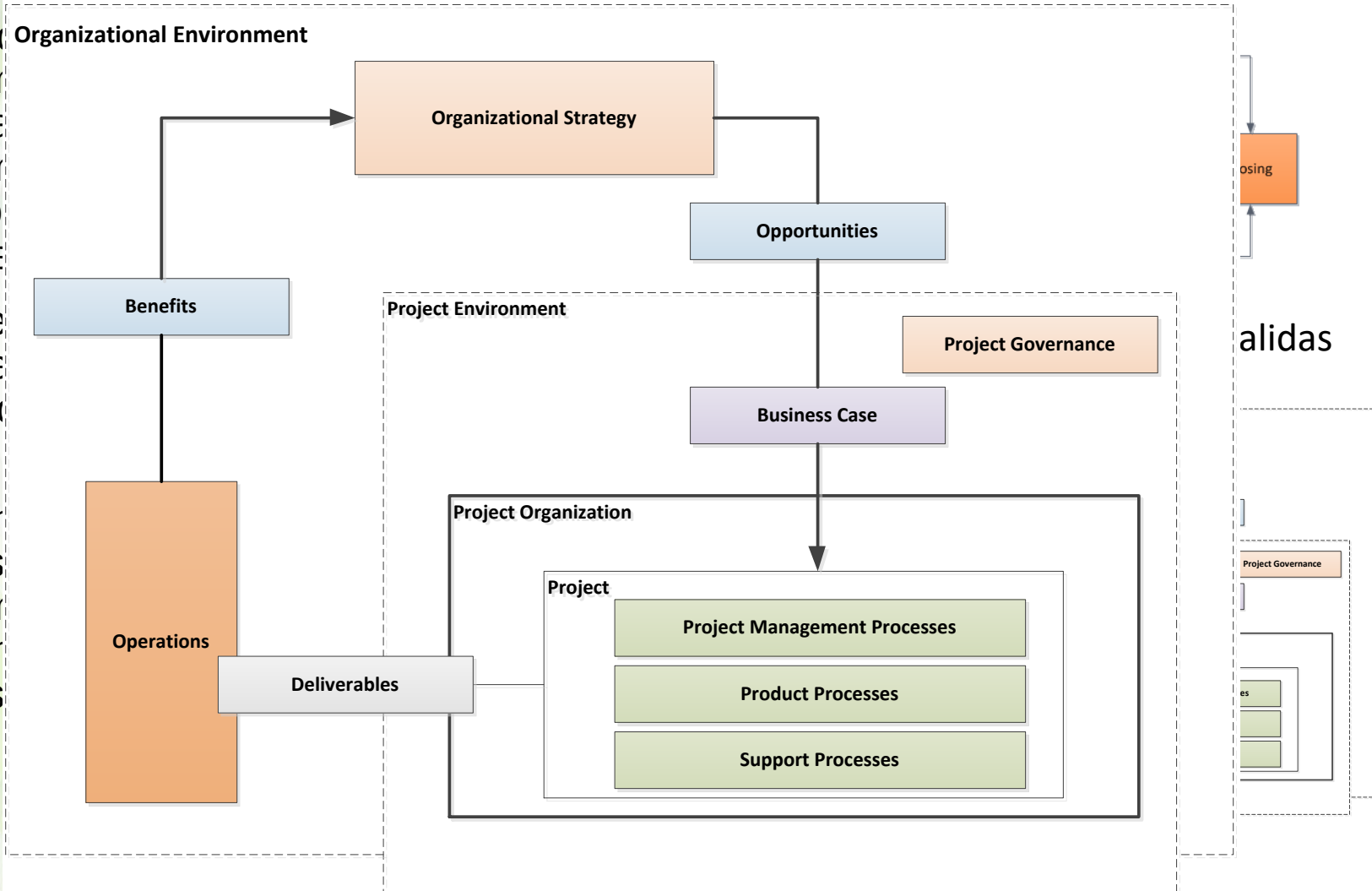
- Un systema es un conjunto de partes que interactúan e influyen unas sobre otras, creando de este modo un todo más grande de algo complejo.



¿Qué es el Pensamiento Sistémico?

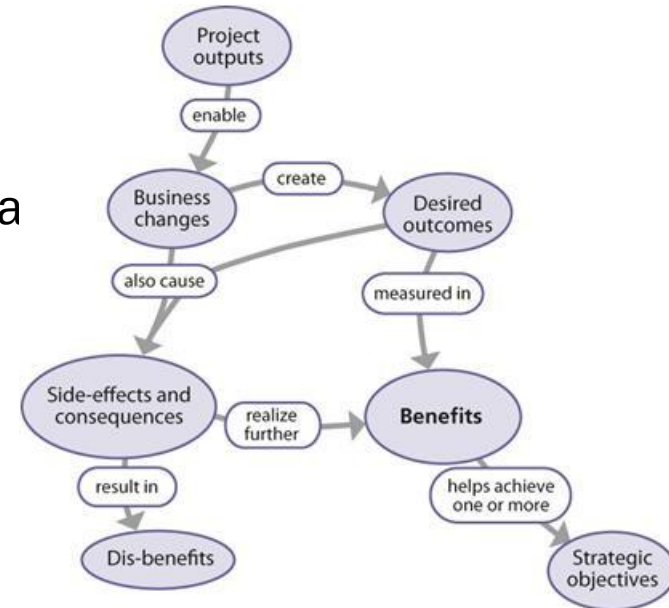
External Environment

- De a
- sistér
- intera
- sister
- patro
- que e
- Obse
- come
- funci
- Si el
- organ
- decis
- si el r
- organ
- decis



Salida vs. Beneficio

- Salida
 - El entregable, o salida desarrollada por un proyecto a partir de una actividad planificada.
- Capacidad
 - El conjunto completo de salidas requeridas para entregar un producto, existe previo a la transición.
- Producto
 - Un nuevo estado operacional alcanzado después de la transición de la capacidad a las operaciones.
- Beneficio
 - La mejora medible resultante de un resultado percibido como una ventaja para uno o más grupos de interés, lo que contribuye hacia uno o más objetivos organizacionales.



Relationship between outputs, outcomes and benefits, The Office of Government Commerce (2009-07-15). Managing Successful Projects with PRINCE2™ 2009 Edition, Kindle Edition.

¿Por qué alentamos a esto?

Muchos Directores de Proyectos se focalizan sobre las entradas y salidas en lugar del valor y beneficio hacia el sistema en su conjunto. Esto es lo mismo que focalizarse sobre una sola gota de agua. Si la contaminamos, no hay problema, es sólo una gota....



Esto es mucha agua... Más de 20,000,000 de Directores de Proyectos en el mundo





Introducción a las Normas ISO

Las Normas ISO



Guías

ISO 26000 – Responsabilidad Social

ISO 21500 – Dirección y Gestión de Proyectos

Estándares Normativos

ISO 9000 – Gestión de la Calidad

ISO 14000 – Gestión de Medio Ambiente

ISO 50001 – Gestión de la Energía

ISO 55000 – Gestión de Activos

¿Qué No es ISO 26000...?

- Un estándar de sistema de gestión
- Destinada para propósitos de certificación o uso regulatorio o contractual
- Destinada para proveer una base para acciones legales, reclamos, defensas u otras demandas en cualquier otro procedimiento local o internacional.
- Destinada para ser citada como evidencia del derecho internacional del consumidor .
- Destinada para prevenir el desarrollo de estándares nacionales que sean más específicos, más demandantes o de diferente tipo.



¿Qué es 26000...?

- Tiene por objeto ayudar a las organizaciones a contribuir al Desarrollo Sostenible.
- Su objetivo es promover un entendimiento común en el campo de la Responsabilidad Social.
- Destinada a complementar otros instrumentos e iniciativas para la Responsabilidad Social y no para reemplazarlos.
- Tiene por objeto proporcionar a las organizaciones orientación sobre Responsabilidad Social y puede ser utilizada como parte de las actividades de política pública.



ISO 26000

Principios de Responsabilidad Social

- **Responsabilidad**

Las organizaciones deben ser responsable por sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.

- **Transparencia**

Las organizaciones deben ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.

- **Comportamiento Ético**

Las organizaciones deben tener un comportamiento ético en todo momento.

- **Respeto de los interesados**

Las organizaciones deben respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

- **Respeto por el Estado de Derecho**

Las organizaciones deben aceptar que el respeto a la ley es **obligatorio** para esa región o país.

- **Respeto de las normas de comportamiento internacionales**

Las organizaciones deben respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto a la ley.



Principios de Responsabilidad Social

- **Respeto a los Derechos Humanos**

- Una organización debe: respetar y, donde sea posible, promover los derechos establecidos en la Declaración Internacional de Derechos Humanos;
- Respetar la universalidad de estos derechos, esto es, que son indivisiblemente aplicables en todos los países, culturas y situaciones;
- En situaciones donde los derechos humanos no son protegidos, tomar medidas para respetar los derechos humanos y evitar tomar ventaja de estas situaciones;
- En situaciones donde la ley o su implementación no proporciona una adecuada protección de los derechos humanos, adherir a los principios de respeto por las normas internacionales de comportamiento.



ISO 26000

Principios de Responsabilidad Social

Reconociendo la Responsabilidad Social – Impactos, Intereses y Expectativas En el abordaje de su responsabilidad social una organización debe entender tres relaciones:

1. Entre la organización y la sociedad

La organización debe entender y reconocer cómo sus actividades impactan en la sociedad y cómo la sociedad impacta en la organización. La organización debe comprender también las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento responsable. Esto debe hacerse teniendo en cuenta los valores fundamentales y asuntos de la sociedad.

2. Entre la organización y sus partes interesadas

La organización debe ser consciente de que sus actividades afectan a los individuos o grupos que son los individuos o grupos afectados por las decisiones de la organización.

3. Entre los interesados y la sociedad

Las partes interesadas deben entender la relación entre sus actividades y la sociedad que se ven afectadas por sus actividades. Las partes interesadas deben comprender las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento responsable.



Relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad

La Familia ISO 14000

- Es una serie de documentos de guía y estándares para ayudar a las organizaciones a abordar sus problemas ambientales.
- Las siguientes ISO's se refieren a SGA.
 - **14001: Sistema de Gestión Ambiental**
 - 14004: SGA – Directrices Generales
 - 14010: Directrices para la Auditoría Ambiental
 - 14011: Directrices para la Auditoría de un SGA
 - 14012: Auditoría – Criterios de Calificación
 - 14064: Gases de efecto invernadero



¿Qué es el Medio Ambiente?

- **Medio Ambiente:** Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación. (ISO 14001:2015)



Elementos Claves de la ISO 14001:2015

- **Contexto de la Organización**
 - Entender la organización y su contexto
 - Entender las necesidades de las partes interesadas
 - Entender el alcance del sistema de gestión de medio ambiente
 - Sistema de Gestión Ambiental
- **Liderazgo**
 - Liderazgo y compromiso
 - Política de Medio Ambiente
 - Roles, responsabilidades y autoridades organizacionales
- **Planificación**
 - Acciones para abordar riesgos y oportunidades
 - Objetivo ambientales y planeamiento para lograrlo
- **Soporte**
 - Recursos
 - Competencias
 - Toma de conciencia
 - Comunicación
 - Información documental
- **Operación**
 - Planeamiento y control operacional
 - Preparación y respuesta a emergencias
- **Evaluación de Desempeño**
 - Monitoreo, medición, análisis y evaluación
 - Auditoría Interna
 - Revisión por la Dirección
- **Mejora**
 - Generalidades
 - No conformidad y acción correctiva
 - Mejora continua



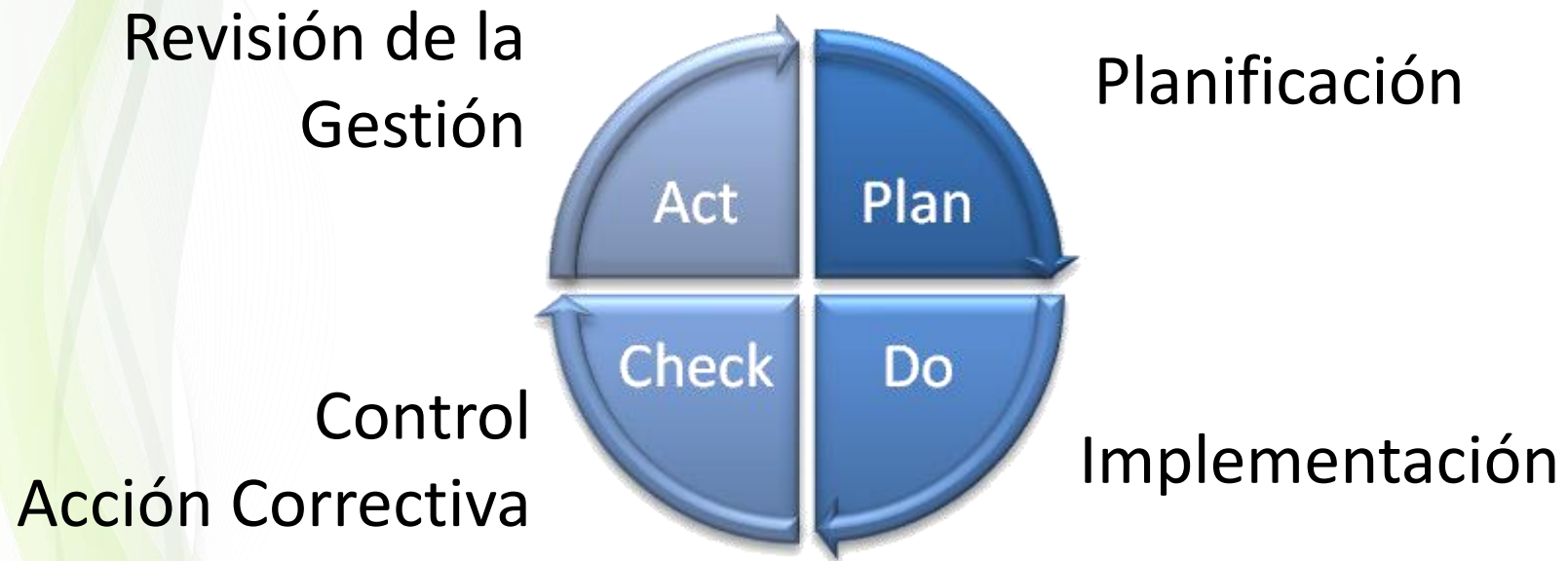
¿Qué es un SGA?

- Un modo sistemático de gestionar los problemas ambientales de la organización.
- Está basado en el Modelo PDCA Planificar- Hacer- Verificar-Actuar.
- Focalizado en la **Mejora Continua** del sistema.
- Sistema que trata el impacto inmediato y de largo plazo de los procesos, servicios y productos de una organización sobre el medio ambiente..
- *Una herramienta para mejorar el desempeño ambiental*



¿Qué es un SGA?

Modelo de Deming - PDCA



¿Por qué las Organizaciones Implementan un SGA?

- Ayuda a identificar las causas de los problemas ambientales.
 - Es mejor hacer un producto correcto desde la primera vez
 - Es más barato prevenir un derrame u otro accidente
 - Eficiencia de costos para prevenir la contaminación
- Mercado y problemas de competitividad
 - Inconsistencia en la regulación ambiental y aplicación
- Muchas partes individuales pueden ya estar en su lugar- sólo se necesita unificarlas bajo el paraguas de un SGA!



¿Por qué un director de proyecto debería estar familiarizado con el SGA?

ISO 50001: Sistema de Gestión de Energía

ISO 50001 brinda a las organizaciones los requerimientos para los Sistemas de Gestión de la Energía (EnMS)

☐ **Proporciona un Marco de Referencia para gestionar la energía:**

- ✓ Plantas industriales
- ✓ Comercios
- ✓ Infraestructuras gubernamentales e institucionales
- ✓ Organizaciones



ISO 50001: Sistema de Gestión de Energía

ISO 50001 — ¿Por qué es importante?

La energía es fundamental para las operaciones de la organización y puede ser un costo importante, sean cuales fueren sus actividades. Se puede tener una estimación considerando el uso de la energía a través de la cadena de valor de una empresa, desde la materia prima hasta el reciclaje.

1. Mejora de la eficiencia energética puede proporcionar **beneficios rápidos para una organización** por maximizar el uso de sus fuentes de energía y los activos relacionados con la energía, reduciendo así tanto el costo y el consumo de energía.
2. La organización también contribuir positivamente a **reducir el agotamiento de los recursos energéticos y la mitigación de los efectos mundiales de consumo de energía**, como el calentamiento global.



ISO 50001: Sistema de Gestión de Energía

- **Fuentes Primarias de Energía**

- ✓ **Renovables:** Solar, Agua, Viento, Biomasa
- ✓ **No-Renovables:** Petróleo, Gas, Carbón y Fusión Nuclear

- **Energía Secundaria**

- ✓ Eléctrica, Mecánica, Térmica, Agua Caliente, Aire Comprimido, Biodiesel y Fuel en general

- **Uso Final**

- ✓ Iluminación, Refrigeración, Calefacción, Proceso



Principios de la Gestión de Calidad

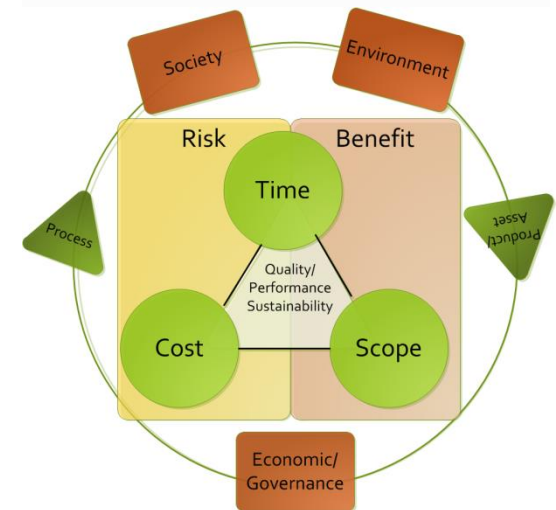
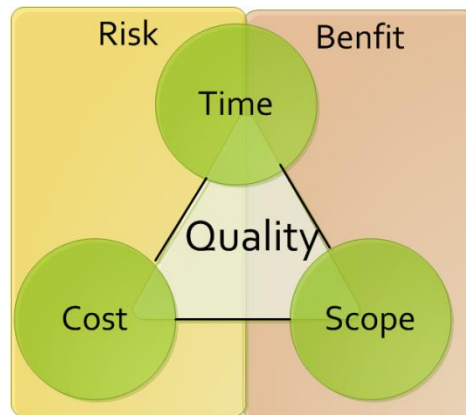
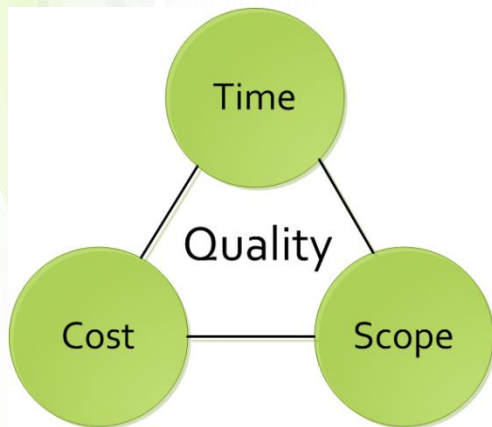
Estos principios incorporados en la Norma ISO 9001, se han desarrollado con la intención de que la Dirección pueda liderar la organización hacia la mejora del desempeño

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Gestión de las relaciones



El Desafío del PM Actual

- **Muchos** directores de proyecto están encerrados en centrarse en el paradigma tradicional tiempo / coste / alcance (de suerte que tienen en cuenta la calidad)
- Los directores de proyectos **exitosos** se centran en tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgos
- Los directores de proyectos **excepcionales** también tienen en cuenta la otra triple restricción ... Aunque la cuestión clave para las organizaciones es cómo facilitar esto?



Auditorías Internas

Definiciones (ISO 9000:2005)

Un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de auditoría y que se evalúa objetivamente para determinar de qué manera cumple con los criterios de auditoría”

- Evidencia de Auditoría: Registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que sean verificables
- Criterios de Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos

(Se utilizan como una referencia respecto a la cual se compara la evidencia de la auditoría)



Auditorías Internas

- **Principios de Auditoría**

- Conducta ética: confianza, integridad, confidencialidad y discreción
- Presentación Imparcial: informar con sinceridad y exactitud
- Cuidado Profesional: aplicación del criterio de auditoría. Competencia necesaria.
- Independencia: base para la imparcialidad y la objetividad de las conclusiones.



¿Qué es ISO 55000?

- El Estándar Internacional que se utiliza para la gestión de activos físicos, en particular, pero también se puede aplicar a otros tipos de activos.
- Los gerentes de proyecto deben ser responsables de todo el ciclo de vida de activos y, por tanto, entender cómo se gestionará el activo (producto) después de salir del ciclo de vida del proyecto



¿Qué es Gestión de Activos?

- Los factores que influyen en el tipo de activos que una organización requiere para lograr sus objetivos, y cómo se gestionan los activos, incluyen los siguientes:
 - la naturaleza y el propósito de la organización;
 - su contexto operativo;
 - sus limitaciones financieras y requisitos reglamentarios;
 - las necesidades y expectativas de la organización y de sus partes interesadas.
- Estos factores influyentes deben tenerse en cuenta al establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua la gestión de activos.

¿Cuáles son los beneficios de la gestión de activos?

- **Mejora en el desempeño financiero:** la mejora de la rentabilidad sobre las inversiones y la reducción de costes se puede lograr preservando al mismo tiempo el valor del activo y sin sacrificar la realización a corto y largo plazo de los objetivos de la organización
- **Decisiones de inversión de activos basados en información:** permiten a la organización mejorar su toma de decisiones y equilibrar eficazmente los costos, los riesgos, las oportunidades y el desempeño;
- **Gestión de riesgos:** reduciendo las pérdidas financieras, mejorando la salud y la seguridad, la buena voluntad y la reputación, minimizando el impacto ambiental y social, puede resultar en pasivos reducidos, como primas de seguros, multas y sanciones;
- **Mejora de la sostenibilidad de la organización:** gestionando en forma eficaz los efectos a corto y largo plazo, de los gastos y del desempeño, puede mejorar la sostenibilidad de las operaciones y de la organización;
- **Mejora de la eficiencia y la eficacia:** revisando y mejorando los procesos, los procedimientos y el desempeño de los activos se puede mejorar la eficiencia y la eficacia, y el logro de los objetivos organizacionales.

¿Cuáles son los beneficios de la gestión de activos?

- **Mejora de los servicios y productos:** asegurando el desempeño de los activos puede conducir a los servicios o productos mejorados que cumplan consistentemente o superen las expectativas de los clientes y de las partes interesadas;
- **Demostrar responsabilidad social:** mejorando la capacidad de la organización para, por ejemplo, reducir las emisiones, conservar los recursos y adaptarse al cambio climático, permite demostrar gestión y prácticas del negocio éticas y socialmente responsables;
- **Demostrar cumplimiento:** cumpliendo en forma transparente los requisitos legales, estatutarios y reglamentarios, así como adhiriendo a estándares, políticas y procesos de gestión de activos, permite demostrar cumplimiento;
- **Mejorar la reputación:** mejorando la satisfacción del cliente, la toma de conciencia y la confianza de los interesados.

Fundamentos: Valor

Los Activos existen para proporcionar valor a la organización y a sus partes interesadas

- La Gestión de Activos no se centra en el propio activo, sino en el valor que el activo puede proporcionar a la organización. El valor (que puede ser tangible o intangible, financiera o no financiera) será determinado por la organización y sus grupos de interés, de acuerdo con los objetivos de la organización.

Esto incluye:

- la declaración clara de cómo los objetivos de la gestión de activos se alinean con los objetivos de la organización;
- el uso de un enfoque de gestión de ciclo de vida para obtener el valor de los activos;
- el establecimiento de procesos para la toma de decisiones que reflejan la necesidad de los interesados y definan el valor.

Fundamentos: Alineamiento

La gestión de activos traduce los objetivos de la organización en decisiones técnicas y financieras, planes y actividades.

- Las decisiones de gestión de activos (técnicos, financieros y operativos) permiten en su conjunto el logro de los objetivos organizacionales.

Esto incluye:

- la implementación de procesos y actividades planificadas, y la toma de decisiones en base al riesgo e impulsadas por la información, transforman los objetivos organizacionales en planes de gestión de activos
- la integración de los procesos de gestión de activos con los procesos de gestión funcionales de la organización, tales como finanzas, recursos humanos, sistemas de información, logística y operaciones;
- la especificación, diseño e implementación de un sistema de soporte de gestión de activos.

Fundamentos: Liderazgo

El liderazgo y la cultura en el lugar del trabajo son factores determinantes de la realización del valor.

El liderazgo y el compromiso de parte de todos los niveles de gestión es esencial para establecer, operar y mejorar en forma exitosa la gestión de activos dentro de la organización.

Esto incluye:

- Funciones, responsabilidades y autoridades claramente definidas;
- Asegurar que los empleados tomen conciencia, sean competentes y estén capacitados;
- Consultar con los empleados y las partes interesadas en relación con la gestión de activos.

Fundamentos: Aseguramiento

La gestión de activos brinda la seguridad de que los activos cumplirán su propósito requerido.

La necesidad del aseguramiento surge de la necesidad de gobernar con eficacia una organización. El aseguramiento aplica a los activos, a la gestión de activos y al sistema de gestión de activos.

Esto incluye:

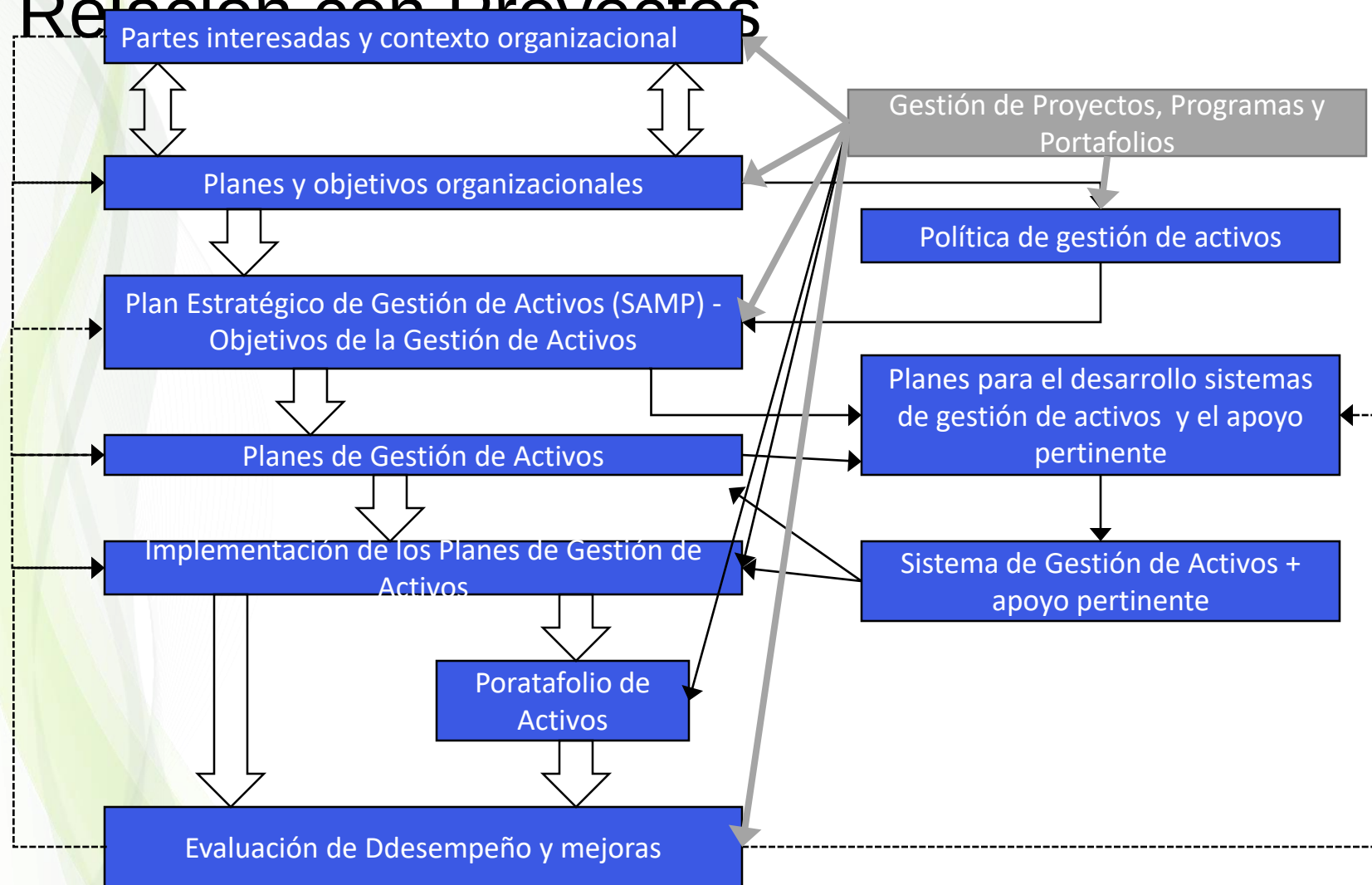
- desarrollar e implementar procesos que conectan los propósitos y el desempeño de los activos con los objetivos organizacionales requeridos;
- implementar procesos para el aseguramiento de la capacidad a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida;
- implementar los procesos para el seguimiento y mejora continua;
- proporcionar los recursos necesarios y personal competente para demostrar el aseguramiento, realizando las actividades de gestión de activos e implementando (haciéndolo operativo) el sistema de gestión de activos.

