



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Segunda Edición

GESTIÓN DE PROYECTOS SOSTENIBLES

LA GUÍA DE REFERENCIA DE GPM



Carboni Duncan Gonzalez Milsom Young



Gestión de Proyectos Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM

**Joel Carboni
William Duncan
Mónica González
Peter Milsom
Michael Young**

**Traducido por:
Mónica González, Blas Ramos, Tania Guevara y Lucía de Hurtado**

Información de Copyright

© 2018 por GPM Global
Todos los derechos reservados.

Impreso en los Estados Unidos de América

2^{da} Edición 2018

ISBN 978-0-578-19688-6

GPM Global
23491 Haggerty Rd.
Novi MI 48375, USA

www.greenprojectmanagement.org

Los productos o nombres corporativos pueden ser marcas comerciales o marcas registradas y se usan sólo para identificación y explicación sin intención de infringir.

Contenido

Cómo Utilizar Este libro	ix
1. El Imperativo de la Sostenibilidad	3
1.1. ¿Por qué Sostenibilidad?.....	3
1.2. La Evolución de los Modelos de Sostenibilidad	4
1.3. Por qué las Organizaciones Adoptan Prácticas Sostenibles.....	6
1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	8
1.5. Pacto Mundial de las Naciones Unidas	9
1.6. La Sostenibilidad como Influenciador	10
1.7. Resumen.....	11
2. La Sostenibilidad y los Proyectos	12
2.1. Proyectos Sostenibles	12
2.2. Gestión de Proyectos Sostenibles	12
2.3. El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos	13
2.4. Los Directores de Proyectos Sostenibles.....	14
2.5. Resumen.....	15
3. La Ética, los Principios y los Valores	16
3.1. Principales Conceptos.....	16
3.2. Asegurar una Cadena de Suministro Ética.....	17
3.3. La Ética y la Sostenibilidad.....	20
3.4. Los Principios y la Sostenibilidad	22
3.5. Los Valores y la Sostenibilidad	25
3.6. Resumen.....	26
4. Los Fundamentos de PRiSM	29
4.1. Conceptos de Gestión de Proyectos	29
4.2. Ciclo de Vida de los Proyectos PRiSM	32
4.3. Entregables Claves de PRiSM	40
4.4. Resumen.....	46
5. La Gestión de una Fase del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM.....	48
5.1. Planificación Básica	48
5.2. Dotación de personal y el personal	49
5.3. Entregables	51
5.4. Riesgos y Oportunidades.....	54
5.5. Costo y Finanzas	58
5.6. Tiempo y Cronograma	61
5.7. Planes de Gestión	63
5.8. Resumen.....	66
6. Los Procesos de Soporte	67
6.1. Compromiso de los Interesados	67
6.2. Estimación	70
6.3. Desarrollo de Equipos.....	73
6.4. Monitoreo y Control del Desempeño	75
6.5. Control de Cambios	79

6.6.	Gestión de la Configuración	80
6.7.	Adquisiciones Sostenibles.....	81
6.8.	Gestión de Incidencias	85
6.9.	Resumen.....	86
7.	La Gobernanza	90
7.1.	¿Qué es la Gobernanza?	90
7.2.	Los Niveles de Gobernanza que Afectan a los Proyectos	93
7.3.	Características de la Buena Gobernanza	96
7.4.	¿Por qué es Importante la Gobernanza de los Proyecto?	96
7.5.	El impacto de una Gobernanza Deficiente	97
7.6.	Roles de la Gobernanza de la Gestión de Proyectos.....	99
7.7.	Establecer Acuerdos de Gobernanza	101
7.8.	Resumen.....	103
8.	La Gestión de los Beneficios.....	104
8.1.	Definiciones.....	104
8.2.	Proceso de Gestión de los Beneficios.....	106
8.3.	Sostenibilidad y Gestión de los Beneficios	107
8.4.	Beneficios Adicionales de la Gestión de los Beneficios.....	108
8.5.	Resumen.....	109
9.	La Gestión del Cambio Organizacional.....	111
9.1.	El Proceso de Gestión del Cambio Organizacional	111
9.2.	Sostenibilidad y OCM	114
9.3.	Modelos de Cambio.....	114
9.4.	La OCM y la Gestión de Proyectos	117
9.5.	Resumen.....	118
10.	La Gestión del Valor	120
10.1.	Definiciones.....	120
10.2.	Los Beneficios de la Gestión del Valor.....	121
10.3.	La Gestión del Valor Requiere Concesiones	122
10.4.	Proceso de la Gestión del Valor.....	123
10.5.	Involucramiento de los interesados	124
10.6.	Establecer Impulsores del Valor.....	125
10.7.	Perfil del Valor	126
10.8.	Resumen.....	128
11.	El Pensamiento Sistémico.....	130
11.1.	Principales Conceptos.....	130
11.2.	Convertirse en un Pensador Sistémico	131
11.3.	Aplicación del Pensamiento Sistémico	132
11.4.	Resumen.....	136
12.	Los Estándares Soportes de los Proyectos Sostenibles	139
12.1.	Organización Internacional de Normalización (ISO)	139
12.2.	Sistemas de Gestión Ambiental	139
12.3.	Sistemas de Gestión de Energía	140
12.4.	Responsabilidad Social.....	141
12.5.	Sistemas de Gestión Anti-soborno	142
12.6.	Desarrollo Sostenible en las Comunidades	143

12.7.	Adquisición Sostenible.....	143
12.8.	Sistemas de Gestión de la Calidad	144
12.9.	Sistemas de Gestión de Activos.....	145
12.10.	Gestión de Riesgos y Oportunidades	146
12.11.	Resumen.....	146
13.	Los Estándares para la Gobernanza de la Gestión de Proyectos.....	148
13.1.	Estándares de Gobernanza	148
13.2.	Estándares de Gestión de Proyectos	150
13.3.	Estándares de Gestión de Programas.....	151
13.4.	Estándares de Gestión de Portafolios.....	153
13.5.	Resumen.....	155
	Los Autores.....	157
	Referencias	159

Listado de Tablas

Tabla 2-1:	Características de un Director de Proyectos Sostenibles.....	15
Tabla 3-1:	Buenas Prácticas para Combatir la Corrupción en la Cadena de Suministro	19
Tabla 3-2:	Preguntas a hacer para Ayudar a Prevenir la Corrupción en la Cadena de Suministro.....	20
Tabla 3-3:	Los Seis Principios de GPM de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos... ..	23
Tabla 5-1:	Categorías de Recursos	58
Tabla 5-2:	Desarrollo del Presupuesto de Abajo hacia Arriba.....	60
Tabla 5-3:	Estructura de Desglose de Costos.....	61
Tabla 5-4:	Resumen de los Contenidos de los Planes de Gestión más Comunes.....	66
Tabla 6-1:	Precisión comparativa de varias clases de estimaciones	71
Tabla 6-2:	Fórmulas de ejemplo de Valor Ganado.....	78
Tabla 6-3:	Características de los Principales Tipos de Contrato.....	83
Tabla 7-1:	Impacto de la Gobernanza en el Éxito del Proyecto	98
Tabla 7-2:	Problemas Comunes de Gobernanza	99
Tabla 7-3:	Comportamientos Deseados para los Patrocinadores	100
Tabla 7-4:	Grupos de interés y sus intereses	101
Tabla 8-1:	Categorías de Beneficios	106
Tabla 9-1:	Descripción General de los Modelos OCM	116
Tabla 9-2:	Gestión de Proyectos y OCM	117
Tabla 10-1:	Características y Costos del Parque Propuesto	123
Tabla 10-2:	Diagrama FAST para Eliminar Ratones	126
Tabla 10-3:	Escala de Evaluación de Desempeño	127
Tabla 10-4:	Perfil de Valor para el Hospital de Ejemplo	128

