

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

Versión: 1.5.1

P5

Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos



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	5
1. Introduction	6
1.1 La sociedad y el medio ambiente se enfrentan a muchos desafíos	6
1.2 ¿Qué tiene que ver todo esto con la dirección de proyectos?	7
1.3 La otra Triple Restricción	7
1.4 Los Objetivos Globales	8
1.5 Sobre los Productos	8
1.6 Sobre los Procesos	10
1.7 La Ontología de P5	12
2. P5 y la Línea Base Social	13
2.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente	13
2.1.1 Empleo y Dotación de personal	13
2.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	14
2.1.3 Salud y Seguridad en el Proyecto	14
2.1.4 Capacitación y Educación	15
2.1.5 Aprendizaje Organizacional	15
2.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades	16
2.1.7 Desarrollo de Competencias Locales	16
2.2 Sociedad y Clientes	17
2.2.1 Apoyo de la Comunidad	17
2.2.2 Políticas Públicas y Cumplimiento	17
2.2.3 Salud y Seguridad del Consumidor	18
2.2.4 Etiquetado del Producto y del Servicio	18
2.2.5 Publicidad y Comunicación de Venta	18
2.2.6 Privacidad del Consumidor	19
2.3 Derechos Humanos	19
2.3.1 No Discriminación	19
2.3.2 Trabajo Infantil Explotador	20
2.3.3 Trabajo Forzado y Obligado	20
2.4 Comportamiento Ético	21
2.4.1 Prácticas de inversión y de adquisición	21
2.4.2 Soborno y corrupción	21

2.4.3 Comportamiento Anti-competitivo	22
3. P5 y la Línea Base del Medio Ambiente	22
3.1 Transporte	22
3.1.1 Adquisiciones Locales	23
3.1.2 Comunicación Digital	23
3.1.3 Viajes y Desplazamientos	24
3.1.4 Logística	24
3.2 Energía	24
3.2.1 Consumo de Energía	25
3.2.2 Emisiones de CO ₂	25
3.2.3 Retorno de Energía Limpia	25
3.2.4 Energía Renovable	26
3.3 Agua	26
3.3.1 Calidad del Agua	26
3.3.2 Consumo de Agua	26
3.3.3 Desplazamiento del Agua Sanitaria	27
3.4 Consumo	27
3.4.1 Reciclaje	27
3.4.2 Disposición	28
3.4.3 Contaminación y Polución	28
3.4.4 Residuos	29
4. P5 y la Línea Base Financiera	30
4.1 Retorno sobre la Inversión (ROI)	31
4.1.1 Relación Beneficio Costo	31
4.1.2 Beneficios Financieros Directos	32
4.1.3 Tasa Interna de Retorno	32
4.1.4 Tasa Externa de Retorno	32
4.1.5 Valor Presente Neto	32
4.2 Agilidad del Negocio	33
4.3 Prosperidad y Estimulación Económica	33
5. El Análisis de Impacto P5	35
5.1 Claves para Realizar el Análisis de Impacto P5	35
5.1.1 Métodos para Realizar el Análisis de Impacto P5	35

PREFACIO

La atención mundial sobre el desarrollo sostenible, el cambio climático, el comportamiento ético, la responsabilidad social, y las cadenas de suministro transparentes se ha incrementado en los últimos años. Lo mismo ocurre con las demandas de prácticas empresariales sostenibles.

Como partidario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, GPM considera nuestro rol en el fomento de la ciudadanía global, a través de la promoción de proyectos sostenibles como nuestro principal cometido.

Como gestor de la innovación, con representación en todas las industrias del mundo, la gestión de proyectos como disciplina se adapta de manera única a los desafíos que la humanidad está enfrentando y desde 2009, GPM ha liderado el camino en este esfuerzo.

Nuestro lanzamiento inicial del estándar P5 se descargó más de 16.000 veces, se ha utilizado en casi todos los países del mundo. Esta versión se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para proporcionar un mayor enfoque en el valor compartido de los directores de proyectos para poder enfrentar los desafíos globales.

La convicción de GPM es que nuestra disciplina puede liderar el camino para situar el desarrollo sostenible en el centro de la gestión de proyectos y situar los proyectos en el centro del desarrollo sostenible.

Tenemos la esperanza de que las mejoras de esta versión proporcionen una visión y una guía aún mayores que finalmente conducirán a proyectos más sostenibles y un futuro más brillante para todos nosotros.

Sinceramente,



Dr. Joel B. Carboni
Founder, GPM Global

1. Introduction

1.1 La sociedad y el medio ambiente se enfrentan a muchos desafíos

En el mundo desarrollado, a menudo escuchamos en las noticias acerca del aumento del costo de la gasolina y la electricidad. También escuchamos acerca de los trabajos 'off shore' e incluso sobre la utilización de trabajo infantil o esclavo en los países en desarrollo para la fabricación de prendas de vestir. Según la Organización Internacional de Trabajo –OIT-, el 11% de los niños del mundo se encuentran en situaciones que les privan de su derecho a ir a la escuela sin la interferencia de trabajo.

Muchos de estos trabajadores infantiles trabajan dentro de la cadena de suministro de la moda, haciendo que los textiles y prendas de vestir satisfagan la demanda de los consumidores en Europa, Estados Unidos y más allá.

Luego están los problemas del envejecimiento de la población, los costos y la demanda de atención médica, y los gobiernos no generan ingresos fiscales suficientes para pagar la educación, las pensiones y otros servicios esenciales..

El costo de la vivienda ha aumentado rápidamente desde el año 2000, poniendo la propiedad de la vivienda fuera del alcance de todos, excepto para un porcentaje reducido de población de altos recursos. La vivienda se encuentra principalmente en el rango de "no accesible", requiriendo a menudo para la propiedad de la vivienda más de un 85% de los salarios semanales para cumplir con una hipoteca.

Con el aumento de la clase media en Asia, y con la inversión continua en infraestructura y educación, el siglo asiático está sobre nosotros. Muchos países en desarrollo con un costo de empleo significativamente más bajo están ejerciendo una mayor presión sobre las economías desarrolladas y con el apetito insaciable del mundo desarrollado por bienes de consumo más baratos, muchas industrias están sufriendo ajustes estructurales o graves trastornos.

Luego están los impactos ambientales. En agosto de 2016 se produjo otro derrame de petróleo en el Golfo de México. La Gran Barrera de Coral en Australia también ha sufrido un importante blanqueo debido a las temperaturas oceánicas más altas de lo normal y a la acidez del océano. Recientemente se ha publicado un informe que demuestra que el 100% de la mitad norte del arrecife se ha blanqueado completamente debido a temperaturas oceánicas más altas de lo normal

También estamos viviendo de una manera que se consume más recursos de los que el planeta puede suministrar. A partir de 2016, estamos consumiendo 1,6 planetas de recursos, y sobre la base de las tendencias actuales, esto aumentará a dos planetas. Dicho de otra manera, para agosto, usaremos la asignación de recursos del próximo año. Por ejemplo, estamos robando recursos de años futuros para pagar los excesos de cada año.

1.2 ¿Qué tiene que ver todo esto con la dirección de proyectos?

Está claro que el mundo está cambiando, y como resultado, la disciplina de la dirección de proyectos no puede seguir siendo la misma.

La investigación indica un crecimiento en las actividades basadas en proyectos. En su reciente libro, *The Focused Organization* (2012), Antonio Nieto-Rodríguez identificó el creciente cambio de enfoque en las operaciones hacia un enfoque en los proyectos en los últimos 100 años. Las investigaciones han demostrado que a partir de 2014, aproximadamente el 30% del PBI mundial se gasta en proyectos. Algunos pronósticos muestran un 40% en 2020.

Estas estadísticas nos obligan a revisar la esencia misma de la dirección de proyectos y a volver a revisar los supuestos subyacentes de cómo planificamos y entregamos los proyectos.

El Dr. Martin Barnes primero nos introdujo en el "Triángulo de Hierro" (también llamado "Triple Restricción"), un concepto que ha sido desde entonces, uno de los conceptos básicos de la gestión actual de proyectos. No pasa un día sin que un director de proyecto hable de entregar "a tiempo, dentro del presupuesto y del alcance". ¿Pero esta trinidad es la única medida de preocupación?

Desde el advenimiento de metodologías tales como Proyectos en Ambientes Controlados (PRINCE2) y Dirección de Programas Exitosos (MSP), ha habido un mayor enfoque en la entrega de beneficios como una prioridad sobre el calendario o el presupuesto del proyecto.

El Riesgo y Valor están ahora en las principales conversaciones en el mundo de la gestión de proyectos, pero ¿es suficiente? ¿Todavía nos falta algo?

1.3 La otra Triple Restricción

Durante algunos años, la "profesionalización" ha sido un área clave de interés para aquellos que operan en el dominio de la dirección de proyectos. Ha habido un deseo cada vez mayor de que la dirección de proyectos sea reconocida como una profesión, que tenga un mayor estatus y que los directores de proyectos estén a la par de otros profesionales como ingenieros, arquitectos o contadores. Pero con la profesionalización viene la responsabilidad y las expectativas de actuar de forma ética y de mejorar la sociedad.

La posición de GPM es que para que los directores de proyectos sean considerados profesionales, deben adoptar la sostenibilidad. Nuestro Estándar P5, como se muestra aquí, combinado con el Triángulo de Hierro, armoniza las consideraciones sociales, ambientales y económicas que son externas al proyecto, así como el enfoque (proceso) y el ciclo de vida de los activos (productos) como eslabones perdidos.

