



El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos

People, Planet & Profit,
Project Processes and Products

Primera Edición



Contenido

PREFACIO6

EL ESTÁNDAR P57

 Introducción7

 Definiciones7

 Alineación con el GRI G4 y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas 10

El Estándar P5 12

 P5 y Los Productos 13

 P5 y los Procesos 15

P5 Y LA LINEA BASE SOCIAL 16

 PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE..... 17

 Empleo 17

 Relaciones de Direccion/Laborales 17

 Salud y Seguridad..... 17

 Capacitación y Educación 17

 Aprendizaje Organizacional 17

 Diversidad e Igualdad de Oportunidades 17

 Emigración de Profesionales Capacitados 18

SOCIEDAD Y CONSUMIDORES..... 18

 Apoyo a la Comunidad 18

 Política Pública/ Cumplimiento..... 18

 Salud y Seguridad de los Consumidores 18

 Etiquetado de Productos y Servicios 18

 Comunicaciones de Venta y Publicidad..... 18

 Privacidad del Cliente 18

 No Discriminación 19

 Libertad de Asociación 19

 Trabajo Infantil 19

 Trabajo Forzado y Obligado 19

COMPORTAMIENTO ETICO 19

 Practicas de Adquisición e Inversión..... 20

 Soborno y Corrupción 20

 Comportamiento Anti-Competencia..... 20

P5 Y LA LINEA BASE DE MEDIO AMBIENTE..... 20

Transporte.....	20
Compra Local.....	20
Comunicación Digital.....	20
Viajes.....	20
ENERGIA.....	21
Emisiones / CO2.....	21
Retorno de Energía Limpia.....	21
AGUA.....	21
Calidad del Agua.....	21
Consumo de Agua.....	21
Extracción del Agua.....	21
Reciclado.....	22
Eliminación.....	Error! Bookmark not defined.
Reutilización.....	22
Energía Incorporada.....	22
Basura.....	22
P5 Y LA LINEA BASE FINANCIERA.....	22
RETORNO SOBRE LA INVERSION.....	22
Relación Costo BENEFICIO.....	23
Beneficios Financieros Directos.....	23
Tasa Interna de Retorno.....	23
Tasa Externa de retorno.....	23
Valor Actual Neto.....	23
AGILIDAD EMPRESARIAL.....	23
Flexibilidad/opcionalidad en el Proyecto.....	23
Flexibilidad Empresarial Incrementada.....	23
Estimulación Económica.....	24
Impacto Económico Local.....	24
Beneficios Indirectos.....	24
EL ANÁLISIS DE IMPACTO P5.....	25
Claves para Realizar un Análisis de Impacto P5.....	25
Métodos para Realizar un Análisis de Impacto P5.....	26
Definiendo los Objetivos de Sostenibilidad a partir del Análisis.....	26
P5 Y EL PLAN DE GESTION DE LA SOSTENIBILIDAD (PGS).....	26

P5 Y EL INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO	27
P5 Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
P5 Y CIERRE DEL PROYECTO	29
P5 Y LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD	30
REFERENCIAS.....	31
LECTURAS RECOMENDADAS	32

My iBook Title

Información de Copyright

Tel. + 01 260 580 6353

Fax + 01 866 537 1525

E-mail copyright@greenprojectmanagement.org

Web www.greenprojectmanagement.org

Publicado en Estados Unidos de Norteamérica



GPM® es una Marca Registrada y Licenciada de GPM Global, Administrada en Estados Unidos. P5 tiene copyright © registrado en los Estados Unidos y con el Servicio de Copyright de Inglaterra (UK).



Este Trabajo está licenciado bajo la Licencia Internacional Creative Commons Attribution 4.0. Para ver la copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en_US.

PREFACIO

El interés mundial sobre el desarrollo sostenible, el cambio climático, la ética, la responsabilidad social y las cadenas de suministro se ha incrementado en los últimos años. Hay una demanda creciente de prácticas de negocios sostenibles, a través de sus procesos y productos, para que sean más sensibles y receptivos de la sostenibilidad del medio ambiente y de la comunidad (o varias comunidades) en la que operan.



Como contribuyentes y miembros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nuestro compromiso con la ciudadanía global se plasma en nuestros esfuerzos para ayudar a individuos y organizaciones de todo el mundo a desarrollar habilidades que les permitan participar y contribuir a una economía saludable con un compromiso de gestión ambiental y social.

Como los gestores de la innovación, con representación en todas las industrias del mundo entero, la dirección de proyectos, como disciplina, está especialmente preparada para hacer frente a los desafíos del medio ambiente y de nuestra forma de vida.



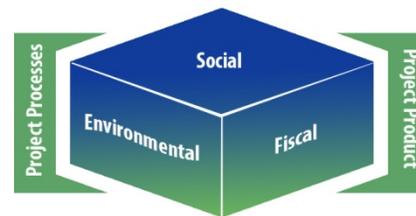
www.greenprojectmanagement.org

EL ESTÁNDAR P5

Introducción

Lo que P5 significa para las Personas, el Planeta, el Beneficio, el Proceso y el Producto.

El Estándar P5 de GPM es una herramienta que brinda soporte para la alineación de Portafolios, Programas y Proyectos con la estrategia organizacional para la Sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local.



La forma más sencilla de explicar P5 es que enlaza el enfoque de la triple línea base, los procesos del proyecto y los productos o servicios resultantes.

Esta publicación proporciona orientación sobre qué medir y cómo integrar P5 en las actividades del proyecto, y también puede ser utilizado por los profesionales de RSE para brindar soporte en la presentación de sus informes de sostenibilidad para incluir a los proyectos.

P5 sirve como marco de sostenibilidad en el que nuestra metodología PRiSM se construye y apalanca las Normas ISO, los indicadores del GRI G4 y los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

La metodología PRiSM ofrece las vías para ampliar las capacidades de las organizaciones para proporcionar un informe completo de la cuna a la tumba. La metodología incluye los procesos del proyecto y sus productos, como elementos críticos, a través de mediciones cualitativas y cuantitativas utilizando el estándar P5 y se usa de una manera similar a la de un análisis de Marco Lógico (Enfoque de Marco Lógico), una herramienta que estructura los principales elementos de un proyecto y destaca el vínculo entre ellos.