Listado de Figuras

Figura 1-1: Modelo de Dependencia Anidada	5
Figura 1-2: El Modelo de Economía Azul	6
Figura 1-3: Niveles, Impulsores y Medidas de la Adopción de la Sostenibilidad.....	7
Figura 1-4: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.....	8
Figura 1-5: Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	10
Figura 2-1: La Evolución del Foco en la Gestión de Proyectos	13
Figura 2-2: Ontología de P5	14
Figura 3-1: Relación entre Ética, Principios y Valores.....	17
Figura 4-1: La Gestión de Proyectos como un Proceso.....	30
Figura 4-2: Entorno del Proyecto (adaptado de ISO 21500).....	32
Figura 4-3: Diagrama de Flujo General del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM	33
Figura 4-4: Diagrama de Flujo de la Fase de Pre-Proyecto.....	34
Figura 4-5: Diagrama de Flujo de la Fase de Descubrimiento	35
Figura 4-6: Diagrama de Flujo de la Fase de Diseño.....	36
Figura 4-7: Diagrama de Flujo de la Fase de Entrega	38
Figura 4-8: Diagrama de Flujo de la Fase de Cierre.....	39
Figura 4-9: Diagrama de Flujo de las Actividades de Gestión de Proyectos PRiSM.....	40
Figura 4-10: Extracto del Análisis de Impacto P5	42
Figura 4-11: Ejemplo de Informe de Análisis de Impacto P5	42
Figura 4-12: Una Visión Moderna de la Triple Restricción.....	45
Figura 5-1: Diagrama de Flujo de las Actividades de Gestión de Proyectos en PRiSM.....	48
Figura 5-2: Niveles Superiores de una Estructura de Desglose Organizacional	50
Figura 5-3: Ejemplo Parcial de una Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	51
Figura 5-4: Niveles Superiores de una Estructura de Desglose de Trabajo	52
Figure 5-5: Niveles Superiores de la Estructura de Desglose del Producto.....	53
Figura 5-6: Matriz de Probabilidad- Impacto.....	56
Figura 5-7: Presupuestos Mensuales y Acumulativos del Proyecto.....	60
Figura 5-8: Ejemplo de Diagrama Lógico de Red.....	62
Figura 5-9: Ejemplo de Diagrama de Gantt.....	63
Figura 5-10: Relación entre el Plan del Proyecto y los Planes de Gestión	64
Figura 6-1: Interesados típicos del proyecto	67
Figura 6-2: Proceso de Análisis de los Interesados	68
Figura 6-3: Matriz de Análisis de Interesados.....	69
Figura 6-4: Etapas del Desarrollo de Equipos de Tuckman.....	74
Figura 6-5: Respuesta Típica de Gestión a las Variaciones.....	76
Figura 6-6: Medidas del Valor Ganado	77
Figura 6-7: Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Cambios.....	80
Figura 6-8: Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de la Configuración	81
Figura 6-9: Proceso de las Adquisiciones	82
Figura 6-10: Relaciones del proceso de gestión de incidencias.....	86
Figura 7-1: Marco de Gobernanza para los Proyectos	91
Figure 8-1: Objetivos Organizacionales y Realización de los Beneficios.....	105
Figura 8-2: Proceso de Gestión de los Beneficios	106
Figura 8-3: Ciclo de vida Cradle-to-Cradle	107
Figura 8-4: Interfaces de la Gestión de los Beneficios.....	108
Figure 9-1: El Proceso de Gestión del Cambio Organizacional	111

Figura 9-2: Modelo ADKAR	116
Figura 10-1: La Gestión del Valor se Centra en la Funcionalidad.....	120
Figure 10-2: Costo de la vida útil de un edificio	121
Figura 10-3: Tiempo y Costo del Cambio.....	122
Figura 10-4: Balance de Variables para Maximizar el Valor	122
Figura 10-5: Gestión del Valor en el ciclo de vida de proyectos PRiSM	123
Figura 10-6: Proceso de Medición del Valor (VAMP)	124
Figura 10-7: Diagrama de la Técnica del Sistema de Análisis de Funciones.....	126
Figura 10-8: Ejemplo Parcial del Análisis del Valor.....	127
Figura 11-1: Ejemplo de Diagrama de Bucle Causal	131
Figura 11-2: Diagrama de Bucle Causal para Soluciones que Fallan.....	133
Figura 11-3: Diagrama de Bucle Causal para Cambiar la Carga	134
Figura 11-4: Diagrama de Bucle Causal de los ODS Seleccionados	135
Figura 11-5: Interacciones entre Esferas.....	136

Notas

Prólogo

Nuestro planeta está enfrentando mayores desafíos que nunca antes, incluidos la pérdida de biodiversidad, el aumento de población, la restricción de recursos naturales, el cambio climático inducido por el hombre y la desigualdad social y económica.

A pesar de que un número creciente de organizaciones está estableciendo estrategias para combatir estos problemas, implementar un cambio de esta magnitud no es fácil ya que muchas de las organizaciones de hoy se fundaron en un momento en que lo sostenible significaba tener una línea base saludable.

Durante la última década, sin embargo, la definición de *sustentable* ha evolucionado y muchas organizaciones han tenido que reevaluar sus negocios para incorporar prácticas que son socialmente responsables y respetuosas con el medio ambiente. Es necesario, por lo tanto, alinear la dirección de proyectos, para que brinde un mejor soporte al nuevo panorama empresarial, la economía azul. No hace falta decir que la evolución del rol de la profesión de dirección de proyectos nunca ha sido más importante.

Para lograr la sostenibilidad como planeta, debemos aumentar nuestra capacidad para poder ir más allá del desarrollo sostenible y remediar los problemas que los humanos hemos causado al planeta mientras progresamos. Con los desafíos que enfrenta la humanidad, ya sean conflictos geopolíticos, cambio climático, pobreza extrema, escasez de recursos, esclavitud o desigualdad en todas sus formas, la profesión de dirección de proyectos debe jugar un papel más importante. Esta segunda edición de nuestra guía de referencia tiene un importante rediseño y se focaliza en *cómo* gestionar proyectos de forma sostenible.

Este libro está dirigido a toda persona involucrada en proyectos. Proporciona un punto de partida para comprender los principios de la gestión sostenible de proyectos y la metodología PRiSM.

Los conceptos que presentamos evolucionan constantemente y nos complace presentar esta guía de referencia para beneficiar a la profesión de dirección de proyectos.



Dr. Joel B. Carboni
Fundador, GPM

Cómo Utilizar Este libro

El objetivo de este libro es proporcionar conocimiento e información práctica sobre cómo gestionar proyectos de manera sostenible. Si Ud. está involucrado en proyectos en cualquier capacidad, este libro es para usted. Nuestro objetivo es proporcionar información práctica y una guía paso a paso que pueda mantener en su escritorio como referencia a medida que realiza el trabajo del proyecto.

Hemos dividido este libro en cuatro partes y catorce capítulos:

- **Parte Uno** —proporciona el contexto y la motivación que subyace para la sostenibilidad y la gestión de proyectos sostenibles.
- **Parte Dos** — describe la metodología PRiSM y el enfoque para la gestión de proyectos sostenibles.
- **Parte Tres** — proporciona los conceptos que sustentan la gestión de proyectos sostenibles.
- **Parte Cuatro** — proporciona una descripción general de los numerosos estándares internacionales que respaldan la gestión de proyectos sostenible.

Este libro se usa mejor como referencia, en lugar de leerlo de principio a fin. Este libro también se usa como recurso para respaldar varios programas de GPM.

Notas

PARTE UNO: Sostenibilidad

Capítulo 1. El Imperativo de la Sostenibilidad

Capítulo 2. La Sostenibilidad y la Profesión de la Dirección de Proyectos

Capítulo 3. La Ética, los Principios y los Valores

Notas

1. El Imperativo de la Sostenibilidad

1.1. ¿Por qué Sostenibilidad?

La humanidad ha sido engañada por modelos económicos que devalúan nuestros recursos naturales. Por modelos económicos que ponen en peligro nuestra capacidad de sobrevivir como especie. Por modelos económicos que consideran la ganancia como el único indicador de éxito empresarial.

En lugar de estos modelos, los líderes empresariales de todo el mundo están respondiendo cada vez más a las demandas de inversores, empleados y consumidores a utilizar modelos que premian a los productos y servicios con bajas emisiones de carbono y ambientalmente sostenibles.

La fuerza impulsora detrás de estas demandas es la preocupación por la viabilidad a largo plazo de la vida-tal-como-la-conocemos frente al cambio climático inducido por el hombre. La investigación ha dejado en claro que la sexta extinción masiva — y la primera desde la Extinción Ordoviciense-Silúrica hace aproximadamente 439 millones de años, donde el 86% de la vida en la Tierra desapareció— está sobre nosotros. Según los procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias (PNAS, 2015) de los Estados Unidos, casi la mitad de las 177 especies de mamíferos estudiados han perdido más del 80% de su distribución entre 1900 y 2015. Los impactos ecológicos, sociales y económicos asociados con la pérdida de biodiversidad de esta magnitud son desconocidos.

La sostenibilidad también es necesaria para resolver otros desafíos globales como la pobreza extrema, la desigualdad y la falta de acceso a una educación de calidad. La innovación y la oportunidad deben ponerse a la vanguardia para establecer el tono de una economía global ágil, progresiva y productiva.

A principios de agosto de cada año (pronto será a fines de julio), los humanos habremos consumido lo que el planeta puede regenerar. Entre enero y julio, se emite más carbono que los bosques y océanos pueden absorber durante todo el año. Estamos sobre pescando, sobreexplotando y consumiendo agua potable en exceso. En total, consumimos los recursos naturales de 1,7 tierras al año.

El día de rebasamiento de la tierra, el día en que alcanzamos nuestro límite de consumo, se ha estado acercando a enero de cada año. Primero se calculó en 1986 que cayó en noviembre. En 1993, se trasladó a octubre y en 2017 fue el 2 de agosto. Algunos países superan su límite de consumo mucho antes. El Reino Unido, por ejemplo, alcanza su límite de consumo a principios de mayo. El único país que no excede sus límites es Honduras.