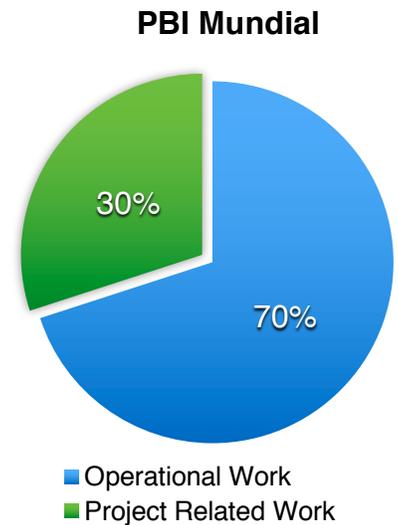


Figura 1: El Triángulo de Hierro con el Estándar P5

1.4 Los Objetivos Globales

La versión inicial del Estándar P5 se correlacionó con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con el Marco de Referencia de Presentación de Informes GRI G4, y todavía lo hace. En esta versión lo hemos alineado con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A lo largo del Estándar hay cuadros de llamada que indican ejemplos de cómo los elementos de P5 se vinculan a ODS específicos.

Con 17 objetivos y 169 metas hay muchas conexiones y combinaciones que son posibles en cualquier proyecto dado. En este Estándar, hemos esbozado algunos. Para un mapeo completo, visite www.greenprojectmanagement.org/p5 Para más información sobre los ODSs, visite <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

1.5 Sobre los Productos

Un **producto** es todo servicio tangible o intangible, bienes, cambio, recurso, resultado de negocio o resultado emprendido por una organización, utilizando procesos de dirección de proyectos para crear, actualizar, expandir, mantener y eventualmente disponer de los productos, con el objetivo de utilizar el Producto para proporcionar beneficios futuros a la organización.

No existe un período de tiempo establecido para un ciclo de vida de producto o activo, ya 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 ser la misma duración que su línea de tiempo, ya que el éxito sólo puede lograrse en los tiempos de la "realización de beneficios". Por lo tanto, su línea de tiempo puede incluir un proyecto separado para el período posterior al del proyecto de contrato tradicional, el cual es el período de tiempo entre el período del proyecto tradicional y el de los beneficios que se están

realizando para la organización. El ciclo de vida de un producto podría completarse dentro de unos meses, mientras que el de otro producto podría durar años.

Los productos suelen seguir cuatro etapas:

Introducción – Se introduce el producto en el mercado.

Crecimiento – El producto comienza a crecer en el mercado.

Madurez – El producto se establece y las ventas aumentan y

Declinación – La etapa en la que el producto empieza a declinar.

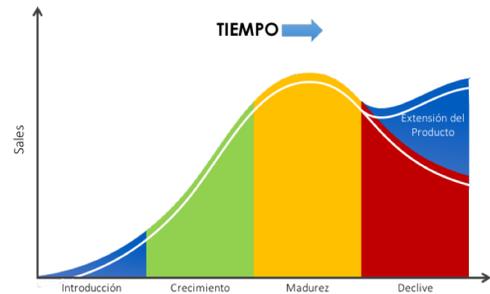


Figura 3. El ciclo de vida del producto

P5 considera el ciclo de vida del producto desde una perspectiva social, ambiental y económica. Durante cada fase del proyecto se debe tener en cuenta la sostenibilidad para asegurar el proyecto del producto desde el momento en que se concibe la idea del producto hasta que se entrega en su forma final. Esto incluye la planificación de la realización del producto, el diseño y el desarrollo (que debe considerar la cantidad y tipo de materiales, los productos químicos utilizados, la eficiencia energética y la reciclabilidad) de producción y la vida útil.

La vida útil que se mide del producto comprende la vida de un producto desde la perspectiva de la obsolescencia planificada, también conocida como su vida económica, que es lo que se requerirá para mantener el producto funcionando como se pretende desde el punto de vista del servicio o para realizar el beneficio real que el proyecto entregará a la organización.

Ejemplo 1: El Edificio de un Colegio

El edificio físico es el resultado de un proyecto, y en años subsiguientes, pueden haber otros proyectos para modernizarlo, remodelarlo o expandirlo. Eventualmente, el edificio llegará al final de su vida económica y deberá tomarse una decisión sobre lo que se hará con el edificio, deshacerse de él y construir una nueva estructura o renovarla y prolongar su vida económica.

Ejemplo 2: El Teléfono Celular

A medida que la tecnología evoluciona, cada teléfono celular que llega al mercado tiene nuevas características. Para lograr que los nuevos teléfonos celulares lleguen a las manos de los consumidores, se deben emprender muchos proyectos.

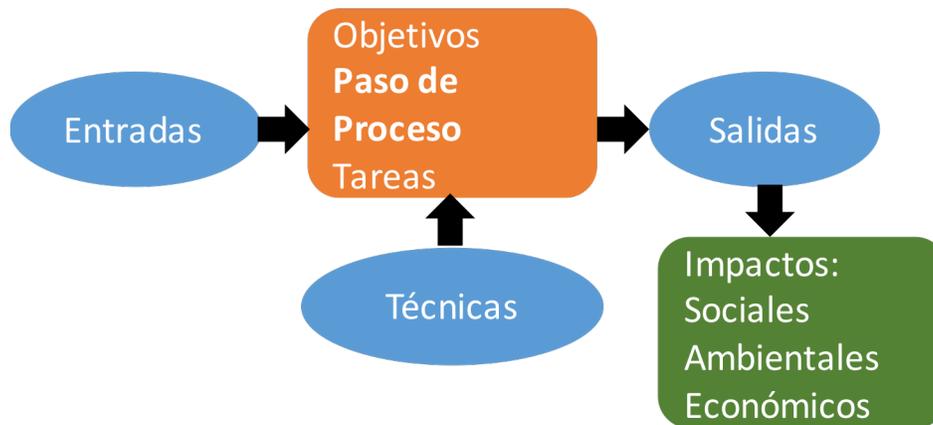
Desde una perspectiva de alto nivel, el proyecto para desarrollar un nuevo teléfono, o tableta para el caso, sigue la Ley de Moore (Moore, 1998), está diseñado con una vida económica de aproximadamente dos años. Los teléfonos celulares son costosos para los consumidores y están relleno de depósitos enterrados en todo el mundo. El iPhone 7 de Apple, por ejemplo, contiene bromo, cloro, plomo y mercurio en el producto final. Apple no es el único en este aspecto.

La mayoría de los teléfonos son reintroducidos en el medio ambiente cuando se eliminan como desechos electrónicos, que comprenden el 2% de la composición de los rellenos sanitarios en los Estados Unidos. (EPA FAQs on, 2012)

Cada producto tiene impactos sociales, económicos y ambientales que pueden ser reconocidos por una 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 sustentable es la cadena de suministro. Sin embargo, con P5, se puede tomar una verdadera medición de la cuna a la tumba, ya que P5 puede usarse para medir el puntaje de Sostenibilidad del proyecto que lo llevó a su existencia.

1.6 Sobre los Procesos



De acuerdo con la ISO 21500, Guía sobre Dirección y Gestión de Proyectos (ISO 21500: 2012), un proyecto consiste en un conjunto único de procesos que consiste en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, realizadas para alcanzar los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere proporcionar entregables que cumplan con requisitos específicos. Un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones. Cada proyecto tiene un principio y un final definidos y generalmente se divide en fases.

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

- Entregables proporcionados
- Influencia de los Interesados
- Recursos utilizados
- Restricciones
- Forma en que los procesos son adaptados para proporcionar los resultados
- Contexto o aplicación específica (Un proyecto de construcción es muy diferente de un proyecto de IT)
- La perspectiva de las partes interesadas (especialmente la diferencia entre el contratista, para quien el proyecto es el centro de beneficio, y el propietario, para quien el proyecto es sólo el medio para un fin).

P5 mide los objetivos y entregables del proyecto, su duración prevista y su mantenimiento (de los entregables) y el proceso del proyecto desde la perspectiva de la madurez y la eficiencia respecto a los elementos basados en la triple línea base.

Según ISO 21500: 2012, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas. Los procesos utilizados en los proyectos por lo general se clasifican en tres tipos principales:

- **Procesos de dirección y gestión de proyectos**, que son específicos para la gestión de proyectos y determinan cómo se gestionan las actividades seleccionadas para el proyecto
- **Procesos de entrega**, que no son exclusivos de la dirección y gestión de proyectos, sino que están en las en la especificación y provisión del producto, servicio o resultado en particular, y que varían dependiendo del entregable del proyecto en particular.
- **Procesos de apoyo**, que no son exclusivos de la gestión de proyectos, si no que proporcionan un apoyo relevante y valioso a los procesos de gestión de productos y proyectos en disciplinas como logística, finanzas, contabilidad y seguridad

P5 considera la madurez de estos procesos y la eficacia en que se aplican para determinar el nivel general de sostenibilidad desde la perspectiva de los procesos.

Los procesos de dirección y gestión de proyectos pueden agruparse en grupos de procesos como se describe en ISO 21500: 2012. Estos grupos de procesos son iniciación, planificación, implementación, control y cierre. Las actividades dentro de estos grupos de procesos pueden llevarse a cabo de muchas maneras. El método PRiSM de GPM los agrupa en cuatro fases, de un modo secuencial, que lleva al proyecto desde su inicio hasta su cierre, teniendo en cuenta los elementos de sostenibilidad para asegurar el mejor resultado tanto desde el punto de vista de los criterios de éxito del proyecto como del impacto social, ambiental y económico de la entrega.

No todos los métodos de gestión proyectos se centran en factores de sostenibilidad; por lo tanto, desde la perspectiva de P5, serían vistos como inmaduros sin importar si son los modos adecuados para alcanzar el nivel de éxito común para un proyecto, y lograr el resultado desde la perspectiva de costo, tiempo y alcance.