Correlación

De acuerdo a ISO, las principales áreas de la gestión de activos incluyen:

- gestión de datos;
- monitoreo de condición;
- gestión de riesgos;
- gestión de calidad;
- gestión de medio ambiente;
- sistemas e ingeniería de software;
- costo del ciclo de vida;
- fiabilidad (disponibilidad, confiabilidad, facilidad de mantenimiento, soporte de mantenimiento)
- gestión de la configuración;
- tero-tecnología;
- desarrollo sostenible;
- inspección;
- ensayos no-destructivos;
- equipos de presión;
- gestión financiera;
- gestión del valor;
- golpes (choques) y vibraciones;
- aústica;
- evaluación y calificación del personal;
- gestión de proyectos;
- propiedad y gestión de la propiedad
- gestión de las instalaciones;
- gestión del equipamiento;
- proceso de puesta en marcha;
- gestión de la energía.

Relación con Proyectos



Based on ISO 55000, Relationship between key elements of an asset management system

Hemos cubierto

Pensamiento Sistémico

ISO 26000

La Serie ISO 14000

ISO 9000

ISO 50001

ISO 55000

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Principios, Valores & Ética

Release 6

Ética, Principios y Valores

Modulo 4	El Módulo Cubre	Resultado del aprendizaje
Ética, Principios y Valores	1. Ética 2. Principios 3. Valores	Comprender los Principios, la Ética y los Valores detrás de la Entrega del Cambio Sostenible.
Versión		
6.0		

Ética Empresarial

La ética empresarial es:

- Reglas de conducta
- Patrones de conducta en los negocios
- 'Hacer lo correcto'

Implica responsabilidad con:

- Proveedores
- Empleados
- Comunidad en general
- Incluso con los competidores ...



Principios Empresariales

- Valores compartidos horizontal y verticalmente
 - Da forma a las relaciones con todos los interesados
 - Afectan las relaciones a través de la **cadena de suministro**
- **Principios claves**
 - El respeto de los derechos humanos
 - El establecimiento de condiciones adecuadas de trabajo en las fábricas de los proveedores

Los costos del comportamiento ético

- Aumento de los costos debido a:
 - Auditorías y capacitación
 - Acciones correctivas
 - Empleo de equipos de comercio ético
- Sin embargo Estos producen
 - Mejoras hacia el proveedor, significa que los estándares mejoran
 - La transparencia en los negocios da confianza en la marca a todas las partes interesadas, incluidos los clientes,



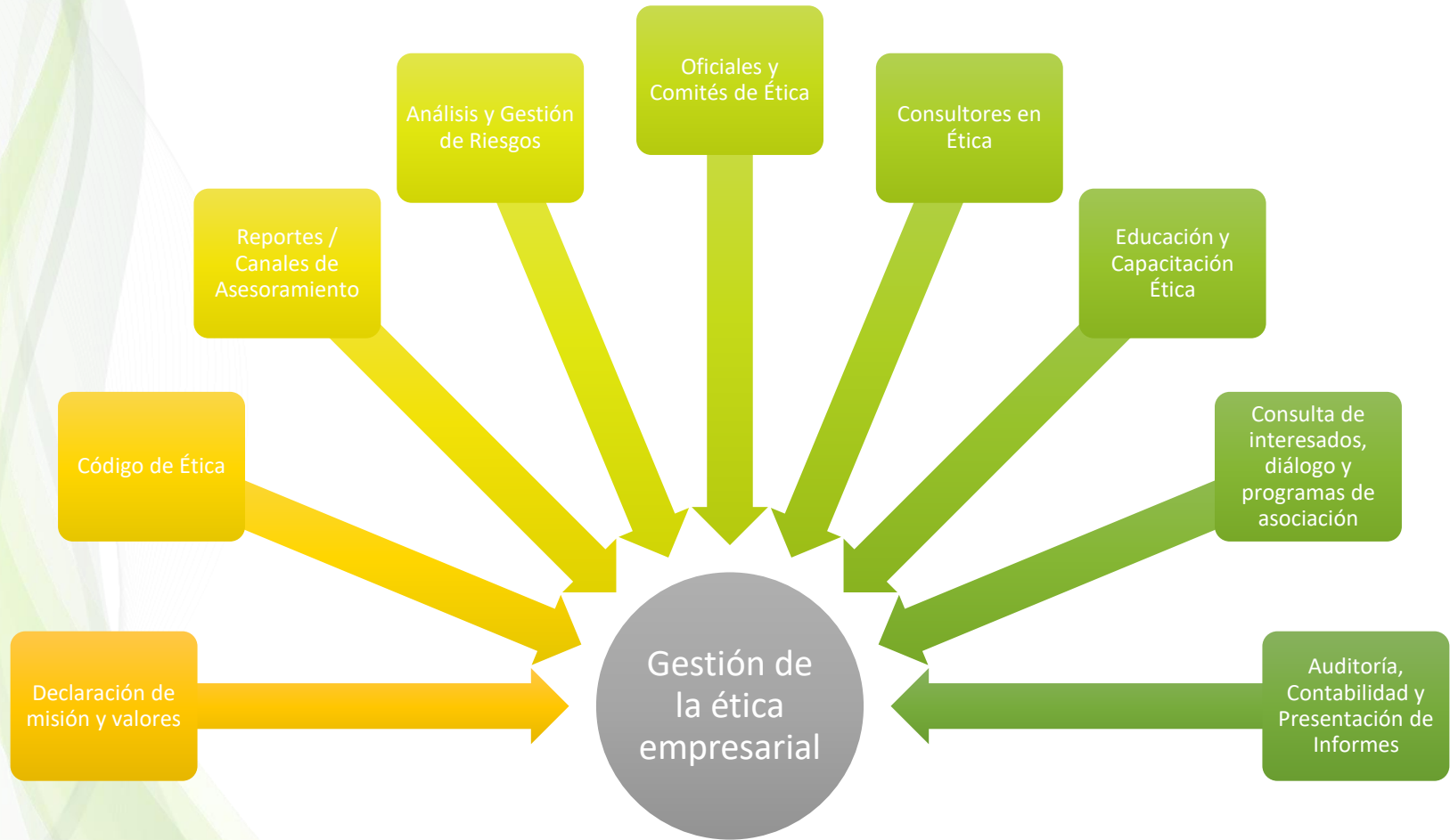
Responsabilidad Social Corporativa (¿Por qué desde el punto de vista moral?)

- Las corporaciones causan problemas socio-ambientales y, por lo tanto, deben desempeñar un papel en la solución de ellos (por ejemplo: la contaminación)
- Como actores poderosos en la sociedad, ellos deben utilizar ese poder de forma responsable
- Las empresas se basan en las aportaciones de los accionistas, empleados, proveedores, comunidades y consumidores, por lo que tienen el deber de tomar en cuenta sus necesidades colectivas.

Responsabilidad Social Corporativa (¿Por qué desde el punto de vista ético)

- Las expectativas de la sociedad van más allá de cumplir con las responsabilidades legales
 - Por ejemplo:
 - Asegurándose que los contratistas y subcontratistas pagan a sus empleados
 - Comprando de proveedores que tienen buenas prácticas ambientales
 - No trabajando con organizaciones que violan los derechos humanos

Los 9 componentes de la Gestión Ética Empresarial



Enfoque mejorado

- Temprano en el curso tratamos sobre los Diez Principios del Pacto Global y los Seis Principios PRME, ambos de la ONU.
- GPM ha adoptado estos principios, así como los principios de la Carta de la Tierra y ha desarrollado Seis Principios para la Entrega del Cambio Sostenible que deben emplearse en todos los proyectos.

Qué son principios y valores

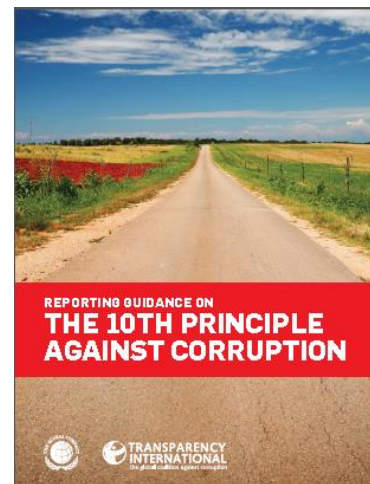
- **Principios:** Normas , reglas o valores fundamentales que representan lo que es deseable y positivo para una persona, grupo, organización o comunidad, y ayuda en la determinación de la legalidad o la ilegalidad de sus actuaciones. Los principios son más básicos que la política y los objetivos, y tienen el propósito de gobernar a ambos.
- **Valores:** Creencias importantes y duraderas o ideales compartidos por los miembros de una cultura sobre lo que es bueno o malo y deseable o indeseable. Los valores tienen gran influencia en el comportamiento y la actitud de una persona y sirven como directrices generales en todas las situaciones. Algunos valores empresariales comunes son la equidad, la innovación y la participación de la comunidad.

Comunicando políticas y valores

De acuerdo con Huguette Labelle – Presidente de Transparency International , Miembro de la Junta Directiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas

- Por medio de la **transparencia**, las organizaciones **pueden comunicar** a las partes interesadas y al público **sus valores y políticas** y la forma en que **se están traduciendo en acción**.
- **La transparencia del compromiso** con los valores y la apertura **de las políticas y los procesos** no sólo **mejorarán la reputación de una empresa**, sino que tendrán un efecto disuasorio importante para aquellos que deseen actuar de manera corrupta.
- **La Transparencia** es una primera línea de defensa **en contra de la corrupción**.

Una Guía de Reporte sobre el 10° Principio del Pacto Mundial de la ONU?



Eiemplo – Delta Airlines

I

APPLY OUR BASIC BUSINESS PRINCIPLES

- A** Put safety first—always.
- B** Create value through:
 - great customer service
 - excellent operations
 - a great brand
 - the best employee relations
 - innovation in all aspects of our business
- C** Commit to being a great place to work.
 - Provide a safe work environment for all employees
 - Be responsible to your colleagues and treat them with dignity and respect
 - Expect the best and most ethical leadership team
 - Have employees who are motivated every day to serve our customers and exceed their expectations
 - Provide a highly competitive package of compensation, benefits and career growth and development
 - Create an open door environment and expectation where employees actively participate, make suggestions and are free to tell leaders when they are mistaken
- D** Run a financially sound business.
 - Have internal, organic growth in revenue of at least 7%, and get at least 5% more Revenue per Available Seat Mile (RASM) than our competitors across the system.
 - Exercise vigilant cost controls to maintain industry-leading Cost per Available Seat Mile (CASM) below all major carriers.
 - Maintain a 40/60 debt to equity ratio which produces, consistently, 8-10% pre-tax returns.
- E** Be good corporate citizens.
 - Embrace the opportunity to give back to the places and communities where we live, work and serve.
 - Carry out our responsibility to minimize our impact on the environment and to conduct our operations in an environmentally sustainable manner.



<http://www.delta.com/content/dam/delta-www/pdfs/policy/delta-rules-of-the-road.pdf>

Principios para la Entrega del Cambio Sostenible de GPM®

1. **Compromiso y Responsabilidad** – Reconocimiento de los derechos fundamentales de todos a ambientes sanos, limpios y seguros, igualdad de oportunidades, remuneración justa, contratación ética, y adhesión al imperio de la ley.
2. **Ética y toma de Decisiones** - Apoyo a la ética organizacional, a la toma de decisiones con respeto a los principios universales por medio de la identificación, mitigación y prevención de los impactos adversos a corto y largo plazo sobre la sociedad y el medio ambiente.
3. **Integración y transparencia** –Fomento de la interdependencia del desarrollo económico, la integridad social y la protección del medio ambiente en todos los aspectos de la gobernanza, de la práctica y de la presentación de informes.
4. **Principios y Valores** - Conservación y mejora de nuestra base de recursos naturales mediante la mejora de las formas en que nos desarrollamos y el uso tecnologías y recursos.
5. **Equidad Social y Ecológica** - Evaluación de la vulnerabilidad humana en áreas ecológicamente **sensibles y núcleos de población por medio de dinámicas demográficas.**
6. **Prosperidad Económica** - Establecimiento de estrategias, objetivos y metas fiscales que equilibren las necesidades de las partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y las de las generaciones futuras.

Niveles de Sostenibilidad de PSM3™

Nivel 5

- **DE PRINCIPIOS**

- Tiene las prácticas y procedimientos que lideran la industria, con la mejora continua, el valor cuantificable de las iniciativas de sostenibilidad.

Nivel 4

- **Esencial**

- La Organización demuestra un activo interés, ha adoptado políticas y procedimientos para la sostenibilidad.

Nivel 3

- **Fundacional**

- La Organización cuenta con políticas formales, ha identificado procesos y procedimientos formales.

Niveles de Sostenibilidad de PSM3™

Nivel 2

- **Provisional**
- La organización esta consciente de alguna competencia demostrada en la práctica sostenible.

Nivel 1

- **No existente**
- La organización no tiene conocimiento ni presta ninguna atención a la sostenibilidad.

Nivel 0

- **Incierto**
- La Organización no sabe donde se encuentra actualmente.

Conflicto de intereses

- Una situación que se presenta cuando un profesional de la gestión de proyectos se enfrenta a tomar una decisión o realizar alguna acción que lo beneficiará a él u otra persona u organización con la que el profesional tiene un deber de lealtad y al mismo tiempo le hará daño a otra persona u organización con la que el profesional tiene un deber similar de lealtad.
- La única forma en que los profesionales pueden resolver tareas o deberes en conflicto es dar a conocer el conflicto a los afectados y permitirles tomar la decisión acerca de cómo el profesional debe proceder.

VALORES, MORAL Y ÉTICA

- **Valores** son las creencias fundamentales que sostenemos. Son los principios que sostenemos con respecto a lo que es correcto, bueno y justo.
- **Moral** son los valores que son inherentes a un sistema de creencias – una autoridad superior tal como en una sociedad empresarial en la que los valores empresariales como la excelencia en el desempeño, calidad, seguridad, servicio y lograr los resultados deseados, son importantes.

Ética en la Dirección de Proyectos

- Los miembros del equipo del proyecto deben trabajar en diferentes ambientes con sistemas de valores culturales, moral y ética únicos.
- Es de esperarse que las personas en el campo de la dirección de proyectos posean ética personal y profesional.

Ocho pautas éticas básicas para los proyectos

1. **Reconocer** que la gestión de la ética es un proceso. La gestión ética es el proceso de reflexión y diálogo que produce entregables como códigos, políticas y procedimientos.
2. **El objetivo** de una iniciativa de gestión de la ética es el comportamiento preferido en el entorno del proyecto.
3. **La mejor manera** de manejar los dilemas éticos, como los riesgos negativos del proyecto, es en primer lugar evitar que se produzcan.
4. **Tomar decisiones éticas** en equipo y hacer públicas, las decisiones según corresponda
5. **Integrar la gestión de la ética** con otras prácticas del proyecto. Definir los valores éticos preferidos directamente en el plan del proyecto.
6. **Utilizar equipos multidisciplinarios** para desarrollar su plan de gestión ética. Beneficiarse de la variedad de entradas.
7. **Valorar el perdón** ayuda al personal del proyecto a reconocer y abordar sus errores, y luego apoyarlos para continuar para tratar de operar éticamente
8. **Darse uno mismo el crédito por tratar** Intentar operar éticamente y cometer algunos errores es mejor que no intentarlo en absoluto. Todos los proyectos se componen de gente y la gente no es perfecta.

Lo opuesto a la Ética

- VIDEO Zambia: Good Copper Bad Copper:
https://www.youtube.com/watch?v=uamzirLswjk&feature=player_embedded

Hemos cubierto

Principios para la Entrega del Cambio Sostenible

Valores

Ética

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Gobernanza, Gestión de Programas y Portafolios

Release 6

Gobernanza, Gestión de Programas y Portafolios

Módulo 5	El Módulo cubre	Resultados del aprendizaje
Gobernanza, Gestión de Programas y Portafolios	• Qué es la Gobernanza de Proyectos • Principios de la Gobernanza de Proyectos • Areas de la Gobernanza de Proyectos • P3O (Oficinas de Proyecto, Programas y Portafolios) • Gestión de Portafolios • Gestión de Programas • Beneficios de las Oficinas de Proyectos	Comprender la gobernanza y la gestión de programas y portafolios.
Versión		
6.0	• Tipos de Oficinas de Proyectos • Responsabilidades de las Oficinas de Proyectos	

Gobernanza de Proyectos

La gobernanza es el marco en el que una organización es dirigida y controlada. La gobernanza de proyectos incluye, pero no se limita a aquellas áreas de gobierno de la organización que están específicamente relacionadas con las actividades del proyecto.

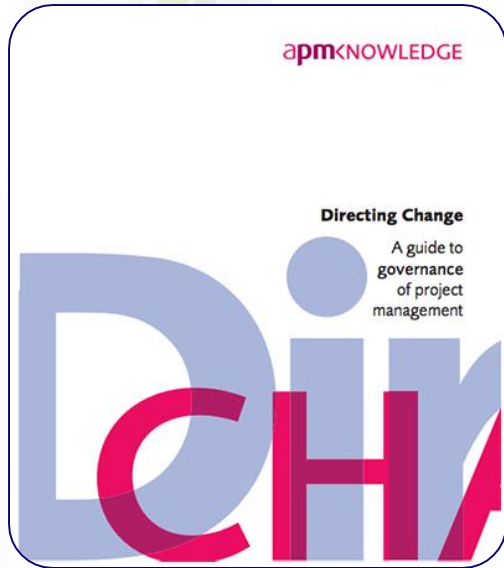
ISO 21500

Gobernanza Corporativa

La actividad permanente de mantener un sistema sólido de control interno mediante el cual directores y funcionarios de la organización aseguran que sistemas de gestión eficaces, incluidos los sistemas de monitoreo y de control financiero, se han puesto en marcha para proteger los activos, la capacidad de ingresos y la reputación de la organización .

Src. GPM® PSM3™ 2014

Las Cuatro Claves Principales de la Gobernanza



- Dirección de Portafolios
- Patrocinador de Proyectos
- Capacidad de Gestión de los Proyectos
- Divulgación y Presentación de Informes

Las Ocho Principales Claves de la Gobernanza de Proyectos

1. La junta de dirección (del proyecto) tiene la responsabilidad general de la gobernanza de la gestión de proyectos.
2. La organización diferencia entre los proyectos y las actividades no basadas en proyectos.
3. Los roles y las responsabilidades para la gobernanza de la gestión de proyectos están definidas claramente.
4. Los mecanismos de disciplina de la gobernanza, apoyados en métodos, recursos y controles adecuados, se aplican en todo el ciclo de vida del proyecto. Cada proyecto tiene un patrocinador.
5. Existe una relación coherente y de apoyo evidente (en forma objetiva) entre la estrategia global de negocios y el portafolio de proyectos.
6. Todos los proyectos tienen un plan aprobado que contienen puntos de autorización en los que el caso de negocio (con inclusión de costos, beneficios y riesgos) se revisa. Las decisiones tomadas en los puntos de autorización se documentan y se comunican.

Las Ocho Principales Claves de Gobernanza de los Proyectos

7. Los miembros de los órganos de autorización delegados tienen la representación, la competencia, la autoridad y los recursos suficientes para que puedan tomar las decisiones adecuados.
8. Los casos de negocios de los proyectos están apoyados por información relevante y realista que ofrece una base fiable para la toma de decisiones de autorización.

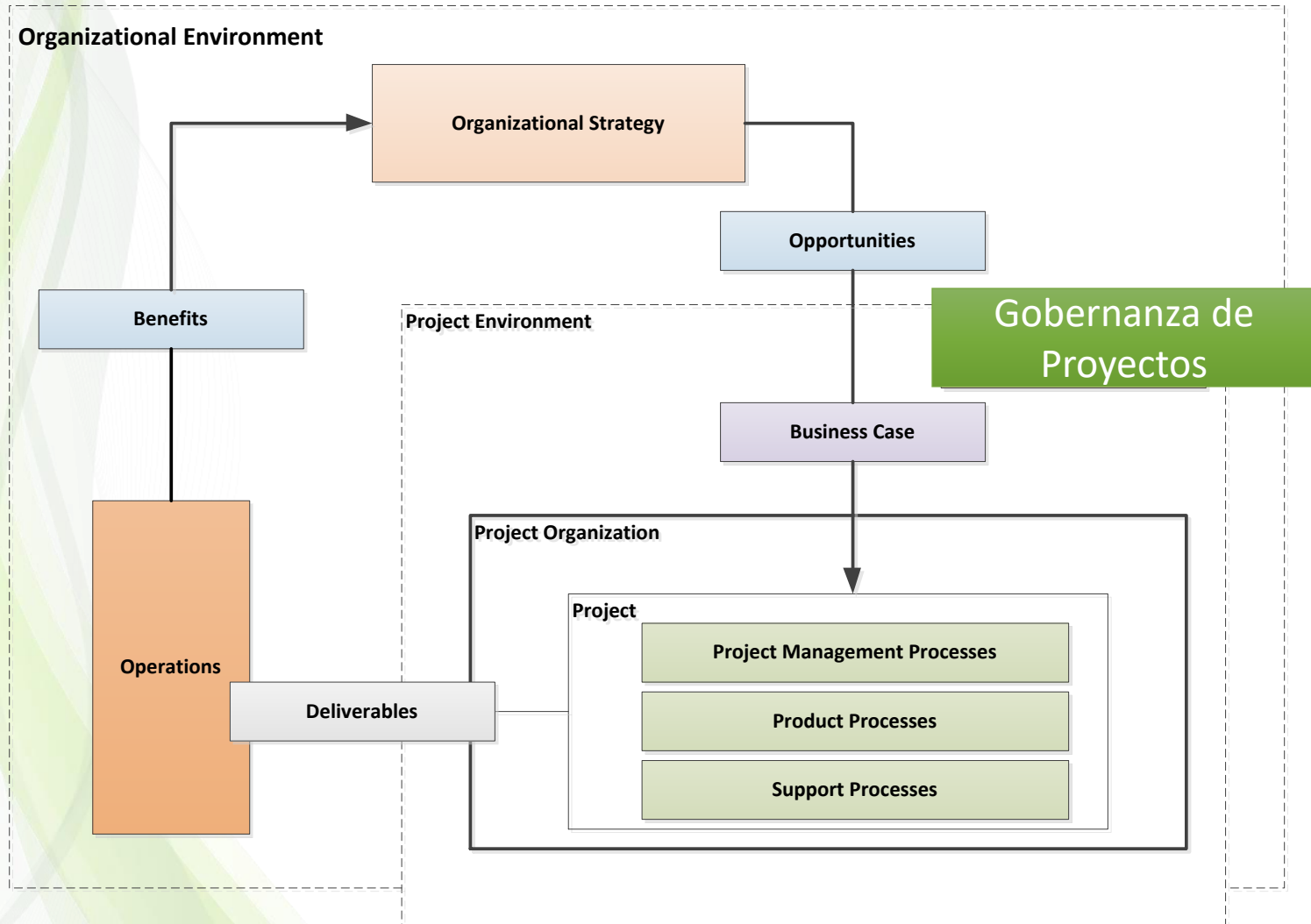
Gobernanza de Proyectos

- La gobernanza de los proyectos puede incluir temas tales como los siguientes:
 - — definición de la estructura de gestión;
 - — políticas, procesos y metodologías que se utilizarán;
 - — límites de autoridad para la toma de decisiones;
 - — responsabilidades de las partes interesadas y rendición de cuentas;
 - — interacciones tales como la presentación de informes y la escalada de incidentes o riesgos.
- La responsabilidad de mantener la adecuada gobernanza de un proyecto suele atribuirse al patrocinador del proyecto o a un comité de dirección del proyecto.

Src. ISO 21500 Pg.6

Dónde Existe la Gobernanza de los Proyectos

External Environment



Portafolio de Proyectos

- “el conjunto de proyectos o programas y otras actividades que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de ese trabajo para satisfacer las necesidades estratégicas de negocio” (Project Management Institute, 2008)
- “la totalidad de la inversión de una organización en los cambios [proyectos y programas] necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos” (Office of Government Commerce, 2009)

¿Por qué gestión de portafolios?

- La gestión de portafolios es necesaria cuando una organización opera una serie de proyectos y programas
- La decisión sobre qué proyectos llevar a cabo la toman generalmente los altos directivos
- Una oficina central de proyectos, o red de oficinas de proyectos, puede ayudar a proporcionar información y estado actual de los proyectos y programas.

Objetivos de la Gestión de Portafolios

La gestión eficaz de los portafolios se basa en:

ALINEAR	Alinear los proyectos con la estrategia
SELECCIONAR	Seleccionar el número correcto de proyectos
BALANCEAR	Mantener el balance de los tipos de proyectos
VALOR	Maximizar el valor para la organización
RECURSOS	Asegurar que el portafolio de proyectos se ajusta a la capacidad de los recursos de modo que la organización pueda mantener el máximo valor de las inversiones del proyecto
RIESGO	Reducir el riesgo en general

Sources: Kendall & Rollins, 2003; Cooper, Edgett, Klienschmidt, 2001

Portafolios Sostenibles

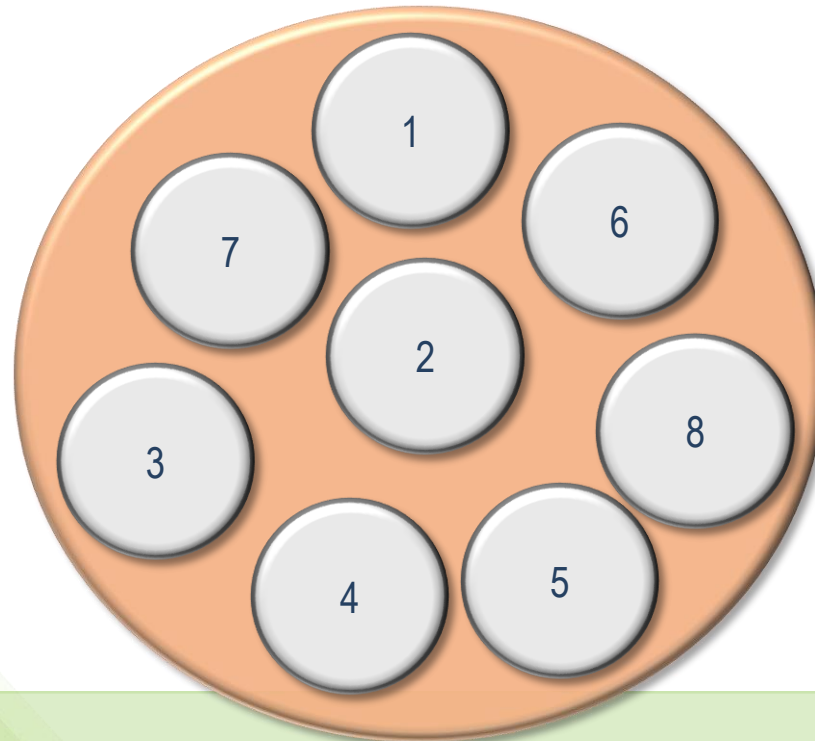
Conjunto de proyectos y programas que ofrece un valor para la organización y la sociedad sin crear impacto indebido en la organización y sus trabajadores, a la sociedad o el medio ambiente.

ALINEAR	• Alinear los proyectos con la estrategia y con las obligaciones al medio ambiente y la sociedad
SELECCIONAR	• Incorporar los principios de sostenibilidad en los criterios de selección de proyectos • Utilizar medidas no financieras (por ejemplo SROI) para determinar los proyectos deseables
BALANCEAR	• Equilibrar los impactos positivos y negativos de los proyectos a través de las dimensiones ambiental, social y económica • Utilice informes integrados de desempeño del portafolio
VALOR	• Incorporar la sostenibilidad en la evaluación de la inversión de capitales y en la gestión de riesgos. Gestionar la entrega de los beneficios para maximizar los resultados positivos
RECURSOS	• Determinar la capacidad de sustentación del portafolio
RIESGO	• Determinar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad de la organización (utilizando PSM3). Realizar la evaluación de impactos de sostenibilidad para todos los proyectos del portafolio.