Definiciones

Desarrollo Sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro a las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. (UNWCED 1987)

Cambio Climático

"Cambio en el estado del clima que puede ser identificado (por ejemplo, mediante tests estadísticos) por los cambios en la media y / o la variabilidad de sus propiedades, y que persiste durante un período prolongado, típicamente décadas o más. Se refiere a cualquier cambio en el clima a través del tiempo, ya sea debido a la variabilidad natural o como resultado de la actividad humana" (IPCC, 2007)

"Cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos comparables de tiempo" (UNFCCC, 2014)

Sostenibilidad Corporativa

Se refiere a la entrega por parte de una empresa de valor de largo plazo en términos económicos, sociales, ambientales y éticos. Este enfoque en el valor a largo plazo lleva consigo tanto responsabilidades como oportunidades. Fundamentalmente, todas las empresas tienen la responsabilidad de operar de acuerdo con los principios universales, como los del Pacto Mundial de Naciones Unidas. En la práctica, esto significa que asegura que una empresa identifica, previene, mitiga y rinde cuentas de cualquier impacto negativo que pueda causar en la sociedad y en el medio ambiente incorporando estos principios universales en las correspondientes estrategias corporativas, políticas y procedimientos, y mediante el establecimiento de una cultura de integridad y cumplimiento. En particular los procesos de evaluación de riesgos deben tener en cuenta los riesgos para la sociedad y el medio ambiente derivados de las actividades de la empresa en lugar de considerar únicamente los riesgos para la propia empresa, aunque mitigar dichos riesgos con frecuencia puede mitigar los riesgos de reputación, legales y financieros para la empresa. La responsabilidad de la aplicación de los principios universales debe ser integrada en toda la organización, realizando también esfuerzos para asegurar el mismo alto estándar entre proveedores y otros socios comerciales (Compromiso Empresarial Pos 2015, año 2013).

Ética

Nos encontramos en un momento en la historia en el que nuestra ética adquiere una importancia crucial. La ética de los negocios (también ética corporativa) es una forma de ética aplicada o ética profesional que examina los principios éticos y problemas morales o éticos que surgen en el ambiente de negocios. Se aplica a todos los aspectos de la conducta empresarial y es pertinente a la conducta de las organizaciones en su conjunto y de los individuos. Por ejemplo, hoy en día la mayoría de las grandes corporaciones fomentan su compromiso con los valores no económicos bajo encabezados como los códigos de ética y actas de responsabilidad social.

Las empresas hoy en día no pueden ser socialmente responsables si no aspiran al desarrollo sostenible. Su cultura, su comportamiento diario y su desempeño económico, ambiental y social deben estar alineados y ser coherentes con los objetivos globales de desarrollo sostenible.

Cadenas de Suministro: Las preocupaciones de larga data acerca de las malas condiciones sociales y ambientales en las cadenas de suministro de las empresas, junto con un mayor escrutinio público de la conducta empresarial, han dado lugar a crecientes expectativas de que las empresas deben buscar formas más eficaces de mejorar las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de sus proveedores.

Los Proyectos y los Procesos de los Negocios no viven únicamente dentro de los confines donde estaban destinados. Sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente en el que se utilizan deben contabilizarse como una medida del éxito del proyecto, y éste fue el motor del desarrollo de nuestro Estándar P5, una herramienta que ayudará a las organizaciones a alcanzar los objetivos de sostenibilidad, a la vez que logran el éxito de los proyectos.

Alineación con el GRI G4 y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Global Reporting Initiative (GRI) es el marco internacional más grande del mundo para la presentación de informes. El número de informes de sostenibilidad ha aumentado cada año desde que el GRI comenzó a publicar su Sustainability Reporting Framework. GRI mantiene una lista para seguir el progreso al respecto. Notamos que hay muchos más informes de sostenibilidad que no están formalmente listados.

El listado del GRI indica que del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 hubo un incremento del 22% en el número de informes de sostenibilidad respecto al año anterior (Informe de sostenibilidad G4, 2013).

Los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) sirven de directriz para la presentación de informes y están a punto de expirar en el 2015, y el nuevo marco, la Arquitectura del Compromiso Empresarial Pos-2015, es la culminación de más de una década de experiencia a través del Pacto Mundial de las Naciones Unidas comprometiendo a las empresas con la sostenibilidad corporativa a nivel mundial. Se basa en opiniones recogidas durante una serie de consultas realizadas a nivel global sobre la agenda de desarrollo pos 2015 y que fue desarrollada en colaboración con la Global Compact LEAD en la Cumbre de líderes del Pacto Mundial 2013, de los cuales GPM Global fue un participante activo.

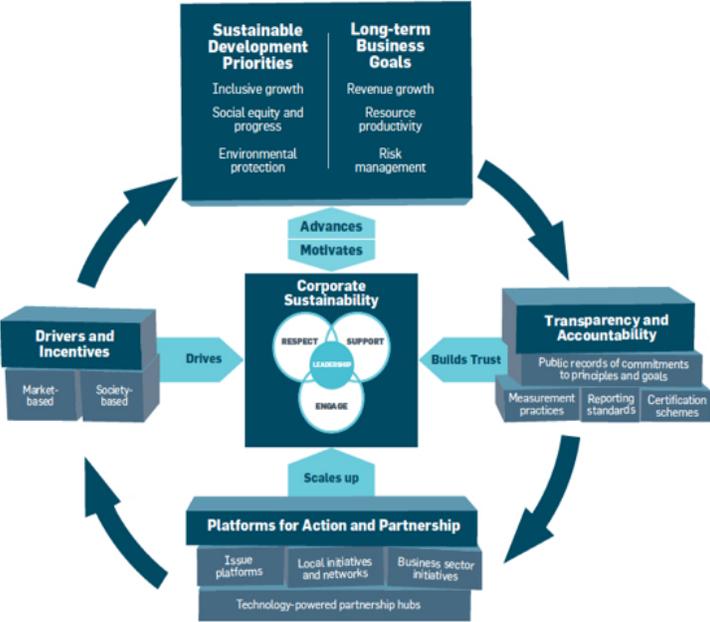


Figura 1. La Arquitectura del Compromiso Empresarial del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción gozan de consenso universal.

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; y

Principio 2: Asegurarse de no ser cómplices en los abusos de los derechos humanos.

Trabajo

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho al convenio colectivo;

Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligado;

Principio 5: La abolición efectiva del trabajo infantil; y

Principio 6: La eliminación de la discriminación en lo que se refiere a empleo y ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo frente a los desafíos ambientales;

Principio 8: Empezar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental; y

Principio 9: Promover el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.