1.7 La Ontología de P5

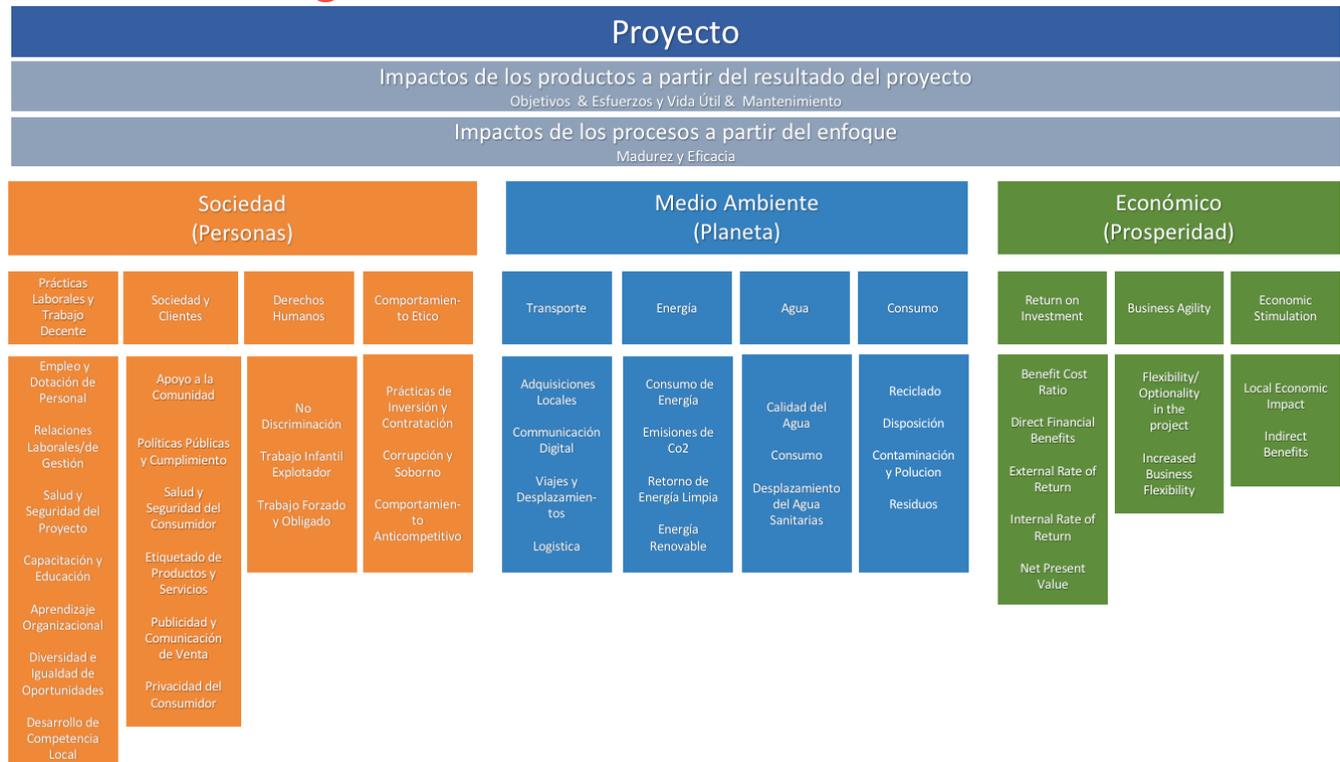


Figura 5: Los Elementos de la Tabla P5

P5 significa Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto

El Estándar P5 es una herramienta que brinda soporte para la alineación de Portafolios, Programas y Proyectos con la estrategia organizacional de Sostenibilidad y se enfoca en los Impactos de los Procesos y Entregables de los Proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en los resultados corporativos y en la economía local.

La Ontología es una teoría de la existencia de un conjunto estructurado de componentes esenciales de un entorno para el cual la expresión explícita es necesaria para diseñar, operar y cambiar el entorno. P5 no es una metodología de cómo crear el entorno, sin embargo, proporciona los principios o fundamentos para una metodología, tal como PRiSM de GPM. El Estándar P5 representa una estructura, ya que define algo. Mientras que una metodología es un proceso que transforma algo.

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

El estándar se expande sobre la teoría de la triple línea base para permitir la integración de la dirección gestión de proyectos y es una adaptación de una lista de verificación de sostenibilidad que se desarrolló en el Seminario de Expertos IPMA® 2010 "Survival and Sustainability as challenges to projects".

Este Estándar proporciona orientación sobre qué medir y cómo integrar P5 en las actividades del proyecto y también puede ser utilizada por profesionales de sostenibilidad corporativa para brindar soporte en la presentación de informes para incluir a los proyectos.

2. P5 y la Línea Base Social

La esfera social de la sostenibilidad se refiere a los impactos que la gestión de portafolios, programas y proyectos tienen sobre las personas, la sociedad y las comunidades. El enfoque del ámbito social consiste en operar de un modo ético y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los empleados, los clientes y la comunidad.

P5 se basa en estándares internacionalmente reconocidos, entre ellas:

- Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- Convención de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- Convención de las Naciones Unidas: Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
- Convención sobre la Eliminación De todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)
- Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo 105
- Declaración y Programa de Acción de Viena.
- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

El ámbito social contiene una serie de elementos de sostenibilidad, que están categorizados en:

- Prácticas laborales y trabajo decente, Sociedad y clientes, Derechos humanos y Comportamiento ético

2.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Esta sub-categoría abarca las políticas de gobernanza de proyectos en lo que respecta a las prácticas laborales, la relación con la política establecida en los estándares y operaciones organizacionales, los procedimientos de contratación y del personal de las organizaciones, el trato de los empleados, los recursos de los proyectos y su bienestar.

2.1.1 Empleo y Dotación de personal

Las prácticas de empleo y de dotación del personal para los individuos que integrarán la organización del proyecto, desde el comité de dirección del proyecto (o junta) hasta el equipo del proyecto..

Se recomienda que la administración del proyecto considere lo siguiente:

- Contratación de personal con los tipos de empleo adecuados (tiempo completo o contrato, así como voluntario)
- Pago de salarios dignos
- Uso de condiciones de empleo adecuadas, que incluyan provisiones para:
 - Cuidado de la salud
- Vacaciones y licencia por paternidad/maternidad
- Despido justo
- Permiso para que el equipo del proyecto mantenga un equilibrio trabajo-vida

La adhesión al Empleo y Dotación de Personal logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Proporcionar estándares de empleo modelo para la organización o la industria.



Apoya al ODS 8: “Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

2.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión

El enfoque de una organización en relación con el propietario / patrocinador / partes interesadas del proyecto con respecto a interferir con los derechos humanos y legítimos de cada uno, incluidos: implementación de políticas para abordar cuestiones, riesgos y desempeño individual; Y procedimientos para la mediación donde surgen controversias.

Se recomienda que el director del proyecto y el patrocinador del proyecto funcionen en calidad de socios para facilitar estas cuestiones, así como la aceptación, adopción e integración de los resultados del proyecto en un estado operativo o "normal".

La mejora de las relaciones laborales y de gestión logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Ser conocido como un "empleador de elección",
- Mejor capacidad para atraer al mejor personal tanto para los proyectos como para las operaciones
- Fuerza laboral comprometida y motivada que estén comprometidos con el éxito personal y organizacional

2.1.3 Salud y Seguridad en el Proyecto

El enfoque y los procedimientos de una organización para la salud, la seguridad y la gestión de emergencias en relación con el proyecto, el equipo del proyecto, el entorno del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto.

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- Identificar e implementar los requisitos de la legislación y reglamentos de salud y seguridad.
- Reducir o eliminar los riesgos para la salud y la seguridad mediante el diseño de prácticas de trabajo seguras, capacitación del personal, uso de equipo de protección y de la ingeniería.
- Minimizar el impacto a la salud, al entorno en el que colocará el producto cuando se ponga en estado de funcionamiento o “normal”

La adhesión a Estándares de Salud y Seguridad en los proyectos logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Provee un lugar de trabajo seguro y saludable para el equipo del proyecto, lo que a su vez resulta en un personal involucrado y comprometido
- Elimina el tiempo perdido y los costos asociados con enfermedades y lesiones en el lugar de trabajo

- Evita multas y sanciones por infracciones a la legislación y reglamentaciones sobre salud y seguridad



Apoya al ODS 3, Target 3d “Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial“

2.1.4 Capacitación y Educación

El enfoque de una organización en el desarrollo y aprendizaje continuo de habilidades que sustenten la capacidad del personal del proyecto a llevar a cabo las actividades del proyecto, maximizando el valor del proyecto y de las contribuciones positivas a sus carreras.

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- Identificar las habilidades requeridas y las brechas de habilidades y necesidades de desarrollo de los miembros del equipo del proyecto
- Apoyar y alentar a los miembros del equipo a realizar actividades de capacitación y desarrollo
- Capacitar y orientar al equipo de proyecto a desarrollar habilidades y capacidades

La adhesión a la capacitación y a la educación logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Una fuerza laboral más efectiva y eficiente
- Ser conocido como un "empleador de elección"
- Fuerza de trabajo involucrada y motivada que está comprometida con el éxito organizacional y personal



Apoya al ODS 4, Meta 3. “Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.”

2.1.5 Aprendizaje Organizacional

El enfoque de una organización para la gestión del conocimiento que mejora su capacidad colectiva para aceptar y hacer uso de nuevos conocimientos para beneficiar el avance de la organización y mitigar el riesgo..

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- Recolectar y analizar las lecciones aprendidas y comunicar estas lecciones en toda la organización.
- Incorporar las recomendaciones de proyectos anteriores
- Utilizar la elaboración progresiva, las pruebas de concepto y los "bancos de pruebas" para involucrarse con las partes interesadas y promover el aprendizaje organizacional
- Establecer comunidades de práctica para compartir aprendizajes en toda la organización y la comunidad o industria en general.

La adhesión al aprendizaje organizacional logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Mejora de las capacidades en todas las funciones
- Incremento en la madurez de proyecto a proyecto
- Crea oportunidades para el desarrollo de estándares de la industria e involucramiento con organizaciones (de ideas) similares en actividades de benchmarking

2.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades

Las políticas y prácticas de una organización con respecto a la no discriminación del personal y los recursos del proyecto.