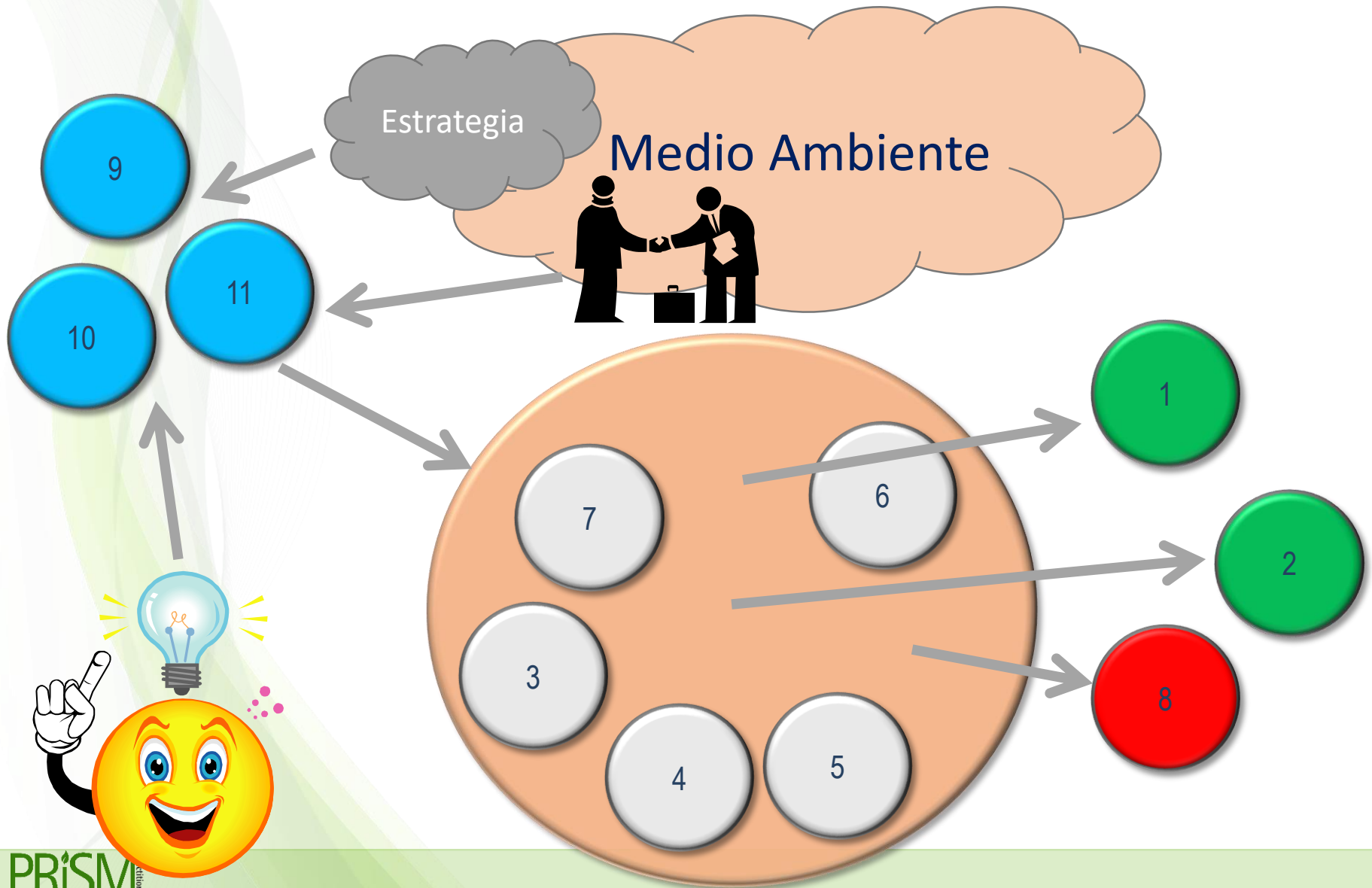
Características de la gestión de Portafolios management characteristics

- Detección, análisis y evaluación financiera de las características de los proyectos y programas (recursos, cronogramas, flujos de efectivo, riesgos, beneficios, etc.) en relación con la estrategia general de la empresa.
- Priorización y / o selección de proyectos y programas dentro del portafolio, teniendo en cuenta los recursos disponibles, posibles rendimientos y riesgos.
- Monitoreo continuo de las características del portafolio a medida que se desarrollan los programas y proyectos.
- Ajuste del portafolio en relación con las restricciones, riesgos y retornos esperados a la luz de las circunstancias en desarrollo.
- Practicamente, esto significa...

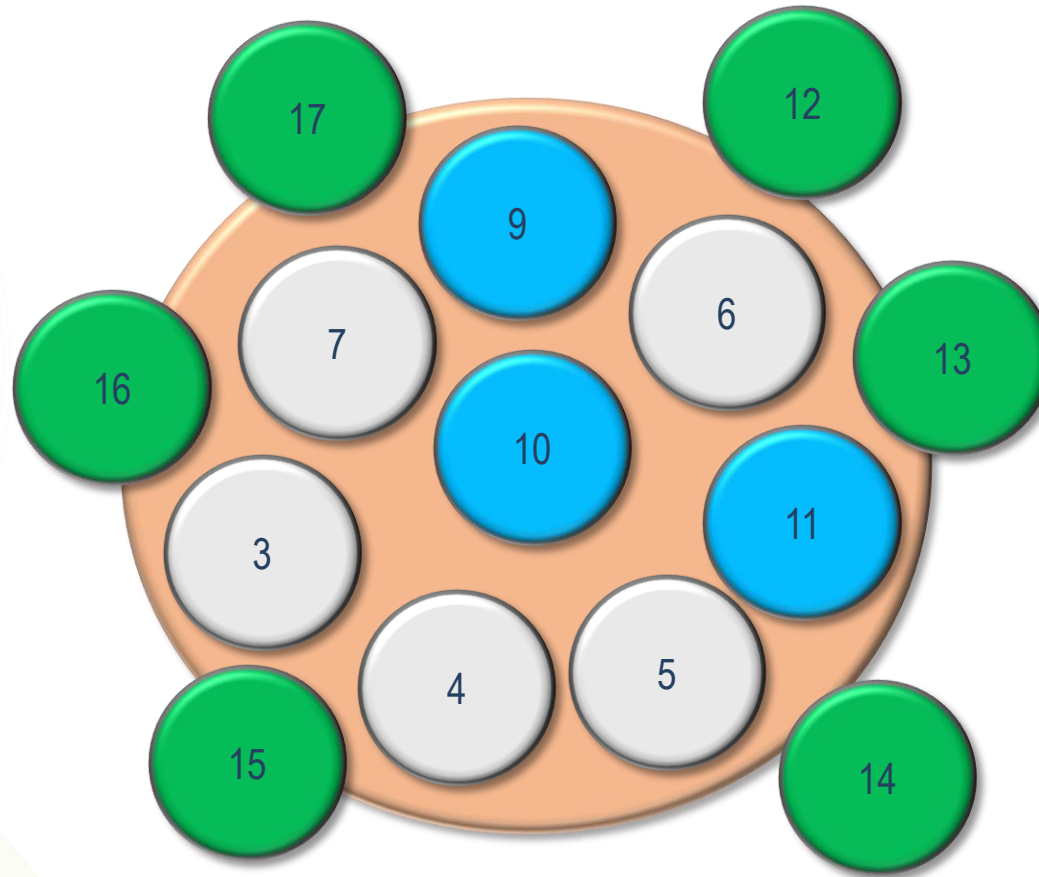
Gestión de Portafolio de Proyectos



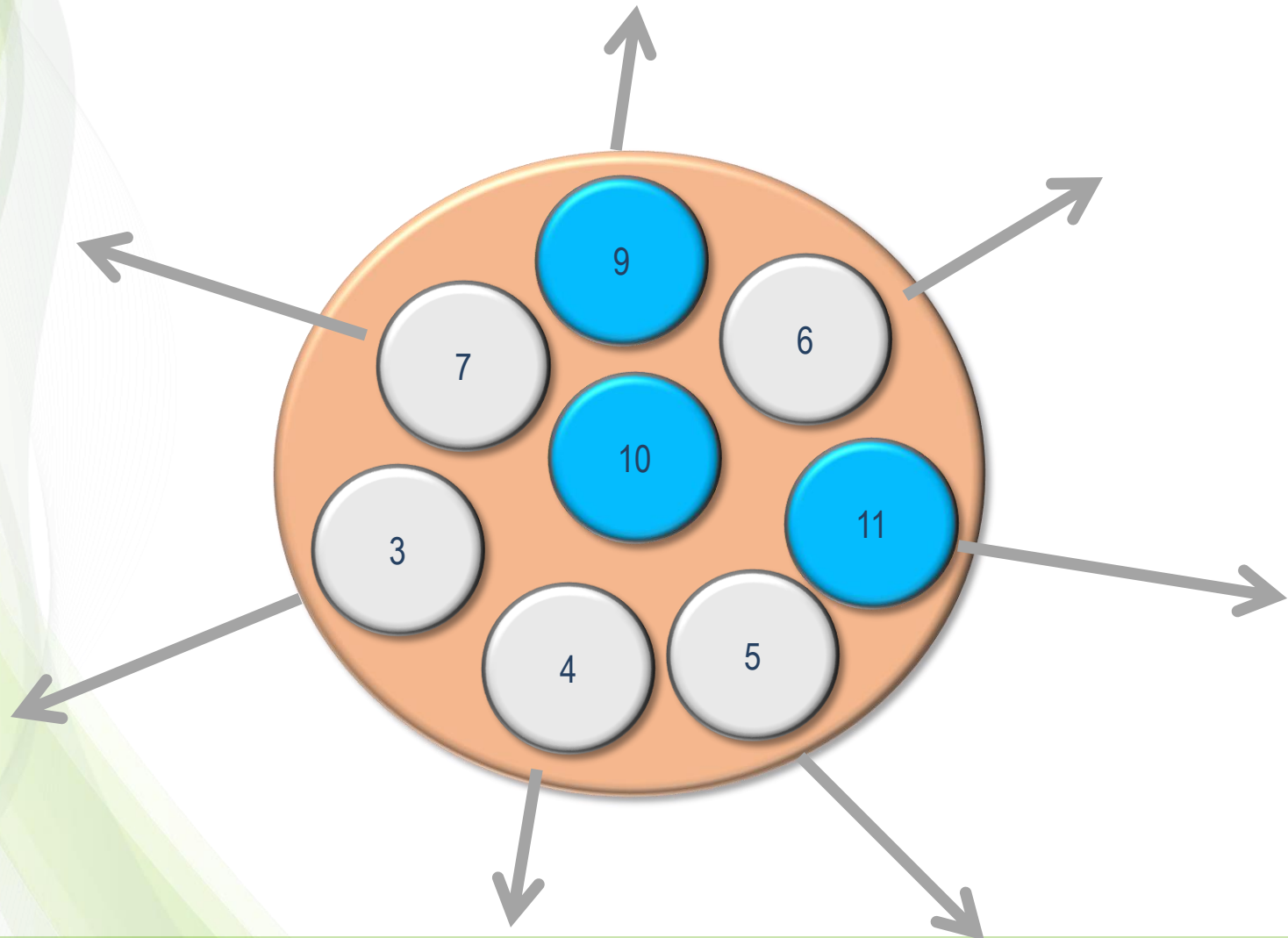
Gestión de Portafolio de Proyectos



Gestión de Portafolio de Proyectos



Gestión de Portafolio de Proyectos



La P3O

Hay un argumento cada vez más en contra de la creación de PMO (Project Management Office) y en su lugar el desarrollo de la Gestión Organizacional de Proyectos que sustenta a la empresa. Nos referiremos a la función como P3O.

Las P3Os pueden variar desde configuraciones sencillas que ofrecen funciones de apoyo para el director del proyecto, a operaciones de mayor escala como departamentos que son responsables de la vinculación de la estrategia corporativa con la ejecución de los proyectos.

Características de la gestión de Programas

- Inicia, acelera, desacelera, redefine y termina proyectos.
- Gestiona las interdependencias entre proyectos y entre proyectos y empresas como de costumbre (business as usual)
- Gestiona recursos y conflictos de recursos
- Gestiona los riesgos, incidentes y cambios a nivel de programas.
- Define y logra beneficios estratégicos

Gestión de proyectos vs. gestión de programas

Proyecto

- Inicio y fin definidos
- Escala de tiempo más corta
- Puede cambiar
- Entrega productos
- Beneficios suelen continuar
- Consiste de actividades
- Gestiona recursos

Programa

- Termina una vez que logra el objetivo
- Escala de tiempo más larga
- Puede evolucionar
- Entrega cambio estratégico
- Beneficios por lo general se logran durante el programa
- Consiste de proyectos
- Gestiona conflicto de recursos

Rol del Director de Programas

- Socio de la empresa
- Identifica y define los proyectos dentro del programa
- Delega a los directores de proyectos
- Monitorea los proyectos en términos de tiempo, costo, calidad, riesgos e incidentes
- Monitorea las interdependencias
- Se focaliza en los beneficios estratégicos
- Interviene en los proyectos cuando es necesario
- Gestiona conflictos de recursos

Beneficios de la gestión de programas

- Alineación más estrecha de los proyectos con la estrategia de la empresa
- Alineación más estrecha con las prioridades de la empresa
- Mejora de la priorización de los proyectos dentro del programa
- Mejora el foco sobre los beneficios
- Mejora de la gestión de los recursos
- Informes de gestión consistente dentro del programa
- Visión de los riesgos a lo ancho del programa y entre proyectos
- Procesos de gestión de proyectos y normas coherentes dentro del programa

Tipos de PMOs

Tanto si se trata de un departamento u oficina dentro de un departamento, el mandato de la P3O vendrá del liderazgo ejecutivo.

- Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
- Oficina de Soporte a los Proyectos (PSO)
- Oficina de Soporte de Proyectos y Programas (PPSO)
- Oficina de Gestión de Programas (PgMO)
- Oficina de Gestión de Proyectos Empresariales (EPMO)
- Departamento de Gestión de Proyectos (PMD)

Beneficios de las PMXs

- Proporciona un centro de excelencia
 - Experiencia y apoyo en los instrumentos de planificación, software de riesgo, etc.
- Proporciona economías de escala
 - Soporta múltiples proyectos
- Mantiene los estándares corporativos
 - Asegura la aplicación coherente de los estándares
 - Soporta una gobernanza eficaz
- Actúa como una única fuente de información
- Brinda soporte para el aseguramiento de la calidad
- Brinda soporte para la mejora continua

Los “Experts” aconsejan...

- Las compañías que implementaron PMOs exitosas lograron:
 - 80% ROI
 - 20% reducción en la duración de los proyectos
 - 30-35% entrega de los proyectos en forma exitosa
- Las compañías sin una PMO experimentan una tasa de falla del 74%

Source: Forrester Research

Roles Estratégicos

Estos Diez Funciones son la clave para una P3O óptima. La mayoría comienza con unos pocos y maduran con el tiempo para asumir más responsabilidad.

1. Construir, gestionar y mantener la metodología de proyectos.
2. Establecer y proporcionar desarrollo profesional para el desarrollo de competencias que se vincula a un marco de competencias.
3. Asegurar que los recursos estén equilibrados adecuadamente entre los proyectos.
4. Liderazgo y Gestión de la Gobernanza de Proyectos.
5. Ofrecer apoyo al propietario del proyecto / junta directiva del proyecto
6. Administración general de apoyo a los proyectos (herramientas, software, plantillas, etc.)
7. Mantenimiento de documentos y archivos de los proyectos
8. Proporcionar visión / consulta al liderazgo organizacional
9. Proporcionar información para aumentar el conocimiento general de la organización y capacidad de gestión organización para el cambio.
10. Asegurar que los proyectos se alinean con la estrategia organizational

La EPMO Permite la Organización Adaptativa

En 2015, el 60% de las empresas Fortune 1000 establecerá un EPMO para mejorar el valor creado por las inversiones en proyectos y programas.

Apoyo a la Asunción de Planificación Estratégica:

- Con la continua presión sobre la rendición de cuentas financiera, las organizaciones requieren una visibilidad a nivel de empresa de a dónde va su dinero.
- Los continuos problemas con la coordinación del proyecto a través de silos impulsarán aún más la necesidad de la visibilidad de la empresa y la coordinación de programas e inversiones.

Posición alternativa a la Asunción de Planificación Estratégica:

- Las organizaciones tienen una estructura que se adapta a sus objetivos reales. Una PMO fuerte a menudo se percibe como una amenaza a otros altos directivos.
- La mayoría de las PMO están en TI - una débil PMO que opere en un entorno de gestión matricial débil hace muy difícil mover la rueda (que funcione en forme aceite).

Caso de estudio - Fifth Third Bank

Fifth Third Bank

- (NASDAQ – FITB)

Super Regional Bank

- Founded in 1862
- Headquartered in Cincinnati, Ohio.
- Fortune 500 - #326
- Over \$5 B in Revenue
- Over \$12.3 B Market Capitalization
- Over \$274 B in Assets under care

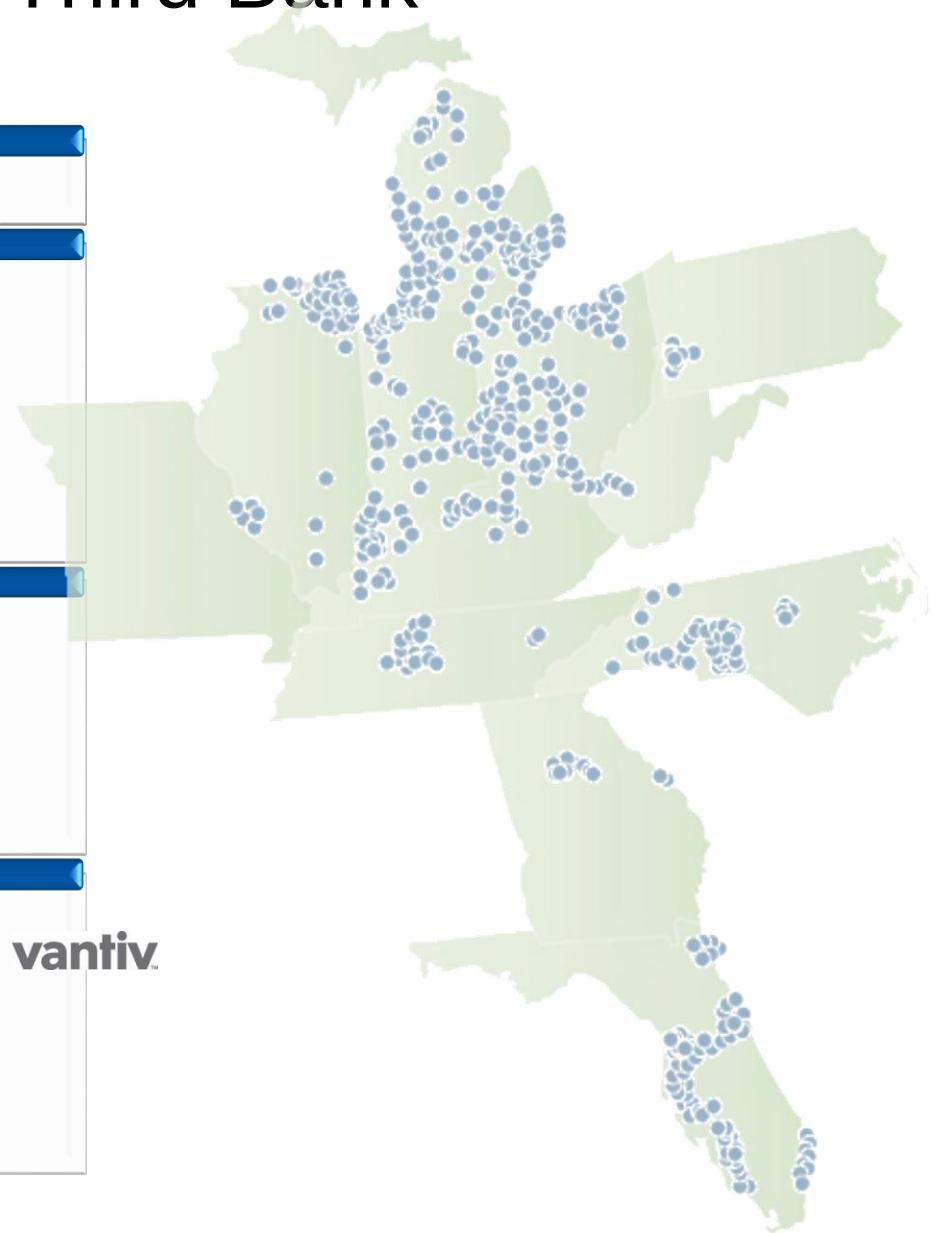
Lines of Business

- Commercial Banking
- Branch Banking
- Consumer Lending
- Investment Advisors
- 49% interest in Fifth Third Processing Solutions/

Affiliate Model (15 Affiliates)

- >1,300 full-service banking centers (>100 Bank Marts)
- >2,450 ATMs
- 12 States: Ohio, Kentucky, Indiana, Michigan, Illinois, Florida, Tennessee, North Carolina, West Virginia, Pennsylvania, Missouri, and Georgia.

vantiv™



Problema

“Silo-ed” Operational Model (by LOB/by Affiliate)

- Project redundancies

PMO = IT Governance

- Viewed strictly as an enforcement agency
- Adoption challenges

Redundant/inefficient approval & prioritization of initiatives

- Enterprise Risk’s NPI (New Product & Initiative)
= Business Case justification + Risk Identification Questionnaires
- Finance’s AR (Appropriation Request)
= Business Case Justification + Capitalization Worksheets
- IT Architecture’s ITAC Review
= Business Case Justification + Architecture Questionnaires

Results

Over 900 Active Projects

- Health
- On-time Delivery
- Executive Dashboards

Over 900 Projects Proposals

- Reviewed & prioritized by Tier 1 / Tier 2

IT Compliance self-regulation

- Delegation of Toll Gate Audits except for the Top Level of Rigor

5/3 emerged from TARP in Q1 2011

- Paid U.S. Treasury back \$ 3.4 B

2011 Bloomberg's World 7th Strongest Bank

- Only 3 U.S. Banks made it in the Top 20

Hemos cubierto

- Qué es la Gobernanza de Proyectos
- Principios de la Gobernanza de Proyectos
- Areas de la Gobernanza de Proyectos
- P3O (Oficinas de Proyecto, Programas y Portafolios)
- Gestión de Portafolios
- Gestión de Programas
- Beneficios de las Oficinas de Proyectos
- Tipos de Oficinas de Proyectos
- Responsabilidades de las Oficinas de Proyectos

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Capacidad Organizacional
para el Cambio

Release 6

Capacidad Organizacional para el Cambio

Módulo 6	El Módulo Cubre	Resultados del aprendizaje
Capacidad Organizacional para el Cambio	1. Qué es OCC (Organizational Capacity for Change) 2. Por qué fracasan las iniciativas para el Cambio 3. Las Ocho Dimensiones para el OCC 4. Los Seis Puntos de las Culturas Innovadoras 5. El Modelo ADKAR	Entender qué es la Capacidad Organizacional para el Cambio, por qué es necesaria y cuáles son los componentes críticos para el cambio de cultura.
Versión		
6.0		

Definición de la Capacidad Organizacional para el Cambio

- ***La Capacidad Organizacional para el Cambio*** (OCC) puede ser conceptualizada como la capacidad general de una organización ya sea para prepararse con eficacia para o responder a un contexto ambiental cada vez más impredecible y volátil. Esta capacidad global es multidimensional, y se compone de tres ingredientes:
 - (a) Conjuntos de habilidades humanas y recursos,
 - (b) Sistemas y procedimientos formales, y
 - (c) Cultura, valores y normas organizacional.

Sobre el Cambio

"No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, ni el más inteligente, pero si el que mejor responde a los cambios."

—Charles Darwin

"La única persona a la que le gusta el cambio es un bebé mojado."

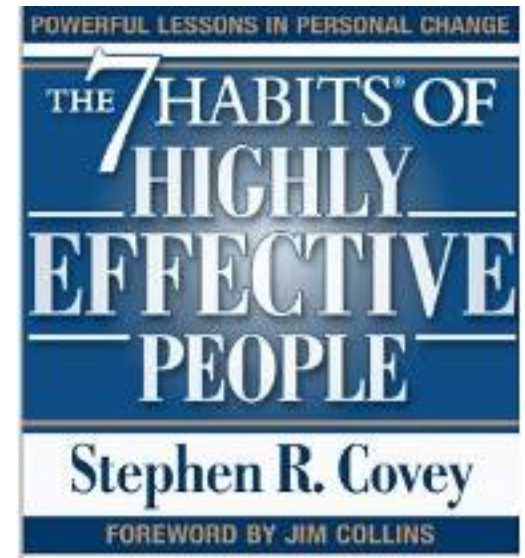
—Price Pritchett

El Nuevo Mandato para el Cambio de Liderazgo

- Los líderes ejecutivos no sólo deben reaccionar rápidamente a problemas y oportunidades actuales, sino que también deben mirar hacia y prepararse para el futuro.
- Las organizaciones deben ser más ágiles, flexibles y hábiles.
- El nuevo mandato de liderazgo para el siglo 21 es la entrega de resultados a corto plazo, mientras se construye la capacidad de cambio a largo plazo.

Capacidad de Oportunidad

- Todos los individuos deben invertir tiempo y energía en equilibrar la "producción" con "capacidad de producción".
- Covey dice que **"todos los problemas de producción son una oportunidad de la capacidad de producción."**
- Si bien esta idea fue dirigida a los personas y a la eficacia personal, ésta también se aplica a líderes estratégicos y a la eficacia colectiva.



Covey, S. (1989). The seven habits of highly effective people. New York, NY: Free Press.

Principales Razones del Fracaso en el Logro del Cambio

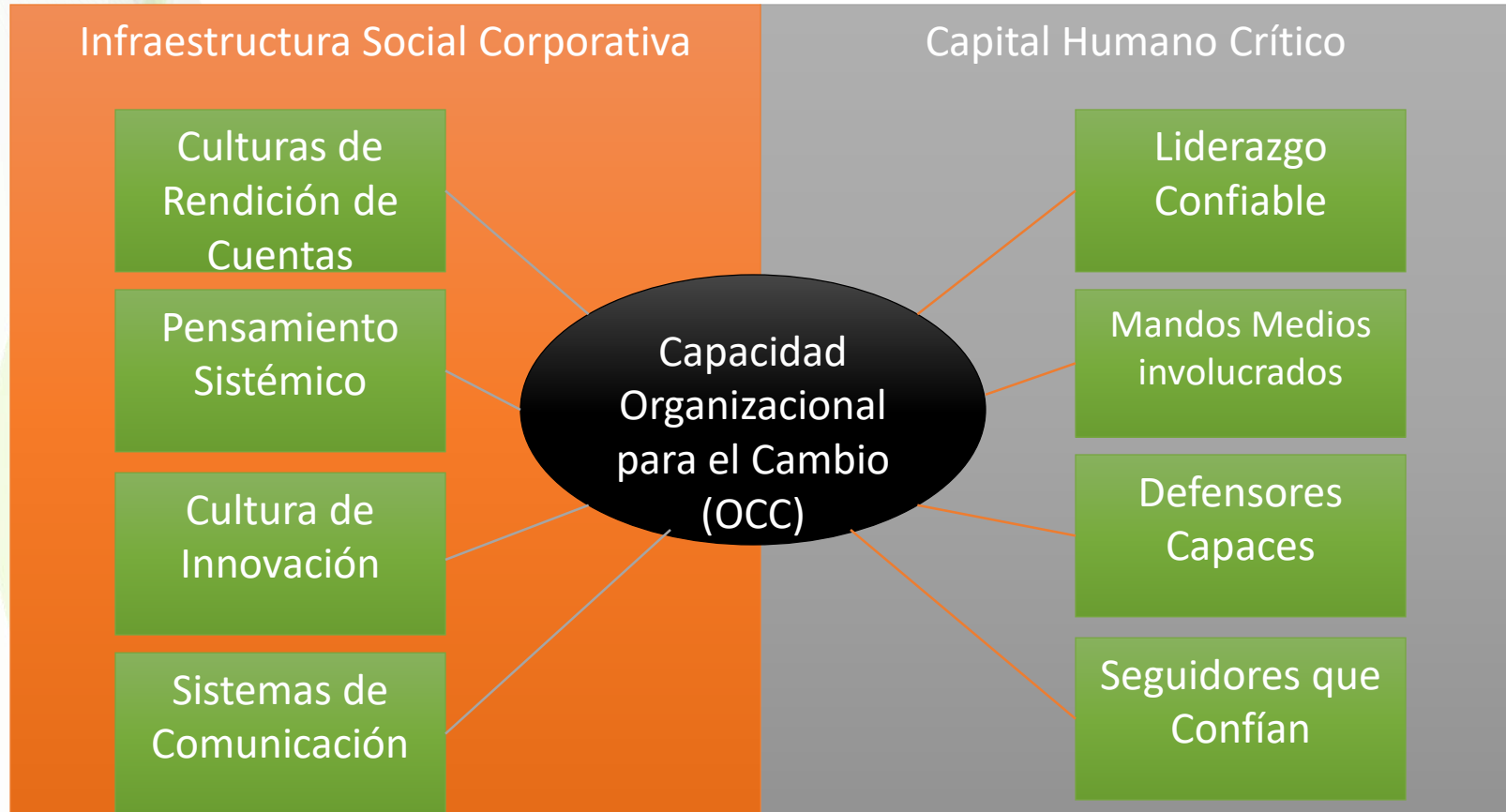
1. Los miembros de la organización que operan “en silos departamentales” se centran en la optimización local, a expensas de todo el sistema.
2. El Cambio Organizacional lleva tiempo, un bien muypreciado.
3. La visión tradicional de las organizaciones es que son jerarquías con el poder concentrado en la parte superior con empleados racionales y lógicos que operan en toda esta jerarquía. (Si bien es cierto que todas las organizaciones son jerárquicas en alguna forma y que los miembros de la organización son racionales a veces, este punto de vista es limitada y no muy realista.)

Liderando con ambas manos

“Los líderes estratégicos hoy necesitan ser ambidiestros en su enfoque de liderazgo. Este acto de equilibrio es mucho más difícil que empujar duro para obtener resultados a corto plazo o nutrir la organización para que las nuevas ideas y capacidades emerjan en el largo plazo”



Las Ocho Dimensiones de la Capacidad Organizacional para el Cambio



Adaptado de Building Organizational Capacity for Change, Business Expert Press 2011, Pg. 8

Analizando en detalle

1. Liderazgo Digno de Confianza – la autoridad no es suficiente para hacer un cambio en la organización; los líderes estratégicos deben ser percibidos competentes y mirando hacia fuera por el bienestar del resto de los empleados en la organización.

2. Seguidores que confían - dentro de la organización deben estar favorablemente dispuestos a confiar que su organización es capaz de cambiar.

Analizando en detalle

3. Defensores Capaces - individuos dentro del grupo de altos ejecutivos, de las filas de mandos medios, de o ambos que pueden impulsar las iniciativas de cambio dentro de una organización. Estos individuos suelen ser inconformistas y normalmente no encajan bien en las estructuras burocráticas.

4. Mandos Medios Involucrados - El grupo de mandos intermedios a menudo no se involucra con las iniciativas de diseño de la estrategia de formación. **Esto es un error.** Los mandos medios tienen un rol único e importante que desempeñar en la mejora de la capacidad de cambio de la organización.