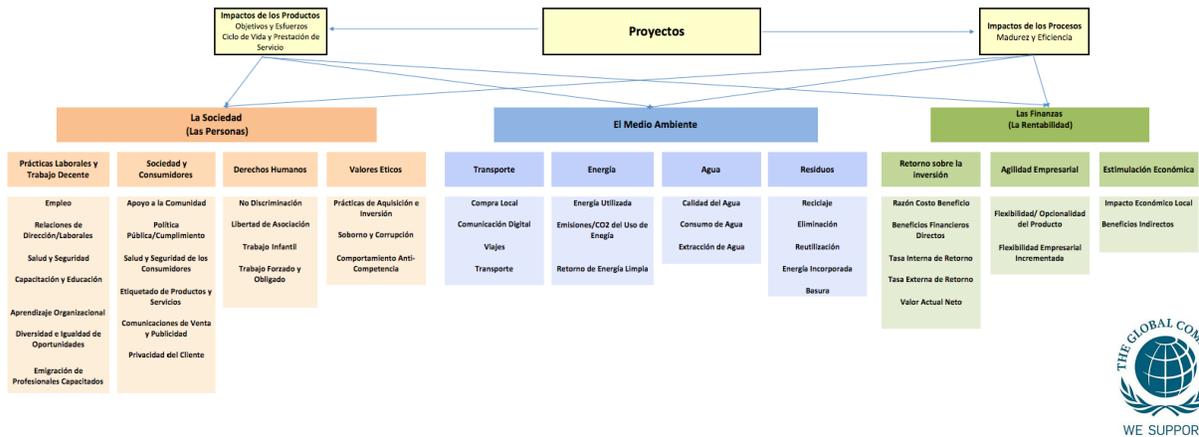
Contra la Corrupción

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

** GPM Global es participante activo en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, registrado como una asociación de negocios global y es la primera organización de desarrollo de dirección de proyectos entre sus signatarios.*

Para obtener más información sobre los Diez Principios visite <http://www.unglobalcompact.org>

El Estándar P5



El establecer indicadores globales para la sostenibilidad no es tarea fácil, ya que cada negocio es único y lo que puede ser una manzana para una empresa podría ser una naranja para otro. Las directrices del GRI G4 exigen que las empresas den a conocer lo que es relevante para su negocio (Informes de sostenibilidad G4, 2013).

El desafío para un verdadero informe de la cuna a la tumba es lo que las empresas están omitiendo en sus informes. Hay un viejo adagio que dice "usted no puede informar lo que no puede medir". P5 proporciona un marco medible para portafolios, programas y proyectos, los cuales son, por definición, únicos para considerar su inclusión en los informes.

John Elkington, fundador de una consultora británica llamada SustainAbility, utilizó por primera vez la frase "la triple línea base" en la década de 1990 en su libro *Caníbales con Tenedores* (Elkington, 1997). Su argumento era que las empresas debían apalancar las tres líneas bases en forma separada. Una de ellas es la medida tradicional de los beneficios empresariales, la cuenta de resultados. La segunda es la línea base de las "personas" de una empresa o "cuenta social", que es una medida de cuán socialmente responsable es una organización.

La tercera es la línea base de la cuenta "planeta" de la compañía - una medida de cuánto están impactando en el medio ambiente. La triple línea base (TBL), por tanto, consiste en tres P: people, planet & profit. Su objetivo es medir la organización de la corporación durante un período de tiempo. Según Elkington, sólo una empresa que desarrolla la TBL está contabilizando el costo total involucrado en la actividad empresarial.

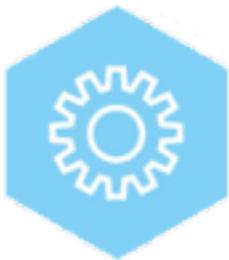
El desafío de la triple línea base es que las tres cuentas separadas no pueden ser fácilmente cuantificadas. Es difícil medir las cuentas del planeta y de las personas en los mismos términos en que son medidos los beneficios - es decir, en términos de rentabilidad.

El costo total del desastre de BP Deep-Water Horizon en el Golfo de México, en abril de 2010, por ejemplo, es probablemente inconmensurable en términos monetarios, como lo es el costo de la industrialización desde una perspectiva medioambiental; o desde una

perspectiva social el costo de privar a los niños de su libertad de aprender como resultado de hacerlos trabajar en edad temprana.

La sostenibilidad en la dirección de proyectos no es tan fácil como simplemente voltear el papel para usarlo del otro lado o compartir el coche para las reuniones de equipo como algunos podrían sugerir. Más bien, es la incorporación de elementos, que están estandarizados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) y el Marco para la Elaboración de Memorias del Global Reporting Initiative (GRI G4), al proceso de dirección de proyectos que pueden ser medidos, aplicados y utilizados para generar beneficio a la organización a través de la reducción del impacto del proyecto sobre el medio ambiente ecológico, la economía y la sociedad.

El estándar P5 de GPM es una herramienta desarrollada originalmente en agosto de 2011 para definir qué y cómo medir un proyecto por los impactos relacionados con la sostenibilidad. Las organizaciones que elaboran informes de sostenibilidad pueden utilizar la herramienta para proporcionar un mayor nivel de transparencia en su organización incluyendo información sobre los proyectos, que se complementa con el método existente o informar sobre las cadenas de suministro.



P5 y Los Productos

Un "producto" se define como cualquier servicio, bien, cambio, recurso, resultado de negocio o resultado tangible o intangible realizado por una organización, utilizando procesos de dirección de proyectos para crear, actualizar, ampliar, mantener y eventualmente disponer de los productos, con el objetivo de utilizar al producto para proporcionar un beneficio futuro a la organización.

No hay un período de tiempo establecido para el ciclo de vida de un activo o producto dado que la duración de cada fase de su existencia varía en función de la vida económica. El ciclo de vida de un proyecto puede no tener la misma duración que su línea de tiempo ya que el éxito sólo se puede lograr a veces como la "obtención de los beneficios". Por lo tanto su línea de tiempo puede incluir un proyecto separado para el período posterior al proyecto contratado tradicional, que es el período de tiempo entre el período del proyecto tradicional y el período en el que la organización obtiene el beneficio. El ciclo de vida completo de un producto podría completarse en unos pocos meses, mientras que el de otro producto podría durar años.

Los Productos siguen en general cuatro etapas:

- **Introducción** – El producto se introduce en el mercado.
- **Crecimiento** - El producto comienza a crecer en el mercado.
- **Madurez** - El producto se establece y las ventas se incrementan y eventualmente se estabilizan.
- **Declinación** - La etapa en la que el producto comienza a declinar o el mercado del producto ya no está allí.

P5 considera al ciclo de vida del producto desde una perspectiva social, ambiental y económica. Durante cada fase del proyecto, la sostenibilidad debe ser contabilizada. Para el proyecto de un producto debe asegurarse su consideración desde el momento en que es concebida la idea del producto hasta su entrega en su forma final. Esto incluye la planificación de la realización del producto, su diseño y desarrollo (que debe considerar la cantidad y tipos de materiales, productos químicos utilizados, la eficiencia energética y la capacidad de reciclaje), su producción y prestación del servicio.

La vida útil del producto, que está medida, abarca la vida de un producto desde la perspectiva de la obsolescencia planificada, también conocido como su vida económica, que es la que será requerida para mantener al producto funcionando como fue previsto desde el punto de vista de la prestación del servicio, o para obtener el beneficio presente que el proyecto entregará a la organización.