Una de las razones del exceso de consumo es el aumento de la población mundial. Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas, hay más de 7 mil millones de personas en el mundo, el doble de lo que había en 1970 y cuatro veces más en 1910. En términos de ganancia neta, agregamos 200,000 personas al planeta cada día, y, de acuerdo con las proyecciones, nos dirigimos a más de 9 mil millones, lo cual es insostenible.

El consumo excesivo ha impactado a nuestros océanos al aumentar la acidificación en más del 30% desde el comienzo de la revolución industrial, según la Agencia Nacional Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos. El aumento de los niveles de acidificación ha causado un blanqueamiento de la Gran Barrera de Coral en el 2016 como en el 2017, la primera vez que ha ocurrido en años consecutivos. Se necesitan diez años para que los corales más rápidos se recuperen, y los eventos de blanqueamiento uno tras otro no ofrecen ninguna oportunidad de recuperación (Kerry y otros, 2017).

1.2. La Evolución de los Modelos de Sostenibilidad

En 1994, John Elkington creó un modelo muy conocido cuando acuñó el término Triple Bottom Line (3BL) en su libro *Cannibals with Forks*. Su argumento fue que las compañías debían estar preparando tres líneas de resultados diferentes (y bastante separadas) para la contabilidad de costos:

- **Beneficio** — la primera línea base es la medida tradicional del desempeño financiero: cuán responsable ha sido la compañía en términos de asegurar su prosperidad competitiva.
- **Personas** — la segunda línea base es la medida de la cuenta social de una compañía: cuán socialmente responsable ha sido la organización en términos de su impacto en la calidad de vida de las personas a las que afecta.
- **Planeta** — la tercera línea base es la medida de la cuenta ambiental de la empresa: cuán ambientalmente responsable ha sido en términos de su impacto en los ecosistemas naturales.

La Triple Línea de Resultados tiene como objetivo medir el desempeño financiero, social y ambiental de una compañía durante un período de tiempo. Sin embargo, la TBL se queda corta, ya que los tres elementos son difíciles de sumar o comparar. Por ejemplo, en el infame derrame de petróleo de Deepwater Horizon (BP) en el Golfo de México en 2010, el impacto masivo en las ganancias de BP fue claro, pero fue casi imposible cuantificar las cuentas de las personas y del planeta.

En los últimos años, se ha agregado una línea de *propósito* (Dodgson, 2010) para llenar este vacío. El propósito también incluye la innovación adaptativa — es decir, el aprendizaje y el cambio adaptativo, la toma de riesgos y el descubrimiento a través del método de prueba y error — en todos los aspectos de las personas, las finanzas y el planeta.

Un propósito claro simplifica las decisiones sobre qué innovar y ayuda a definir los criterios y las métricas para observar y medir lo que se está innovando, teniendo en cuenta los impactos ambientales, sociales y económicos.

En general, hay cuatro formas en que se mide el propósito en las organizaciones:

- **Clientes** — creando una medida de éxito basada en el valor positivo que se crea para el usuario / cliente final.
- **Empleados** — creando una medida de éxito basada en el bienestar y la productividad de los empleados, impulsada por la creación de oportunidades significativas para ellos. El pago de salarios dignos, la prestación de asistencia médica de calidad y el desarrollo de competencias son algunos ejemplos.
- **Proveedores** — creando una medida de éxito basada en el abastecimiento sostenible, la transparencia y sirviendo como influenciador ético a lo largo de su cadena de suministro.

- **Mercado** — creando y midiendo el éxito basado en los cambios del mercado que están vinculados a las innovaciones basadas en el propósito que una organización ha demostrado dentro de su esfera de influencia.

Note que *impulsada-por-propósitos* no debe confundirse con la *orientada-por-objetivos*, ya que si la organización carece de propósito puede tener la suposición inherente de que sus objetivos son creación de valor cuando pueden no serlo. Más bien, significa enlazar consideraciones ambientales y sociales impulsadas por propósitos en la estructura de cómo opera la organización, así como cuáles son sus bienes y servicios.

La mayoría de las representaciones de las Líneas de Resultados Triple y Cuádruple representan tres o cuatro círculos superpuestos de igual tamaño. Nosotros no lo hicimos, ya que los conceptos hacen más que solaparse: la sociedad está totalmente contenida dentro del entorno natural y la economía es un subconjunto de la sociedad. El modelo de dependencia anidado que se muestra a continuación representa la Línea de Resultados Cuádruple. La prosperidad se coloca como una dependencia del propósito.



Figura 1-1: Modelo de Dependencia Anidada

El concepto de *Economía Azul* que se muestra en la Figura 1-2 a continuación, apunta a abordar estas deficiencias redefiniendo el concepto de desperdicio a través de un enfoque autosuficiente. También tiene como objetivo evitar el uso de materiales que sólo pueden usarse una vez y descartarse, pasando de la estructura lineal común que ha dominado desde la revolución industrial, a un modelo basado en sistemas que desafía el consumo de recursos en función de su necesidad de producción.

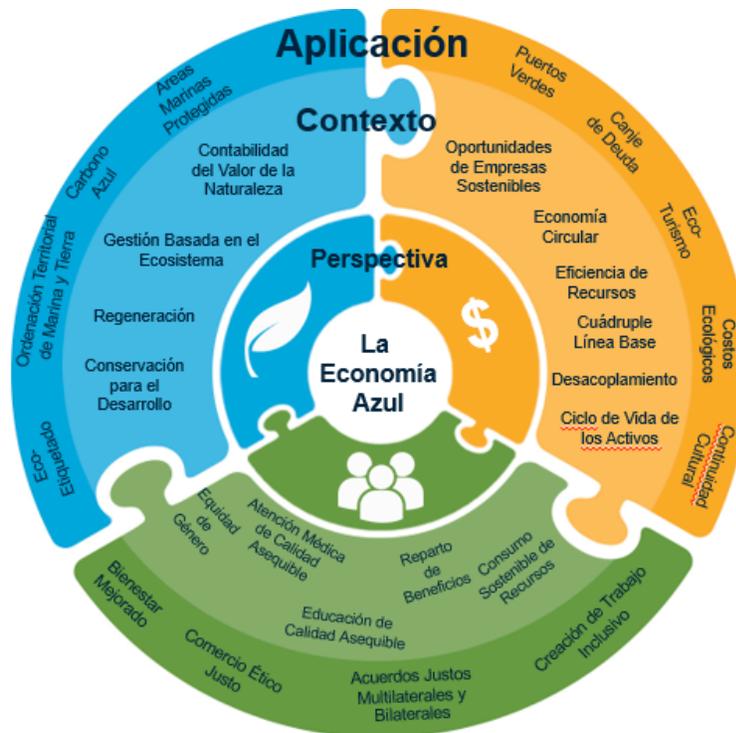


Figura 1-2: El Modelo de Economía Azul

Con este cambio, los residuos se vuelven inexistentes y los subproductos se convierten en la fuente de nuevos productos, así regeneran el medio ambiente y establecen economías saludables y dinámicas.

El modelo de Economía Azul enfatiza el desarrollo económico local y el espíritu emprendedor inspirado en la naturaleza y en los diseños de ecosistemas donde no existe desperdicio. Al aprender de la naturaleza, podemos regenerar nuestro planeta, resolver crisis globales y crear un mundo donde las generaciones futuras pueden prosperar.

El modelo de Economía Azul se aleja de indicadores de salud económicos engañosos como el Producto interno bruto (PIB, que no es más que la culminación de las transacciones de mercado), hacia medidas que se centran en la salud real de la economía y la sociedad. Por ejemplo, el PIB no tiene en cuenta el nivel de la deuda que tiene un país, el costo del servicio de esa deuda o el nivel de corrupción en un país. Los aumentos en el PIB a menudo van acompañados de impactos negativos en las líneas de resultado de las personas y del planeta.

Se están utilizando varios modelos nuevos para transformar la forma en que los países ven el progreso social y económico. El Índice de Felicidad Bruta (IGF) fue desarrollado en Bhután y mide la felicidad colectiva en una nación. El Indicador de Progreso Genuino (GPI) ha crecido en adopción en Canadá y los Estados Unidos y tiene en cuenta los costos de los efectos adversos relacionados con la actividad económica como crimen, emisiones de carbono y pérdida de biodiversidad.

1.3. Por qué las Organizaciones Adoptan Prácticas Sostenibles

Como se ilustra en la Figura 1-3 a continuación, hay varias razones por las cuales las organizaciones adoptan prácticas sostenibles:

- **Gestión de Crisis** — sólo responde a problemas de sostenibilidad tales como un derrame de petróleo o un problema de abuso de derechos humanos.
- **Cumplimiento Normativo** — adoptando una política de sostenibilidad para mantener el cumplimiento con leyes, regulaciones y pautas para permanecer en el negocio.
- **Optimización de Recursos** — desarrollando estrategias de sostenibilidad para optimizar los recursos para reducir costos o aumentar la eficiencia.
- **Impulsadas por Propósitos** — movilizando al personal y a otros recursos de manera sostenible para crear valor y generar crecimiento sostenible.