Analizando en detalle

5. Pensamiento Sistémico – El pensamiento sistémico es un gran alejamiento de la antigua forma de toma de decisiones empresariales en el que se rompía el sistema en partes y se analizaban las partes por separado.

6. Sistemas de Comunicación Eficaces - Cuando una organización combina el pensamiento sistémico con los sistemas de comunicación altamente funcionales, se crea el conocimiento sistémico y se dispersa por toda la organización.

Analizando en detalle

7 y 8 Culturas de Rendición de Cuentas - donde hay consecuencias para los empleados que fallan o que tienen éxito, debe contrapesarse con una **Cultura de Innovación**. En conjunto, estas dos dimensiones de la capacidad cambio organizacional — rendición de cuentas e innovación— ayudan a asegurar que la organización calcula de manera eficiente los recursos escasos, mientras que mira creativamente hacia el futuro.

Seis puntos para establecer una Cultura de Innovación

1. Hacer de la Innovación una Responsabilidad de Todos
2. Contratar y Retener a Empleados Creativos
3. Poner a Prueba Tantas Ideas Prometedoras como sea Posible
4. Utilizar su Sistema de Recursos Humanos para Crear Seguridad Psicológica
5. Enfatizar en Equipos Interdisciplinarios a lo Largo de Toda la Organización
6. Cambiar los Artificios Culturales, Supuestos y Valores para Señalar la Importancia de la Innovación

El Modelo Prosci® ADKAR®

Describa brevemente el cambio que se está aplicando en su lugar de trabajo y resuma los elementos clave del cambio.

- **Conciencia** - Describa su *toma de conciencia* sobre la necesidad de cambiar. ¿Cuáles son los problemas del negocio, cliente o competidor que han creado la necesidad de cambiar?
- **Deseo** - Enumere los factores de motivación o consecuencias (buenas y malas) relacionadas con este cambio que *afectan su deseo* de cambiar, incluyendo razones de peso para apoyar el cambio y objeciones específicas al cambio.
- **Conocimiento** - Liste las habilidades y *conocimiento* necesarios para apoyar este cambio, tanto durante como después de la transición.
- **Capacidad** - Teniendo en cuenta las habilidades y los conocimientos desde arriba, evaluar su *capacidad* general para implementar este cambio. ¿Qué desafíos prevé?
- **Refuerzo** - Detalle los *refuerzos* o apoyos de la organización que le ayudarán a sostener el cambio. ¿Qué incentivos existen para hacer que el cambio se pegue? ¿Qué incentivos no son compatibles con el cambio?

ADKAR® is a registered trademark of PROSCI Inc.

Conclusiones

"Dado que las organizaciones son tan centrales en nuestras vidas y puesto que son tan importantes para el destino de la humanidad, es imperativo que funcionen bien. Sin embargo, las organizaciones del siglo 21 no son lo suficientemente ágiles para hacer frente a la naturaleza impredecible y cada vez más volátil de los ambientes que ocupan. Necesitamos organizaciones que sean más capaces de cambiar ".

- William Q. Judge, Jr.

Hemos cubierto

- Qué es OCC
- Por qué fracasan las iniciativas de Cambio
- Las Ocho Dimensiones para la OCC
- Los Seis Puntos para Culturas Innovadoras
- El Modelo ADKAR

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

El Caso de Negocio, Gestión de los Beneficios y del Valor

Release 6

El Caso de Negocio, Gestión de los Beneficios y del Valor

Módulo 7	El Módulo Cubre	Resultados del aprendizaje
El Caso de Negocio, Gestión de los Beneficios y del Valor	1. Cuál es el propósito del caso de negocio 2. Contenidos del caso de negocio 3. Utilización práctica del caso de negocio 4. Técnicas de Evaluación de Inversiones 5. Cálculo del Valor 6. Comprensión de los Beneficios	Este módulo cubre el caso de negocio, cómo se relaciona con el proyecto, cómo evaluar el valor y gestionar los beneficios
Version		
6.0		

¿Qué es el caso de negocio?

El caso de negocio proporciona justificación para la realización de un proyecto, en términos de evaluación de los beneficios, costos y riesgos de las opciones alternativas y fundamenta de la solución preferida.

Su objetivo es obtener el compromiso y la aprobación de la gerencia para la inversión en el proyecto.

El caso de negocio es propiedad del patrocinador.

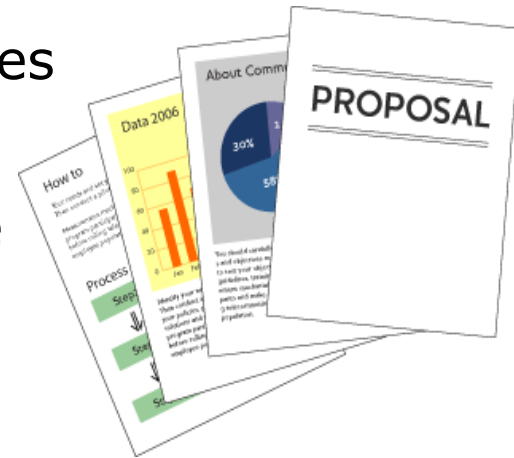
APM BoK, 5th edition

¿Por qué necesitamos el caso de negocio?

- Cada proyecto debe de alguna manera contribuir a la estrategia de negocio de la organización y ofrecer beneficios a la organización o a sus clientes
- En la mayoría de las organizaciones por lo general hay varias iniciativas que compiten por fondos limitados.
- El propósito del Caso de Negocio es demostrar por qué un proyecto en particular debe preferirse respecto de otros
- Debe contener información útil suficiente que permita tomar una decisión en forma racional

El Propósito del Caso de Negocio

- Justificación del proyecto
- Obtener la autorización para el proyecto y su financiamiento
- Usado para dar dirección al equipo de proyecto
- Documento de base para las revisiones de fases y etapas
- Utilizado en la evaluación de las solicitudes de cambio
- Documento base para la revisión de los beneficios
- Utilizado por la organización para facilitar las lecciones aprendidas



Contenidos del Caso de Negocio

- Propósito
- Resumen del Proyecto
- Objetivos del Negocio
- Objetivos del Proyecto
- Beneficios
- Entregables
- Indicadores de Desempeño
- Riesgos y Oportunidades
- Condiciones del Mercado y la Competencia
- Restricciones Organizacionales
- Patrocinador del Proyecto
- Propietario del Proyecto
- Control del Proyecto
- Recursos
- Otras Restricciones

Caso de Negocio →



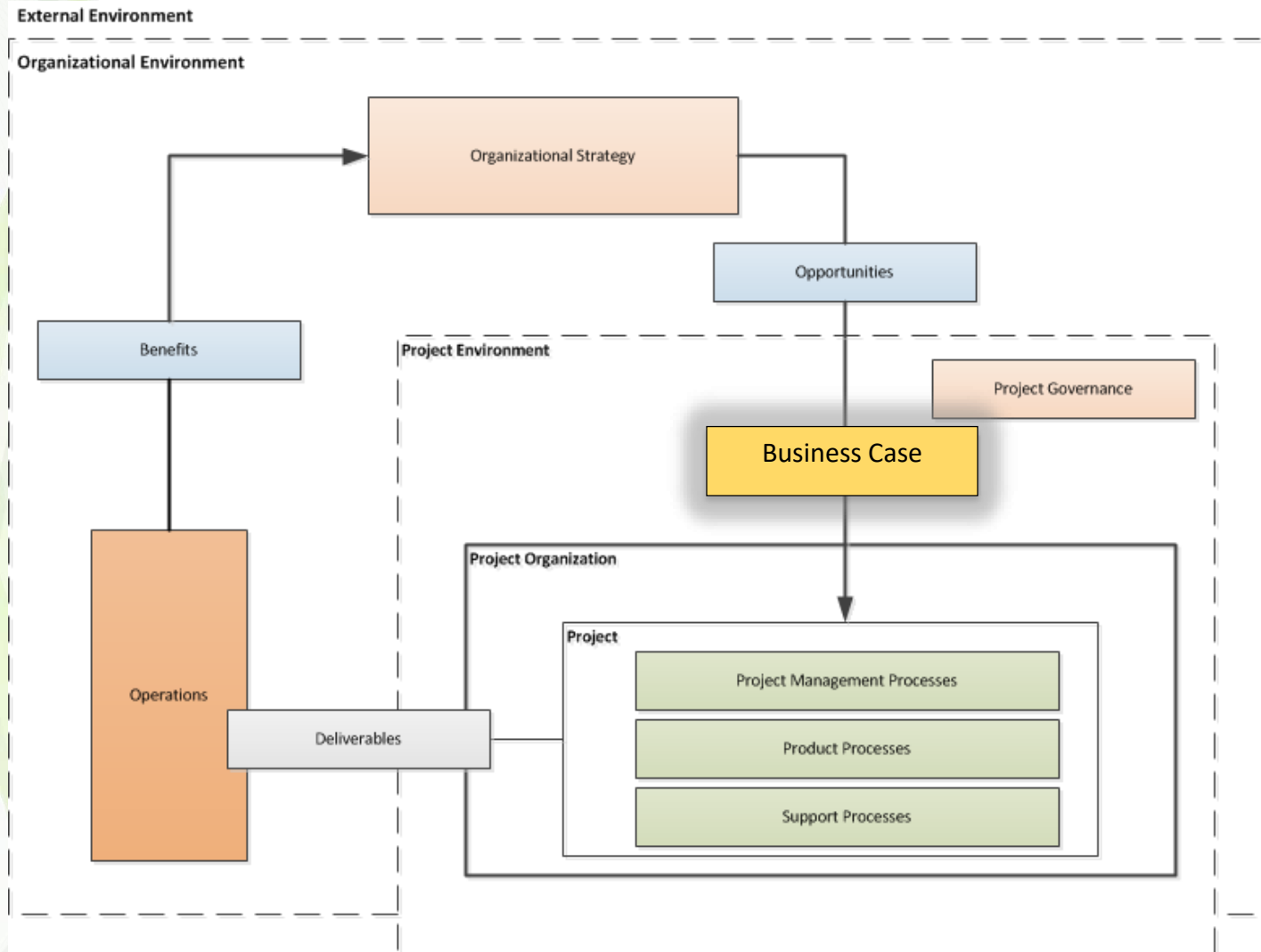
Caso de Negocio
(No es al que nos
estamos refiriendo)

Sostenibilidad en el Caso de Negocio

- Debe incluir referencias a:
 - Gobernanza Corporativa respecto a Sostenibilidad
 - Cumplimiento Regulatorio
 - Objetivos y Metas
 - Principios y Valores
 - Indicadores de Desempeño – Utilizando P5 (más adelante veremos esto)
- Los Directores de Proyecto deben siempre revisar el Caso de Negocio o Charter desde la Perspectiva de RSE comparando los entregables respecto del SGA (o el Sistema Integrado de Gestión) o con el Responsable de RSE de la compañía.



El caso de negocio en términos de concepto para las relaciones



Evaluación de las Inversiones

- La evaluación de las inversiones permite determinar la viabilidad financiera de los proyectos a ser medida tanto de manera independiente como en comparación con otros proyectos que compiten por los fondos
- El proceso debe confirmar por qué la previsión de costo y tiempo justifican la inversión y justifican el proyecto en base a los costos estimados y el valor de los beneficios proyectados.



Técnicas de análisis de inversiones

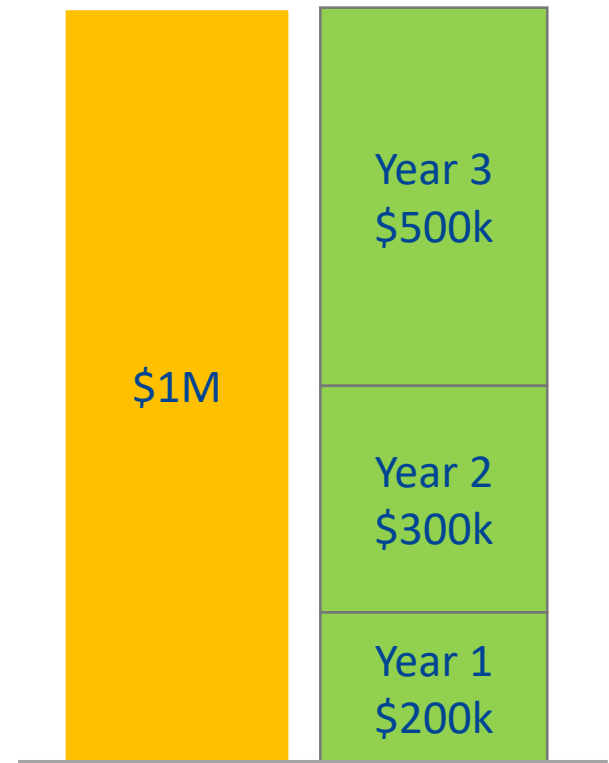
- Período de Recupero
 - El tiempo necesario para recuperar la inversión del proyecto.
- Retorno sobre la Inversión (RoI)
 - La relación porcentual de la ganancia anual promedio durante la vida productiva del proyecto, dividido por la inversión original.
- Retorno Social sobre la Inversión (S-RoI)
 - Un método para medir el valor extra-financiero (es decir, el valor ambiental y social no se refleja actualmente en las cuentas financieras convencionales) con relación a los recursos invertidos.
- Flujo de Caja Descontado (DCF)
 - DCF utiliza cálculo de interés compuesto para reflejar el costo del dinero por "descontar" los flujos de efectivo futuros a un "valor presente" equivalente.
- Valor Presente Neto (NPV)
 - El agregado de los flujos netos de efectivo futuros descontados a una fecha base común, por lo general el presente.
- Tasa Interna de Retorno (IRR)
 - La tasa de descuento a la que el valor actual neto de los flujos futuros de efectivo es cero.

Período de Recupero

- Si un proyecto cuesta \$1,000,000 y rinde beneficios como sigue:

Año 1	\$200,000
Año 2	\$300,000
Año 3	\$500,000
Año 4	\$400,000
Año 5	\$400,000

- El Período de Recupero es de tres años



Retorno sobre la inversión (ROI)

$\text{ROI} = (\text{Ganancia anual promedio} / \text{Inversión original}) \times 100\%$

Donde Ganancia anual promedio = Ganancia Total/Años

Año	Inversión	Beneficios
0	\$1,000,000	\$0
1		\$200,000
2		\$300,000
3		\$500,000
4		\$400,000
5		\$400,000
		\$1,800,000

Ganancia Anual Promedio = $(\$1,800,000 - \$1,000,000) / 5 = \$160,000$

$\text{ROI} = (\$160,000 / \$1,000,000) \times 100\% = 16\%$

Flujo de caja descontado

Dejando el dinero invertido en una cuenta de depósito al 10% de interés vería un crecimiento basado en el interés compuesto:

Año 0	\$1.00
Año 1	\$1.10
Año 2	\$1.21
Año 3	\$1.33

Si guardamos el dinero en lugar de invertirlo, su valor comparativo caería:

Año 0	\$1.00
Año 1	$\$1.00/\$1.10 = \$0.91$
Año 2	$\$1.00/\$1.21 = \$0.83$
Año 3	$\$1.00/\$1.33 = \$0.75$

Discounting is the opposite of compound interest. It recognises that the \$1.33 in three years time is worth the same as \$1.00 now.

Ejemplo de Flujo de Caja Descontado

Año	Inversión	Beneficios	DCF
0	\$1,000,000	\$0	\$0
1		\$200,000 x 0.91	\$182,000
2		\$300,000 x 0.83	\$249,000
3		\$500,000 x 0.75	\$375,000
4		\$400,000 x 0.68	\$272,000
5		\$400,000 x 0.62	\$248,000
		\$1,800,000	\$1,326,000

Valor presente neto

El valor actual neto (VAN) es la suma de todos los flujos de caja descontados (tanto inversiones y beneficios). Es el valor del proyecto expresada en valor monetario actual.

Año	Inversión	Beneficios	Flujo de caja neto	Factor de descuento (10%)	DCF
0	\$1,000,000	\$0	-\$1,000,000	1.00	-\$1,000,000
1		\$200,000	\$200,000	0.91	\$182,000
2		\$300,000	\$300,000	0.83	\$249,000
3		\$500,000	\$500,000	0.75	\$375,000
4		\$400,000	\$400,000	0.68	\$272,000
5		\$400,000	\$400,000	0.62	\$248,000
Total	\$1,000,000	\$1,800,000	\$800,000		NPV \$326,000

Retorno Social sobre la Inversión

1. **Establecer el alcance e identificar a las principales partes interesadas.** Límites claros sobre lo que el SROI cubrirá, y quiénes serán los involucrados se determinan en este primer paso.
2. **Mapear los resultados.** A través de la participación con las partes interesadas, se desarrolla el mapa de impacto, o teoría del cambio, lo que muestra la relación entre entradas, productos y resultados.
3. **Evidenciar los resultados y darles un valor.** Este paso implica primero la búsqueda de datos para demostrar si los resultados se han logrado. Luego los resultados son monetizados - esto significa poner un valor financiero de los resultados, incluyendo aquellos que no tienen un precio unido a ellos.
4. **Establecer el impacto.** Tener pruebas recogidas sobre los resultados y monetizarlos, sobre aquellos aspectos del cambio que no hubieran ocurrido de todos modos (peso muerto) o que no son, dado que resultan de otros factores (atribución) son aislados.
5. **Calcular el SROI.** Este paso consiste en la suma de todos los beneficios, restando los negativos y comparándolos con la inversión..
6. **Informar, utilizar e incorporar.** Fácilmente olvidado, este último paso vital implica compartir hallazgos y recomendaciones con las partes interesadas, e incorporar los procesos buenos resultantes dentro de su organización..

¿Qué es el éxito de los proyectos y la gestión de los beneficios?

El éxito de los proyectos es la satisfacción de las necesidades de los interesados y se mide mediante los criterios de éxito identificados y acordados al inicio del proyecto.

La gestión de beneficios es la identificación de los beneficios a nivel de la organización y el seguimiento y la realización de esos beneficios.

APM BoK, 5th edición

This text has been reproduced from APM BoK with prior permission from the Association for Project Management

¿Qué es el éxito?

La definición de éxito variará de proyecto en proyecto:

- Los Juegos Olímpicos de 2016 deben **abrir a tiempo**.
- Una nueva medicina debe **ser segura**.

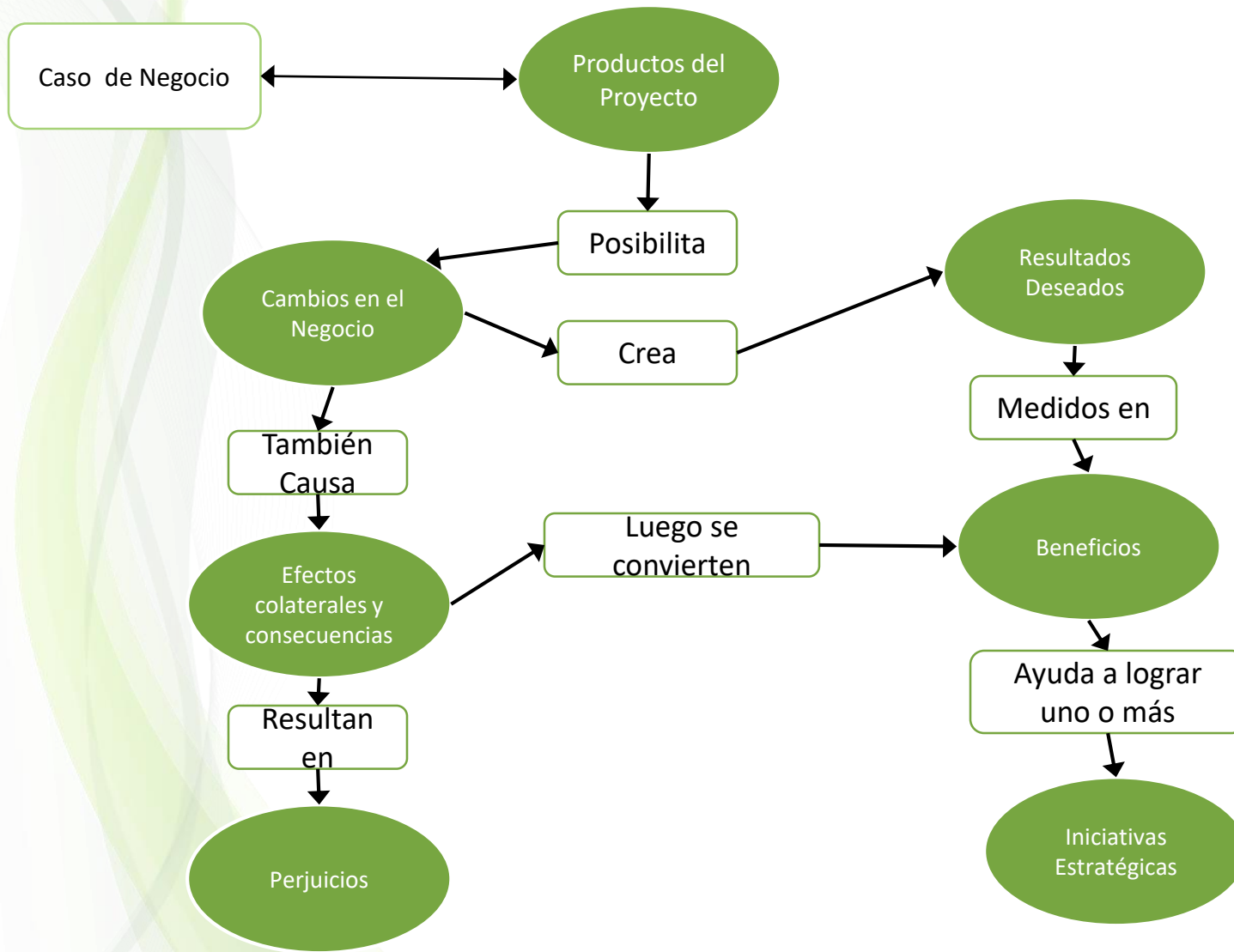
Cada parte interesada definirá el éxito de forma diferente.

- El padre de la novia quiere que la boda esté **dentro del presupuesto**.
- La madre de la novia quiere que **todos** los parientes sean invitados.

Cuándo definir el éxito

- El éxito debe estar definido y documentado desde el principio en la fase de Concepto del proyecto.
- El éxito debe estar definido como un conjunto de criterios de éxito.
- Una vez acordados y aprobados los criterios de éxito sólo deben ser cambiados a través de control de cambios formal.
- El éxito se mide al final.

Haciendo foco en los Beneficios



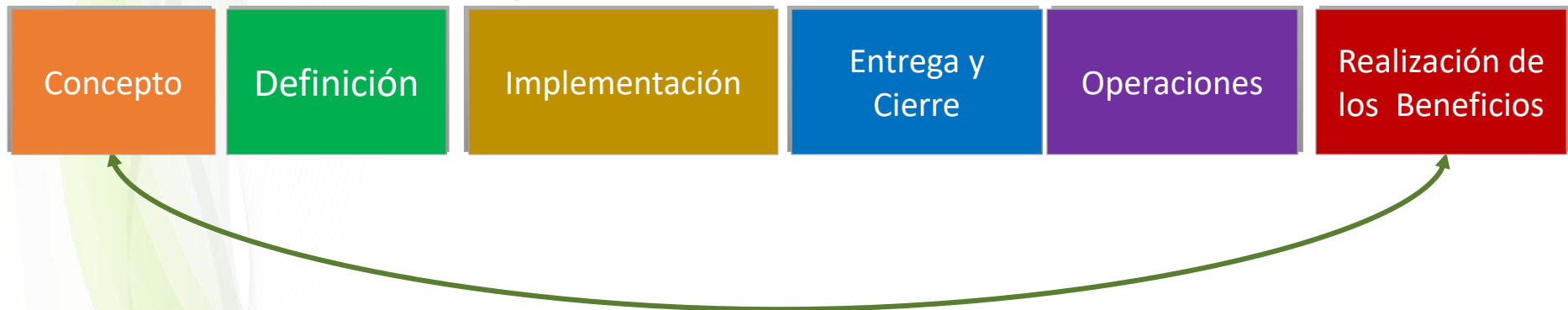
Principales Claves / KPIs

- Siga las Mejores Prácticas mientras los desarrolla utilizando el Sentido Común y los Principios:
 - Alineados a la Estrategia, Principios, Prioridades y Expectativas
 - Conducen a la evaluación de la salud
 - Establecen la Governanza
 - Definen la Visión
 - Establecen un enfoque Transformacional
 - Identifican sus Números
 - Establecen la Estructura de Soporte
 - No ignore los impactos Sociales y Ambientales

Realización de los Beneficios

- Medidas del éxito

La práctica común de gestión del proyecto común dicta que los beneficios se basan en los retornos económicos específicos del negocio.



Realización de los Beneficios con Sostenibilidad

Los Beneficios de GPM se extienden más allá de la rentabilidad

El Marco de Referencia de Sostenibilidad P5

Concepto

Definición

Implementación

Entrega y
Cierre

Operaciones

Realización de
los Beneficios

Los beneficios se basan en:

Retornos Económicos Específicos de los Negocios

Alineación con las Iniciativas/Metas de Sostenibilidad de la Gobernanza y Organizacionales

La capacidad de respuesta a los Riesgos y su Aversión

Las capacidades de Reporte de la Arquitectura de compromiso Pos 2015 de la ONU y del GRI G4

Alineación con la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental

Alineación con la norma ISO 50001 de Gestión de la Energía

Alineación con la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social

Aumento de la eficiencia de los procesos y una mayor madurez organizacional en los proyectos

Plan de Realización de los Beneficios

- Descripción del beneficio
- Qué objetivo estratégico soporta
- Respecto de qué valores serán evaluados y registrados los beneficios (por ejemplo: dinero, número de visitantes, número de puestos de trabajo, reducción de CO2, etc.)
- Cuál es el valor actual de los beneficios y cuál es el valor futuro que se prevé
- Las salidas (los productos) necesarias para que el beneficio se realice (se logre)
- La dependencia de otros beneficios
- El propietario del beneficio (ver la sección de responsabilidades del Beneficio)
- A qué partes interesadas afectará este beneficio
- Cómo se medirá el beneficio

El Propietario de los Beneficios

Propietario del beneficio ^LSEP

El propietario del beneficio es la persona que es responsable de asegurar que se logre.

El propietario del beneficio se asigna durante el inicio del proyecto. Los propietarios de los beneficios no tienen que ser parte del equipo del proyecto, pero sí juegan un papel que es cada vez más importante hacia el final del proyecto. ^LSEP

Las Responsabilidades típicas de los propietarios serán:

- Poseer el perfil de los beneficios
- Proporcionar información de entrada para el plan de realización de los beneficios
- Gestionar las mediciones de los beneficios
- Organizar las revisiones de los beneficios
- Informar sobre el progreso de la realización de los beneficios



Hemos cubierto

- Cuál es el propósito del caso de negocio
- Contenidos del caso de negocio
- Utilización práctica del caso de negocio
- Técnicas de Evaluación de inversiones
- Cálculo del Valor
- Comprensión de los Beneficios

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

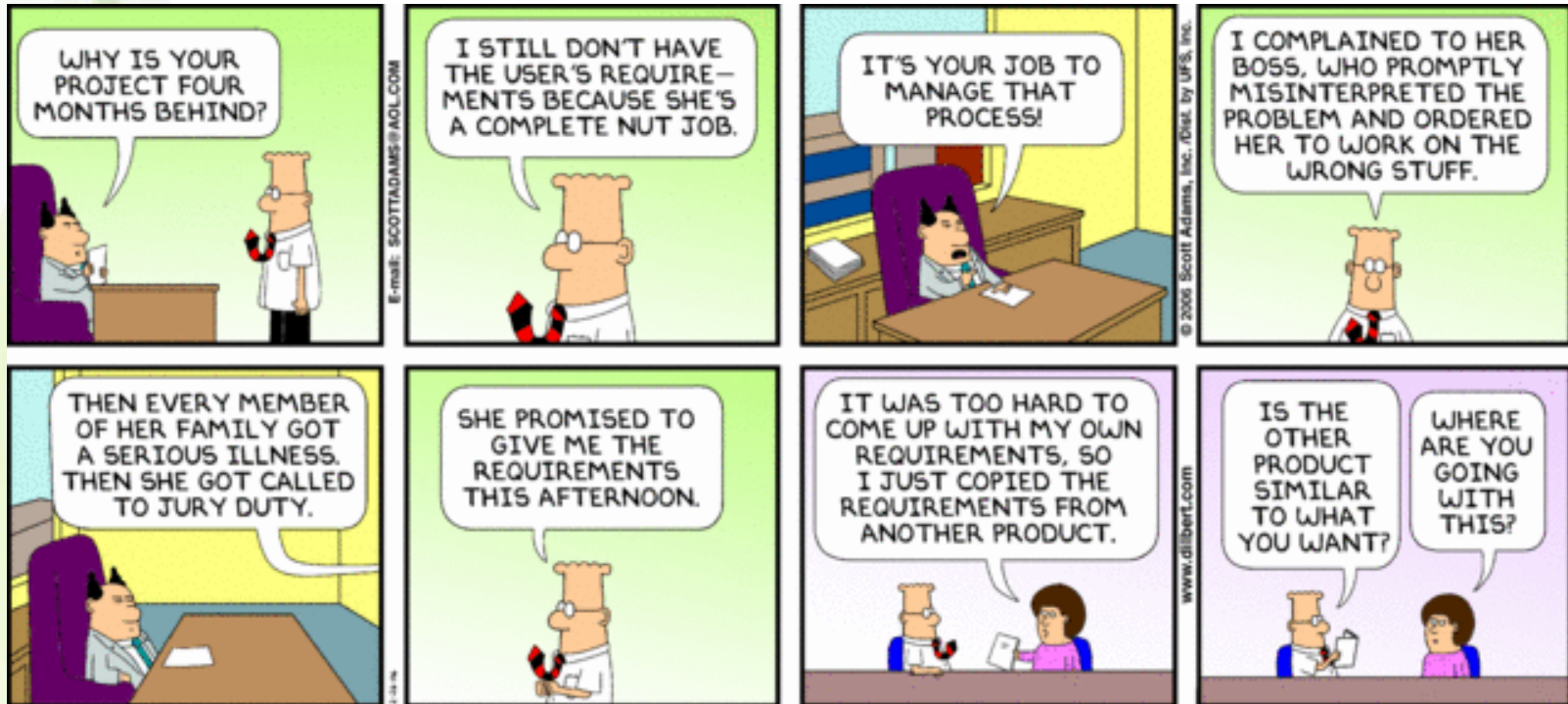
Gestión de los Requerimientos

Release 6

Gestión de los Requerimientos

Módulo 8	El Módulo Cubre	Resultado del aprendizaje
Gestión de los Requerimientos	1. La importancia de la gestión de los requerimientos 2. Requerimientos y Definición	Comprender la gestión de los requerimientos, y las prácticas preferidas.
Versión		
6.0		

Pobres Requerimientos = Pobre Desempeño



Dilbert.com

¿Qué es la Gestión de Requerimientos?