Ejemplo 1: El Edificio de una Escuela

El edificio físico es el resultado de un proyecto, y cada año hay muchos proyectos que se llevan a cabo para actualizar, remodelar y ampliarlo. Indefectiblemente, el edificio llega al final de su vida económica, y se tiene que tomar la decisión de qué se hará con el edificio: será destruido y una nueva estructura será construida? o será renovado y su vida económica extendida?

Ejemplo 2: El teléfono celular

Como la tecnología evoluciona, cada teléfono celular que sale al mercado tiene nuevas características. Para lograr que los nuevos teléfonos celulares lleguen a manos de los consumidores, deben llevarse a cabo muchos proyectos. Desde una perspectiva de alto nivel, el proyecto para desarrollar un nuevo teléfono o tableta, en ese sentido, sigue la ley de Moore (Moore, 1998) y está diseñado con un período de vida económica de aproximadamente dos años. Los teléfonos celulares son costosos para los consumidores y se están llenando los vertederos de todo el mundo. El iPhone 5 de Apple®, por ejemplo el producto final contiene bromo, cloro, plomo y mercurio, Apple® no está solo en este sentido.

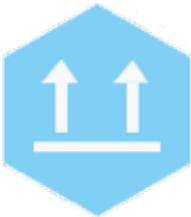
La mayoría de los teléfonos son reintroducidos en el medio ambiente cuando son desechados como residuos electrónicos, lo cual constituye el 2% de la composición de los rellenos sanitarios sólo en los Estados Unidos. (EPA FAQs sobre, 2012)

Cada producto tiene impactos sociales, económicos y ambientales que pueden ser identificados (reconocidos) en la serie de proyectos relacionados durante su ciclo de vida. Los proyectos pueden incluir diseño físico, diseño de software, marketing, ensayos, embalaje, etc.

Hay muchas maneras de medir cuán sostenible es la cadena de suministro, sin embargo, utilizando P5 puede realizarse una verdadera medición de la cuna a la tumba, dado que P5 puede usarse para medir y dar un puntaje al proyecto que lo trajo en existencia.

P5 y los Procesos

De acuerdo a la ISO 21500, Directrices para Dirección y Gestión de Proyectos



(ISO21500:2012) un proyecto es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere la realización de entregables que satisfagan requisitos específicos. Un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones. Cada proyecto tiene un comienzo y un fin definidos y usualmente está dividido en fases.

Aunque muchos proyectos pueden ser similares, cada proyecto es único. Las diferencias entre los proyectos pueden darse en:

- Los entregables provistos
- Las partes interesadas que están influenciando
- Los recursos utilizados
- Las restricciones
- La forma en la que se adaptan los procesos para crear los entregables
- El contexto o aplicación específica (Un proyecto de construcción es muy diferentes de un proyecto TI)
- La perspectiva de las partes interesadas (especialmente la diferencia entre el contratista, para quien el proyecto es el centro de ganancias, y el propietario, para quien el proyecto es sólo el medio para un fin)

P5 mide los objetivos y los entregables del proyecto, los ciclos de vida previstos, la prestación de servicios, y el proceso de proyecto desde la perspectiva de la eficiencia y madurez respecto de elementos basados en la triple línea base.

De acuerdo a la ISO 21500:2012, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas. Los procesos utilizados en los proyectos se clasifican generalmente en tres tipos principales:

- Los procesos de dirección de proyectos, que son específicos de la dirección y gestión de proyectos, y que establecen la forma en que se gestionan las actividades seleccionadas para el proyecto;

- Los procesos relacionados con el producto, que no son exclusivos de la dirección y gestión de proyectos, y que dan lugar a la especificación y creación de un producto, servicio o resultado particular, y que varían en función del entregable particular del proyecto;
- Los procesos de apoyo al proyecto, que no son exclusivos de la dirección y gestión de proyectos, y que proporcionan apoyo relevante y valioso para producir y dirigir y gestionar los procesos en disciplinas tales como logística, finanzas, contabilidad y seguridad.

P5 considera la madurez de estos procesos y la eficiencia en la que son aplicados para determinar el nivel general de sostenibilidad desde la perspectiva de los procesos. Los grupos de procesos como se definen en la Norma ISO 21500:2012 incluyen la iniciación, la planificación, la ejecución, el control y el cierre.

Las actividades dentro de estos grupos de procesos pueden llevarse a cabo de muchas maneras. El método PRiSM de GPM las agrupa en cuatro etapas, con un método secuencial, para llevar al proyecto desde el inicio hasta el cierre a la vez que tiene en cuenta los elementos de sostenibilidad para asegurar el mejor resultado desde los criterios de éxito de los proyectos y el impacto de la entrega desde un punto de vista social, ambiental y económico.

No todos los métodos de proyectos se centran en factores de sostenibilidad, por lo tanto, desde la perspectiva P5 serían vistos como inmaduros, independientemente de si son formas adecuadas de alcanzar el nivel común de éxito de un proyecto y conseguir el resultado desde la perspectiva de costo, tiempo y alcance .

P5 Y LA LINEA BASE SOCIAL

P5 considera la línea base social o de las “personas” en forma categórica y se basa en estándares internacionales reconocidos, entre ellos:



- La Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- La Convención de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Civiles y Derechos Políticos
- La Convención de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
- La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- La Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo 105
- La Declaración de Viena y Programa de Acción.

PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE

Esta sub-categoría abarca las políticas de gobernanza de los proyectos que se refieren a las prácticas de trabajo, la relación con la política establecida en los estándares organizacionales y de operaciones, con los procedimientos organizacionales de contratación y de dotación de personal, el trato de los empleados y su bienestar.

Empleo

Las prácticas de empleo y contratación de los individuos que componen la organización del proyecto, que va desde el comité directivo del proyecto o board hasta los miembros del equipo del proyecto, que puede ser medido por

- Tipo de empleo (tiempo completo o por contrato)
- Género
- Edad

Relaciones de Direccion/Laborales

El enfoque de una organización en relación con los propietarios/patrocinadores/ partes interesadas en lo que se refiere a interferir con los derechos humanos y legítimos de cada uno; las políticas para abordar los incidentes, los riesgos y el desempeño, y los procedimientos para la mediación justa.

Salud y Seguridad

El enfoque y los procedimientos de una organización para la gestión de la salud y de la seguridad y emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto, al entorno del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto y al entorno en el que el producto habitará cuando se ponga en producción.

Capacitación y Educación

El enfoque de una organización para la gestión de las habilidades y del aprendizaje que da soporte a la capacidad del personal del proyecto para llevar a cabo las actividades del proyecto, maximizar el valor para el proyecto y contribuye positivamente en sus carreras.

Aprendizaje Organizacional

El enfoque de una organización para la gestión del conocimiento que mejora su capacidad colectiva para aceptar y hacer uso de los nuevos conocimientos en beneficio del avance y de la mitigación de riesgos de la organización.