Por ejemplo, una organización puede comenzar a adoptar mejores prácticas de sostenibilidad después de una crisis como un desastre ambiental que causaron. Otra organización puede adoptar prácticas sostenibles debido a la necesidad de cumplir con las regulaciones relevantes. En ambos casos, los impulsores para sus elecciones serían mitigación de riesgos y protección de la marca.

Las organizaciones más maduras también querrán mitigar sus riesgos y proteger su marca, pero también verán la sostenibilidad como una fuente de beneficios futuros. Por lo general, comenzarán con centrarse en la optimización de los recursos con la expectativa de obtener una mayor productividad.

A medida que la madurez de una organización continúa creciendo, buscará utilizar la sostenibilidad como una forma de diferenciarse de sus competidores o de ayuda para penetrar en nuevos mercados. Disfrutará de los beneficios de una mayor productividad a la vez que mitiga los riesgos y protege su marca.



Figura 1-3: Niveles, Impulsores y Medidas de la Adopción de la Sostenibilidad

Las organizaciones más maduras están *impulsadas por propósitos*: la sostenibilidad es fundamental para su existencia y crecimiento. Un ejemplo de una empresa impulsada por un propósito es Method Soap. Es una de las empresas privadas de más rápido crecimiento en los Estados Unidos. Se propusieron desarrollar un producto exclusivo de alta calidad que fuera social y ambientalmente responsable. Method colaboró con organizaciones de limpieza de playas en Hawái y con un líder en plásticos reciclados, Envision Plastics, para recolectar toneladas de plásticos oceánicos para usar en sus botellas. En las botellas, utilizan ingredientes ecológicos en lugar de hipoclorito de sodio para que no contaminen las capas de aguas.

La Figura 1-3 también describe la relación entre los niveles de adopción y sus medidas. Estas medidas están en línea con los modelos de sostenibilidad antes mencionados utilizando las tres perspectivas ambiental, económica y social. Las lentes, que se muestran en la parte inferior de la figura, representan los aspectos de la organización donde las políticas de sostenibilidad deben ser adoptadas y puestas en práctica para ser efectivas en el logro de los beneficios vinculados a cada impulsor.

1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En 2011, Colombia propuso la adopción de diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las Naciones Unidas, junto con los líderes empresariales, los gobiernos, la comunidad científica y otros se unieron en apoyo de los ODS como la mejor manera de abordar los desafíos de sostenibilidad que enfrenta nuestro mundo. Este apoyo fue afirmado en una resolución de la Conferencia 2012 RIO + 20 que comúnmente se conoce como *El futuro que Queremos* y un informe posterior de 2012 titulado *El Futuro que Queremos para Todos*.

A continuación, los ODS se basan en los éxitos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que expiraron en enero de 2015.



Figura 1-4: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas

Si bien los ODS incluyen nuevas áreas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, los objetivos están interconectados, de modo que el éxito en un objetivo contribuye al éxito de otro. Estos objetivos son el único proyecto más grande que la humanidad ha llevado a cabo como un colectivo.

GPM, voz activa en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, fue parte activa para el avance de los objetivos antes de su ratificación en numerosas cumbres de líderes y sesiones de trabajo. GPM se ha comprometido a través de sus estándares, herramientas y programas, a influir en los proyectos a nivel local y global sobre cómo pueden contribuir al logro de estos objetivos. Existe una gran cantidad de información sobre los ODS en la web y en el dominio público. Las organizaciones y personas que influyen en los oficios y profesiones deben apoyar los objetivos y contextualizarlos para su industria como GPM lo hace.

Los objetivos y metas estimularán la acción durante los próximos quince años en áreas de importancia crítica para la humanidad y el planeta (ONU, 2017):

- **La Gente** — poner fin a la pobreza y el hambre, en todas sus formas y dimensiones, y asegurar que todos los seres humanos puedan desarrollar todo su potencial en dignidad e igualdad y en un ambiente sano.
- **El Planeta** — proteger al planeta de la degradación, incluso a través del consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y la adopción de medidas urgentes sobre el cambio climático, para que el planeta pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
- **La Prosperidad** — asegurar que todos los seres humanos puedan disfrutar de vidas prósperas y plenas, y que el progreso económico, social y tecnológico ocurra en armonía con la naturaleza.
- **La Paz** — fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de miedo y violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz y ni paz sin desarrollo sostenible.
- **La Asociación:** movilizar los medios necesarios para implementar esta agenda mediante una Alianza Global revitalizada para el Desarrollo Sostenible, basada en un espíritu de solidaridad global fortalecido, enfocada en particular en las necesidades de los más pobres y vulnerables, y con la participación de todos los países, todos los interesados y todas las personas.

Las interconexiones y la naturaleza integrada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible son de crucial importancia para garantizar que se logren. Y si se logran, la vida de todos se verá profundamente mejorada, y el mundo se transformará para mejor.

Para más información, visite: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

1.5. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (UNGC) es una iniciativa impulsada por CEOs, donde miles de compañías de todo el mundo trabajan juntas para avanzar en los Diez Principios de la empresa sostenible dentro de su esfera de influencia y hacer público su compromiso con sus grupos de interés.

Los principios proporcionan una guía para el comportamiento empresarial sostenible y son los principios subyacentes para los ODS.

Categoría	Principio	Las compañías deben...
Derechos Humanos	1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente
	2	Asegurarse de que no sean cómplices de abusos contra los derechos humanos
Normas Laborales	3	Defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
	4	Defender la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio
	5	Defender la erradicación del trabajo infantil
	6	Defender la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación
Medio Ambiente	7	Apoyar un enfoque precautorio hacia los desafíos ambientales
	8	Emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
	9	Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Anticorrupción	10	Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno

Figura 1-5: Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

1.6. La Sostenibilidad como Influenciador

El compromiso de una organización con la sostenibilidad se ha convertido en una parte fundamental para medir su desempeño general y su capacidad para prosperar en el mercado global.

Las organizaciones de todo el mundo, centradas en la sostenibilidad, prosperan y ofrecen rendimientos atractivos para los accionistas, como lo demuestra el crecimiento de los Fondos del Índice de Sostenibilidad. El compromiso de una organización con la sostenibilidad tiene influencia directa en su:

- Ventaja competitiva logrando una posición empresarial favorable o superior en el mercado
- Reputación de marca o el nivel de confianza que su marca tiene entre los consumidores
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros, consumidores, clientes o usuarios
- Moral, compromiso y productividad de los empleados
- Evaluación por parte de inversionistas, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera
- Relación con otras compañías, gobiernos, medios y proveedores
- Pares, clientes y comunidad en la que opera

1.7. Resumen

En este capítulo, hemos examinado el Imperativo de la Sostenibilidad y, en particular, hemos identificado los factores claves detrás de por qué un futuro sostenible es fundamental para la supervivencia como raza humana. El capítulo presentó una serie de diferentes modelos de sostenibilidad y destacó cómo estos modelos han seguido evolucionando con el tiempo como resultado de la investigación, el pensamiento crítico y la adopción. La sostenibilidad no es sólo el punto focal para los ambientalistas, sino que ahora es una parte central de una organización moderna. Las compañías y gobiernos de todo el mundo están ahora identificando muchos factores impulsores y, como tal, la sostenibilidad es un buen negocio, es rentable y puede resultar en la innovación de productos.

El capítulo también examina los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y destaca cómo pueden contribuir a una sociedad mejor y a un medio ambiente más limpio para las generaciones futuras. Al trabajar con otras organizaciones y focalizarse en ODS específicos, las personas y organizaciones por igual pueden hacer una contribución positiva. En este libro, la atención se centrará en la aplicación de los ODS a los proyectos y a la gestión de proyectos.

El capítulo finaliza con un examen del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los diez Principios. Estos principios están integrados en la metodología PRiSM detallada en la Parte Dos del libro.

2. La Sostenibilidad y los Proyectos

La sostenibilidad requiere cambio, y el cambio casi siempre se entrega a través de proyectos. Este capítulo trata sobre la relación vital entre la sostenibilidad y los proyectos.

2.1. Proyectos Sostenibles

GPM define un proyecto como “una inversión que requiere un conjunto de actividades coordinadas llevadas a cabo durante un período finito de tiempo con el fin de lograr un producto único en apoyo de un resultado deseado.” La Sección 4.1.1 contiene una discusión detallada de los componentes de esta definición.

Para que un proyecto sea sostenible, los requerimientos y las restricciones deben incluir la mitigación de los impactos ambientales, sociales y económicos negativos y el logro de los beneficios descritos en el caso de negocio.

Un proyecto sostenible también se adherirá a los seis principios de GPM para proyectos sostenibles:

- Compromiso y responsabilidad
- Ética y toma de decisiones
- Integrado y transparente
- Basado en valores y principios
- Equidad social y ecológica
- Prosperidad económica

Estos principios se discuten en detalle en la Sección 3.4.

2.2. Gestión de Proyectos Sostenibles

A medida que la profesión de gestión de proyectos madura, está cambiando su visión de lo que es el éxito en los proyectos. La profesión ahora está yendo más allá de su enfoque tradicional de tiempo, costo y alcance para poner énfasis en la entrega de los objetivos del caso de negocio a la vez que mantiene el foco en el ciclo de vida de los activos.