Se recomienda que el director de proyectos tome en consideración lo siguiente:

- Igualar las oportunidades para el trabajo basado en habilidades.
- Tener tolerancia cero para el sesgo basado en grupo etario, de género, grupo minoritario y otros indicadores de diversidad
- Buscar aportes y aprovechar la diversidad de habilidades y experiencia en la solución de problemas

Promover la diversidad y la igualdad de oportunidades logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Ser conocido como un empleador de elección debido a la participación de una amplia gama de empleados y miembros del equipo del proyecto
- Exposición a una amplia gama de ideas y conceptos, así como soluciones innovadoras a los problemas debido a la diversidad de antecedentes de los miembros del equipo del proyecto.

2.1.7 Desarrollo de Competencias Locales

El desarrollo de competencias locales es a menudo requerido como resultado de proyectos que requieren disponibilidad profesional que no existe en el lugar donde el proyecto se lleva a cabo. A menudo, las comunidades locales pueden verse afectadas de manera significativa cuando la demografía del trabajo debe cambiar debido a que un gran proyecto se establece fuera de la región y los trabajadores se reubican en el lugar donde se encuentra el proyecto.

Se recomienda que el director de proyectos tome en consideración lo siguiente:

- Tener en cuenta las habilidades de los pueblos locales e indígenas para la planificación de los recursos del proyecto
- Utilizar mano de obra local en su equipo de proyecto para minimizar la fuga de cerebros
- Incorporar metas de empleo locales en los contratación de proveedores

El enfoque en Desarrollo de Competencias Locales logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Lugareños capacitados para proporcionar apoyo y mantenimiento continuo
- Crecimiento de la economía local a través del establecimiento de nuevas industrias
- Transferencia de habilidades a la economía o comunidad local que ha ocurrido a través de la asociación de inmigrantes profesionales con trabajadores locales

2.2 Sociedad y Clientes

Esta sub-categoría comprende los impactos del portafolio, programa o proyecto en la sociedad en la cual el producto y el involucramiento del proyecto impactarán en los usuarios finales o clientes que harán uso de éste, impactados por el proyecto o el producto.

2.2.1 Apoyo de la Comunidad

El grado de aceptación y apoyo brindado por la comunidad en general en la que el proyecto tendrá un impacto directo. .

Se recomienda que el director de proyecto y el patrocinador, como equipo, faciliten el apoyo de la comunidad ya que los intereses representarán a varios grupos de interesados que requieren el enfoque de ambos. También se recomienda que el apoyo de la comunidad sea central para la aceptación del proyecto si la comunidad es un grupo clave de interesados externos.

La adhesión al Apoyo de la Comunidad logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Demuestra que el proyecto y la organización están preocupados por la comunidad en la que se está realizando el proyecto
- Se acepta que el resultado del proyecto puede conducir a una mejora en la realización de los beneficios.
- Desarrolla una mejor relación entre la organización y la comunidad.

2.2.2 Políticas Públicas y Cumplimiento

Las políticas y procedimientos que se establezcan para asegurar que los proyectos cumplan con las leyes y reglamentos pertinentes.

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- Las leyes y costumbres del lugar en la que se desarrolla el proyecto.
- El establecimiento de mecanismos para asegurar el cumplimiento continuo.
- El desarrollar comunicaciones e informes a las principales partes interesadas sobre asuntos relacionados con el cumplimiento.

La adhesión a Políticas Públicas y su Cumplimiento logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellas:

- Mejora la transparencia y la rendición de cuentas
- Refuerza la protección de la marca y mejora la mitigación del riesgo



Apoya al ODS 16, Meta 5. “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.”

2.2.3 Salud y Seguridad del Consumidor

Las medidas adoptadas para evitar que un cliente o consumidor se vea perjudicado por el proyecto o por los resultados del proyecto. La gestión del proyecto debe ser social y ambientalmente responsable.

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- El impacto en la salud y el bienestar de los usos potenciales del producto del proyecto
- Las regulaciones publicadas de seguridad y salud y las normas de seguridad del producto
- El etiquetar en forma adecuada los productos y proporcionar información al consumidor sobre su uso seguro.

La adhesión a la Salud y la Seguridad del Consumidor logra una serie de resultados en los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Fortalece la credibilidad de los consumidores e inversores
- Establece transparencia para el proyecto

2.2.4 Etiquetado del Producto y del Servicio

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

Se recomienda que los directores de proyectos se aseguren que las políticas están en vigencia para mantener a los proveedores al mismo nivel de estándares de etiquetado de productos y servicios y sean conscientes de los Estándares de Adquisiciones Sostenibles, tales como ISO 20400 Guía de Adquisiciones Sustentables

La adhesión al Etiquetado de Productos y Servicios logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Mejora de la reputación a través de la divulgación del contenido completo del producto y la fuente de ingredientes o componentes
- Proporciona transparencia al usuario final / consumidor sobre los impactos más amplios del ciclo de vida de un producto.
- Proporciona información ambiental y social (crítica) para las decisiones de compra basadas en valores.

2.2.5 Publicidad y Comunicación de Venta

Los informes de incidentes relacionados con el cumplimiento normativo, los derechos humanos, los impactos ambientales, las leyes o las políticas públicas.

El patrocinador del proyecto, el director de proyecto y el equipo de proyecto deben actuar en todo momento de manera ética e informar sobre cuestiones que caen dentro del ámbito de las violaciones de los derechos humanos, el incumplimiento normativo y las actividades ilegales (desde el contexto de las normas, percepción y expectativas globales).

La adhesión a las Comunicaciones y Publicaciones del Mercado logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellas:

- Fomenta la lealtad de los clientes
- Reduce el riesgo de la marca
- Crea diferenciación de mercado / apoya la penetración de nuevos mercados

2.2.6 Privacidad del Consumidor

Las políticas y procedimientos de la organización relacionados con el manejo de la información del cliente, quejas, asuntos regulatorios o pérdida de información del cliente. La gestión del proyecto debe asegurar que los sistemas y las salvaguardas estén establecidos para asegurar la privacidad del cliente durante el ciclo de vida del proyecto.

La adhesión a la Privacidad del Consumidor logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Protege la reputación del negocio
- Evita la interrupción de la continuidad del negocio o el cierre temporal
- Mitiga las estafas y el potencial de fraude

2.3 Derechos Humanos

Esta sub-categoría comprende los impactos de los procesos y de los productos de los proyectos en lo que concierne 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 obligado.

2.3.1 No Discriminación

Las políticas de no discriminación por raza, color, origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género, estatus de veterano, estatus de embarazo o cualquier otra característica protegida por la ley aplicable.

Se recomienda que los directores de proyectos se aseguren de que las políticas estén en vigencia para mantener a los proveedores al mismo nivel de estándar de no discriminación.

Se recomienda que el director de proyecto tome en consideración lo siguiente:

- Las decisiones que afectan al equipo del proyecto deben tomarse sin prejuicios
- La asignación del trabajo de proyecto debe basarse en capacidad y habilidad
- La compensación debe ser pagada igual en base a la capacidad y habilidad

La adhesión a la No Discriminación lograr una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Reducción de costos innecesarios al reducir el absentismo, aumentar la productividad y fomentar un equipo más motivado y comprometido.

Apoyo al ODS 5, Meta 1. “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.”



bajo Infantil Explotador

el cual el niño es demasiado joven - trabajo realizado por debajo de la edad mínima trabajo que, debido a su naturaleza o condiciones perjudiciales, es considerado completamente inaceptable para los niños y está prohibido. O bien, el trabajo que priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad, y que es perjudicial para el desarrollo físico y mental.

Los directores de proyectos deberán asegurarse de que sus proyectos y la cadena de suministro de los productos del proyecto no se involucren en trabajo infantil y que los niños no deben:

- Ser puestos en situaciones que puedan ser perjudiciales para su salud o bienestar general,
- Se les pida realizar tareas que sean físicamente arduas, o
- Tengan sus derechos (incluido el derecho a la educación) comprometidos.

Deben establecerse políticas y medidas que protejan contra el trabajo infantil forzoso y los trabajadores jóvenes sean expuestos a trabajos peligrosos, ya sea directamente o a través de las cadenas de suministro.

Los directores de proyectos deben ser conscientes de las leyes sobre trabajo infantil y garantizar que el trabajo del proyecto sea transparentemente realizado y demostrado, por individuos que tengan una edad adecuada, en la cadena de suministro.



Apoya al ODS 16, Meta 2. “Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños.”

2.3.3 Trabajo Forzado y Obligado

Políticas y medidas que protejan contra las prácticas de trabajo forzoso u obligado. Se considera un derecho humano fundamental y es una disposición de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y está sujeta a los Convención la OIT.

Los directores de proyecto deberán:

- Reportar incidentes significativos de trabajo forzoso u obligado, ya sea en términos de:
- Tipo de trabajo, individuo, organización y ubicación. No ser sometido a trabajo forzoso u obligado es un derecho humano fundamental.



Supports SDG 8, Target 7. “Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”.

2.4 Comportamiento Ético

Esta sub-categoría comprende los impactos de los procesos y de los productos del proyecto en cuanto a comportamiento ético y se enfoca en tres áreas: Inversión y Adquisición, Soborno y Corrupción y Anti-Competencia.

Cada elemento de esta sub-categoría se extiende más allá de una competencia conductual, esto es, a la cultura organizacional en cómo el liderazgo consciente y el propósito más alto son piedras angulares para proyectos exitosos y, en última instancia, para negocios más fuertes.

2.4.1 Prácticas de inversión y de adquisición

Las prácticas de selección en qué proyecto invertir y las prácticas de adquisición que proveerán los recursos al proyecto.

Se recomienda que el director del proyecto tome en consideración principios de sostenibilidad acordados con el patrocinador del proyecto que abarcan los parámetros de sostenibilidad que guiarán la selección y priorización de la selección y la inversión de los proyectos.