Diversidad e Igualdad de Oportunidades

Las políticas de una organización con respecto a la no discriminación del personal y de los recursos del proyecto en base a grupo de edades, sexo, grupos minoritarios y a otros indicadores de diversidad.

Emigración de Profesionales Capacitados

El impacto en una sociedad local en virtud de que la demografía del trabajo cambia debido a un portafolio, programa o proyecto.

SOCIEDAD Y CONSUMIDORES

Esta sub-categoría abarca los impactos de un portafolio, programa o proyecto en la sociedad en la cual el producto del proyecto impactará en los usuarios finales o clientes que hagan uso de él

Apoyo a la Comunidad

El nivel de apoyo por parte de la comunidad en la que el proyecto tendrá un impacto en forma directa e indirecta desde una perspectiva global, nacional, regional y local.

Política Pública/ Cumplimiento

El estado de derecho, las políticas públicas y el cumplimiento normativo que el proyecto debe cumplir.

Salud y Seguridad de los Consumidores

La adhesión a medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al usuario final.

Etiquetado de Productos y Servicios

El etiquetado del producto del proyecto e información de servicio para asegurar la precisión del contenido, el uso seguro, la disposición y cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales.

Comunicaciones de Venta y Publicidad

El informe de los incidentes relacionados con el cumplimiento normativo, los derechos humanos, las leyes o políticas públicas.

Privacidad del Cliente

Las políticas y procedimientos de la organización que se refieren al tratamiento de información, quejas, cuestiones normativas o la pérdida de información de los clientes.

DERECHOS HUMANOS

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos del proyecto en lo que se refiere a los derechos humanos.

Entre las cuestiones de derechos humanos incluidas están la no discriminación, la igualdad de género, la libertad de asociación, la negociación colectiva, el trabajo infantil y el trabajo forzoso u obligatorio.

El marco jurídico internacional para los derechos humanos forma parte de un cuerpo de derecho integrado por tratados, convenios, declaraciones y otros instrumentos.

La piedra fundamental de los derechos humanos es la Carta Internacional de Derechos de las Naciones Unidas (ONU), que está formada por tres instrumentos:

- La Declaración de las Naciones Unidas (ONU) , " Declaración Universal de los Derechos Humanos " , 1948
- La Convención de las Naciones Unidas (ONU) , " Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos" , 1966
- La Convención de las Naciones Unidas (ONU) , " Pacto Internacional de Derechos Económicos , Sociales y Culturales " , 1966

Estos son los primeros puntos de referencia para cualquier organización que informe sobre los derechos humanos.

No Discriminación

La política de la organización en materia de no discriminación por motivos de raza, color, origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género, condición de veterano o cualquier otra característica protegida por la ley aplicable.

Libertad de Asociación

Las políticas y los procesos de la organización que garantizan los derechos al personal a afiliarse o retirarse de grupos de su elección y a los grupos a emprender acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros.

Trabajo Infantil

Las políticas y medidas de la organización que salvaguardan contra el trabajo infantil y a los trabajadores jóvenes de estar expuestos a trabajos peligrosos, ya sea en forma directa o a través de canales de suministro.

Trabajo Forzado y Obligado

Las políticas y medidas de la organización que salvaguardan contra las prácticas de trabajo forzado u obligado, ya sea en forma directa o a través de los canales de suministro.

COMPORTAMIENTO ETICO

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos del proyecto en lo que se refiere al comportamiento ético y se centra en tres áreas: Inversiones y Adquisiciones, Soborno y Corrupción y Anti- Competencia.

Cada elemento de esta sub-categoría se extiende más allá de la competencia del comportamiento, hacia la cultura organizacional, en cómo el liderazgo consciente y el

propósito más elevado son las piedras angulares para los proyectos exitosos y en última instancia para empresas más fuertes.

Prácticas de Adquisición e Inversión

El proceso organizacional de selección sobre qué proyectos invertir y las prácticas de adquisición que proveerán con recursos al proyecto.

Soborno y Corrupción

La política y la práctica de una organización, y las comunicaciones transparentes con respecto a la corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Comportamiento Anti-Competencia

La política y las acciones e informes de una organización sobre el comportamiento anti-competencia, incluidas cualquier acción legal o quejas de organismos reguladores.

P5 Y LA LINEA BASE DE MEDIO AMBIENTE

El aspecto ambiental de la sostenibilidad concierne a los impactos de los portafolios, programas y proyectos sobre los sistemas naturales vivos y no vivos, incluidos la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas.



TRANSPORTE

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos del proyecto que se relacionan con el transporte y se centra en cuatro áreas: Compra Local, Comunicación Digital, Viajes y Transporte.

Mientras que cada elemento de esta categoría está categorizado bajo la línea de base del medio ambiente, cada uno tiene repercusiones sociales y económicas importantes que deben tenerse en cuenta cuando se considera el impacto global.

Compra Local

La política y procedimientos de una organización para la adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental (también sirve para disminuir impactos sociales y económicos negativos)

Comunicación Digital

La política y los procedimientos de la organización para utilizar la tecnología para la comunicación a fin de reducir el consumo de recursos no renovables.

Viajes

La política de una organización que limita los viajes innecesarios y asegura que el uso de

los recursos relacionados a viajes tiene que tener el menor impacto como sea posible sobre el medio ambiente.

ENERGIA

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos de un proyecto en relación a los recursos energéticos y se centra en tres áreas principales: Energía utilizada, Emisiones/Co2 y Retorno de Energía Limpia.

Energía Utilizada

El tipo y la cantidad de energía que se consume en todo el ciclo de vida del proyecto y la cantidad de energía que el producto del proyecto consumirá durante su vida útil.

Emisiones / CO2

La cantidad de emisiones de carbono que se emitirá durante el ciclo de vida del proyecto y el impacto en la calidad del aire durante el ciclo de vida del producto del proyecto.

Retorno de Energía Limpia

El tipo y la cantidad de energía renovable que es generada por el proyecto o producto del proyecto que puede ser devuelta y re- asignada

AGUA

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos de un proyecto en relación al recurso agua y se centra en tres áreas principales: Calidad de Agua, Consumo de Agua y Extracción de Agua.

Calidad del Agua

El impacto en la calidad del agua que el proyecto y o el producto del proyecto tendrá en los hábitats y en las especies afectadas.

Consumo de Agua

La cantidad de agua que será consumida por el proyecto o producto del proyecto durante su ciclo de vida.

Extracción de Agua

La cantidad de agua que se extrae desde un acuífero como resultado del proyecto o producto del proyecto.

RESIDUOS

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos de un proyecto en relación a los residuos durante la extracción de las materias primas, el procesamiento de la

materia prima en productos intermedios y finales; y al consumo de los productos finales y se centra en cinco áreas primarias: Reciclado, Eliminación (Disposición), Reutilización, Energía Incorporada, y los Residuos propiamente dicho o Basura.