El próximo paso en el proceso evolutivo es adoptar un carácter distintivo de sostenibilidad donde los proyectos no se realicen a expensas del planeta y sus recursos limitados. La gerencia de proyectos debe hacer mayores esfuerzos para abordar los impactos sociales y ambientales de cada proyecto, de modo que el mundo en el que vivimos y que estamos tomando prestado de las generaciones futuras pueda regenerarse y mantenerse.

Con el fin de dar este paso, la gestión de proyectos debe pasar a una visión más amplia y cabal del impacto y del valor de los proyectos como se ilustra a continua.

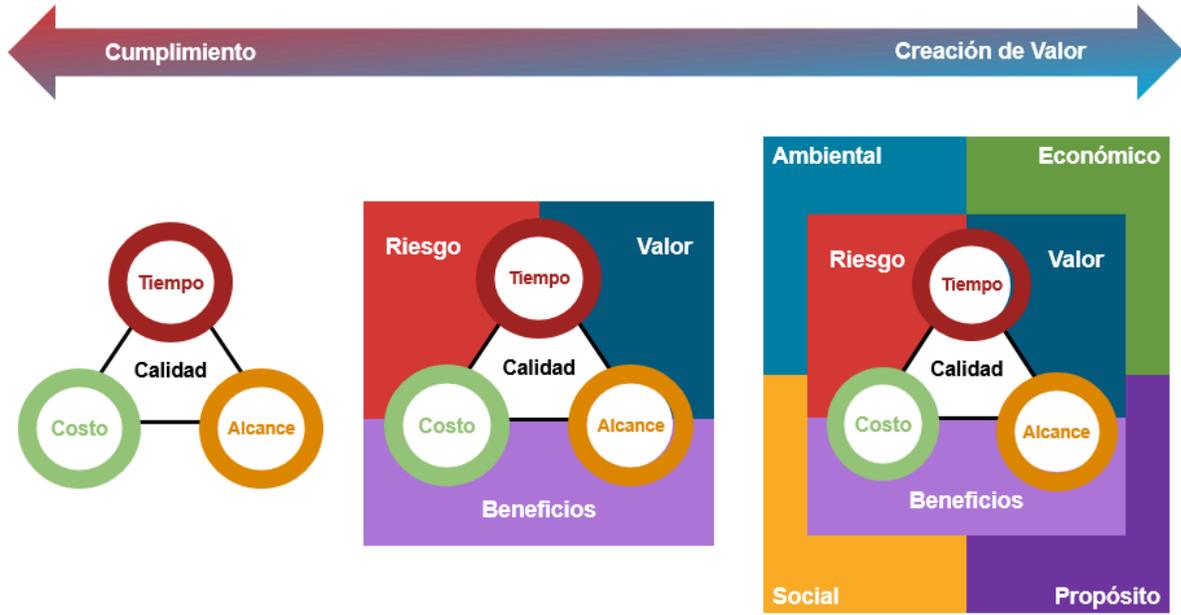


Figura 2-1: La Evolución del Foco en la Gestión de Proyectos

2.3. El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos

P5 significa Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos.

El Estándar P5 es una herramienta que sustenta la alineación de las carteras, programas y proyectos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se focaliza en los impactos de los procesos y de los entregables del proyecto en el medioambiente, en la sociedad, en el resultado corporativo y en la economía local. Los elementos de P5 describen las acciones que debe realizar un director de proyecto para entregar un proyecto sostenible de manera sostenible.

P5 no es una metodología de cómo crear un entorno de proyecto sostenible; sin embargo, proporciona los principios y las bases para el enfoque PRiSM descrito en la Parte Dos.

El estándar P5 representa una estructura ya que define algo. Desde que se introdujo por primera vez en 2010, ha evolucionado de una matriz de decisiones a una ontología completa que contextualiza los conceptos de sostenibilidad para la profesión de la gestión de proyectos.

P5 es una tabla periódica de elementos para las medidas de sostenibilidad que deben considerarse en cada proyecto, y un vínculo entre los proyectos y los ODS. Proporciona orientación sobre cómo integrar la sostenibilidad con la gestión de proyectos. Este libro no incluye detalles sobre P5, pero el estándar se puede descargar de <https://www.greenprojectmanagement.org/p5>.

PROYECTO											
Impactos de los Productos											
Impacto de los Procesos (de Gestión de los Proyectos)											
Impactos Sociales (Personas)				Impactos Ambientales (Planeta)				Impactos Económicos (Prosperidad)			
1. Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2. Sociedad y Clientes	3. Derechos Humanos	4. Comportamiento Ético	5. Transporte	6. Energía	7. Agua	8. Consumo	9. Retorno de la Inversión	10. Agilidad de Empresa	11. Estimulación Económica	
a	Empleo y Dotación de Personal	Apoyo a la Comunidad	No discriminación	Prácticas de Inversión y Contratación	Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Calidad del Agua	Reciclado	Relación Costo-Beneficio	Flexibilidad/Opcionalidad en el Proyecto	Impacto Económico Local
b	Relaciones Laborales/de Gestión	Políticas Públicas y Cumplimiento	Trabajo Infantil Explotador	Corrupción y Soborno	Comunicación Digital	Emisiones de CO2	Consumo de Agua	Disposición	Beneficios Financieros Directos	Aumento de la Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
c	Salud y Seguridad del Proyecto	Salud y Seguridad del Consumidor	Trabajo Forzado y Obligado	Comportamiento Anticompetitivo	Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Contaminación y Polución	Tasa Externa de Retorno		
d	Capacitación y Educación	Etiquetado de Productos y Servicios			Logística	Energía Renovable		Residuos	Tasa Interna de Retorno		
e	Aprendizaje Organizacional	Publicidad y Comunicación de Venta							Valor Presente Neto		
f	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Privacidad del Consumidor									
g	Desarrollo de Competencia Local										

Figura 2-2: Ontología de P5

2.4. Los Directores de Proyectos Sostenibles

El *director de proyectos sostenibles* es un individuo que gestiona el proyecto empleando un conjunto de competencias, diversas pero integradas, para cumplir con los objetivos detallados en el caso de negocio. Esto se hace utilizando y adaptando los métodos, herramientas y técnicas apropiadas para liderar al equipo de proyecto, involucrando a las partes interesadas y progresando en el proyecto a la vez que se protege la sociedad, el medio ambiente y los derechos humanos.

Los directores de proyectos sostenibles contribuyen a los objetivos organizacionales a la vez que navegan en culturas y dinámicas complejas para crear beneficios que respalden las estrategias empresariales a corto y largo plazo al mismo tiempo que abordan nuestras limitaciones planetarias.

Como tal, los directores de proyectos sostenibles tienen un importante rol que desempeñar como defensores, asesores y arquitectos de un mundo mejor.

La siguiente tabla describe las características de un director de proyectos sostenibles.

Características de un director de proyectos sostenibles
Enfocado en los Beneficios — es consciente de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, considera las implicaciones a largo plazo de las decisiones
Líder Inclusivo — entiende lo que motiva a los miembros del equipo y otras partes interesadas, utiliza un enfoque de colaboración que construye un ambiente de confianza, los valores de las personas, está abierto a nuevas ideas

Características de un director de proyectos sostenibles
Agente de Cambio — desafía la mentalidad de business-as-usual, abraza el cambio, aprovecha las oportunidades, desarrolla nuevas ideas, actúa positivamente, es oportunista, interactúa bien con los demás
Ético — tiene gran integridad moral, utiliza enfoques éticos, establece relaciones basadas en la confianza, defiende principios y valores, empodera a otros
Sistemático — piensa de manera holística, identifica las relaciones e interacciones, enmarca los problemas y oportunidades en patrones a lo largo del tiempo, se enfoca en la causalidad como un proceso continuo, se enfoca en el contexto
Intencional — apoya la sostenibilidad como un aspecto integral y deliberado del éxito del proyecto
Ambicioso — desarrolla continuamente su propia competencia, enfrenta los desafíos, muestra confianza en la toma de decisiones, transmite confianza en sí mismo
Colaborativo — apoya las asociaciones con los grupos de partes interesadas
Responsable — es transparente, gestiona el riesgo, busca un compromiso significativo con las partes interesadas, es responsable de los impactos adversos

Tabla 2-1: Características de un Director de Proyectos Sostenibles

2.5. Resumen

Este capítulo destaca la naturaleza cambiante de la gestión de proyectos y el alejamiento del pensamiento tradicional y lineal del pasado. Ya no es lo suficientemente bueno para entregar proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y según las especificaciones. Las partes interesadas ahora están exigiendo un mayor énfasis en los beneficios que se obtendrán de sus inversiones en los proyectos.

Para proporcionar orientación sobre la gestión sostenible de proyectos, GPM ha desarrollado el Estándar P5 para la Sostenibilidad en Gestión de Proyectos y también ha desarrollado la metodología PRiSM, que se explicará con más detalle en la Parte Dos de este libro.