La gestión de requerimientos es el proceso de capturar, analizar y comprobar la declaración documentada de lo quieren y necesitan los grupos de interés y usuarios.

Los requerimientos son una declaración de la necesidad que un proyecto tiene que satisfacer, y debe ser integral, clara y bien estructurada, trazable y comprobable.

47%

de los proyectos no exitosos fallan en el cumplimiento de los objetivos debido a una pobre gestión de requerimientos

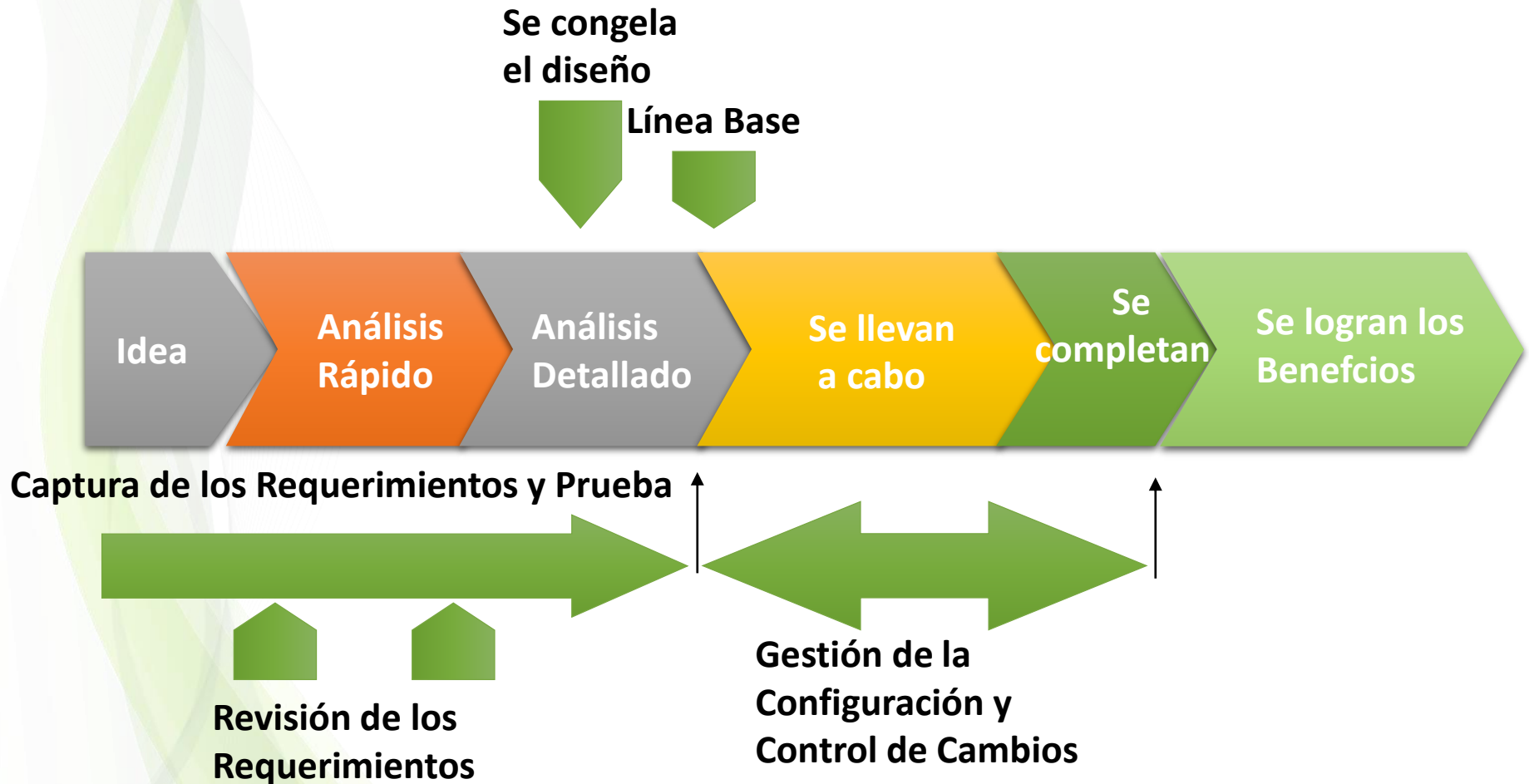
APM BoK 5th Edición

<http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/PMI-Pulse-Requirements-Management-In-Depth-Report.ashx>

¿Qué son los Requerimientos?

- Las necesidades y deseos de los usuarios y partes interesadas
- Establecen 'Qué' se requiere NO 'Cómo' ha de ser logrado
- Contienen los criterios de aceptación
- Proporcionan la medida respecto de cuáles criterios puede ser juzgado el éxito del proyecto
- Los requerimientos de Alto Nivel son documentados durante la fase de Concepto del ciclo de vida
- Son luego desarrollados y acordados durante la fase de Definición

Ciclo de Vida de los Requerimientos



Estructuración de los Requerimientos

Factores utilizados para estructurar la construcción de los requerimientos:

- Valor
 - El tamaño del beneficio de cada requerimiento
- Prioridad
 - Las partes interesadas acuerdan un orden de prioridad
- Tiempo
 - Plazos para cada requerimiento
- Proceso
 - El modo en que ha de contruirse la solución, a través de cuáles sub-contratistas
- Impacto
 - El impacto P5* que tiene el requerimiento

*Impacto de Sostenibilidad - People, Planet, Profit, Project Process and Resulting Product

Elementos del Plan de Gestión de los Requerimientos

1. Introducción

1. Propósito del Plan de Gestión de los Requerimientos

2. Descripción de la Gestión de los Requerimientos

1. Organización, Responsabilidades e Interfaces
2. Herramientas, Ambiente e Infraestructura

3. Gestión de los Requerimientos

1. Asumpciones/Restricciones (Impactos de Sostenibilidad)
2. Definición de los Requerimientos
3. Trazabilidad de los Requerimientos
4. Flujos de trabajo y Actividades

4. Gestión del Cambio

5. Términos Claves

6. Página de Aprobación del Plan de Gestión de los Requerimientos

Habilidades importantes para la Gestión de los Requerimientos

- Habilidades de Comunicación y de Escucha Activa
- Interpretar y articular los requerimientos, su alineamiento con los objetivos y principios estratégicos de la organización
- Navegar por la ambigüedad
- Participación activa de las Partes Interesadas
- Comprender la necesidad "Usted me dio lo que pedí, pero no lo que necesitaba"
- Control de Cambios claramente definido y funcionando
- Capacidad para articular el valor empresarial del requerimiento

El estudio de por qué las cosas salen mal

Si usted no sabe lo que quiere,

- o lo que quieres no deja de cambiar (es cambiante)
- o si no puede prometer el dinero necesario para el proyecto;
- o usted no tiene a nadie a cargo del proyecto,
- o usted cambia continuamente la persona a cargo,
- o la persona que se supone que es el encargado en realidad no tiene la última palabra;
- o la persona en la alta dirección de la empresa no se preocupa del proyecto;
- y no se centra en lo que es el beneficio real para el negocio;
- y usted no habla regularmente con las personas que tendrán que utilizar el sistema;
- y usted no evalúa constantemente el progreso;
- o si tiene un calendario poco realista e intenta correr antes de caminar;
- o usted no puede probar el sistema correctamente antes de lanzarlo;
- o si usted no proporciona suficiente capacitación;
- o usted no tiene un plan B en caso de que las cosas vayan mal;
- o intenta abarcar más de lo que puede de una sola vez;
- o si no se da cuenta de que a proyecto más grande mayor es la posibilidad de su ser superadas por los acontecimientos o las nuevas tecnologías o nuevas leyes;
- o usted no se dio cuenta que puede no tener las habilidades necesarias para gestionar el proyecto;
- o no se da cuenta de que algunos proveedores son muy capaces de decirle que pueden entregar cuando no pueden hacerlo;

El resultado frecuente

No se sorprenda si usted termina con:

- un caos que está muy por detrás de lo previsto,
- daña a su organización,
- traumatiza a su personal,
- Que cuesta mucho más de lo que se suponía,
(y además no funciona)

Hemos cubierto

- Gestión de los Requerimientos
- Ciclo de Vida de los Requerimientos
- Estructura de los Requerimientos
- Plan de Gestión de los Requerimientos
- Habilidades Importantes para la Gestión de los Requerimientos

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

Gestión de Proyectos

Release 6

Gestión de Proyectos

Módulo 9	El Módulo Cubre	Learning outcomes
Gestión de Proyectos	• Qué es un Proyecto • Qué es la Gestión de Proyectos • Qué son los Grupos de Procesos y Qué son los Grupos de Materia • Qué es el Entorno de un Proyecto	Comprender lo que es la Gestión de Proyectos, sus entradas, sus salidas, y el entorno de un proyecto
Versión		
6.0		

¿Qué es un Proyecto?

- Un proyecto consiste en un conjunto único de procesos que consisten en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevadas a cabo para lograr los objetivos del proyecto.
- El logro de los objetivos del proyecto es el resultado de la entrega de un producto o servicio que cumple con los requisitos del proyecto.
- Aunque cada proyecto es único, los proyectos suelen seguir una serie de etapas o fases:
 - los objetivos del proyecto
 - la identificación de los recursos
 - los recursos asignados
 - Las actividades del proyecto
 - El monitoreo y control del proyecto
- Cada proyecto puede dividirse en fases.



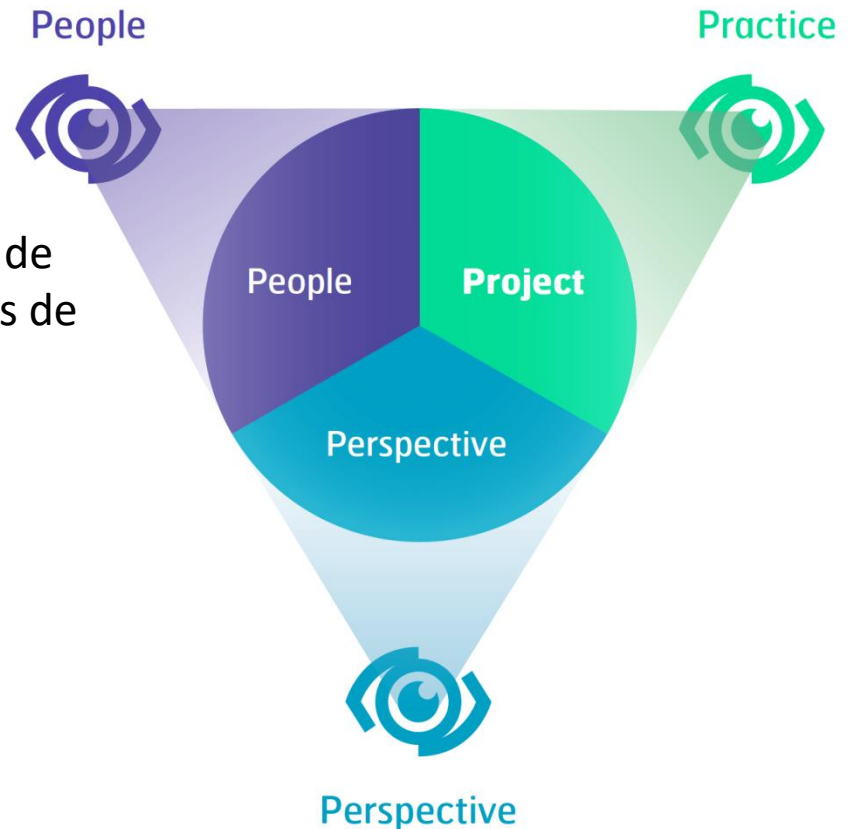
Tanto el Burj Khalifa como una boda son ejemplos de proyectos.

Gestión de Proyectos

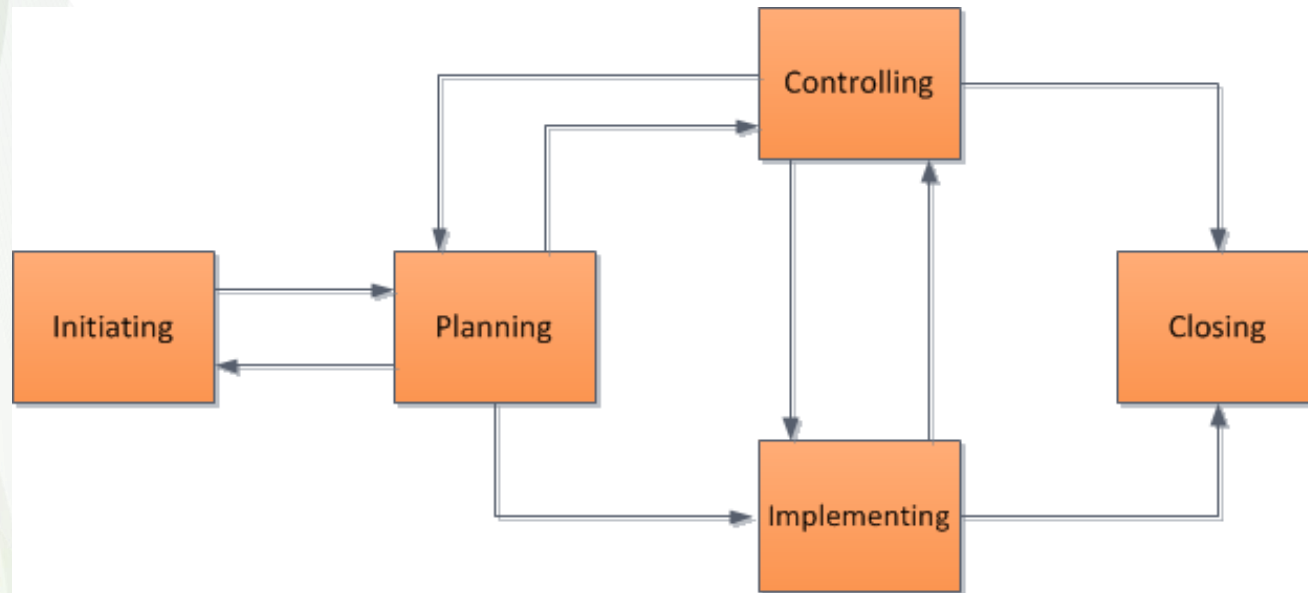


Competencias

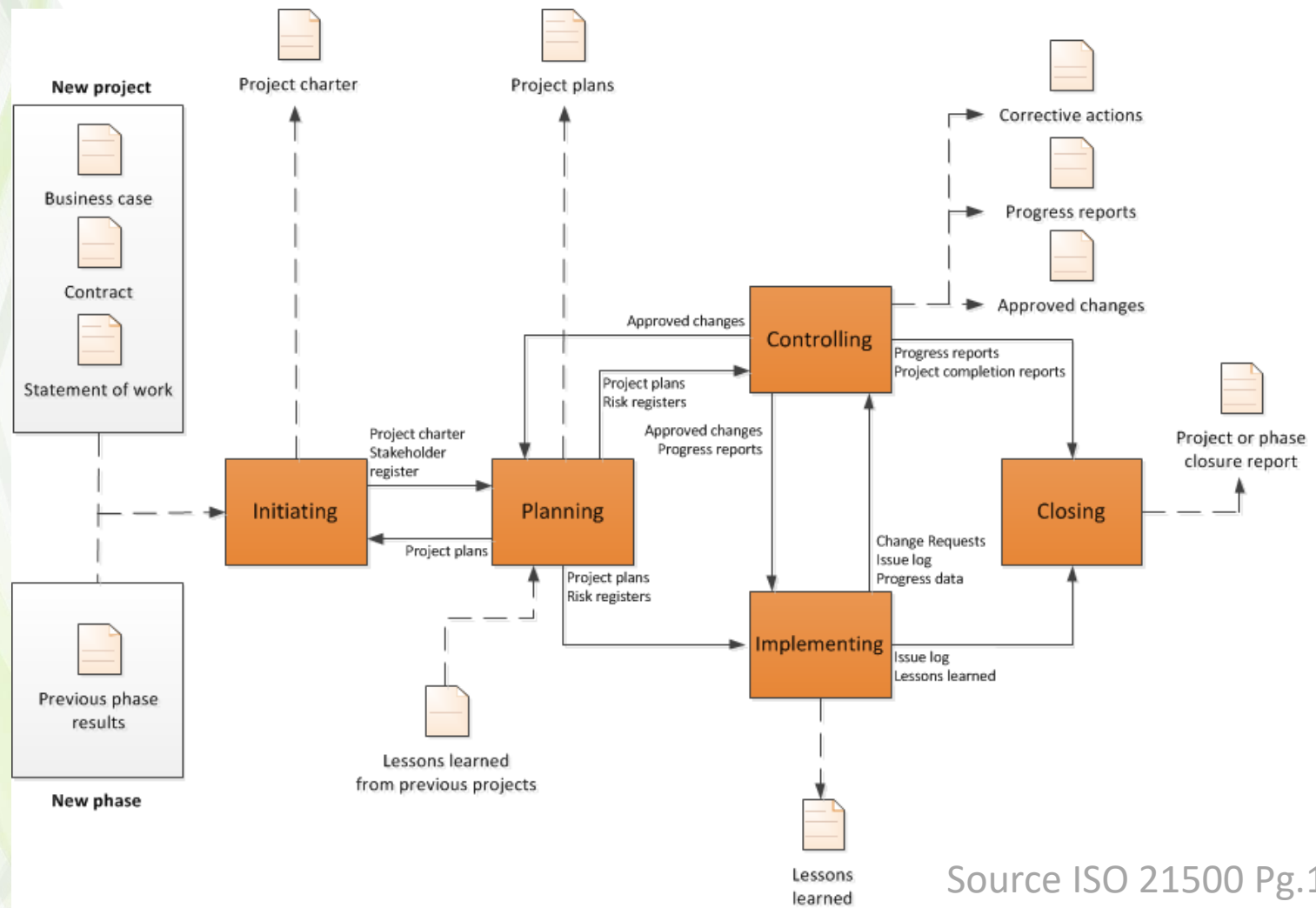
El individuo tiene que tener competencias de perspectiva que se ocupan de los contextos de proyectos, competencias de trato con las personas que abordan temas personales y sociales; y competencias de proyectos que aborden las competencias de prácticas específicas para la gestión de proyectos.



Los Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos



Interacción Entre los Grupos de Procesos



Source ISO 21500 Pg.12

Los Proyectos y el Negocio

- Todos los proyectos deben estar alineados con los valores de la organización y tienen que seguir las reglas culturales formales y las demandas de los departamentos funcionales o unidades de apoyo relacionados, y la cultura de los órganos de toma de decisiones estratégicas y de proyectos de orden superior.



Grupos de Materias

Cada grupo de materias consta de procesos aplicables a cualquier fase del proyecto o proyecto. Estos procesos se definen en términos de propósito, descripción y entradas y salidas principales y son interdependientes. Grupos de materias son independientes del área de aplicación o el enfoque de la industria.

Integración – los procesos para identificar, definir, combinar, unificar, coordinar, controlar y cerrar actividades.

Partes Interesadas – los procesos requeridos para identificar y hacer participar al patrocinador, clientes y otros interesados del proyecto

Alcance – los procesos requeridos para identificar y definir el trabajo y los entregables requeridos

Recursos – los procesos requeridos para identificar y adquirir los recursos adecuados del proyecto

Tiempo – los procesos requeridos para programar las actividades y para monitorear el progreso para controlar el cronograma

Costo – los procesos requeridos para desarrollar el presupuesto y para monitorear el progreso para controlar los costos

Riesgos - los procesos requeridos para identificar y gestionar las amenazas y oportunidades

Calidad – los procesos requeridos para planificar y establecer el aseguramiento de la calidad establecida y su control

Adquisiciones – los procesos requeridos para planificar y adquirir los productos, servicios o resultados requeridos, y para gestionar las relaciones con los proveedores

Comunicación - incluye los procesos requeridos para planificar, gestionar y distribuir información relevante para el proyecto

Derivado de la ISO 21500

Relación entre los conceptos y procesos de la gestión de proyectos

1. **La gestión de proyectos** se lleva a cabo a través de procesos que utilizan conceptos [conocimiento] y aplicaciones [competencias.]
2. **Un proceso** es un conjunto de actividades interrelacionadas. Los procesos utilizados en proyectos generalmente se clasifican en tres tipos principales.
 1. **los procesos de gestión de proyectos** - específicos para la gestión de proyectos y determinan cómo se gestionan las actividades seleccionadas para el proyecto
 2. **procesos de entrega** - no es exclusivo de la gestión de proyectos, están establecido en la especificación y
 3. **prestación de un determinado producto, servicio** o resultado y varían en función del proyecto en particular
3. **Procesos de apoyo de los entregables** - no es exclusivo de la gestión de proyectos, proporcionan apoyo relevante y valioso para los procesos de gestión de los proyectos y de los productos en disciplinas tales como la logística, finanzas, contabilidad y seguridad.

Verdadero o Falso?

1. **Un proyecto** comienza cuando la organización ejecutante completa los procesos requeridos para el mandato de un nuevo proyecto.

VERDADERO

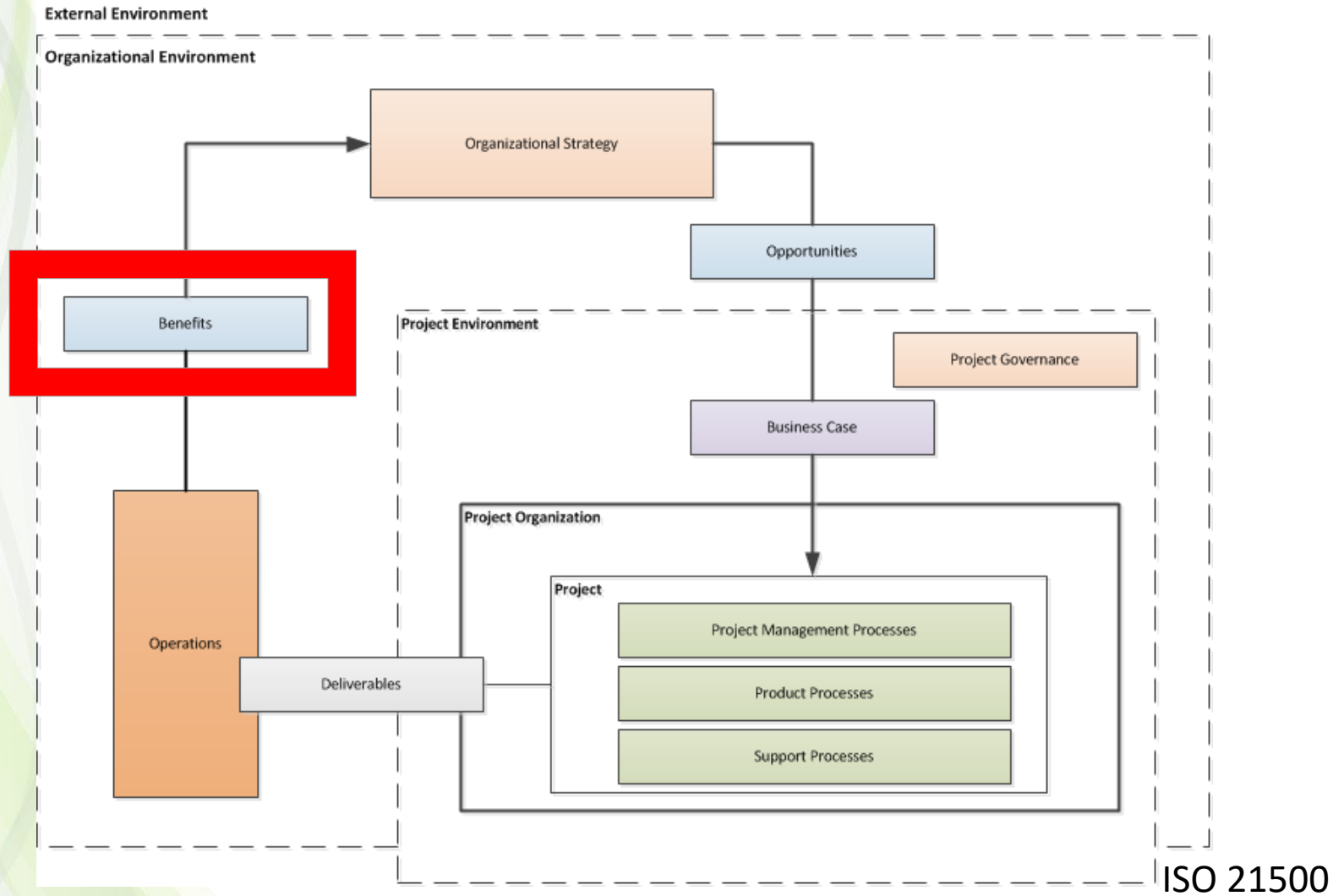
2. **Un proyecto** termina cuando todos los resultados del proyecto han sido entregados al cliente, el tiempo, y los recursos han sido liberados, y todas las actividades han sido completadas.

VERDADERO

3. La responsabilidad de un proyecto termina cuando todas las actividades de cierre se han completado.

FALSO

El Contexto del Proyecto



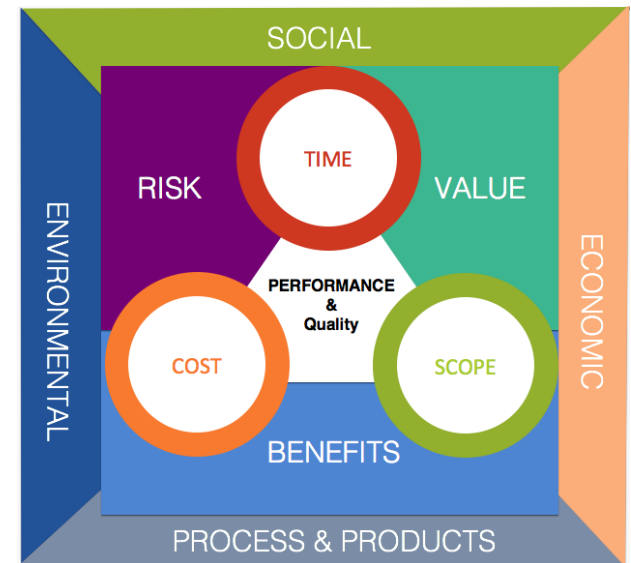
Complejidad de los Proyectos

GAPPS ha desarrollado un enfoque para la categorización de los proyectos en función de su complejidad de gestión. El marco GAPPS utiliza una herramienta llamada Factor Tabla Crawford-Ishikura para la Evaluación de Roles, o CIFTER. La herramienta, llamada así por dos principales contribuyentes a GAPPS, se utiliza para diferenciar los roles del director de proyectos en función de la complejidad de los proyectos gestionados..

1. Estabilidad del contexto general del proyecto
2. Número de las distintas disciplinas, métodos o enfoques que intervienen en la realización del proyecto
3. Magnitud de las consecuencias legales, sociales o ambientales de la realización del proyecto
4. Impacto financiero global esperado (positivo o negativo) en las partes interesadas del proyecto
5. Importancia estratégica del proyecto para la organización u organizaciones que participan
6. La cohesión de las partes interesadas en relación con las características del producto del proyecto
7. Número y Variedad de interfaces dentro del proyecto y otras entidades organizativas

El Desafío de la DP Actual

- **Muchos** directores de proyectos están **encerrados** dentro del enfoque del tradicional paradigma Tiempo/ Costo / Alcance (con suerte pueden tener en cuenta Calidad)
- **Los directores de proyecto exitosos** se focalizan en el tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgos
- Los directores de proyecto **excepcionales** pueden tomar en cuenta la otra triple restricción... Aunque las cuestiones claves para las organizaciones es cómo facilitar esto?