Reciclado

La política y práctica organizacional en relación con el suministro y el uso de productos y materiales reciclados y la adhesión del proyecto a prácticas de reciclaje.

Eliminación

La política de la organización en relación a la disposición de los recursos y de los activos y el impacto de la disposición al finalizar el ciclo de vida de los productos del proyecto en la sociedad y en el medio ambiente.

Reutilización

La política de la organización para reutilizar los materiales en la creación de nuevos productos y la reutilización del producto al final de su vida.

Energía Incorporada

La cantidad de energía procedente de fuentes renovables que se incorpora en el producto del proyecto y el consumo de energías renovables durante el ciclo de vida del proyecto.

Basura

La política y las prácticas de la organización en relación a la eliminación de residuos, el tratamiento de residuos durante el ciclo de vida proyecto, y el tipo y cantidad de residuos generados por el producto del proyecto.

P5 Y LA LINEA BASE FINANCIERA

P5 considera la rentabilidad económica sobre los proyectos, programas y portafolios y los costos externos al momento de calcular los retornos



Las categorías y los elementos consideran al proceso de toma de decisión basada en la sostenibilidad, desde el punto de vista de portafolios, programas y proyectos para maximizar la rentabilidad tanto como sea posible.

RETORNO SOBRE LA INVERSION

P5 considera al Retorno sobre la Inversión (ROI) de un aspecto financiero como la ganancia financiera directa a ser obtenida por la inversión en una cartera, programa o proyecto. Esta sub-categoría comprende la razón costo beneficio, los beneficios financieros directos, la

tasa interna de retorno, la tasa externa de retorno y el valor presente neto de un proyecto individual.

Relacion Costo Beneficio

P5 considera la Relación Costo Beneficio (BCR) como la relación entre el valor, tanto cualitativo como cuantitativo, y los costos asociados con un proyecto.

Beneficios Financieros Directos

El beneficio económico a ser obtenido por la organización como resultado de un proyecto.

Tasa Interna de Retorno

La tasa de interés a la que el valor presente neto de todos los ingresos y gastos asociados con el proyecto, da cero. En términos más específicos, la TIR de un proyecto es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) asociados al proyecto es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) asociados al proyecto.

Tasa Externa de retorno

La tasa externa de retorno es la tasa de rendimiento en la que el valor actual de una serie de flujos de caja sería cero, donde todo el efectivo que fluye durante el proyecto se reinvierte en la tasa de auxiliar de retorno, que es la mejor tarifa disponible en la práctica.

Valor Actual Neto

El total monetario que resulta cuando el valor descontado de los costos esperados de un portafolio, programa o proyecto, se deduce del valor descontado de los beneficios esperados.

AGILIDAD EMPRESARIAL

P5 considera la agilidad empresarial como la capacidad de una organización para adaptarse con facilidad (desde una perspectiva financiera) en respuesta a los cambios en el portafolio, programa o proyecto para cumplir con los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad. Esta sub-categoría se centra en dos elementos: flexibilidad/opcionalidad en el proyecto y flexibilidad empresarial incrementada.

Flexibilidad/opcionalidad en el Proyecto

La flexibilidad en el proyecto para ajustarse a los requerimientos, lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social y mejorar los impactos ambientales.

Flexibilidad Empresarial Incrementada

La cantidad de flexibilidad que una organización gana como resultado de un proyecto.

ESTIMULACION ECONÓMICA

P5 considera la estimulación económica como la estimulación que se produce como resultado del proyecto. Las dos medidas son el Impacto Económico Local y Beneficios indirectos.

Impacto Económico Local

El impacto en la economía local, como resultado del portafolio, programa o proyecto.

Beneficios Indirectos

Los beneficios financieros a la economía que son obtenidos como consecuencia del proyecto, programa o portafolio que no están definidos en el plan de negocios, pero se materializan como resultado de la inversión.

EL ANÁLISIS DE IMPACTO P5

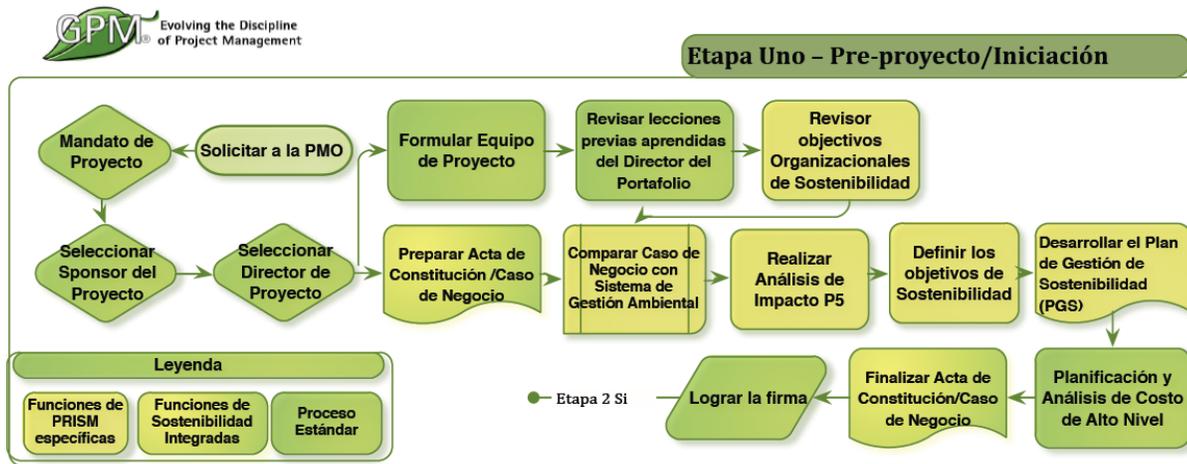


Figura 3. Fase Uno de la Metodología PRiSM

El análisis de impacto P5 se realiza durante la fase de iniciación de un proyecto de acuerdo con la metodología PRiSM. El objetivo es definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad desde el punto de vista de 360° para mejorar el valor del proyecto, el impacto al medio ambiente, la sociedad y la economía y la alineación con la estrategia de la organización.

El resultado brinda, a quienes toman las decisiones claves a través de todas las funciones, la información para llevar a cabo acciones que necesitan justificar los cambios en el alcance del proyecto en una actividad social y ambientalmente responsable.