3. La Ética, los Principios y los Valores

La verdadera sabiduría nos llega a cada uno de nosotros cuando nos damos cuenta de lo poco que comprendemos acerca de la vida, de nosotros mismos y del mundo que nos rodea. (Sócrates)

Como se discutió en los Capítulos 1 y 2, las compañías se han centrado históricamente en las ganancias. Incluso los sectores públicos y sin fines de lucro han tendido a focalizarse en la entrega de un exceso de ingresos sobre los gastos. Pero hoy tenemos modelos económicos nuevos y más amplios que están impulsando a los líderes de las organizaciones a respetar los derechos humanos, a cuidar el clima y a reducir la pobreza y el hambre. Este comportamiento está guiado por una nueva comprensión de la ética, los principios y los valores.

3.1. Principales Conceptos

La ética, los principios y los valores son fundamentales para la sostenibilidad porque brindan orientación acerca de qué comportamientos y decisiones son aceptables:

- **La Ética** — brinda orientación sobre qué comportamientos son aceptables. La ética generalmente la define una agencia externa, tal como una asociación profesional.
- **Los Principios** — representan verdades o proposiciones fundamentales que sirven de base para un sistema de creencias o para una cadena de razonamiento. Los principios son universales, probados en la práctica y empoderadores. Los principios también suelen definirse externamente.
- **Los Valores** — son lo que los individuos consideran más importante en sus vidas, como el compromiso, la prudencia, el coraje, el trabajo duro, la competencia, la eficiencia, el ahorro, la libertad, el éxito material o el patriotismo. Los valores se derivan de creencias personales específicas y están influenciados por las experiencias de los individuos.

La Figura 3-1 a continuación muestra la relación entre la ética, los principios y los valores.

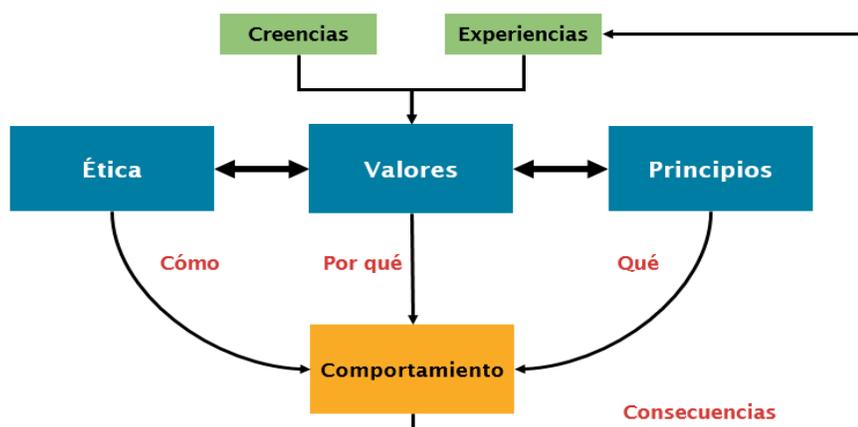


Figura 3-1: Relación entre Ética, Principios y Valores

3.2. Asegurar una Cadena de Suministro Ética

Una *cadena de suministro* es un sistema de organizaciones, personas, actividades, información y recursos involucrados en mover un producto o servicio de un proveedor a un cliente. Una cadena de suministro puede incluir la transformación de recursos naturales, materias primas, materiales usados o reciclados y otros componentes en un producto terminado que se entrega a un consumidor final. Las cadenas de suministro no se limitan a la manufactura: los proveedores de servicios, como las firmas de consultoría, también tienen cadenas de suministro.

Asegurar una cadena de suministro ética es un desafío porque el cliente rara vez tiene control directo sobre los proveedores. No obstante, una cadena de suministro ética es fundamental para la sostenibilidad, ya que es donde ocurre gran parte de los impactos sociales y ambientales.

Los programas de cumplimiento anticorrupción deberían enfatizar la importancia de fomentar una cultura organizacional que efectivamente prevenga y resista la corrupción. El objetivo de estos programas debe ir más allá de la mitigación de riesgos para ayudar a las organizaciones a internalizar los valores éticos mediante la promoción de un cambio de comportamiento positivo y la creación de un enfoque de gobernanza impulsado por valores.

Se espera cada vez más que las organizaciones "conozcan y demuestren" el cumplimiento de las normas éticas en todas sus operaciones, productos y servicios.

3.2.1. Beneficios de una Cadena de Suministro Ética

Los beneficios de asegurar que la cadena de suministro de su organización sea ética incluyen:

- Mejora de la calidad del producto
- Reducción de fraude y costos relacionados
- Mejora de la reputación debido a negocios honestos
- Resiliencia interna para enfrentar y gestionar crisis inevitables
- Una plataforma más sostenible para el crecimiento futuro

3.2.2. Costos de una Cadena de Suministro Corrupta

La corrupción, en el sentido más amplio, puede ser el mayor obstáculo para el desarrollo económico y social en todo el mundo. La corrupción distorsiona los mercados, ahoga el crecimiento económico, degrada la democracia y contribuye al conflicto y la inestabilidad al socavar el estado de derecho. La ONU estima que el costo anual de la corrupción es más del 5% del PBI mundial (US \$ 2,6 billones) y casi el 40% de esa cantidad (US \$ 1 billón) se paga en sobornos.

Los riesgos de corrupción en la cadena de suministro incluyen fraudes de compras perpetrados por proveedores, a menudo en alianza con los propios empleados del cliente y proveedores que participan en prácticas corruptas con agencias gubernamentales. Los costos directos de esta corrupción son a menudo eclipsados por los costos indirectos relacionados con el tiempo y los recursos de gestión relacionados con los problemas, como la responsabilidad legal y el daño irreparable a la reputación de una compañía. La mala conducta empresarial a menudo se publicita en cuestión de horas o incluso minutos después del descubrimiento.

Las prácticas corruptas también tienen el potencial de causar un daño devastador a las comunidades y las sociedades a través de la calidad de productos dañinos y de los desastres fatales de seguridad y ambientales.

3.2.3. Violación de los Derechos Humanos y las Cadenas de Suministro

Las violaciones de los derechos humanos deben considerarse un caso especial de corrupción ya que ambos plantean riesgos similares para las organizaciones, incluido el peligro de exposición reputacional y financiera.

Las organizaciones deben evitar causar o contribuir a impactos adversos sobre los derechos humanos y deben comprometerse a abordar los impactos adversos que se produzcan. Las organizaciones deben tratar de prevenir o mitigar los impactos adversos a los derechos humanos directamente vinculados a sus operaciones, productos o servicios por sus relaciones de negocio, incluso si no han contribuido a esos impactos.

Las organizaciones deben ser capaces de identificar, prevenir, mitigar y dar cuenta de cómo abordan sus impactos sobre los derechos humanos. También deben tener implementado un proceso para remediar cualquier impacto adverso que causen o al que contribuyan.

La corrupción a menudo causa violaciones de derechos humanos. Por ejemplo, en India, el trabajo infantil forzado se ha relacionado con la falla de cumplimiento legal debido a la corrupción. También en India, en abril de 2013, se derrumbó Plaza Rana, un edificio comercial en Dhaka, que mató a más de mil personas y lesionó gravemente al menos el doble. La tragedia se atribuye ampliamente a sobornos pagados para evitar aprobaciones de la planta e inspecciones de construcción.

3.2.4. Combatiendo la Corrupción en la Cadena de Suministro

Según el *Informe del Índice de Percepción de la Corrupción* (Transparency International, 2016), en más de dos tercios de los 176 países y territorios, el índice de ese año cae por debajo del punto medio de la escala de 0 (altamente corrupto) a 100 (muy limpio). El puntaje promedio global fue de un magro 43, lo que indica corrupción endémica en el sector público de los países.

La corrupción en la cadena de suministro representa un obstáculo importante para alcanzar todos los ODS, ya que obstaculiza el crecimiento económico y aumenta la pobreza, privando así a los grupos más marginados al acceso equitativo de servicios vitales como salud, educación, agua y saneamiento. La corrupción tampoco es sólo un problema para los estados de bajos ingresos: los países ricos se ven afectados por la corrupción transfronteriza, el soborno internacional, la evasión de impuestos y los flujos financieros ilícitos relacionados.

"En demasiados países, las personas se ven privadas de sus necesidades más básicas y se van a la cama con hambre todas las noches debido a la corrupción, mientras que los poderosos y corruptos disfrutan de estilos de vida lujosos con impunidad". (José Ugaz, Presidente, Transparency International)

Buenas Prácticas	Descripción
Evaluación de Riesgos	El proceso general de evaluación de la probabilidad de fraude y corrupción en la cadena de suministro es complejo, y no todas las relaciones cliente-proveedor presentan el mismo nivel de riesgo.
Cooperación y Educación	Al avanzar hacia la comprensión y el desarrollo de capacidades, los proveedores deben entender por qué es importante para ellos prevenir la corrupción y hacer negocios con integridad. Los clientes deben buscar la mejora continua de los proveedores. Al mismo tiempo, de ser necesario, los clientes deben estar preparados para terminar una relación.
Acción Colectiva	Se pueden lograr eficiencias si los clientes están dispuestos a aceptar capacitación o auditoría conducida por otros clientes, y si existe un código de conducta estándar al que todos los clientes estén de acuerdo.
Sinergia	La integridad de la cadena de suministro debe monitorearse a través de todos los aspectos de la relación de la cadena de suministro de la compañía. Las compañías necesitan ver la gestión de la cadena de suministro como un proceso unificado con un conjunto común de políticas y prácticas que incluyen la prevención de la corrupción, así como también los elementos más tradicionales de control de costos, monitoreo de calidad y gestión logística.