La adhesión a las Prácticas de Inversión y Adquisiciones logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Protección de la marca a través de la mitigación de riesgos ya que la sostenibilidad del proyecto (social, ambiental y fiscal) está bajo control.
- Implementación de enfoques del ciclo de vida completo de los activos con modelos de mejora continua.
- La transparencia a través de mecanismos de información integrados conecta los informes de los proyectos con los informes de sostenibilidad

2.4.2 Soborno y corrupción

Políticas, prácticas y comunicaciones transparentes con respecto a las formas de corrupción, incluida la extorsión y el soborno. Se recomienda que los patrocinadores de proyectos y los directores de proyectos se asocien para abordar el soborno y la corrupción en los proyectos y promulgar políticas de denuncia de irregularidades.

Se recomienda que el director de proyectos:

- Prohibir toda forma de soborno, ya sea que se realicen directamente o a través de terceros.
- Prohibir a los miembros del equipo solicitar, arreglar o aceptar sobornos destinados a su beneficio.

La eliminación del soborno y la corrupción permite lograr una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Fortalecer la reputación de la marca y la presencia en el mercado
- Elimina los riesgos de demandas judiciales y la posible pérdida de la licencia social para operar

- Atraer y retener empleados, ya que la investigación muestra continuamente que los empleados, especialmente los milenials, hacen hincapié en la reputación de la organización.

2.4.3 Comportamiento Anti-competitivo

La política y las acciones de una organización y la presentación de informes sobre comportamientos anti-competitivos, incluido cualquier acción legal o quejas de organizaciones reguladoras

Se recomienda que los directores de proyectos:

- Prohibir la licitación colusoria y la manipulación de las licitaciones
- Prohibir los acuerdos que fijan los precios

La adhesión a la conducta anti-competitiva permite lograr una serie de resultados de proyectos sostenibles, entre ellos:

- Continuidad del negocio o evitar interrupciones
- Mitigación del riesgo de litigios o investigaciones prolongadas
- Cumplimiento regulatorio

3. P5 y la Línea Base del Medio Ambiente

La esfera del medio ambiente de la sostenibilidad se refiere a los impactos que la gestión de portafolios, programas y proyectos tienen sobre los sistemas naturales vivos y no vivos, incluidos la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas, así como la conservación de la diversidad de flora y fauna que vive en estos ecosistemas. El medio ambiente es también el lugar en el que las personas viven, y puede consistir en la calle, el barrio, el pueblo o la región.

El marco legal para el medio ambiente es un conjunto de leyes compuesta por tratados, convenciones, declaraciones y otros instrumentos incluidos:

- Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural y Natural Mundial.
- Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- La legislación específica de cada país en relación a la protección del medio ambiente, la contaminación y la conservación de la biodiversidad.

La esfera del medio ambiente contiene una serie de elementos de sostenibilidad, que se clasifican en:

- Transporte
- Energía
- Agua
- Consumo

3.1 Transporte

Esta sub-categoría incluye los impactos de los procesos y de los productos del proyecto que se relacionan con el transporte y se centra en cuatro áreas: las adquisiciones locales, la comunicación digital, los viajes y desplazamientos, y logística.

Si bien cada elemento de esta categoría está categorizado bajo la línea base del medio ambiente, cada uno tiene impactos sociales y económicos importantes que deben tenerse en cuenta cuando se considere el impacto general.

3.1.1 Adquisiciones Locales

Las políticas y los procedimientos para obtener los recursos, bienes y servicios que ponen mayor énfasis en compras a proveedores locales. Se recomienda que los directores de proyectos dan preferencia a los proveedores locales si se les permite.

La adhesión a las adquisiciones locales permite lograr un número de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Apoyo al crecimiento de la economía local.
- Reducción de CO2 del transporte.
- Apoyo a las empresas y proveedores locales, incluido la mejora de la capacidad y la experiencia de proveedores.



Apoya al ODS 12, Meta 7 “Promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales”

3.1.2 Comunicación Digital

La utilización de la tecnología para la comunicación del Proyecto con el fin de reducir el consumo de recursos no renovables. Se recomienda a los Directores de Proyectos hacer el mejor uso de la tecnología en comunicación digital, incluida videoconferencia, herramientas de colaboración y reuniones virtuales.

La adhesión a la comunicación digital permite lograr una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Ahorros de tiempo y costo.
- La creación de equipos de trabajo virtuales.
- La contratación de los mejores para el trabajo independientemente de su ubicación
- Reducción del estrés asociado a los viajes de larga distancia y a estar lejos de casa durante largos períodos.
- Reducción de emisiones de CO2 relacionadas con el transporte



Apoya al ODS 9 Meta 5c. “Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.”

3.1.3 Viajes y Desplazamientos

Las políticas y procedimientos que limitan los desplazamientos innecesarios y aseguran que el uso de los recursos relacionados con los viajes tenga el menor impacto que sea posible sobre el medio ambiente. Al permitir que los miembros del equipo del proyecto trabajen de forma remota o flexible, no se utilizan automóviles en las carreteras eliminando la contaminación, se reduce al mínimo el mantenimiento requerido en las carreteras y calles, y al no tener que estacionar el coche se elimina la necesidad de construir y mantener los estacionamientos.

La reducción de viajes y desplazamientos logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles que incluyen:

- Reducción o eliminación del estrés en el equipo del proyecto.
- Mejora en la participación de los miembros del equipo.
- Reducción de los costos en combustible y transporte.
- Mejora en la productividad del equipo de proyecto.

3.1.4 Logística

Las políticas y procedimientos sobre el transporte de mercancías o materiales que aseguran el transporte y el embalaje de los productos sean tan ambientalmente amigables como sea posible.

Se recomienda que el director de proyecto dé preferencia a:

- Utilizar un acuerdo de compra a granel para reducir la frecuencia de envío.
- Favorecer a los proveedores locales para minimizar los extensos requisitos de transporte, lo que reduce la contaminación del aire, la congestión del tráfico y las emisiones de CO₂.
- Diseñar el embalaje de un modo y utilice materiales específicos y permita minimizar los desechos para su reutilización, recuperación o reciclaje.

Una logística sostenible logra una serie de resultados de proyectos, entre ellos:

- Reducir los costos de transporte.
- Reducir los plazos de entrega de productos y componentes críticos.
- Reducir o eliminar embalajes no reciclables



Apoya ODS 13 “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos. Apoya la mitigación del cambio climático al mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2 grados centígrados, o 1,5 grados Celsius por encima de los niveles preindustriales”.

3.2 Energía

Esta sub-categoría comprende los impactos de los procesos y de los productos del proyecto que se refieren a los recursos energéticos y se centra en cuatro áreas principales: la energía utilizada, las emisiones de CO₂, el retorno de energía limpia y la energía mixta.

3.2.1 Consumo de Energía

El tipo y la cantidad de energía consumida por el equipo del proyecto, en la producción de los productos del proyecto y durante todo el ciclo de vida del proyecto. Además, se tienen en cuenta el ciclo de vida total que el producto del proyecto consumirá durante su vida útil operacional y posterior eliminación.

Se recomienda que los directores de proyectos tengan en cuenta lo siguiente:

- Minimizar los niveles de energía incorporada en los materiales utilizados por el proyecto.
- Dar prioridad a la utilización de fuentes de energía renovables.
- Establecer principios de diseño que buscan la eficiencia energética como una prioridad.

Con la reducción del consumo de energía se logra una serie de resultados de proyectos sostenibles, que incluyen:

- Reducción de costos de energía
- Reducción de CO₂ y otras emisiones durante el proyecto y durante la vida útil del activo producido.
- Aumento de la diferenciación en el mercado y de la protección de la marca.

3.2.2 Emisiones de CO₂

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

Se recomienda que los directores de proyectos tengan en cuenta lo siguiente:

- Medir la huella de carbono del proyecto y del activo producido.
- Establecer soluciones de fuente de energía alternativa.
- Diseñar una solución de emisión de dióxido carbono más bajo

La reducción de las Emisiones logra serie de resultados de proyectos sostenibles, que incluyen:

- Contribuye a apoyar iniciativas de ciudades sostenibles e inteligentes.

3.2.3 Retorno de Energía Limpia

El tipo y cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que se puede devolver o reasignar. Se recomienda que los gerentes de proyectos examinen las oportunidades de generar energía limpia como parte del proyecto.

La Energía Limpia alcanza una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- La diversificación de los tipos de energía que se devuelven a la red eléctrica.
- La provisión de fuentes de energía secundarias a la comunidad.
- La reducción del estrés en la red eléctrica.



Apoya al ODS 7, Meta 2. “Hacia 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía”.

3.2.4 Energía Renovable

Los tipos de energía de fuentes renovables que se incorporan al producto del proyecto y el consumo de energía renovable durante la vida útil del proyecto. Se recomienda que los directores de proyectos sean al menos conscientes de los tipos de energía que se utilizan en el proyecto y, si es posible, aboguen por el uso de fuentes renovables.

Utilizando energía mixta se logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Reducir el riesgo de fluctuaciones en los precios de la energía y de escasez de suministro.
- Reduce environmental impacts and mitigate impacts to climate change.



Apoya al ODS7, Meta 2. “Hacia 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía”.

3.3 Agua

Esta sub-categoría comprende los impactos de los procesos y productos de los proyecto en relación a los recursos hídricos y está enfocado en tres áreas principales: Calidad del Agua, Consumo del Agua y Desplazamiento del Agua Sanitaria.

3.3.1 Calidad del Agua

Las políticas y los procedimientos relacionados con el impacto en la calidad del agua que tendrá el Proyecto y/o los resultados que se tendrán del proyecto. **Se recomienda que el director del proyecto tome en cuenta el impacto en la capa freática local y los cuerpos de agua conectados.**

La consideración de la calidad del agua producirá una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- La preservación de cuerpos de agua, ríos y arroyos locales.
- La preservación de ecosistemas.
- La prevención de enfermedades relacionadas con el agua.