Los Grandes Directores de Proyectos

1. Se focalizan en las Necesidades de los Consumidores/Clientes
2. Desafían al “TTWWHADI” –**Alguno conoce qué es?**
3. Se reúnen Cara a Cara (la videoconferencia también cuenta ;)
4. Entienden los requerimientos y cómo se relacionan con los principios y beneficios organizacionales
5. Colaboran con el equipo del proyecto
6. Delegan de modo eficaz
7. Están cómodos en el Nivel “C” Suite
8. Son proactivos
9. Pueden liderar/conducir bajo presión

Hemos cubierto

- Qué es un Proyecto
- Qué es la Gestión de Proyectos
- Qué son los Grupos de Procesos y qué son los Grupos de Materias
- Qué es el Contexto de los proyectos

PRiSM

Practitioner

PRojects integrating Sustainable Methods

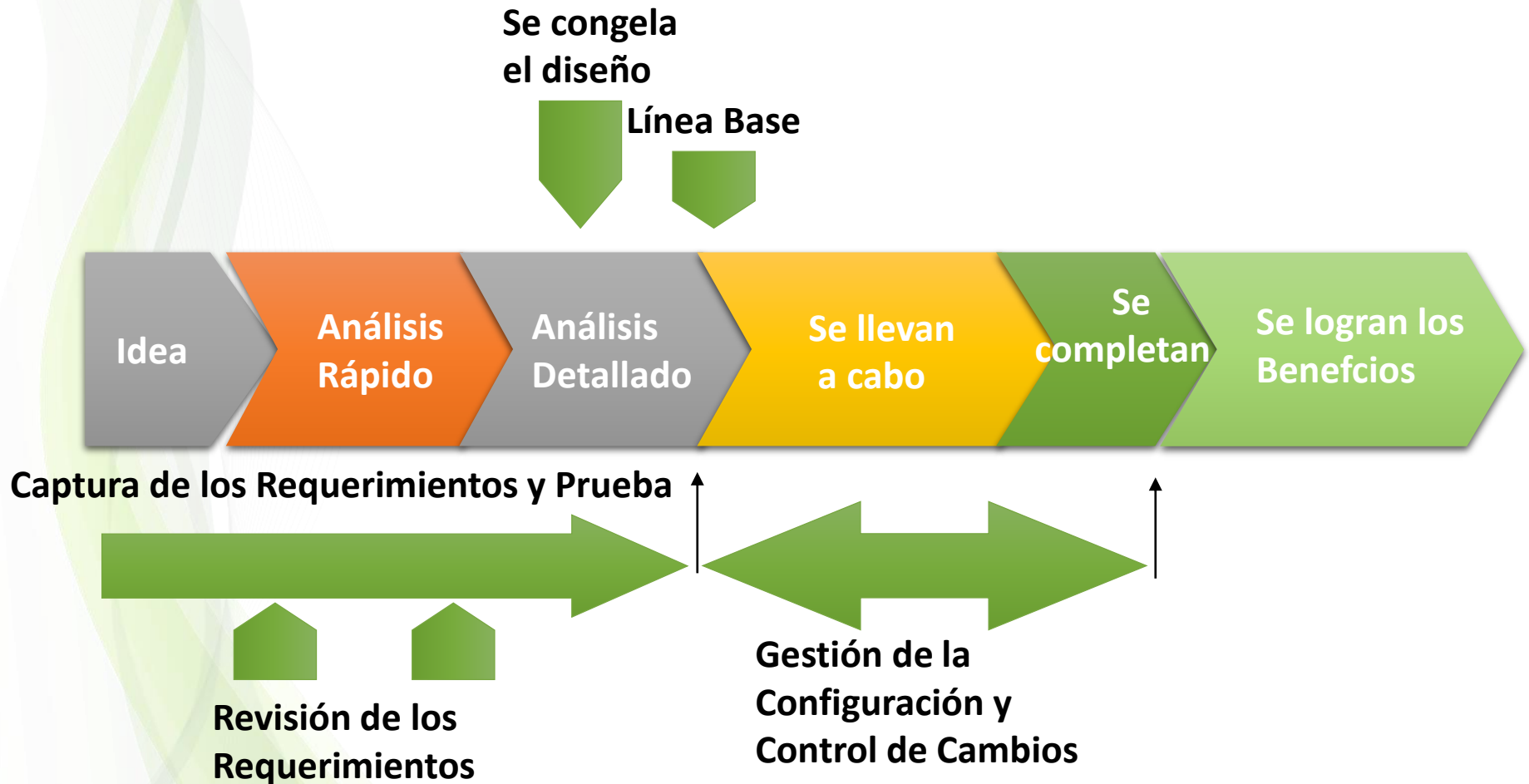
Ciclos de Vida del Proyecto y PRiSM

Release 6

Ciclos de Vida del Proyecto y PRiSM

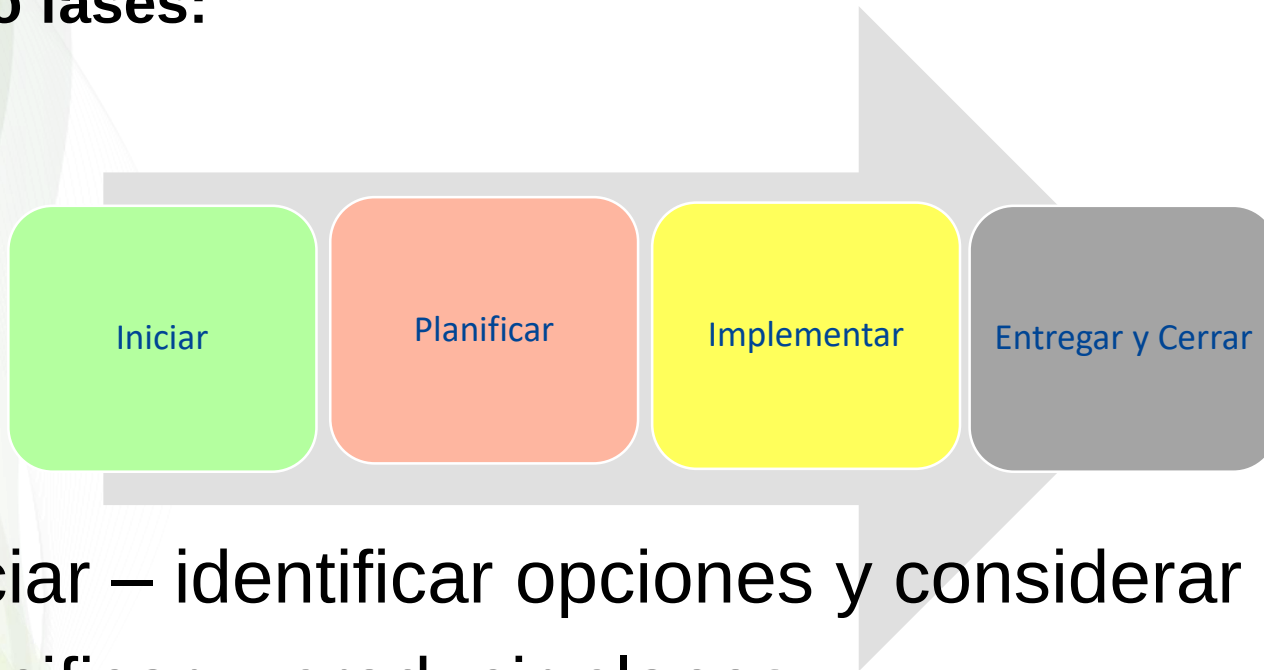
Módulo 10	El Módulo Cubre	Resultados del Aprendizaje
Los Ciclos de Vida del Proyecto y PRiSM	1. Ciclos de vida del Producto y del Proyecto. 2. La Vida de los Productos abarca de la Cuna a la Cuna y de la Cuna a la Tumba 3. Fases del proyecto, tales como Iniciar, Planificar, Implementar y Cerrar. 4. La relación entre fases y etapas.	Describir el ciclo de vida del proyecto. Describir el ciclo de vida del producto Entender el Ciclo de Vida PRiSM Entender el Ciclo de Vida del Producto
Version	5. El Diagrama de Flujo PRiSM	
6.0	6. El Ciclo de Vida del Producto	

Ciclo de Vida de los Requerimientos



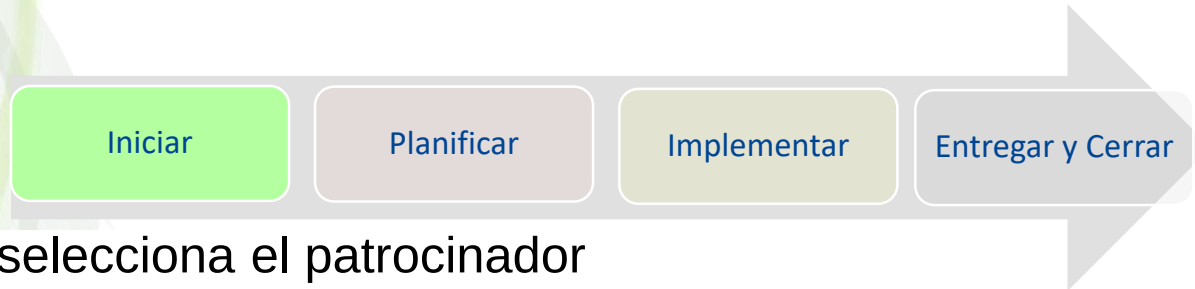
Ciclo de Vida del Proyecto – Alto Nivel

El ciclo de vida del proyecto generalmente consiste de cuatro fases:



- Iniciar – identificar opciones y considerar viabilidad
- Planificar – producir planes
- Implementar – implementar los planes
- Entrega y Cierre – entrega las salidas

Fase de Iniciación



- Se selecciona el patrocinador
- Se establece la Necesidad / Problema / Oportunidad
- Se investiga la factibilidad
- Se comprueba que se ajusta a la estrategia
- Se identifican y evalúan los riesgos de alto nivel
- Se completa la nivelación respecto de los Sistemas de Gestión
- Se ha completado el análisis de impacto P5 y se inicia el PGS
- Se identifican y analizan Los interesados iniciales
- Se identifican los requerimientos de alto nivel
- Se identifican, evalúan y documentan las Opciones de Negocios (incluido No hacer nada) en el Caso de Negocios
- Se producen los planes para la próxima fase (definición).

Fase de planificación



- Se nombra al Director del Proyecto (si no está ya en su lugar)
- Se comprueba la solución preferida respecto de requisitos de alto nivel
- Se consideran los diseños alternativos
- Se acuerda el enfoque con el Patrocinador
- Se reúnen y refinan los requisitos detallados
- Se prepara el Plan de Gestión del Proyecto (PMP)
- Se producen las estimaciones de tiempo, recursos y costos
- Se actualiza el caso de negocio para reflejar los planes y estimaciones
- Se preparan los planes detallados para la próxima fase (Implementación)

Fase de implementación



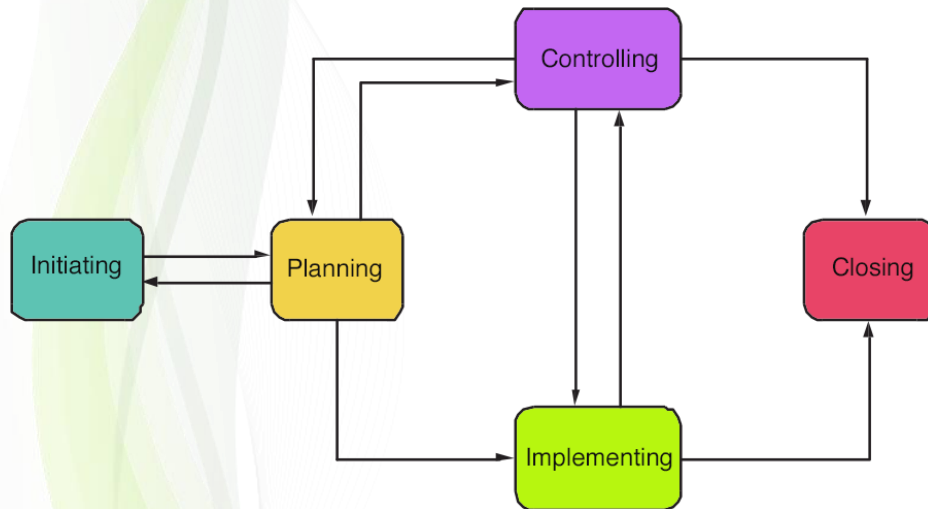
- La fase de implementación puede estar dividida *Etapas*:
 - Diseño
 - Diseño optimizado y completado
 - Documentación de diseño producida
 - Diseño aprobado
 - Construcción
 - Los productos reales son producidos ahora
 - Los componentes son testeados respecto de los criterios de aceptación
- Director de Proyecto:
 - Monitorea y Controla el entregable
 - Gestiona riesgos, incidentes y cambios
 - Comunica el progreso a las partes interesadas

Fase de entrega y cierre



- Se prueba el conjunto completo de los entregables en modo operacional
- El sponsor y los usuarios aceptan los productos
- Se transfiere la propiedad
- Se completa toda la documentación del proyecto
- Se revisa el desempeño del proyecto (Revisión Pos Proyecto)
- Se captura y diseminan las lecciones (Lecciones Aprendidas)
- Se cierra el proyecto

Grupos de Procesos (Repaso)



1. IMPORTANTE! Los Grupos de Procesos no deben confundirse con las fases de un Ciclo de Vida!

La gestión de un proyecto comienza con el grupo de procesos de iniciación y termina con el grupo proceso de cierre. La interdependencia entre los grupos de procesos requiere que el grupo de procesos de control interactúe con cualquier otro grupo de procesos.

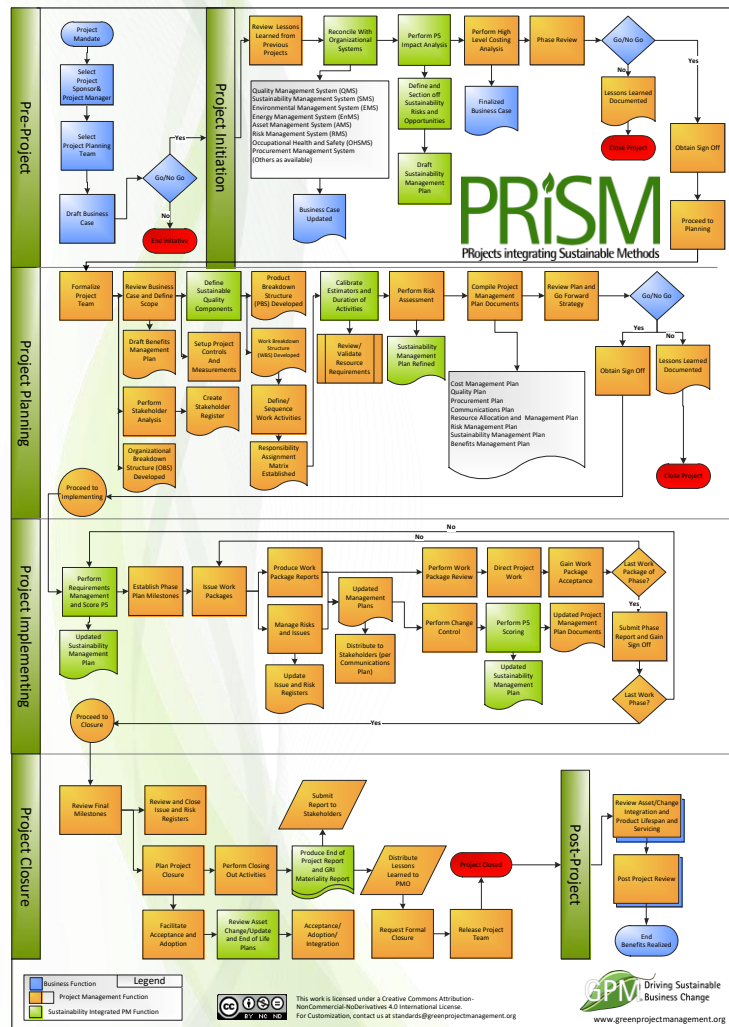
PRiSM

PRojects integrating Sustainable Methods

La Fortaleza de PRiSM

La metodología/enfoque de proyectos que fue diseñado para alinearse con ISO 26000, 21500, 14001, 9000, 50001, los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y el Marco de Referencia GRI G4 para los Informes de Sostenibilidad.

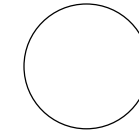
Diagrama de Flujo PRiSM



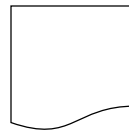
Flujo de trabajo



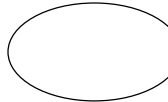
Paso/Proceso



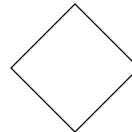
Conector de fases



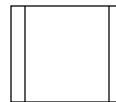
Documento



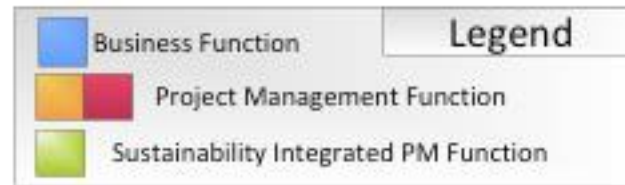
Comienzo/Fin



Decisión

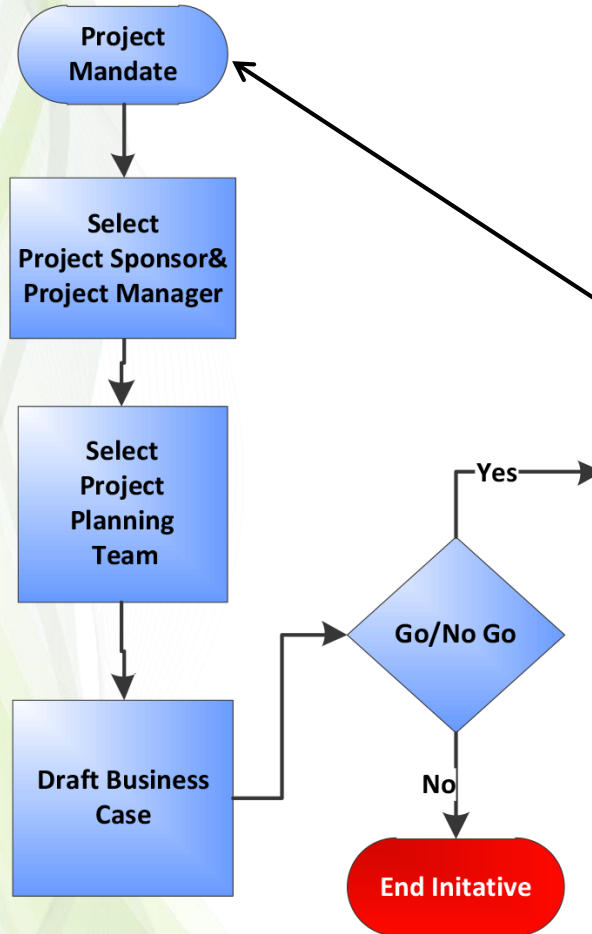


Sub Proceso



La Fase de Pre-Proyecto PRiSM

Pre-Project

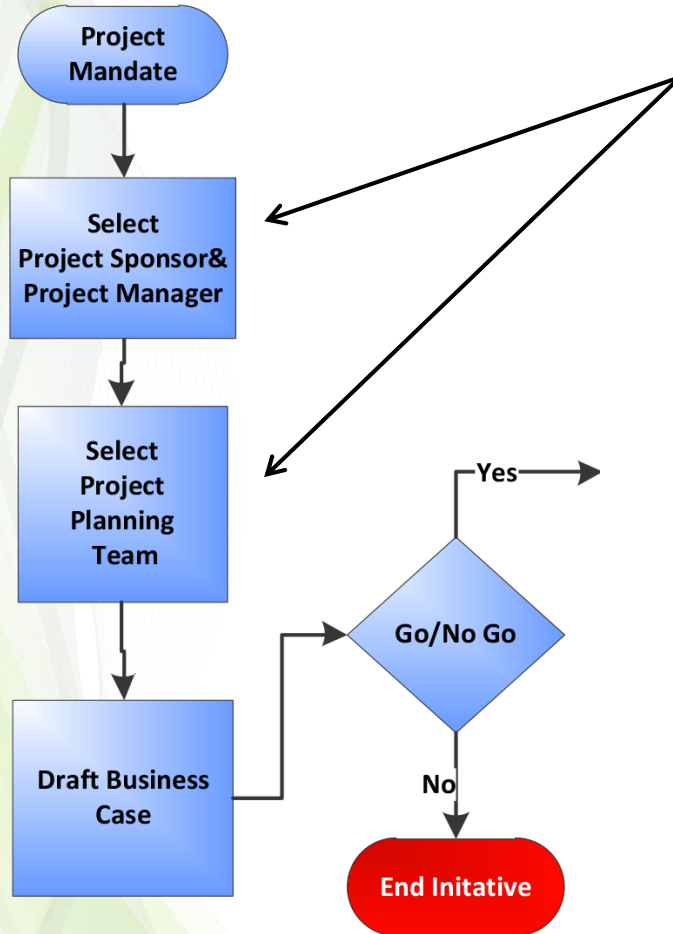


Los proyectos surgen de una idea o una necesidad. Esto puede ser el resultado de los nuevos objetivos de negocio, que responden a las presiones de la competencia, los cambios en la legislación, o a una recomendación en un informe o una auditoría.

El mandato del proyecto es proporcionado por la organización en marcha (gestión corporativa o del programa) y puede variar en forma de una instrucción verbal a una definición de proyecto bien definido y justificado.

La Fase de Pre-Proyecto PRiSM

Pre-Project

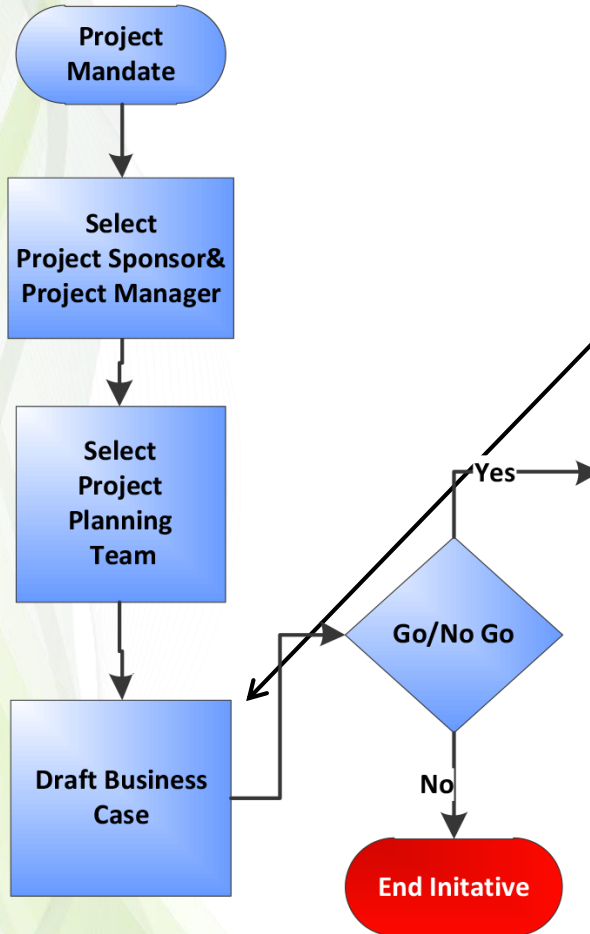


No debe hacerse nada hasta que se defina la información fundamental necesaria para tomar decisiones acerca de la puesta en marcha del proyecto.

- Son seleccionados/nombrados el Patrocinador del Proyecto y el Director de Proyecto
- Es seleccionado el equipo de PLANIFICACION del proyecto

La Fase de Pre-Proyecto PRiSM

Pre-Project



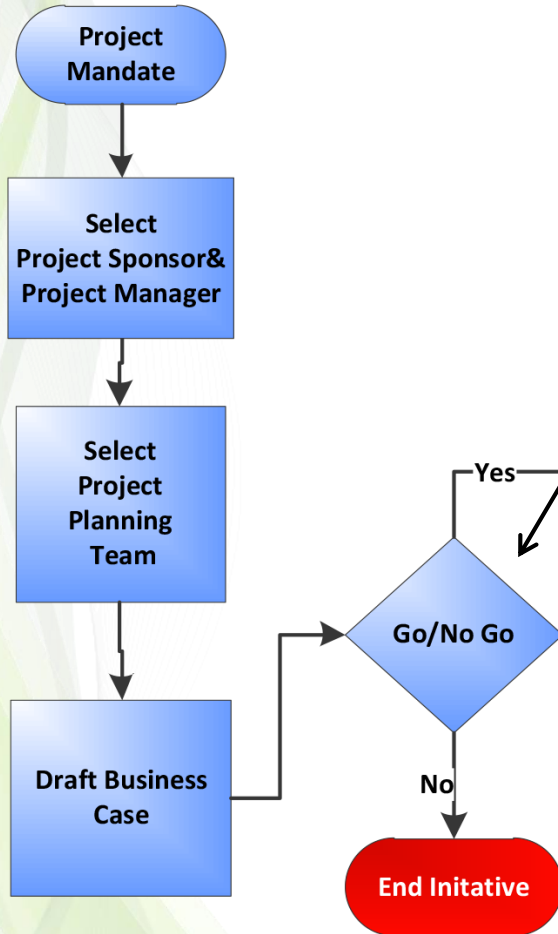
Durante la Fase de Pre-Proyecto, en caso que el Caso de Negocio para el proyecto debiera estar en (al menos) forma de borrador.

Caso de Negocio

Proporciona justificación para la realización de un proyecto o programa. Se evalúa el beneficio, costo y riesgo de las opciones alternativas y proporciona una base para la solución preferida.

La Fase de Pre-Proyecto PRiSM

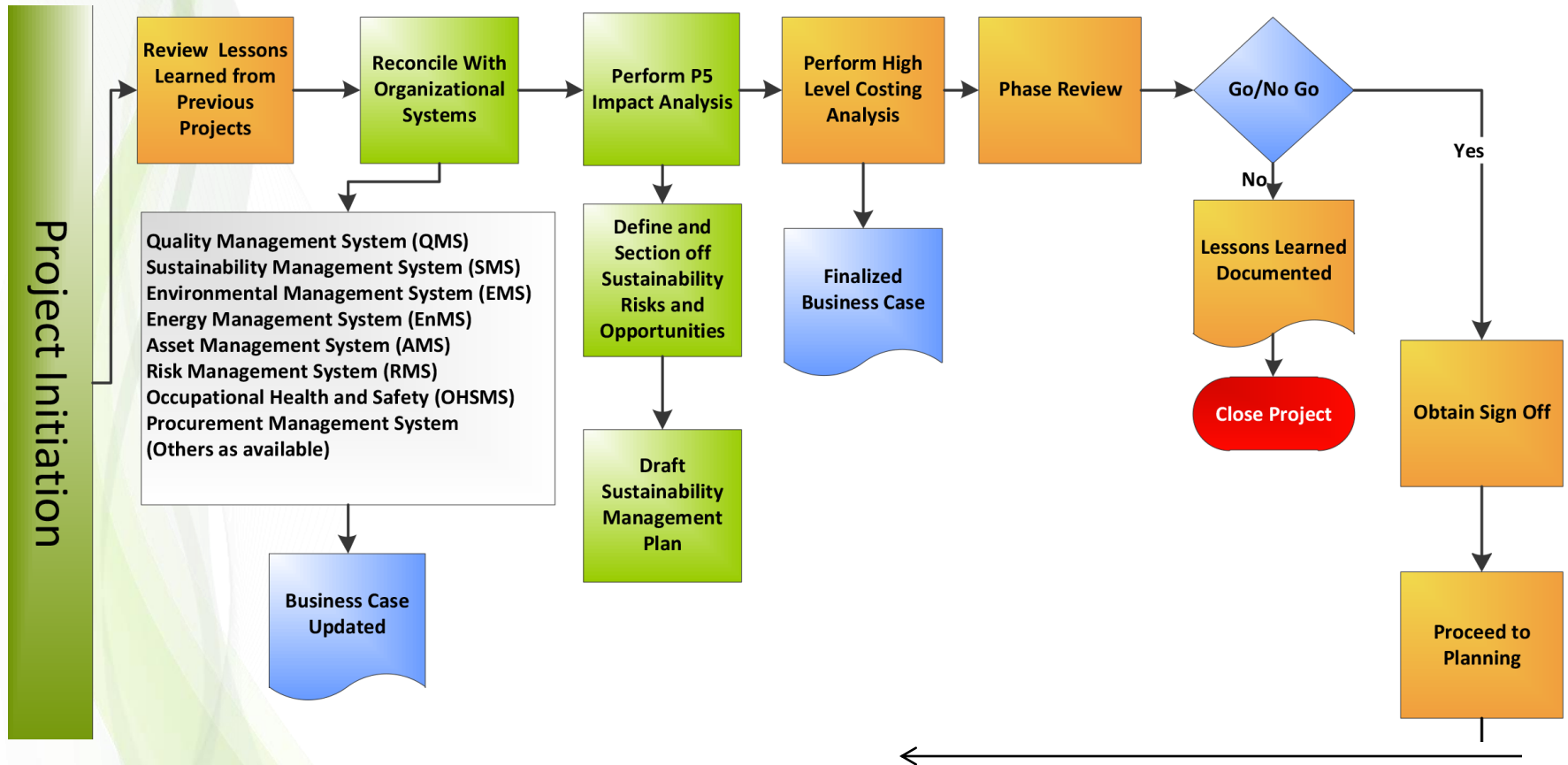
Pre-Project



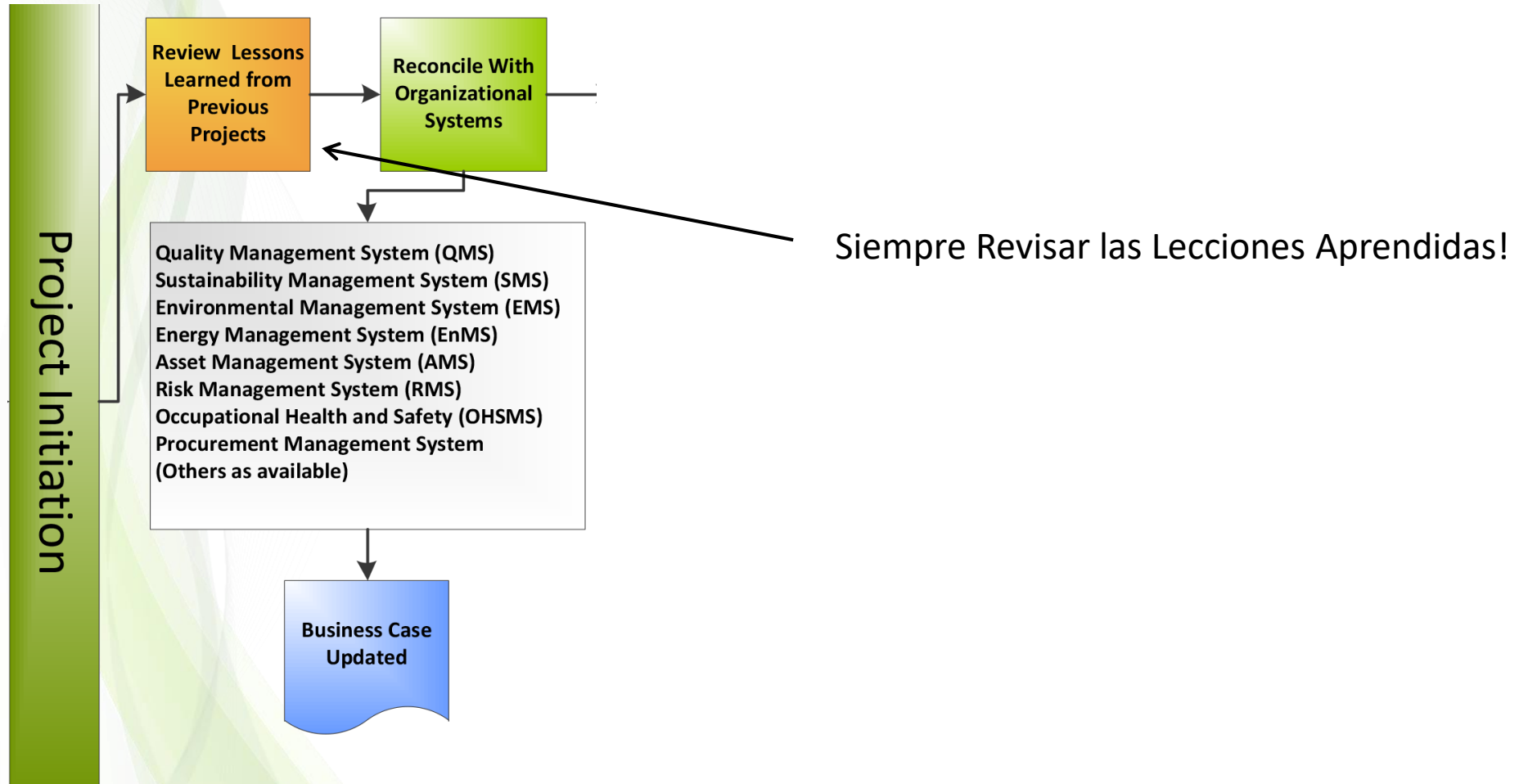
Determinación de realizar o abandonar un plan o proyecto. En el control de calidad, 'va' indica que un producto cumple con las especificaciones; cuando no lo hace, es 'no va.'