Tabla 3-1: Buenas Prácticas para Combatir la Corrupción en la Cadena de Suministro

La siguiente tabla presenta preguntas útiles a considerar al evaluar el riesgo de corrupción en la cadena de suministro de su organización.

Preguntas a hacer Sobre el Impacto de la Corrupción de los Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué pasaría con su cadena de suministro si un proveedor se involucrara en corrupción? ▪ ¿Cuáles son los riesgos para su reputación si ocurriera tal situación? ▪ ¿Cuáles son los riesgos para sus operaciones si ocurriera tal situación? ▪ ¿Cuáles son las acciones de remediación potenciales si descubre un proveedor corrupto? ▪ ¿Cómo controlaría el daño de un proveedor corrupto? ▪ ¿Hay fuentes alternativas de suministro? ¿Cuáles son? ▪ ¿Podría ser responsable debido a las actividades corruptas de un proveedor? 	
Preguntas a hacer...	
Acerca de Su Compañía	Acerca de Sus Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder al fraude interno? ▪ ¿Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder al fraude de proveedores? ▪ ¿Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder al fraude en las compras? ▪ ¿Qué controles internos existen para monitorear los límites de gastos y asegurar la revisión de la documentación? ▪ ¿Qué procesos existen para investigar a los proveedores por posibles conflictos de interés? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la reputación del proveedor a nivel de integridad y conducta ética? ▪ ¿Dónde se encuentra el proveedor? ¿Cuáles son los riesgos de corrupción en esos lugares? ▪ ¿Cuál es la importancia del contrato para el negocio del proveedor? ¿Cuál es la probabilidad de sobornos? ¿Cuál es la probabilidad de otros tipos de fraude de compras? ▪ ¿Cuáles son los posibles puntos de contacto con la corrupción gubernamental? ▪ ¿Cómo se identificó al proveedor? ¿Hay alguna conexión personal? ▪ ¿Qué controles tiene el proveedor para prevenir la corrupción?

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué procesos existen para supervisar a los proveedores? ▪ ¿Qué procesos existen para las auditorías e inspecciones de los proveedores? ▪ ¿El programa general contra la corrupción cumple con los estándares aplicables? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El proveedor está siendo contratado como un agente para tratar con el gobierno local (por ejemplo, para obtener permisos o para tratar con la aduana)? ▪ ¿Cuál es la relación del proveedor con su gobierno? ¿Hay conexiones personales o comerciales?
---	--

Tabla 3-2: Preguntas a hacer para Ayudar a Prevenir la Corrupción en la Cadena de Suministro

Para obtener más información sobre lo que deben hacer los clientes y proveedores prudentes, consulte la *Guía Práctica sobre Prevención y Respuesta a la Corrupción en la Cadena de Suministro* (UNGC, 2016).

3.3. La Ética y la Sostenibilidad

Como se señaló anteriormente, la *ética* proporciona orientación para el comportamiento aceptable de las empresas. Hay buenas razones empresariales para un fuerte compromiso con la ética:

- Las compañías éticas han demostrado ser más rentables.
- Las elecciones éticas resultan en un menor estrés para los gerentes y otros empleados.
- El comportamiento ético fortalece el liderazgo al generar confianza y convicción.

Por el contrario, el comportamiento poco ético puede resultar en publicidad negativa, ventas en declive e incluso acciones legales. Por esta razón, es necesario poder identificar y entender las cuestiones éticas que surgen, y desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias para abordar estas cuestiones. Las cuestiones éticas son un elemento inevitable de la toma de decisiones empresariales y están profundamente entrelazadas con la práctica gerencial y la actividad económica en general.

3.3.1. Políticas y Estándares

Para ayudar a los empleados a determinar qué conducta es aceptable, las organizaciones deben tener políticas y estándares que describan lo que la organización espera de todos sus empleados, desde los trabajadores de nivel inicial hasta los niveles más altos de la gerencia. Estas políticas y estándares deben abordar:

- **Relaciones laborales.** Los empleados esperan que las empresas proporcionen un lugar de trabajo seguro, les paguen adecuadamente por su trabajo y les digan lo que está sucediendo en su empresa. Quieren que los empleadores escuchen sus agravios y los traten de manera justa. Una gran responsabilidad social para las empresas es ofrecer igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su sexo, edad, raza, religión o nacionalidad.
- **Relaciones con el consumidor** Los clientes esperan que las empresas les proporcionen productos satisfactorios y seguros y que respeten sus derechos como consumidores. Los productos defectuosos o peligrosos erosionan la confianza pública de la capacidad de las empresas para servir a la sociedad. También pueden dar lugar a un litigio costoso que finalmente aumenta el costo de los productos para todos los consumidores. El derecho a estar informados brinda a los consumidores la libertad de revisar la información completa sobre un producto antes de comprarlo

- **Cuestiones ambientales.** La responsabilidad ambiental se ha convertido en un tema principal en la última década, ya que tanto las empresas como el público reconocen el daño causado al medio ambiente en el pasado. Los consumidores de hoy demandan cada vez más que las empresas asuman una mayor responsabilidad por sus acciones y su impacto en el medio ambiente. Muchas empresas están tratando de responder. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles están desarrollando vehículos que funcionan con combustibles alternativos como electricidad, energía solar, gas natural y metanol.
- **Relaciones con la comunidad.** Una última, pero muy importante, cuestión para las empresas es su responsabilidad por el bienestar general de las comunidades y las sociedades en las que operan. Las empresas deben hacer de sus comunidades mejores lugares para que todos puedan vivir y trabajar.

3.3.2. Cuestiones Éticas

Una cuestión ética es un problema, situación u oportunidad identificable que requiere que una persona u organización elija entre varias acciones que se deben evaluar como correctas o incorrectas. (Ferrell, 2017)

Las cuestiones éticas surgen a menudo como resultado de:

- **Conflictos de interés** cuando un empleado debe elegir si desea anteponer sus propios intereses personales o los de otros. Para evitar conflictos de interés, los empleados deben ser capaces de separar sus intereses financieros personales de sus negocios.
- **La imparcialidad y la honestidad** están en el corazón de la ética empresarial y se relacionan con los valores generales de los que toman las decisiones. Como mínimo, se espera que los empresarios sigan todas las leyes y regulaciones aplicables. Pero más allá de obedecer la ley, se espera que no dañen a los clientes, empleados, clientes o competidores a sabiendas mediante el engaño, la tergiversación, la coacción o la discriminación.
- **La comunicación** es otra área en la que pueden surgir preocupaciones éticas. La publicidad falsa o engañosa, así como las tácticas de venta engañosas, harán enojar a los consumidores y pueden llevar al fracaso de una empresa. La veracidad acerca de la seguridad y calidad del producto también es importante para los consumidores. El etiquetado preciso del producto es fundamental para un comportamiento ético y sostenible.
- **Las relaciones empresariales** con clientes, proveedores y otros también pueden crear cuestiones éticas. El comportamiento ético dentro de una empresa implica mantener secretos de la empresa, cumplir con las obligaciones y responsabilidades, y evitar la presión indebida que puede obligar a otros a actuar de forma no ética. Los gerentes son responsables de crear un ambiente de trabajo que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, los métodos que los gerentes utilizan para implementar estas responsabilidades no deben comprometer los derechos de los consumidores, proveedores o empleados.

Las cuestiones éticas también están influenciadas por la cultura en la que opera una empresa. En Norteamérica, por ejemplo, sería inapropiado llevar un obsequio a un posible cliente: el obsequio podría considerarse como un soborno. En Japón, sin embargo, se considera descortés no llevar un regalo. La experiencia con la cultura en la que opera una organización es fundamental para comprender lo que se considerará ético o no ético.

Para apoyar la sostenibilidad, todo el equipo del proyecto debe comprender las diferencias entre los valores, la moral y la ética de los otros interesados. Transgredir las creencias de otra persona afectará cómo lo juzgan.

3.4. Los Principios y la Sostenibilidad

Reconociendo el creciente interés de los directores de proyectos en todo el mundo por ser agentes de cambio alineados con los altos estándares necesarios para enfrentar los desafíos actuales de sostenibilidad, GPM recomienda que todos los directores de proyecto (así como todos los directores de programas y portafolios) deben adherir a los *Seis Principios de GPM de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*.