3.3.2 Consumo de Agua

La cantidad de agua que será extraída por el proyecto o por el producto del proyecto durante su ciclo de vida. **Se recomienda que el director del proyecto tome en cuenta la cantidad de agua necesaria para el proyecto y el impacto en la capa freática local.**

Reduciendo el Consumo de Agua se logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Reducción de costos en el proyecto por uso del agua y tratamiento del agua.



Apoya al ODS 6, Meta 4. “Para el año 2020, aumentar sustancialmente la utilización eficiente del uso del agua en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir sustancialmente el número de personas que sufren de escasez de agua”.

- Disminución del impacto del proyecto al medio ambiente.

3.3.3 Desplazamiento del Agua Sanitaria

Las políticas y los procedimientos que se refieren a la introducción del agua en un lugar diferente debido a un proyecto o producto del proyecto. Se recomienda que el director del proyecto tome en cuenta el impacto que el proyecto tendrá en el desplazamiento del agua y se asegure que la escorrentía del agua será manejada forma adecuada y sanitaria.

Desplazando en forma adecuada el Agua Sanitaria se logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles que incluyen:

- Reduce al mínimo las enfermedades relacionadas con el agua y las plagas de insectos.



Apoya al ODS 6, Meta 6.b. “Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento”.

3.4 Consumo

Esta sub-categoría comprende los impactos del producto y de los procesos del proyecto, que se refieren al consumo y extracción de materias primas, al procesamiento de materias primas en productos intermedios y finales y al consumo de los productos finales; y se centra en cinco áreas primarias: Reciclaje, Disposición, Reutilización, Energía Incorporada y Residuos.

3.4.1 Reciclaje

Las políticas y las prácticas relacionadas con la provisión y la utilización de productos y materiales reciclados y la adhesión del proyecto a las prácticas de reciclaje. Se recomienda que los directores de proyectos hagan uso de materiales reciclados y / o de fuentes responsables siempre que sea posible.

Reciclando de modo responsable se logra una serie de resultados sostenibles en los proyectos, que incluyen:

- Protege los recursos naturales reduciendo la necesidad de obtener materias primas.
- Proporciona oportunidades de mercadeo donde el proyecto u organización puede demostrar su uso de materiales de origen responsable.
- Reduce los costos de eliminación evitando el desperdicio y reutilizando o reciclando.



Soporta ODS 12, Punto 5 “Para el año 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización”.

Soporta ODS 12, Punto 6 “Alentar a las empresas, especialmente las grandes y empresas transnacionales a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”.

3.4.2 Disposición

Las políticas y procedimientos para la disposición de los recursos y activos y el impacto de la disposición final del producto del proyecto en la sociedad y el medio ambiente.

Se recomienda que los directores de proyectos:

- Considerar la totalidad del costo del ciclo de vida, incluido el costo de su disposición, como parte del caso de negocio del proyecto.
- Explorar opciones para la reutilización, el reciclado de todo el producto o de los materiales componentes.
- Diseñar y desarrollar el producto del proyecto con la eliminación del producto o de los materiales en mente.

Eliminando de modo responsable los recursos y activos no deseados, se logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Proporcionar oportunidades para flujos de ingresos nuevos o adicionales identificando dónde pueden utilizarse los recursos no deseados como insumos o materias primas para otras organizaciones, creando una "economía" circular.
- Reducción de los costos de eliminación de sustancias no deseadas, tóxicas o peligrosas.
- Minimizar la contaminación y el impacto negativo en los ecosistemas

3.4.3 Contaminación y Polución

La contaminación o polución del aire, el agua o el suelo a través de la incorporación de materiales, productos químicos o humos extraños o no deseados que resultan en la degradación temporal o permanente de un ambiente o ecosistema.

Se recomienda que los directores de proyectos:

- Identificar estándares y requerimientos regulatorios y legislativos específicos y establecer medidas para garantizar que el proyecto cumple y no contamina.
- Considerar materiales y productos que no generen subproductos o residuos que puedan contaminar.

Reduciendo la contaminación se logra una serie de resultados sostenibles que incluyen:

- Protege los ecosistemas de la contaminación.
- Salvaguarda contra la propagación de enfermedades y dolencias.

- Mitiga el riesgo organizacional asociado con un derrame o liberación de contaminantes.



Apoya al ODS 12 Meta 4 “ Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente“

3.4.4 Residuos

Políticas y procedimientos en materia de eliminación de residuos, manejo de residuos durante el ciclo de vida del proyecto, y tipo y cantidad de residuos generados por el producto del proyecto.

Se recomienda que los directores de proyectos:

- Reducir al mínimo los desechos, reprocesos y optimizar el uso de todos los recursos disponibles.
- Asegurar que los residuos sean eliminados de manera responsable.

La adhesión a una apropiada gestión de residuos alcanza un número de resultados sostenibles en los proyectos, que incluyen:

- Protección medioambiental.
- Prevención de enfermedades por contaminación.

4. P5 y la Línea Base Financiera

P5 se enfoca en los costos, beneficios y riesgos económicos sobre proyectos, programas y portafolios. En términos de los tres, las partes interesadas de la iniciativa del cambio deben ser conscientes de la importancia y del flujo del cambio desde la salida (output), hacia la capacidad, hacia los resultados (outcomes) y eventuales beneficios. Específicamente, P5 se enfoca en que los cambios sean de una forma lógica y sostenible alineados con los beneficios y la estrategia:

Los elementos financieros permiten un proceso de toma de decisiones basado en la sostenibilidad desde el punto de vista de portafolios, programas y proyectos para maximizar el retorno positivo para tantos como sea posible.

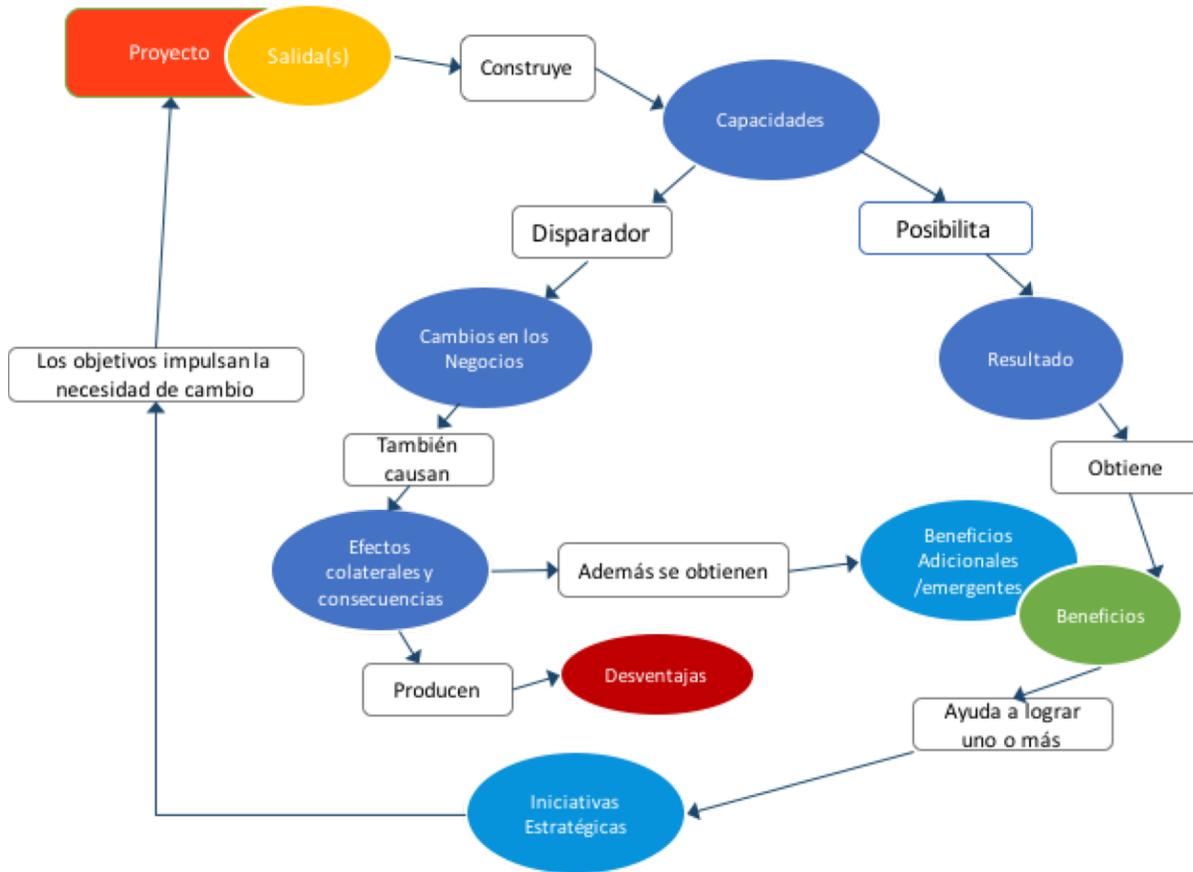


Figura 6. Las Salidas del Ciclo de Vida de los Beneficios

Las Salidas del Ciclo de Vida de los Beneficios

Salida - La entrega o producto desarrollado por un proyecto a partir de una actividad planificada.

Capacidad - El conjunto completo de los productos del proyecto requeridos para entregar un resultado; existe previo a la transición.

Resultado - Un nuevo estado operativo logrado tras la transición de la capacidad en operaciones en vivo.

Beneficio - La mejora mensurable que se logra de un resultado percibido por una o más partes interesadas, que contribuye a uno o más objetivos organizacionales.

4.1 Retorno sobre la Inversión (ROI)

La economía es la ciencia que se ocupa de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, o el bienestar material de la humanidad. Las finanzas es la gestión de los ingresos; el conducto o transacción de asuntos de dinero en general, especialmente aquellos que afectan al público, como en los campos de la banca y la inversión

P5 considera el Retorno de la Inversión (ROI) desde una perspectiva económica como la ganancia financiera directa que se obtendrá para invertir en un portafolio, programa o proyecto. Esta sub-categoría comprende el beneficio financiero y el valor actual neto de un proyecto individual.