Claves para Realizar un Análisis de Impacto P5

Para llevar a cabo un análisis de impacto de P5 completo, es crítica la comprensión, de parte del director de proyecto, del caso de negocio, del acta de constitución del proyecto, de los requisitos del proyecto y de los objetivos de sostenibilidad organizacional, así como la revisión de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Mientras que el caso de negocio y el acta de constitución del proyecto son responsabilidad del propietario (sponsor) del proyecto a entregar; los pasos del proceso a recopilar, documentar y obtener acuerdo sobre los requisitos, en base a la comprensión de la estrategia organizacional, son responsabilidad del director del proyecto (ICB 3.0)

Métodos para Realizar un Análisis de Impacto P5

Existen varias formas de realizar un análisis de impacto P5. El desarrollo de un registro de riesgos utilizando cada elemento como una categoría es la más sencilla. La manera más eficaz es el uso de un sistema de puntaje.

Cuando se utiliza un sistema de puntaje, cada producto entregable y proceso del proyecto tiene un puntaje respecto de cada elemento de P5 sobre la base de una escala positivo/neutro/negativo, que va desde un **neutro (0)**, **alto (+ 3)**, **medio (+ o -2)**, y **bajo (-3)**. El valor más bajo es igual a menor impacto (-3 por ejemplo, es el mejor puntaje posible). La Tabla 1 (abajo) muestra un ejemplo. El Entregable 1 con +3 tendrá que ser gestionado como un riesgo alto, mientras que Entregable 3 presenta poco o ningún riesgo.

Este método es un proceso simplificado de jerarquía analítica, una de las técnicas analíticas más populares técnicas para problemas complejos de toma de decisiones. Nota: Una jerarquía AHP puede tener tantos niveles como sea necesario para caracterizar completamente una situación de decisión determinada (Toma de Decisiones, 2013).

	Entregable 1	Entregable 2	Entregable 3	Puntaje
Emisiones de Carbón	+3 (alto impacto)	+1 (medio impacto)	-2 (bajo impacto)	+2

Ejemplo de Productos: TABLA 1. Puntaje P5

El promedio de los puntajes establecerá una línea de base durante el inicio para cada una de las líneas de base P5: People (las Personas), Planet (el Planeta), Profit (el Beneficio), Processes (los Procesos) y Products (los Productos) y los elementos que tienen una puntaje positivo son un riesgo para la puntuación de la sostenibilidad del proyecto y tendrán que ser gestionados.

Los procesos se miden de la misma manera.

DEFINIENDO LOS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD A PARTIR DEL ANÁLISIS

El análisis de impacto P5 proporcionará información clave sobre dónde están las áreas de problemas desde la perspectiva de la sostenibilidad. Una vez que se completa el análisis, los elementos que suponen un riesgo (cualquier cosa con una puntuación +) debe ser divididos en partes, revisados y mapeados dentro del Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS).

P5 Y EL PLAN DE GESTION DE LA SOSTENIBILIDAD (PGS)

El Plan de Gestión de la Sostenibilidad (PGS) es un documento esencial que transforma los objetivos de sostenibilidad en los objetivos del proyecto, listando a cada elemento con su puntaje inicial, la responsabilidad y la recomendación para la remediación. P5 tiene un rol integrador en el documento, ya que proporciona los criterios de sostenibilidad.

El PGS utiliza un proceso de gestión del cambio para mapear los objetivos de sostenibilidad derivados del análisis de impacto P5 en una tabla de columnas que resume las categorías P5 (People, Planet, Profit), las sub-categorías y los elementos, así como la razón de la inclusión, el puntaje inicial, los posibles conflictos legales o reglamentarios y la acción propuesta.

Categoría P5	Sub-categoría P5	Elemento P5	Evaluación/ Razonamiento	Puntaje	Normativa legal	Acción Propuesta
Social	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Empleo	Prácticas de Contratación no cumplen las necesidades del proyecto	+2	Ninguna	Proponer una evaluación de competencia/habilidades como parte del proceso de entrevista
Eco-ambiental	Transporte	Compra Local	Los Componentes están siendo enviados por barco desde 8,000 millas	+2	Fuera de cumplimiento	Recomendar proveedores locales y análisis costo-beneficio

TABLA 2. MATRIZ DEL PGS

Los proyectos con excelente eficacia en la gestión del cambio son seis veces más propensos a cumplir o superar los objetivos del proyecto (Prosci, 2013). El uso de un PGS aumenta la probabilidad de éxito para la integración de la sostenibilidad en iniciativas de proyectos de gestión del cambio a partir de un estado actual a un estado futuro deseado.

El PGS ofrece la información para permitir una decisión, en principio, a ser tomada para abordar los impactos de sostenibilidad durante el inicio del proyecto de modo que cuando se inicia la fase de planificación los objetivos del proyectos estén claramente definidos.

P5 Y EL INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO

Los informes de estado del proyecto son fundamentales para el seguimiento y control de los proyectos y deben incluir como mínimo el progreso hacia los hitos del proyecto, los incidentes actuales y su estado, los riesgos actuales y cómo están siendo abordados, una actualización del presupuesto y una actualización de P5. En apoyo de un Análisis de Marco Lógico el informe proporciona información clave sobre el estado de elementos claves de un proyecto.

La puntuación sostenibilidad P5 que se obtiene durante el análisis inicial establece la línea de base para el proyecto. A medida que continúa el ciclo de vida del proyecto, se introduce

el riesgo y los cambios al alcance, o se plantean cuestiones, y es importante reevaluar su análisis y la puntuación de la sostenibilidad.

El incluir la puntuación en el informe de estado del proyecto mantiene actualizados a los interesados y proporciona información clave para la organización para apoyar el informe de sostenibilidad general.

El informe de estado debería incluir una sección que incluya la siguiente información:

Actualización del puntaje de Sostenibilidad P5		
Puntaje Inicial P5	Puntaje Actual de P5	Variación
+2.03	+1.95	-.09

Cambio					
Categoría P5	Sub Categoría P5	Elemento P5	Razón para el Cambio	Puntaje Previo	Nuevo Puntaje
Social	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Empleo	Se recibió la aprobación para cambiar las prácticas de contratación de dos puestos cualificados	+2	+1

Tabla 2. P5 y el Informe de Estado

P5 Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la Gestión de la Calidad, los Directores de Proyectos utilizan restricciones que entregarán el resultado previsto. La Gestión de la Calidad "implica determinar las políticas de calidad, los objetivos, y responsabilidades de manera que el proyecto satisfaga la necesidad por la cual se llevó a cabo".

En una descripción más simple, la Gestión de Calidad es responsable de asegurar que cualquier trabajo realizado se haga correctamente la primera vez para evitar el re-trabajo y el desperdicio de energía o recursos. Los puntos de convergencia de Sostenibilidad están contenidos dentro de cada proceso del área de la materia/conocimiento de la gestión de calidad.

La actividad Planificación de la Calidad define las entradas y controles para las actividades de aseguramiento de la calidad. Las entradas desde las ISOs 14001,

26000, 9001 y 50001 establecen el nivel de influencia que las normas tendrán en la definición de "calidad". (Carboni, González y Hodgkinson, 2013) .