Compromiso y Responsabilidad	Reconocer los derechos esenciales de todos a entornos saludables, limpios y seguros, igualdad de oportunidades, remuneración justa, adquisición ética y cumplimiento del estado de derecho.
Ética y Toma de Decisiones	Apoyar la ética organizacional y la toma de decisiones con respecto a los principios universales a través de la identificación, la mitigación y la prevención de los impactos adversos a corto y largo plazo en la sociedad y el medio ambiente.
Integrado y transparente	Fomentar la interdependencia del desarrollo económico, la integridad social y la protección del medio ambiente en todos los aspectos de la gobernanza, la práctica y la presentación de informes.
Basado en Principios y Valores	Conservar y mejorar nuestra base de recursos naturales mediante la mejora de las formas en que desarrollamos y utilizamos las tecnologías y los recursos.
Equidad Social y Ecológica	Evaluar la vulnerabilidad humana en áreas y centros de población ecológicamente sensibles a través de la dinámica demográfica.
Prosperidad Económica	Adherir a estrategias, objetivos y metas fiscales que equilibren las necesidades de los interesados, incluidas las necesidades inmediatas y las de las generaciones futuras.

Tabla 3-3: Los Seis Principios de GPM de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos

3.4.1. *Compromiso y Responsabilidad*

Los directores de proyectos sostenibles deben demostrar su compromiso con los derechos esenciales de todos a entornos saludables, limpios y seguros, igualdad de oportunidades, remuneración justa, adquisición ética y cumplimiento del estado de derecho.

La responsabilidad proviene de la transparencia, que se analiza a continuación en la Sección 3.4.3.

3.4.2. *Ética y Toma de Decisiones*

Los directores de proyectos sostenibles deben demostrar su apoyo a la ética y a la toma de decisiones éticas. Deben trabajar para identificar, mitigar y prevenir los impactos adversos a corto y largo plazo en la sociedad y el medio ambiente.

Una de las mejores maneras de hacerlo es asegurándose de que sus Casos de Negocios aborden:

- Los principios y valores relevantes
- El cumplimiento de la gobernanza de sostenibilidad de la organización
- El cumplimiento regulatorio
- Los objetivos de sostenibilidad de la organización
- Los objetivos de sostenibilidad del proyecto
- Los indicadores de desempeño económico, ambiental y social
- Los requerimientos de responsabilidad social

3.4.3. Integrado y Transparente

Los directores de proyectos sostenibles deben contribuir a fomentar la integración del desarrollo económico, la integridad social y la protección ambiental en todos los aspectos de la gobernanza, la práctica y la presentación de informes. Al adoptar un papel de liderazgo en la promoción de las contribuciones de la organización a la sostenibilidad, los directores de proyectos contribuirán a los beneficios de mejores cadenas de suministro, una mejor coordinación entre las agencias locales y regionales, y asociaciones público-privadas más efectivas.

Para ayudar a asegurar la transparencia, los directores de proyectos deben asumir que cualquier información disponible se puede compartir a menos que haya una razón clara para no hacerlo (por ejemplo, información propietaria). Por ejemplo, muchas compañías ahora comparten información salarial para minimizar el potencial de discriminación de género.

La transparencia también puede ayudar a los responsables de toma de decisiones fuera del proyecto a medida que abordan los desafíos sociales, ambientales y económicos, tales como:

- Protección de los derechos humanos
- Políticas y planes de acción para abordar el cambio climático
- Reducción de residuos y contaminación del ecosistema
- Reducción de la desigualdad de riqueza
- Gestión del conflicto y migración social
- Reeducación de los trabajadores para nuevas competencias y habilidades
- Refuerzo de las políticas anticorrupción

3.4.4. Basado en Principios y Valores

Los directores de proyectos sostenibles deben demostrar que conservan y mejoran la base de recursos naturales mejorando las formas en que sus empleadores desarrollan y utilizan las tecnologías y los recursos. Por ejemplo, pueden apoyar modelos económicos sostenibles, como la economía azul, reduciendo el consumo de recursos y el desperdicio, minimizando la contaminación de los ecosistemas, respetando los derechos humanos y creando valor para la sociedad en su conjunto.

3.4.5. Equidad Social mEcológica

Los directores de proyectos sostenibles deben evaluar la vulnerabilidad humana en áreas y centros de población ecológicamente sensibles a través de la dinámica demográfica.

El crecimiento de la población mundial y la producción combinados con patrones de consumo insostenibles imponen un estrés cada vez más severo en las capacidades de soporte vital de nuestro planeta. Estos procesos interrelacionados afectan el uso de la tierra, el agua, el aire, la energía y otros recursos. Existe la necesidad de aumentar la conciencia de este tema entre los tomadores de decisiones en todos los niveles con el fin de desarrollar estrategias para mitigar tanto el impacto adverso sobre el medio ambiente de las actividades humanas como el impacto adverso del cambio ambiental en las poblaciones humanas. En ese sentido, los directores de proyectos pueden jugar un rol importante al:

- Mejorar la comprensión de las relaciones entre la dinámica demográfica, la tecnología, el comportamiento cultural, los recursos naturales y los sistemas de soporte vital.
- Evaluar la vulnerabilidad humana en áreas y centros de población ecológicamente sensibles para determinar las prioridades de acción en todos los niveles.
- Identificar áreas prioritarias para la acción y el desarrollo de estrategias y programas para mitigar el impacto adverso del cambio ambiental en las poblaciones humanas.
- Promover la toma de conciencia de la necesidad de optimizar el uso sostenible de los recursos a través de una gestión eficiente de los recursos, teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo de las poblaciones de los países en desarrollo.
- Promover la toma de conciencia de la necesidad de mejorar la condición de la mujer brindando acceso a la educación, programas de atención primaria y salud reproductiva e independencia económica.

3.4.6. Prosperidad Económica

Los directores de proyectos sostenibles deben demostrar adherencia a estrategias que equilibren las necesidades inmediatas de los interesados con aquellas de las generaciones futuras. Esto significa ser consciente de cómo sus proyectos afectan a las preocupaciones ambientales, los grupos de población vulnerables (por ejemplo, trabajadores rurales sin tierra, minorías étnicas, refugiados, migrantes, personas desplazadas, mujeres jefas de hogar), la mitigación de la pobreza, los medios de vida seguros, la buena salud, la calidad de vida y la mejora del estatus de la mujer.

3.5. Los Valores y la Sostenibilidad

La sostenibilidad comienza con un sistema de valores compartidos y un enfoque basado en principios para hacer negocios. Esto significa operar de manera que cumplan con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, protección ambiental y anticorrupción.

Este sistema de valores compartidos a menudo se llama *cultura organizacional*. Es la única forma en que una organización se define a sí misma en términos de sus cosmovisiones, principios, tradiciones, costumbres, rituales, historias, prácticas y reglas no escritas que la distinguen de otras organizaciones.

Los valores compartidos son el corazón de toda organización — el aglutinante que la une — creando una cohesión interna que respalda el logro de sus objetivos de negocio. Una organización cuyos valores estén alineados con sus empleados y otras partes interesadas podrá aprovechar plenamente su energía y creatividad. Tendrá una cultura colaborativa, resiliente, productiva y totalmente motivada para alcanzar esos objetivos.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC), la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, hace un llamado a las empresas para alinear sus culturas con los principios universales y tomar medidas para avanzar hacia los ODS. Los Diez Principios de UNGC (ver Sección 1.5) gozan de consenso universal y se derivan de:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998)
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992)

- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)

El número de organizaciones que se adhieren a los Diez Principios de UNGC y apuestan por la sostenibilidad está aumentando a pesar de que hacerlo puede requerir que muchos aspectos de la cultura organizacional evolucionen o cambien. Es posible que se requieran ajustes en la forma en que realizan los negocios, así como en la forma en que tratan a sus empleados, a sus clientes y al entorno del que forman parte.

La cultura organizacional afecta la productividad, el servicio al cliente, las prácticas de marketing y publicidad, las políticas de derechos humanos y la capacidad de innovación. Cada vez más, también incluye sus prácticas de responsabilidad ambiental y social.

3.6. Resumen

Este capítulo se centra en la ética, los principios y los valores y el papel fundamental que desempeñan en la organización moderna. En el pasado, las empresas del sector privado llevaban a cabo una gama de prácticas menos que aceptables en el nombre de impulsar los retornos de los accionistas y aumentar el precio de sus acciones. En la era moderna de las redes sociales, estas acciones están siendo diseminadas por los grupos de presión y los ciudadanos preocupados y la licencia social de la organización para operar está siendo cuestionada. Ya no es aceptable obtener millones de ganancias robando a las personas más pobres de la sociedad o creando desastres ambientales.

La ética en la cadena de suministro de la organización es ahora de importancia crítica. La sociedad espera que las organizaciones, sus proveedores y toda su cadena de suministro estén libres de abusos contra los derechos humanos, esclavitud, explotación infantil y otras violaciones de los valores de la sociedad.

Este capítulo concluye al examinar los Principios de Proyectos Sostenibles de GPM que identifican las consideraciones éticas claves al gestionar y entregar proyectos, programas o portafolios como un profesional moderno.