El retorno de la inversión (ROI) es más un concepto que un cálculo cuantitativo real. Los cálculos de Retorno sobre la Inversión pueden ser manipulados porque no hay un modelo, enfoque o cálculo estándar. La intención, sin embargo, es que las inversiones devuelvan un beneficio positivo que pueda cuantificarse en términos financieros; es decir, la inversión proporcione más valor que el costo en dólares reales

El patrocinador del proyecto es responsable de proporcionar la financiación, los recursos y el empoderamiento para la iniciativa de cambio para maximizar el valor y los beneficios.

Salidas del Ciclo de Vida de los Beneficios: el director del proyecto es responsable de los siguientes objetivos sostenibles

- maximizar el valor,
- minimizar los costos,
- minimizar el riesgo,
- maximizar los beneficios positivos y,
- minimizar las pérdidas/desventajas.

4.1.1 Relación Beneficio Costo

La relación beneficio-costos (RBC) es un indicador que intenta resumir el valor de un proyecto o propuesta en términos monetarios. La BCR es la relación de los beneficios de un proyecto o propuesta, expresados en términos monetarios, en relación con sus costos, expresados también en términos monetarios. Todos los beneficios y costos deben expresarse en valores actuales descontados. La relación de beneficio costo (RBC) toma en cuenta la cantidad de ganancia monetaria obtenida realizando un proyecto versus la cantidad que cuesta ejecutar el proyecto. Cuanto mayor sea la RBC, mejor será la inversión.

Una complicación con las RBCs se refiere a las definiciones precisas de los beneficios y de los costos. Estos pueden variar considerablemente. Sin embargo, para estos cálculos se requieren valores monetarios cuantificables.

$RBC = \text{Valor descontado de los beneficios incrementales} \div \text{Valor descontado de los costos incrementales}$

El director de proyecto debe evaluar esto de manera continua para asegurar que el proyecto sea rentable.

La adhesión a la Relación Beneficio Costo logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles que incluyen:

- Justificación del compromiso de cambio.
- Toma de conciencia y aceptación de los costos y beneficios.
- Aceptación formal de los costos proyectados de la cuna a la tumba del ciclo de vida de los activos.
- Línea de base para los criterios de éxito actuales del compromiso.

4.1.2 Beneficios Financieros Directos

Las ganancias monetarias que se derivan de los resultados del proyecto.

Los directores de proyectos deben concentrarse en asegurar que la organización pueda obtener la ganancia financiera como resultado del proyecto.

El logro de beneficios financieros directos respalda una serie de resultados de los proyectos sostenibles, entre los que se incluyen:

- Apoyo a la sostenibilidad a largo plazo de la organización
- Creación de recursos para futuros proyectos

4.1.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa de interés a la cual el valor monetario actual de todos los ingresos y gastos asociados con el proyecto sería cero. En pocas palabras, TIR es la tasa de descuento, que se requiere para llevar el valor actual neto (VAN) a cero.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno proporciona una medida para clasificar los proyectos a emprender que tienen costos iguales

4.1.4 Tasa Externa de Retorno

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

4.1.5 Valor Presente Neto

El valor actual neto (VAN) es la diferencia entre el valor presente de los flujos de ingresos en efectivo y el valor actual de los flujos de egresos en efectivo.

Los directores de proyectos deben centrarse en los ingresos (beneficios) y en los egresos (costos) de la cuna a la cuna o de la cuna a la tumba de los activos, teniendo en cuenta la inflación y los retornos. El total monetario que resulta cuando el valor descontado del costo esperado de un proyecto se deduce del valor descontado de las ganancias esperadas.

El uso del Valor Presente Neto proporciona:

- Un retorno claro de la inversión financiera original

- Toma en cuenta que un dólar futuro vale menos que un dólar en la actualidad (realista).

4.2 Agilidad del Negocio

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

4.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad en el Proyecto

La capacidad de equilibrar el caso de negocios, el alcance, el costo, la calidad, el personal, la información, el riesgo y los beneficios del proyecto, al más alto nivel de valor social y ambiental una vez que se evalúan los impactos.

Los directores de proyectos y los patrocinadores de proyectos deben trabajar juntos para asegurar que exista flexibilidad para ajustarse a los requisitos a fin de lograr el mayor grado de sostenibilidad.

La adhesión a la flexibilidad / opcionalidad del proyecto produce resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Mayor grado de éxito
- Concentración en los beneficios y la organización, el medio ambiente y la sociedad, no en el proceso y los resultados
- Realización de que el ambiente tanto interno como externo probablemente cambiará.
- Hace hincapié en el retorno social de la inversión

4.2.2 Mayor Flexibilidad Empresarial

La capacidad de balancear los beneficios organizacionales que se obtendrán del proyecto con las necesidades de la sociedad y del medio ambiente. Los directores de proyectos deben estar enfocados en los beneficios y liderar con el ciclo de vida completo del activo en mente.

La adhesión a una Mayor Flexibilidad Empresarial logra los siguientes resultados de los proyectos sostenibles, entre ellos:

- Mayor probabilidad de éxito del proyecto y financiamiento continuo
- Mejor enfoque en la organización
- Potencia la capacidad de las organizaciones para lograr una cultura de mejora continuo
- Mejor enfoque sobre el funcionamiento en lugar del proceso y del resultado
- Construye ventaja competitiva sostenible para la organización

4.3 Prosperidad y Estimulación Económica

P5 considera la prosperidad y la estimulación económica como la estimulación financiera que se produce como resultado del proyecto. Las dos medidas son Impacto Económico Local y Beneficios Indirectos. La importancia de esto es para la sociedad en general, específicamente prosperidad y estilo de vida potenciado individual y familiar y de las comunidades.

La adhesión a la Estimulación Económica logra una serie de resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Mejora las comunidades impactadas donde tiene lugar el proyecto
- Mejora el retorno financiero para las comunidades y sus ciudadanos
- Potencia el ciclo de prosperidad

4.3.1 Impacto Económico Local

El impacto en la economía local como resultado del proyecto.

Los directores de proyectos deben considerar el impacto en la comunidad local como un grupo de interesados clave desde las perspectivas de la educación, financieras, del empleo, y de las oportunidades.

La adhesión al Impacto Económico Local logra resultados sostenibles en los proyectos que incluyen:

- Creación de oportunidades para el empleo local.
- Efecto multiplicador local (que proporciona beneficios económicos adicionales a un área a partir del dinero gastado en la economía local). Potencial para mejorar el nivel de vida de las personas que residen en el área impactada
- Ingresos tributarios para la comunidad para apoyar servicios e infraestructura

4.3.2 Beneficios Indirectos

Los beneficios financieros para la economía (sociedad y medio ambiente) que se realizarán como resultado del portafolio, programa o proyecto, que no se definen en el caso de negocios, sino que se materializan como consecuencia directa de la inversión. Los proyectos inducen consecuencias y efectos secundarios, beneficios intermedios, otros beneficios finales.

Los directores de proyectos deben revisar continuamente los casos de negocios y actualizarlos para incluir costos, beneficios y riesgos adicionales para proporcionar validación y progreso hacia los beneficios.

La adhesión a los Beneficios Indirectos logra algunos resultados de los proyectos sostenibles, que incluyen:

- Propiedad y enfoque sobre la realización de beneficios
- Justificación adicional del valor y de los beneficios del compromiso
- Justificación para compromisos similares en el futuro

5. El Análisis de Impacto P5

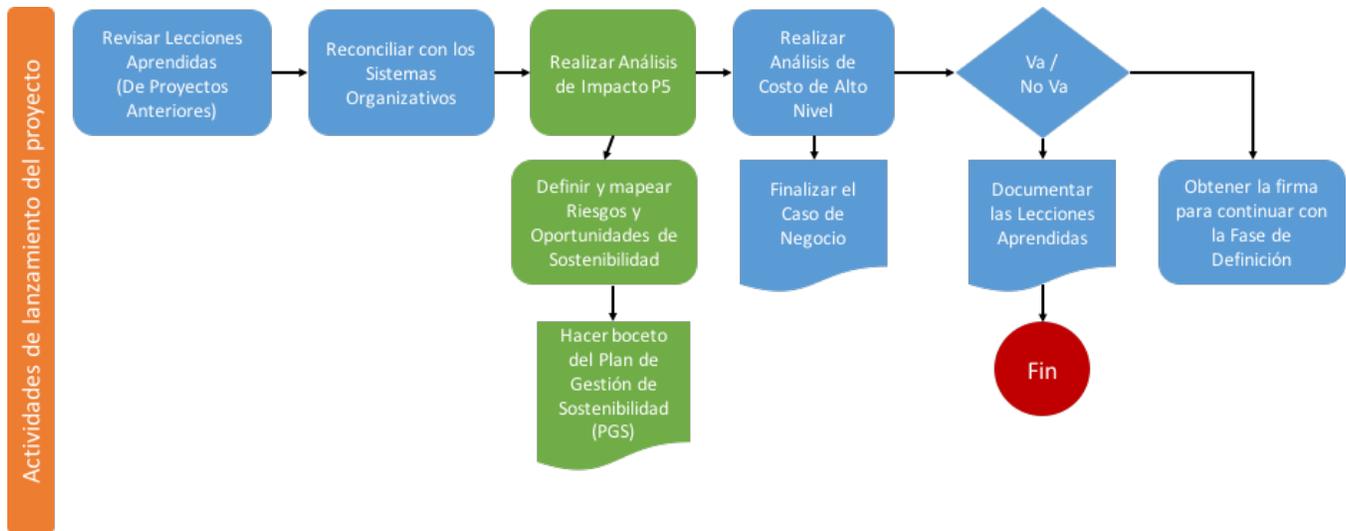


Figura 7. La Fase de lanzamiento del Método PRISM de GPM

Un análisis de impacto P5 se realiza durante la fase de lanzamiento 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 grados para mejorar el valor del proyecto, el impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía; y la alineación con la estrategia de la organización.