P5 Y CIERRE DEL PROYECTO

El cierre del proyecto ocurrirá cuando todos los productos hayan sido entregados y la fase de implementación se haya completado. En ciertas circunstancias, tales como con los cambios en la viabilidad o en los requisitos, los proyectos pueden ser cerrados antes de la finalización prevista.

El cierre del proyecto consiste en la realización de todas las actividades de entrega del proyecto y del productos de forma controlada (Carboni, González y Hodgkinson, 2013).

El informe de cierre es elaborado por el director del proyecto para registrar el resultado final del proyecto versus los criterios de éxito, las cuestiones pendientes y las acciones derivadas del cierre.

P5 proporciona información crítica para ayudar en las actividades de cierre del proyecto dando soporte a las lecciones aprendidas para futuros proyectos: la información sobre la gestión del producto más allá del ciclo de vida del proyecto; hallazgos claves a proporcionar al responsable de sostenibilidad de soporte para los informes de sostenibilidad del GRI, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas o similar y un puntaje final para el proyecto.

No existe un enfoque de "talla única" para cerrar el informe. Los elementos que se pueden incluir en los documentos de cierre del proyecto desde una perspectiva P5 son:

- Las medidas adoptadas para mitigar los riesgos de sostenibilidad basados en categorías P5 durante el proyecto
- Los problemas de sostenibilidad que se presentaron durante el proyecto que no pudieron ser abordados o resueltos y la justificación
- Nuevas áreas para centrarse en proyectos futuros o en proyectos similares que se encuentran en proceso
- Los puntajes de las líneas de base individuales y el puntaje final del proyecto tomados del análisis de impacto P5 para ayudar en los informes de sostenibilidad y el aprendizaje organizacional

De acuerdo con la norma ISO 21500, las oportunidades desarrolladas desde la estrategia organizacional se envían como casos de negocios a través de la gobernanza del proyecto, gestionadas por la organización del proyecto a través de proyectos que abarcan los procesos de dirección de proyectos, procesos de productos y procesos de soporte y convertidos en entregables que se transfieren a operaciones. Los beneficios se obtienen durante la fase de uso para apoyar la estrategia de la organización.

La gobernanza del proyecto, utilizando P5 es responsable de asegurar que el proyecto aborda los impactos del producto sobre el medio ambiente y la sociedad durante su vida económica y durante su desmantelamiento y eliminación.

P5 Y LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD

Una memoria de sostenibilidad es un informe de la organización que ofrece información acerca del desempeño de la gobernanza económica, social y ambiental.

Establecer un proceso de presentación de informes de sostenibilidad les ayuda a fijar metas, medir el desempeño y gestionar el cambio.

Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar información del desempeño (tanto positiva como negativa) que las organizaciones precisan y todos están afectados por ellas.

Por lo tanto, el informe de sostenibilidad es un paso vital para la gestión del cambio hacia una economía global sostenible, que combina la rentabilidad a largo plazo, la justicia social y el cuidado del medio ambiente.

Las salidas de P5 en el cierre del proyecto proporcionan información útil para aumentar las memorias de sostenibilidad. Incluir la oficina o individuo que es responsable de la RSE en las actividades de cierre del proyecto asegura que información valiosa que podría aumentar la transparencia o reforzar las iniciativas de sostenibilidad de la organización no se pierdan o pasan desapercibidos.

REFERENCIAS

Carboni, J., Gonzalez, M., & Hodgkinson, J. (2013) The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management. Fort Wayne: GPM Global

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. Oxford: Capstone Publishing.

Epa FAQs on ewaste. (2012, 11 14). Retrieved from <http://www.epa.gov/osw/conserva/materials/ecycling/faq.htm>

External Rate of Return Retrieved from <http://www.encyclo.co.uk/define/external%20rate%20of%20return>

Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, (2007). IPCC. University of Cambridge.

G4 sustainability reporting guidelines. (2013). Amsterdam, Global Reporting Initiative. International competence baseline. 3.0 ed. (2006). Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association.

Investopedia. (n.d.). Economic life. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/e/economic-life.asp>

ISO 21500. (2012). Guidance on project management (ISO 21500:2012 E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

ISO 26000. (2012). Guidance on corporate social responsibility (ISO 26000:2012 E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

Lagusa. (n.d.). The logical framework document - details. Retrieved from <http://lgausa.com/logframdoc.htm> on 1/3/2014

Odame, H. H. (2001). Engendering the logical framework.

Rao, R. V. (2013). Decision making in manufacturing environment using graph theory and fuzzy multiple attribute decision making, Vol. 2. New York: Springer.

ROSCI. (2014). The importance of change management. Retrieved from <https://www.prosci.com/change-management/why-change-management>

The logical framework document - details. (n.d.). Retrieved from <http://lgausa.com/logframdoc.htm> on 1/3/2014

The sustainability reporting definitions for P5 were developed internally to match what is required from the GRI G4 Framework sourced from

<https://www.globalreporting.org/resource/library/Sust-Dev-Review.pdf>. Read more at www.globalreporting.org

The United Nations Framework Convention on Climate Change (1992) UNFCCC. New York, Retrieved from http://unfccc.int/essential_background/convention/background/items/2536.php

United Nations. (2013) Post-2015 business engagement architecture. New York: UN Global Compact Office.

UNWCED: United Nations World Commission on Environment and Development. (1987). our common future (Brundtland Report). Oxford: Oxford University Press.

LECTURAS RECOMENDADAS

Aligning Projects to the United Nations Global Compact and the Global Reporting Initiative; the Impacts of Project Processes and Products on People, the Planet, and Profitability (2013 White Paper -Joel Carboni, Mónica González).

Climate Disclosure Standards Board (CDBS), Climate Change Reporting Framework – Edition 1.0, 2010 and Climate Change Reporting Framework Boundary Update, June 2012.

Community Engagement and Investment to Advance Human Rights in Supply Chains - A Good Practice Note (prepared for the United Nations Global Compact Human Rights Working Group 2012).

Corporate Social Responsibility and Project Portfolio Management (2013 White Paper -Joel Carboni, Jeff Hodgkinson).

Global Value Chains in a Changing World (2013 Deborah K. Elms and Patrick Low)- World Trade Organization.

ISO 9001. In (2008). Quality Management System (ISO 9001:2008).

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Principles, ‘Principles of Corporate Governance’, 2004.

Supply Chain Sustainability at UN Global Compact Local Network 2012 Report.

Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement (© 2010, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility.

United Nations (UN) Declaration ‘The Rio Declaration on Environment and Development’, 1992.

United Nations (UN) Declaration, ‘United Nations Millennium Declaration’, 2000.

United Nations (UN), 'Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework', 2011.

United Nations (UN), Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, 2008.

United Nations (UN), Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, John Ruggie, 2011