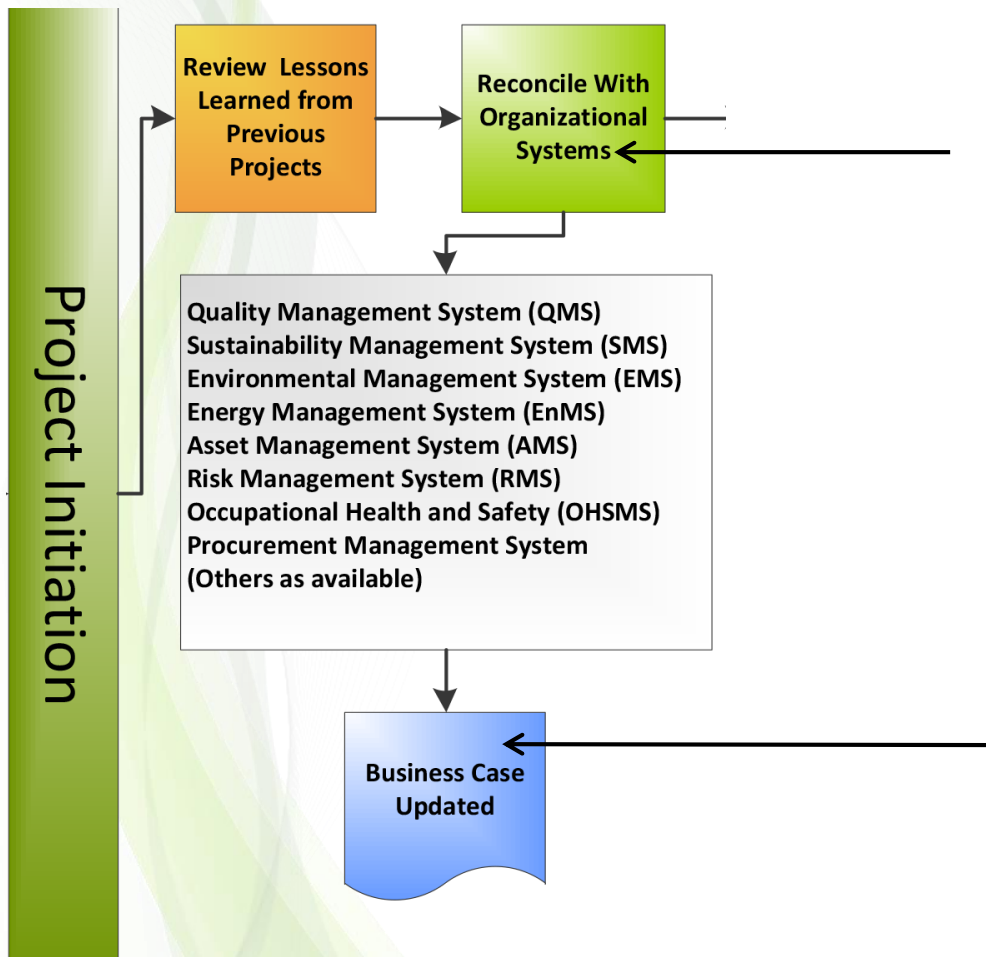
Iniciación de Proyectos PRiSM



Iniciación de Proyectos PRiSM



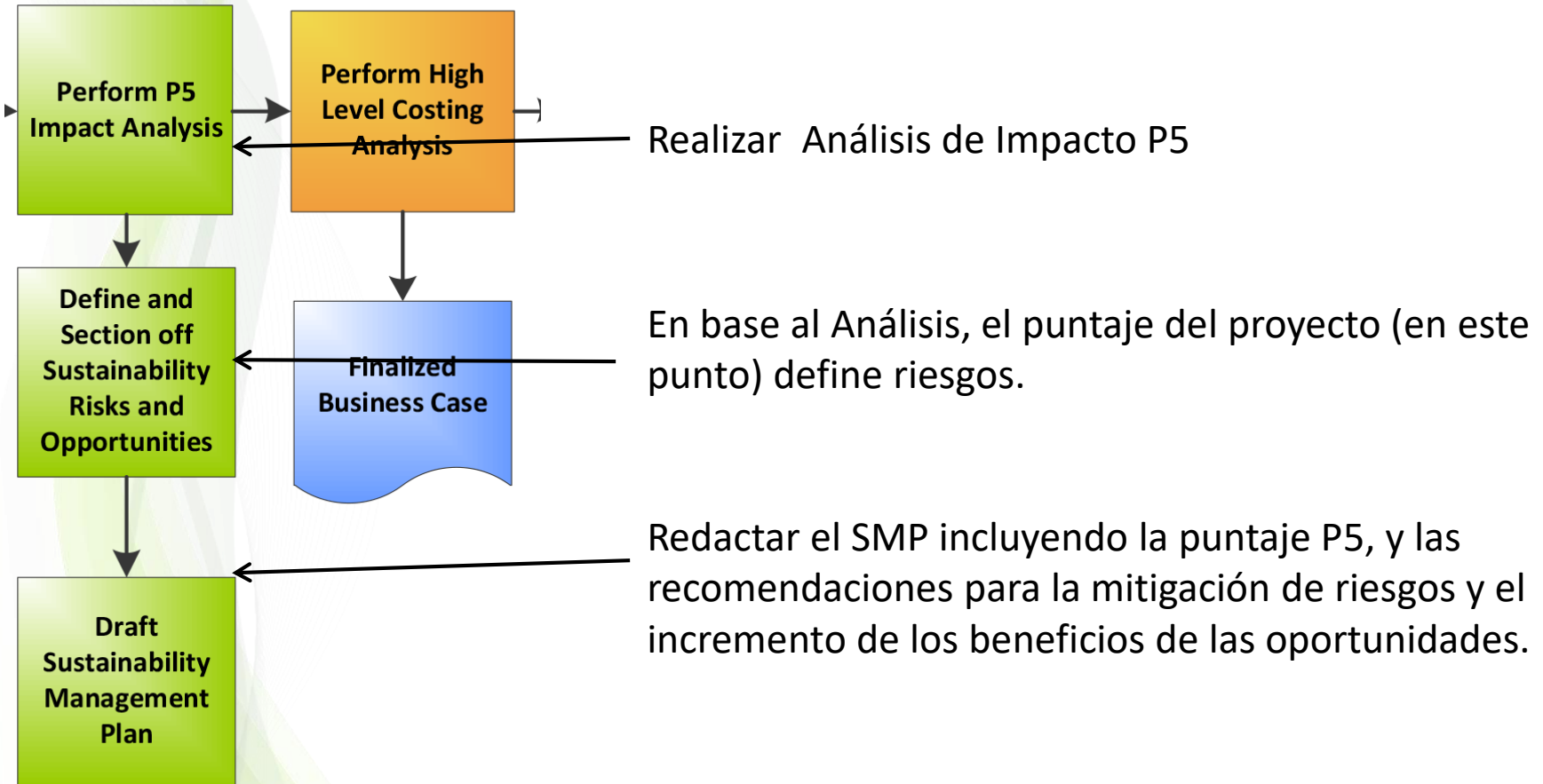
Iniciación de Proyectos PRiSM



Reconciliar con los Sistemas de Gestión Organizacionales

La organización debe actualizar el Caso de Negocio para reflejar los hallazgos.

Iniciación de Proyectos PRiSM



Herramientas para Integrar la Sostenibilidad y la Gestión de Proyectos



**Draft
Sustainability
Management
Plan**

El Plan de Gestión de la Sostenibilidad (SMP) vincula las metas y objetivos corporativos de RSE al plan de proyecto e identifica los impactos del proyecto desde el punto de vista Ambiental, Social y Económico.

¿Qué se incluye en un PGS?

- ☐ Tabla de contenido
- ☐ Control del Documento
 - ☐ Historial de las versiones y la lista de destinatarios
- ☐ Propósito
 - ☐ Una resumen sobre qué es el documento
- ☐ Resumen Ejecutivo o Brief
 - ☐ Una descripción de los factores de sostenibilidad en el proyecto
- ☐ Lista de los Objetivos de Sostenibilidad del Proyecto
 - ☐ Derivados del Análisis de Impacto P5
- ☐ Descripción de las Principales Medidas e Indicadores de Desempeño (Cualitativo y Cuantitativo)
- ☐ El Puntaje de la Evaluación de Impacto P5 (y actualizaciones)
- ☐ Exclusiones del Alcance
- ☐ Revisiones y Reportes de Sostenibilidad
- ☐ Verificaciones/Auditorías



Control de Versiones y Distribución



1. Document Control

1.1. Revision History

Version	Author	Reason For Issue	Date
1			
2			
3			
4			

1.2. Document Distribution

Number	Owner	Location
Master		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

Objetivos de Sostenibilidad del Proyecto



	Deliverable 1	Deliverable 2	Deliverable 3	Score
Carbon Emissions	+3 (high /negative)	+1 (low negative)	-2 (medium positive)	+2

Los objetivos de sostenibilidad se toman a partir del análisis P5. Está incluido todo lo que necesita ser mejorado.

Mediciones Claves de Desempeño (Cualitativas y Cuantitativas)

Ejemplo:

Indicadores Claves de Desempeño Ambiental

- Energía: Número de Edificios verdes (ecoeficientes) en la ciudad
- Residuos: Cantidad de residuo peligroso tratado
- Transporte: Número de transportes públicos eléctricos
- Uso del Agua: Cantidad de edificios con sistema de reciclado de agua
- Materiales y Recursos: Cantidad de beneficios promocionales para adquirir materiales locales y sus impactos en las industrias locales. Ej Construcción

Indicadores Claves de Desempeño Financiero

- Retorno sobre la Inversión: ROI
- Agilidad del Negocio: número de días para resolver las próximas pillajes, edificios inseguros, grafitis, plagas, pastizales

Indicadores Claves de Desempeño de los Productos

- El servicio del Producto: Resultado de Encuestas de Satisfacción (las encuestas son realizadas por agencias independientes)
- Vida útil del Producto: La Agencia de Control deberá tener un 60% de Satisfacción de la Comunidad

Indicadores Claves de Desempeño de los Procesos

- Madurez de proceso: Madurez del Sistema de Gestión Ambiental (SGA): Plan-Do-check-Act
- Eficiencia de la Madurez y continuidad del proceso: número de acciones correctivas y su impacto financiero

Indicadores Claves de Desempeño de las Personas

- Prácticas Laborales y Trabajo Decente: Número de accidentes laborales y cantidad de dinero incurrido.
- Sociedad y Consumidores: Número de chicos que recibieron cursos de capacitación sobre Sostenibilidad.
- Comportamiento Ético: Implementar “Premios a la Sostenibilidad” en escuelas, restaurantes, organizadores de eventos, etc.



La Evaluación de Impacto P5

Un resumen del impacto ambiental y de los pasos planificados que serán llevados a cabo para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas

P5 Category	P5 Sub Category	P5 Element	Reasoning	Score	Legal Regulation	Proposed Action
Social	Labor Practices and Decent Work	Employment	Hiring Practices do not meet the needs of the project.	+2	None	Propose a competency/skills assessment as part of the interview process
Environmental	Transport	Local Procurement	Components are being shipped from 8,000 Miles away	+2	Out of Compliance	Recommend local suppliers and cost benefits analysis.

Las partes finales

Exclusiones al Alcance

Ninguna.

Gestión de Riesgos de Sostenibilidad

Para la Gestión de los Riesgos de Sostenibilidad la agencia aplicará la Guía del PMBOK®. El Plan de Gestión de Riesgos de Sostenibilidad deberá incluir los aspectos e impactos ambientales mencionados arriba y la respuesta para cada uno.

Revisiones e Informes

Los miembros de la Agencia de Control mensualmente realizarán una revisión y elaborarán un Informe de Sostenibilidad que será publicado en el sitio web de la Agencia de Control; y mantendrá reuniones periódicas con representantes de grupos de la comunidad local, y con oficiales locales y nacionales.

Puntaje Actual de Sostenibilidad (P5)

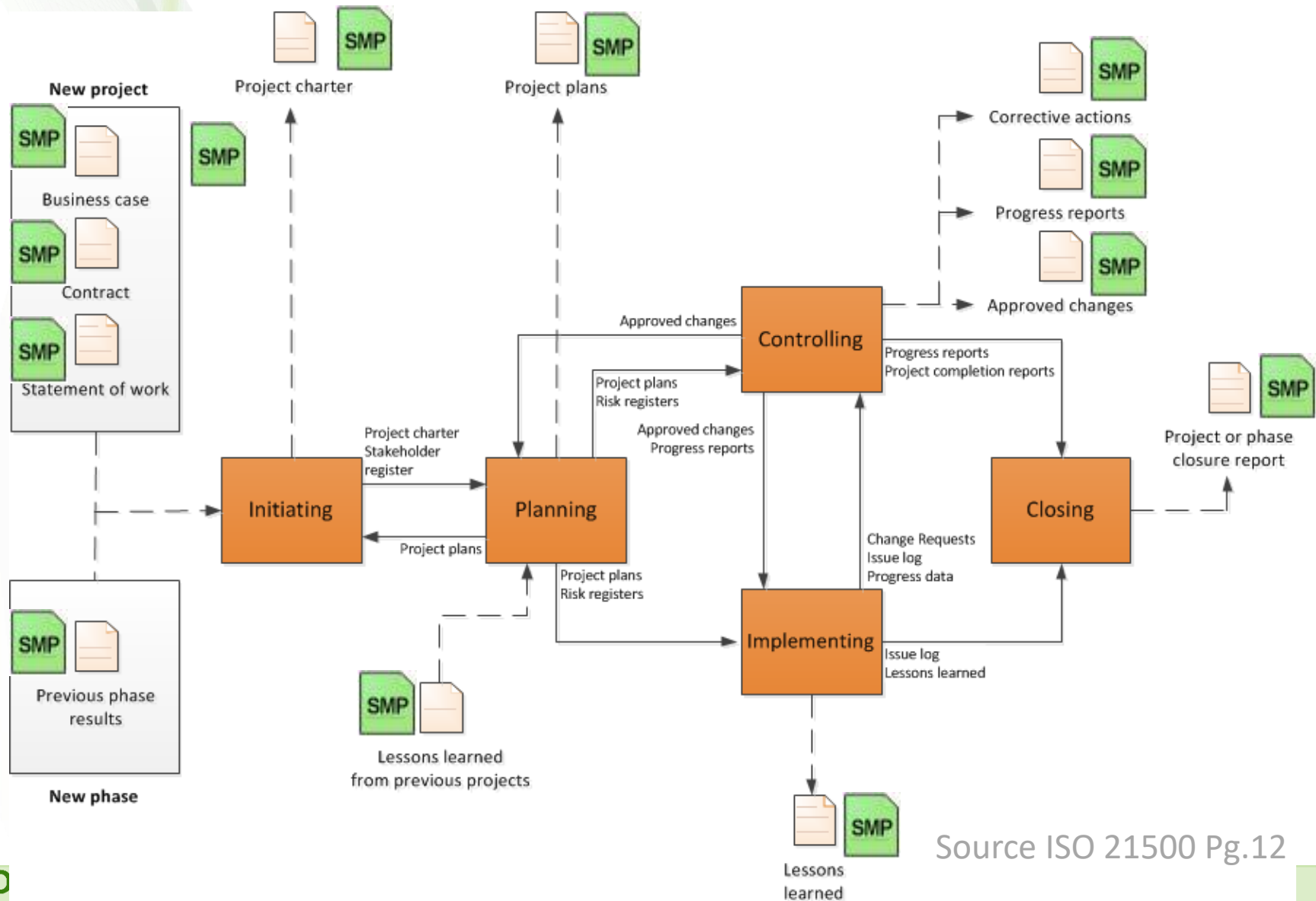
+2.03

Evaluaciones

Las siguientes Evaluaciones son consideradas en este Plan de Gestión de Sostenibilidad:

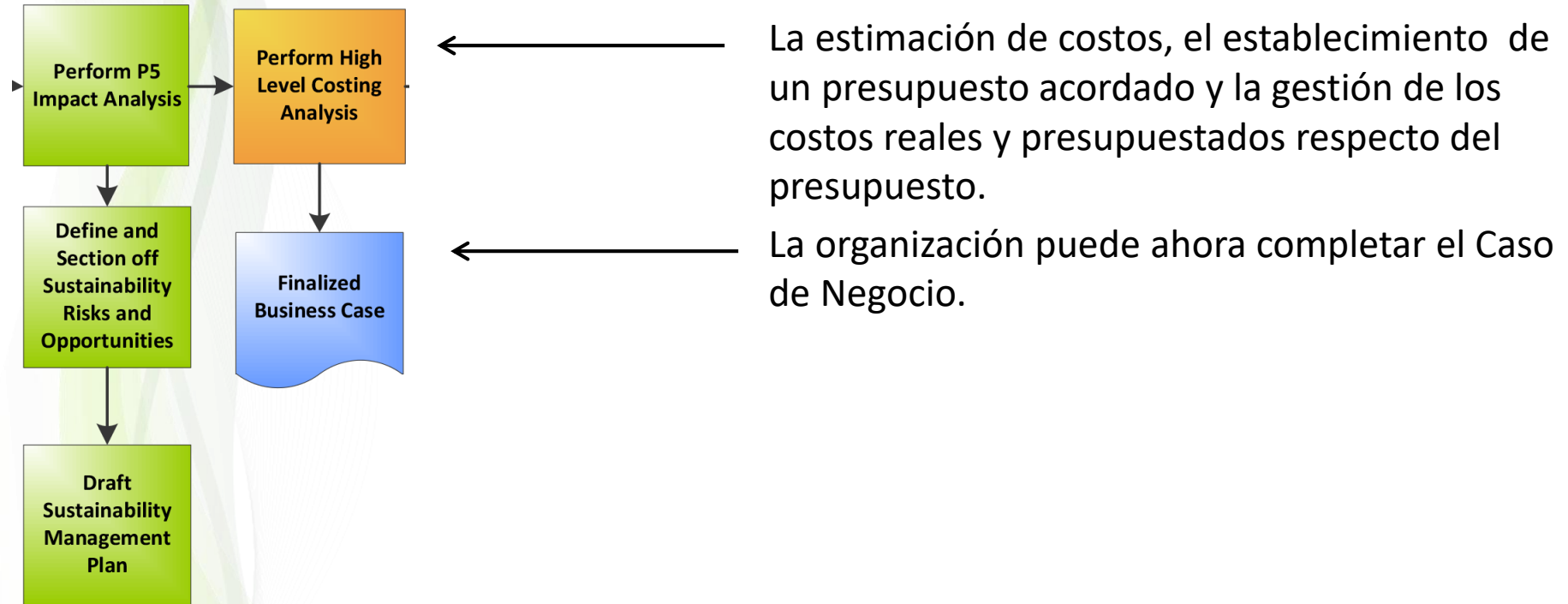
- Evaluación Financiera
- Evaluación de los Procesos
- Evaluación del Product/Servicio
- Evaluación Ambiental
- Evaluación Corporativa y Social

¿Dónde el PGS (SMP) impacta en el proyecto?

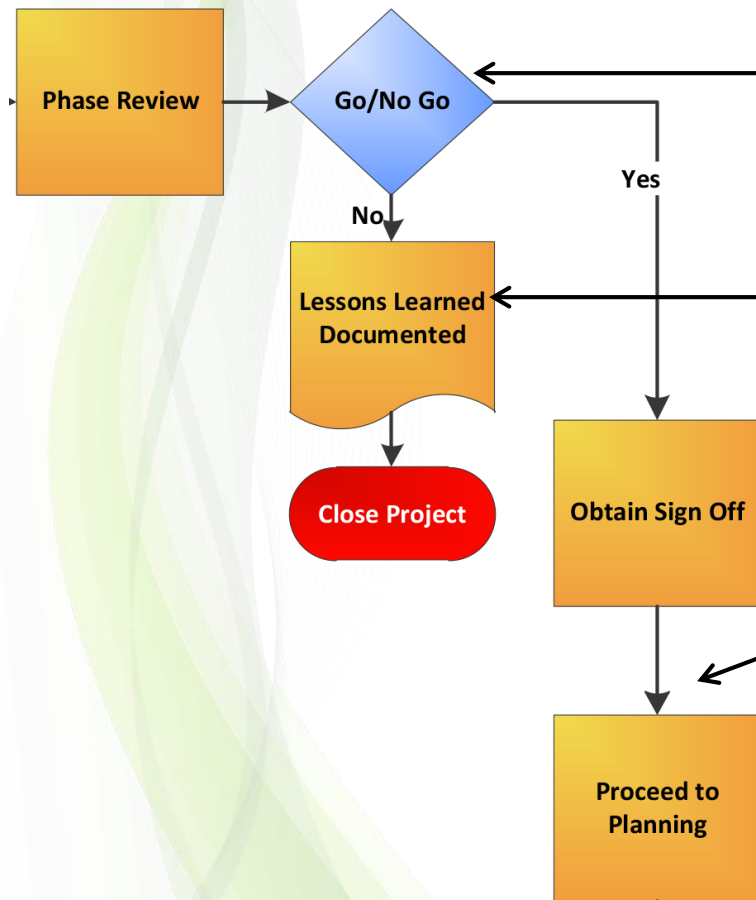


Source ISO 21500 Pg.12

Iniciación PRiSM del Proyecto



Iniciación PRiSM del Proyecto

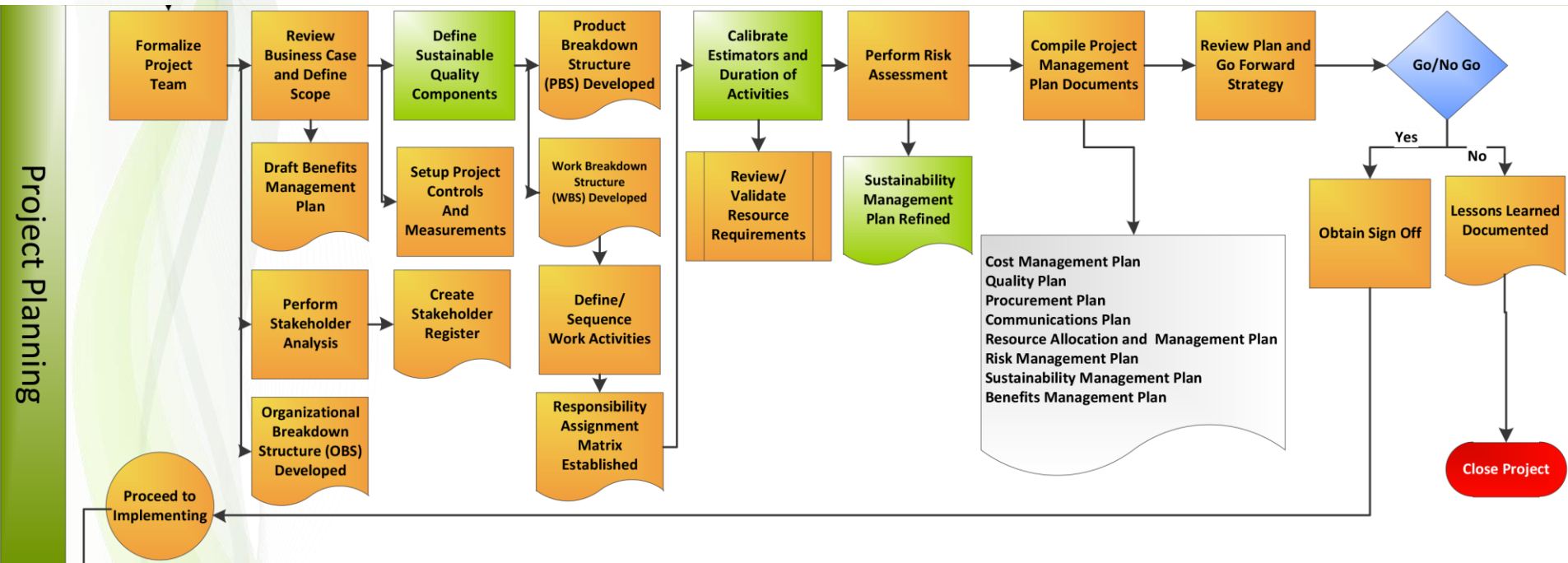


Esta revisión se centra en la justificación de negocio del proyecto antes de la decisión clave de aprobar el inicio del proyecto y autorizar al proyecto a proseguir con la planificación.

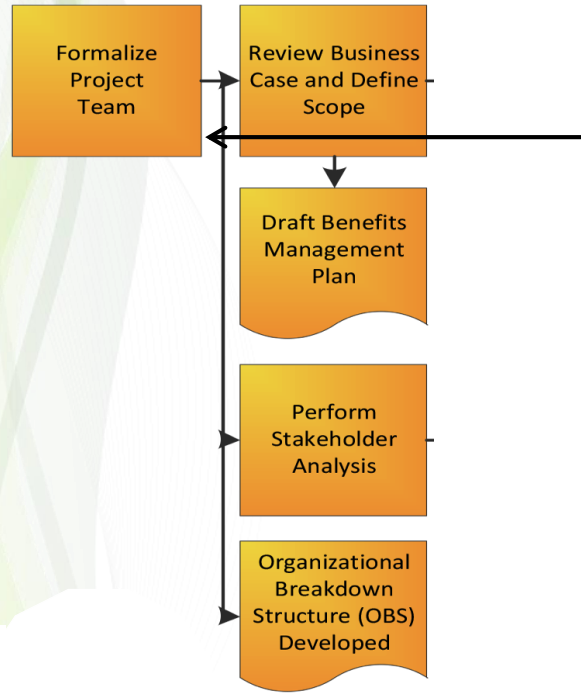
Si se determina que el proyecto no proseguirá o será puesto en espera, documente las lecciones aprendidas y cierre el proyecto.

Si la determinación es hacer que se continúe, obtenga la firma y prosiga hacia la fase de planificación.

Planificación PRiSM del Proyecto



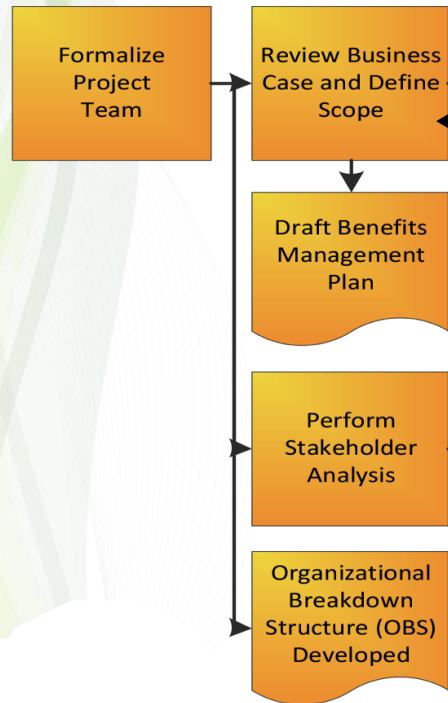
Planificación PRiSM del Proyecto



El proyecto necesita gente correcta en el lugar apropiado con la autoridad, responsabilidad y competencia para tomar decisiones.