La salida brinda da a los tomadores de decisiones claves, a través de funciones, la información procesable que necesitan para justificar los cambios en el alcance del proyecto en actividades social y ambientalmente responsables

5.1 Claves para Realizar el Análisis de Impacto P5

Para realizar un análisis profundo del impacto de P5, es crítico el entendimiento por parte del director de proyecto del caso de negocios, el acta del proyecto, los requerimientos del proyecto y los objetivos de sostenibilidad organizacional, así como la revisión de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

Mientras que el caso de negocios y el acta del proyecto son responsabilidad del dueño del proyecto; el producir, procesar los pasos para recopilar, documentar y obtener un acuerdo sobre los requerimientos en base a la comprensión de los documentos de la estrategia organizacional, son responsabilidad del director del proyecto (ICB 3.0)

5.1.1 Métodos para Realizar el Análisis de Impacto P5

Hay varias maneras de realizar un análisis de impacto P5. Desarrollar un registro de riesgo usando cada elemento como una categoría es el más simple. La manera más eficaz es usar un sistema de puntaje.

Cuando se utiliza un sistema de puntaje, cada producto entregable y proceso de proyecto se le asigna un puntaje respecto de cada elemento de P5 en base a una escala positiva / neutro / negativa, que varía de un medio neutro (0) alto (+3), y bajo (-3). El valor más bajo es igual al impacto más bajo (-3

por ejemplo, es el mejor puntaje posible) La Tabla 1 (a continuación) muestra un ejemplo. Entregable 1 con +3 tendrá que ser gestionado como un alto riesgo, mientras que el producto 3 plantea poco o ningún riesgo.

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

Entregable 1	Entregable 2	Entregable 3
+3 Alto	+3 Alto	+3 Alto
+2 Medio	+2 Medio	+2 Medio
+1 Bajo	+1 Bajo	+1 Bajo
0	0	0
-1 Bajo	-1 Bajo	-1 Bajo
-2 Medio	-2 Medio	-2 Medio
-3 Alto	-3 Alto	-3 Alto



Tabla 1: Puntaje de P5

Ejemplo de Producto:

El promedio de la suma de los puntajes establecerá una línea de base durante la iniciación para cada línea de base de P5, Gente, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto; y los elementos que tengan un puntaje con signo más (impacto negativo) son un riesgo para el puntaje de sostenibilidad del proyecto y tendrá que ser gestionado. Los procesos se miden de la misma manera.

Definición de los Objetivos de Sostenibilidad del Análisis

El análisis de impacto de P5 proporcionará información clave sobre dónde están las áreas problemáticas desde una perspectiva de sostenibilidad. Una vez que el análisis se ha completado, los elementos que plantean un riesgo (cualquier cosa con una puntuación +) deben ser seccionados, revisados y asignados a un plan de gestión de sostenibilidad (PGS).

5.1.2 P5 y el Plan de Gestión de Sostenibilidad

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

El PGS utiliza el proceso de gestión de cambios para asignar los objetivos de sostenibilidad derivados del análisis de impacto P5 en una tabla de columnas que describe las categorías de P5 (Personas, Planeta o Prosperidad), sub-categorías y elementos así como el motivo de la inclusión, el puntaje inicial, y cualquier conflicto legal o reglamentario y la acción propuesta.

Categoría P5	Sub Category P5	Elemento	Justificación	Puntaje	Regulación Legal	Acción Propuesta
Social	Prácticas laborales y Trabajo Decente	Empleo y Dotación de Personal	El personal no está provisto de condiciones seguras de trabajo	+ 3	Violaciones/Incumplimiento a la Seguridad	Inspección Inmediata de Seguridad

Tabla 2. Matriz P5 del PGS

Los proyectos con una eficacia excelente en la gestión del cambio tienen seis veces más probabilidades de 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 las iniciativas de proyectos al gestionar el cambio de un estado actual hacia un estado futuro deseado.

El PGS proporciona la información para permitir que se tome una decisión en principio para abordar los impactos de sostenibilidad durante la iniciación del proyecto, de manera que, al comenzar la planificación, los objetivos del proyecto estén claramente definidos

El P5 y los Reportes de Estado de los Proyectos

Los informes de estado de los proyectos son fundamentales para monitorear y controlar los proyectos y deben incluir como mínimo el progreso hacia los hitos del proyecto, las cuestiones actuales y el estado, los riesgos actuales y cómo se están abordando, una actualización del presupuesto y una actualización del P5. En apoyo de un Log Frame Analysis (LFA), el informe proporciona información clave sobre el estado de los elementos claves de un proyecto.

El puntaje de sostenibilidad P5 que se obtiene durante el análisis inicial establece la línea de base para el proyecto. A medida que el ciclo de vida del proyecto continúa, se introduce el riesgo y cambia el alcance, o surgen incidentes y es importante reevaluar su análisis y el puntaje de sostenibilidad.

La inclusión del puntaje en el informe de estado del proyecto mantiene a los interesados actualizados y brinda información clave para que la organización apoye los informes de sostenibilidad en general.

El informe de estado del proyecto debe incluir una sección que contenga la siguiente información:

Cambios						
Category P5	Sub Categoría P5	Elemento	Puntaje Previo	Nuevo Puntaje	Justificación	Comentarios
Social	Prácticas laborales y Trabajo Decente	Empleo y Dotación de Personal	+ 3	-1	Todos las cuestiones (incumplimientos) problemas del Código de Seguridad se han resuelto	Está programado semanalmente el seguimiento del sitio del proyecto Presupuesto

Tabla 3. P5 y reportes de estado

P5 y la Gestión de la Calidad

En Gestión de la Calidad, los Directores de Proyectos utilizan restricciones que entregarán el resultado deseado. La Gestión de la Calidad "implica la determinación de políticas de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto satisfaga la necesidad para la que se emprendió". En una descripción más sencilla, la Gestión de la Calidad es responsable de asegurar que cualquier trabajo realizado se hace correctamente la primera vez para evitar la re-trabajo y el desperdicio de energía o recursos. Los puntos de convergencia de sostenibilidad están contenidos dentro de cada proceso del área temática / de conocimiento de la calidad.

La actividad de planificación de calidad define los insumos y controles para las actividades de aseguramiento de la calidad. Las entradas de las ISO 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 el Cierre del Proyecto

El cierre del proyecto ocurrirá cuando todos los entregables hayan sido firmados, la fase de implementación haya sido completada y los activos hayan sido puestos en operación. En ciertas circunstancias, tales como cambios en la viabilidad o requerimientos, los proyectos pueden ser cerrados antes de la finalización prevista.

El cierre del proyecto implica la finalización de todas las actividades de entrega de productos y proyectos de una manera controlada (Carboni, González y Hodgkinson, 2013).

El director del proyecto produce un informe de cierre para registrar el resultado final del proyecto en relación con los criterios de éxito, las cuestiones pendientes y las acciones derivadas del cierre.

P5 provee información crítica para ayudar en las actividades de cierre del proyecto apoyando las lecciones aprendidas para el proyecto futuro: información sobre la gestión del producto más allá del ciclo de vida del proyecto; hallazgos claves para proporcionar al funcionario de sostenibilidad en apoyo de GRI, UNGC o informes similares de sostenibilidad y el puntaje final para el proyecto.

No existe un "enfoque único" para cerrar los informes. Los elementos que se pueden incluir en los documentos de cierre del proyecto desde una perspectiva de P5 incluyen:

- Medidas adoptadas durante el proyecto para mitigar los riesgos de sostenibilidad en base a las categorías de P5
- Cuestiones de sostenibilidad surgidas durante el proyecto que no pudieron ser abordadas o resueltas y el razonamiento

- Nuevas áreas a enfocar en proyectos futuros o en proyectos similares en proceso
- Puntajes de las líneas de base individuales y un puntaje final del proyecto obtenido del análisis de impacto P5 para ayudar en los informes de sostenibilidad y aprendizaje organizacional

De acuerdo con ISO 21500, las oportunidades desarrolladas a partir de la estrategia de la organización se envían como casos de negocio a través de la gobernanza de proyectos, se gestionan por la organización de proyectos a través de procesos que comprenden los procesos de gestión de proyectos, los procesos de productos y los procesos de soporte; y se convierten en entregables que se transfieren a las operaciones.

Los beneficios se realizan durante la fase de uso/operación para dar soporte a la estrategia de la organización.

La gobernanza del proyecto que utiliza 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 Reportes de Sostenibilidad.

El reporte de sostenibilidad es un informe organizacional que proporciona información sobre el desempeño económico, ambiental, social y de gobernanza.

Estableciendo un proceso de reportes de sostenibilidad, les ayuda a establecer metas, medir el desempeño y manejar el cambio.

Un informe de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar información sobre el desempeño (tanto positivo como negativo) que necesitan las organizaciones.

La información sobre sostenibilidad es, por lo tanto, un paso vital para gestionar el cambio hacia una economía global sostenible, que combine prosperidad a largo plazo, justicia social y gestión ambiental

Las salidas de P5 en el cierre del proyecto proporcionan información útil para aumentar los informes de sostenibilidad. Al incluir la oficina o persona que es responsable de la RSE con las actividades de cierre del proyecto y los informes, se asegura que no se pierda o pase desapercibida información valiosa que podría aumentar la transparencia o reforzar las iniciativas de sostenibilidad de la organización.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

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/conserves/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.

Tools - Business Principles for Countering Bribery. (n.d.). Retrieved from http://transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering

United Nations Sustainable Development Goals, 2016 Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

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>

Silvius, A.J.G. (2010), "Workshop report Group 2", in Knoepfel, H. (Ed.), Survival and Sustainability as Challenges for Projects, International Project Management Association, Zurich, pp. 155-160.

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/resourcelibrary/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 Prosperityability (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