El equipo de gestión del proyecto debe reflejar los intereses de todas las partes interesadas que estarán involucradas.

Planificación PRiSM del Proyecto



Junto con el equipo de proyecto, revise el caso de negocio y defina el alcance del trabajo.

El alcance del proyecto fija los objetivos establecidos en el modelo de negocio y las metas que deben cumplirse para lograr el resultado y beneficios previstos.

Planificación PRiSM del Proyecto

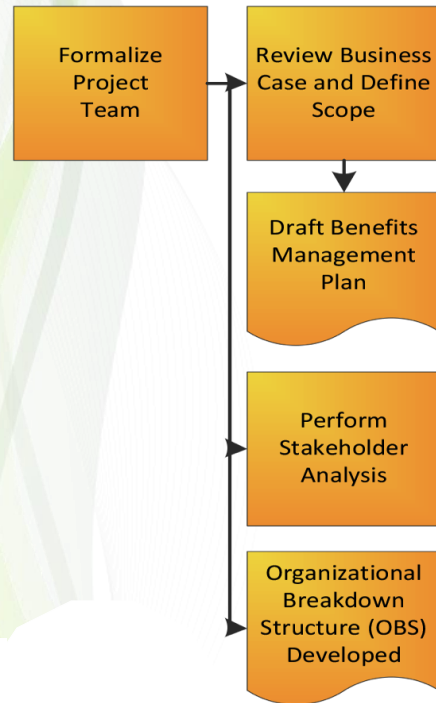


Elabore el Plan de Gestión de los Beneficios.

La Gestión de los Beneficios puede ser dividida en lo siguiente:

- Identificación y Estructuración de los Beneficios
- Planificación de la Realización de los Beneficios
- Realización y Medición de los Beneficios
- Evaluación

Planificación PRiSM del Proyecto

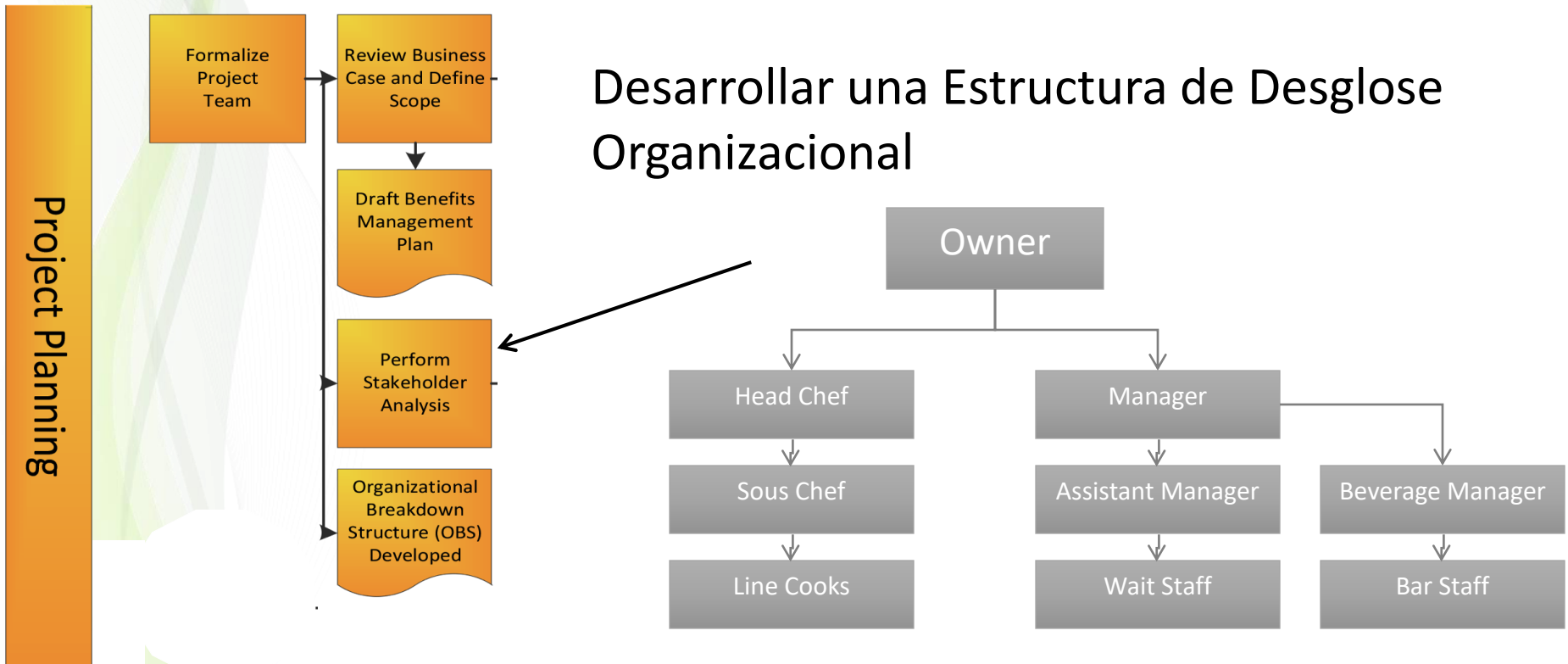


Realice el Análisis de los Interesados

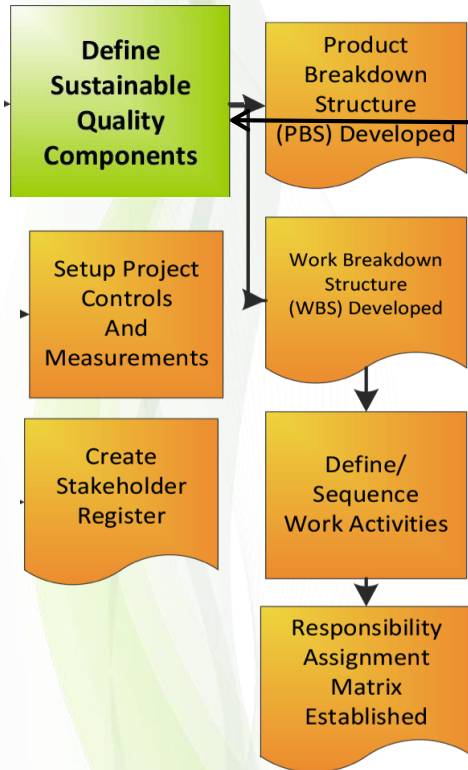
¿Quiénes son los interesados del proyecto?

- ¿A quiénes debe mantener satisfechos?
- ¿Quiénes deben ser participados en forma muy cercana y cuidadosa?
- ¿Quiénes deben estar altamente informados?
- ¿Quiénes necesitan una evaluación básica del estado?

Planificación PRiSM del Proyecto



Planificación PRiSM del Proyecto

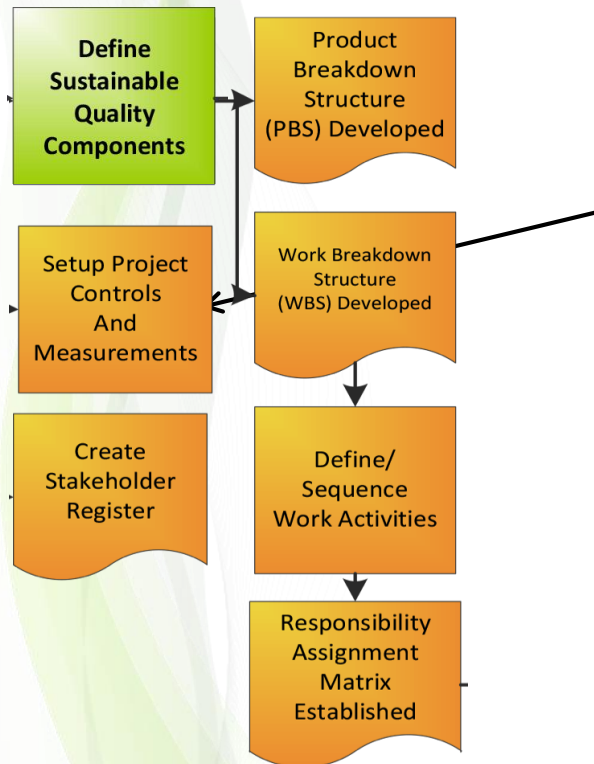


Defina los aspectos de los componentes de sostenibilidad del proyecto

Establezca los umbrales para los impactos de sostenibilidad relevantes para el proyecto, para los entregables del proyecto y para los procesos del proyecto, respecto de P5.

Un Ejemplo podría ser: En caso de adquisición de recursos, el puntaje P5 no debe superar +1

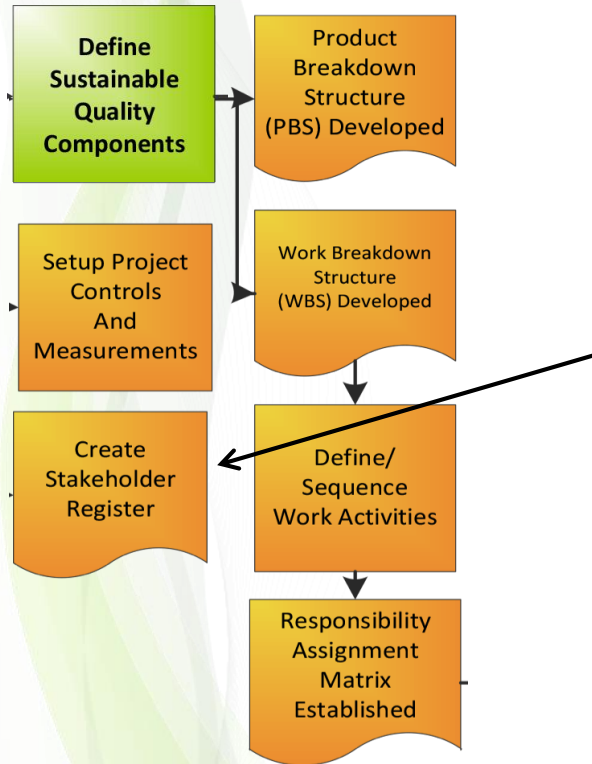
Planificación PRiSM del Proyecto



El control del proyecto puede incluir:

- La frecuencia y formato de comunicación entre el director del proyecto y las partes interesadas
- Los mecanismos para capturar y analizar los incidentes y cambios
- Mecanismo para escalar excepciones
- Etc.

Planificación PRiSM del Proyecto



STAKEHOLDER REGISTER

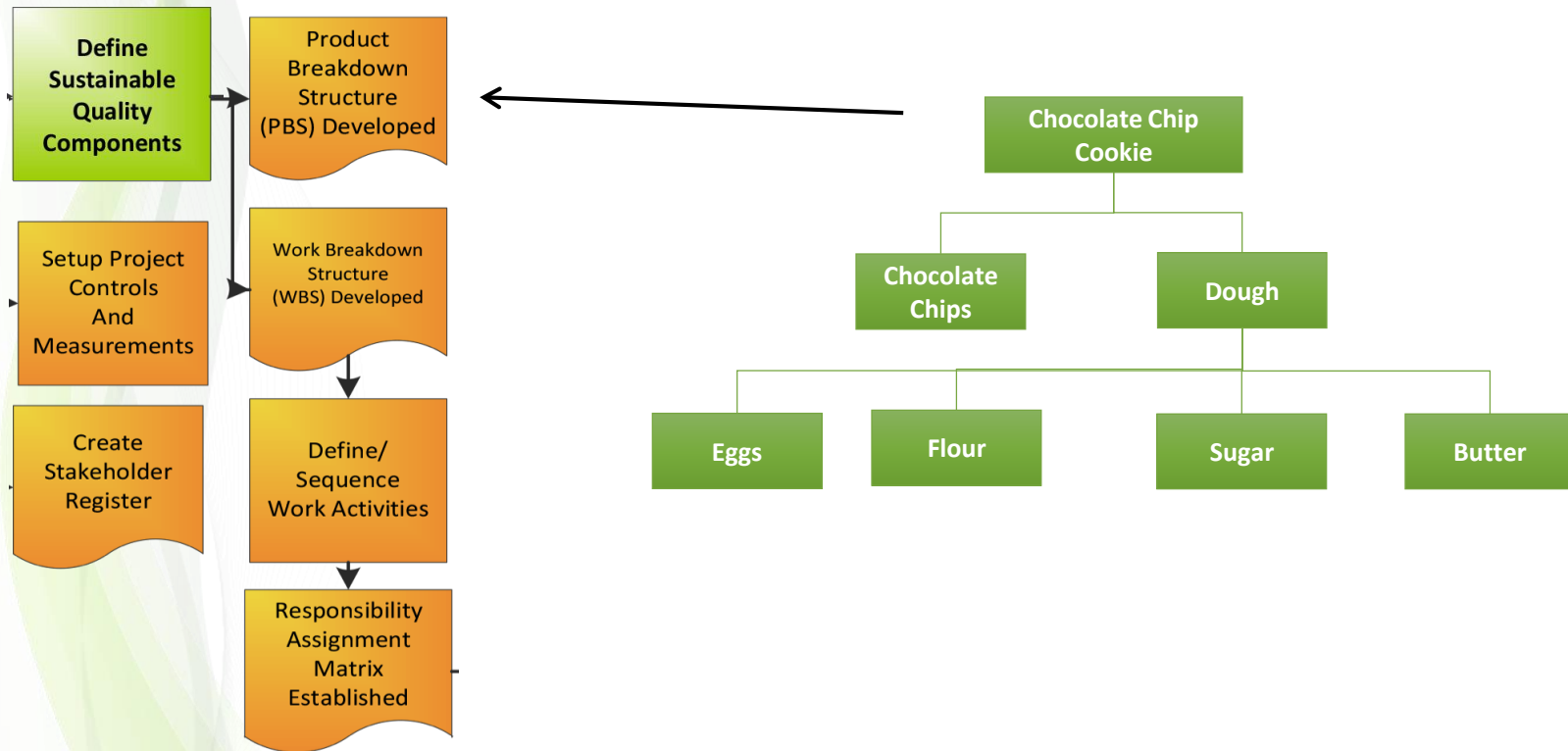
Project Title: _____

Date Prepared: _____

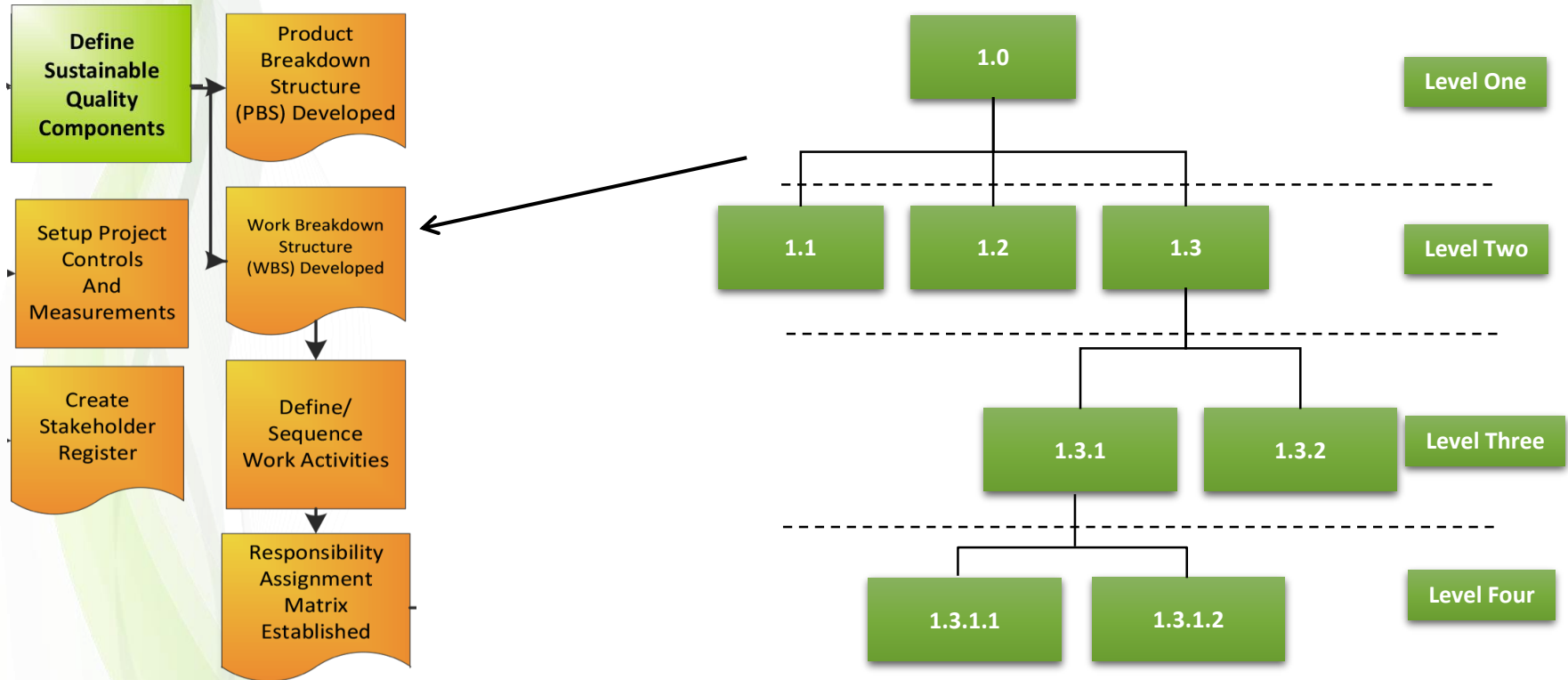
Name	Position	Role	Contact Information	Requirements	Expectations	Influence	Classification
<i>Stakeholder's name.</i>	<i>Position in the organization.</i>	<i>The function they perform on the project.</i>	<i>Communication and correspondence information.</i>	<i>High-level needs or wants for the project and/or product.</i>	<i>Expectations of the project or product.</i>	<i>Level and type of influence on the project.</i>	<i>A category or classification.</i>

Page 1 of 1

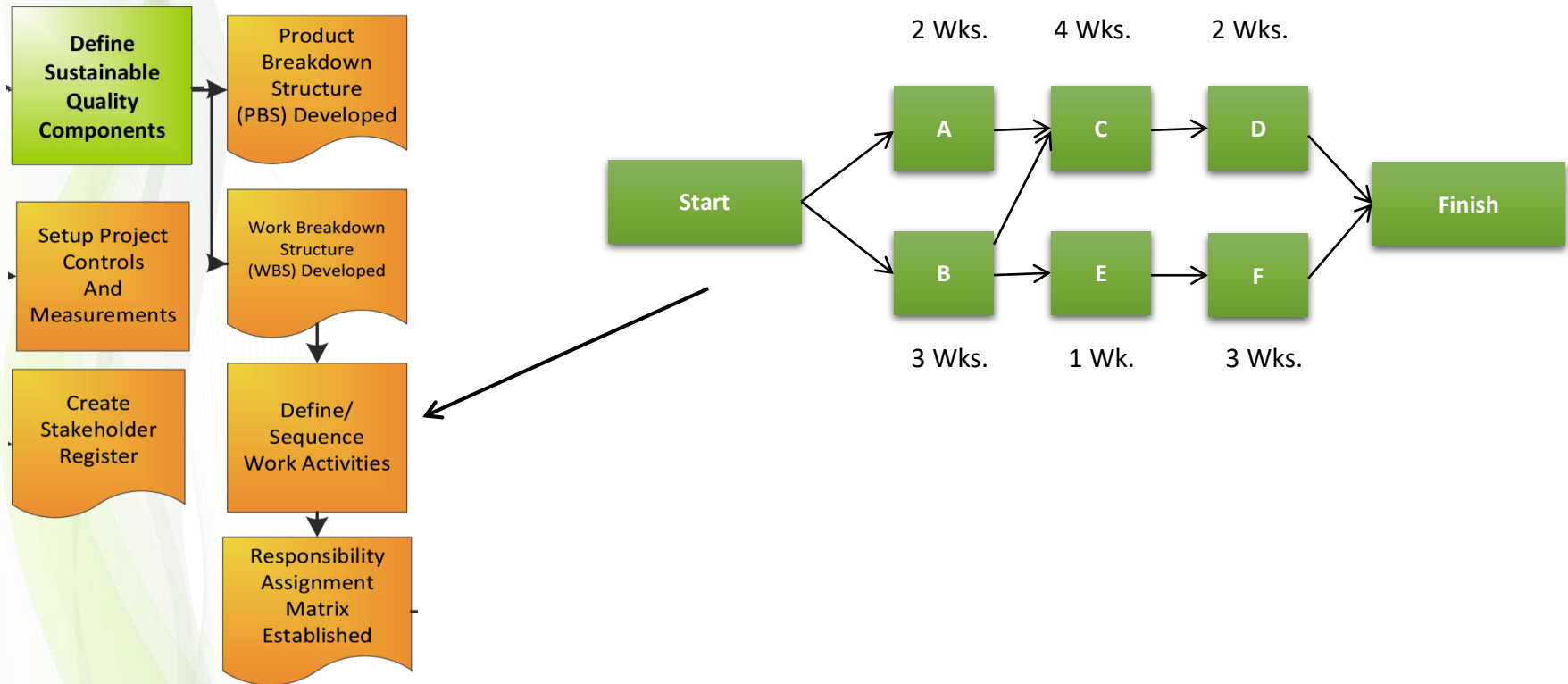
Planificación PRiSM del Proyecto



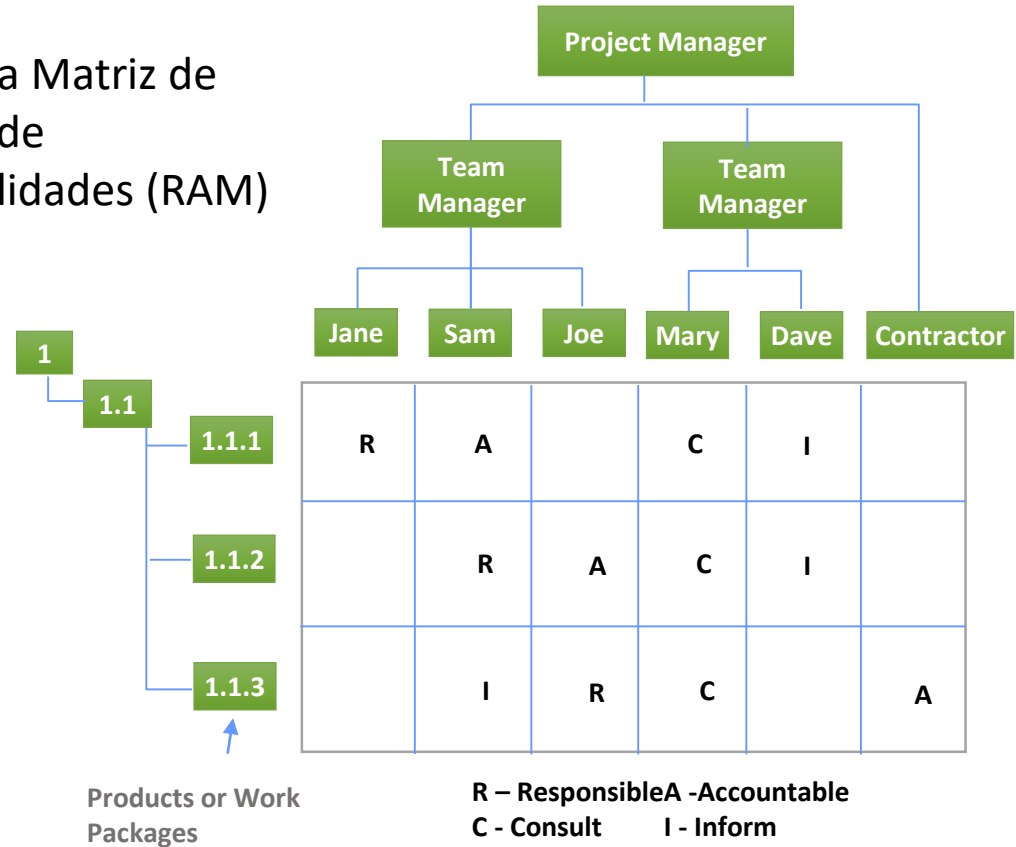
Planificación PRiSM del Proyecto



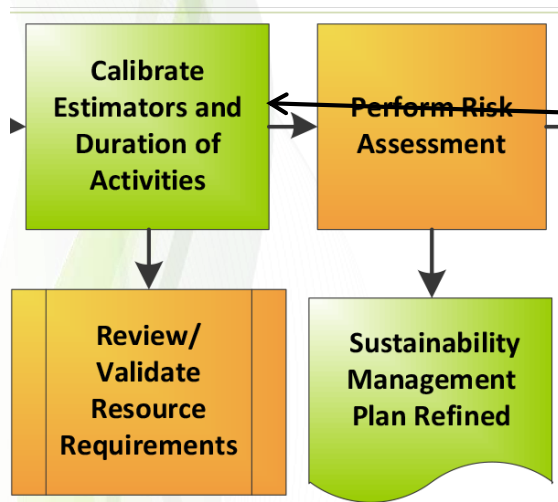
Planificación PRiSM del Proyecto



Planificación PRiSM del Proyecto



Planificación PRiSM del Proyecto

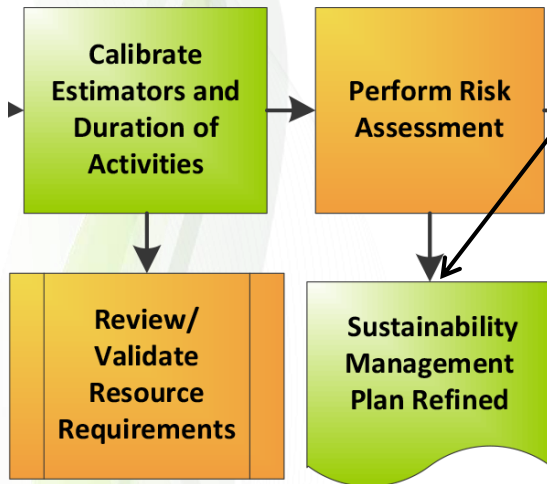


Una vez que tiene su RAM en su lugar, Calcule/ajuste sus estimaciones y la duración de las actividades.

Técnicas:

- Juicio de Expertos
- Estimaciones Analógicas (basadas en actividades similares)
- Estimaciones Paramétricas (basadas en relaciones)

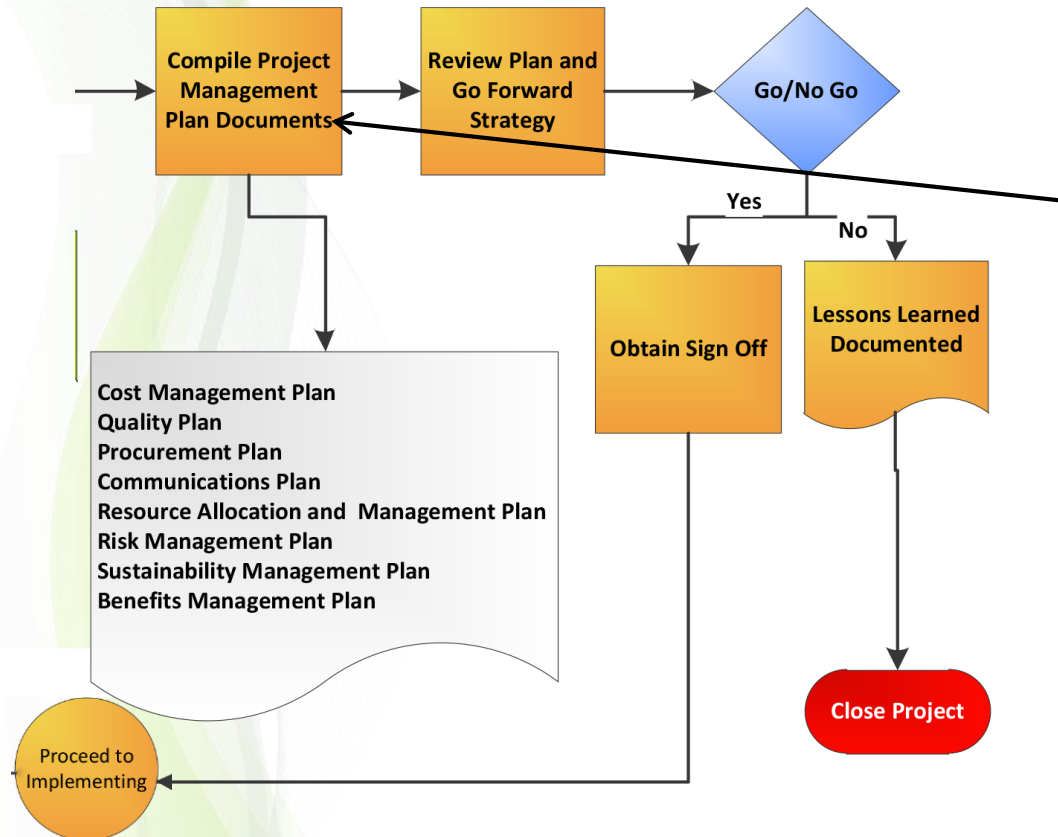
Planificación PRiSM del Proyecto



El refinamiento del PGS debería incluir:

- Cambios del Alcance
- Componentes de Calidad de la Sostenibilidad
- Cambios al Puntaje P5 en +/-
- Riegos de Sostenibilidad Identificados

Planificación PRiSM del Proyecto



Una vez que se refina el PGS, compile los Planes de Gestión, realice una revisión y establezca la estrategia para continuar.

Si el proyecto va a continuar, proceda a Implementación. Si no, documente las lecciones aprendidas y cierre el proyecto.