



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.

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

Version 2.0

P5

 **GPM** Driving Sustainable
Business Change



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

GPM Global

Versión 2.0

Traducido por: Mónica González, Tania Guevara y Blas Ramos

Información de Copyright

Tel. +1 800 580 3719

Fax +1 866 537 1525

E-mail: copyright@greenprojectmanagement.org

Web: www.greenprojectmanagement.org

Publicado en Estados Unidos de Norteamérica

GPM® es una Marca Registrada de GPM Global, protegida en los Estados Unidos y en la mayoría de los demás países.

Este documento es ©2019 en los Estados Unidos y con el Servicio de Copyright del Reino Unido.

Este trabajo está licenciado bajo una licencia Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Contenido

Información de Copyright	i
Contenido	ii
Listado de Figuras	iv
Prefacio.....	v
1 Introducción	1
1.1 Los Desafíos de Hoy	1
1.2 Entonces, ¿qué tiene que ver esto con la dirección de proyectos?	1
1.3 La Evolución del Enfoque de la Dirección de Proyectos.....	2
1.4 La Ontología de P5	3
1.5 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	4
1.6 Profesionalización en Dirección de Proyectos.....	5
1.7 Programas y Portafolios.....	5
2 Impactos de los Procesos y Productos.....	6
2.1 Impactos de los Productos	6
2.1.1 <i>El Ciclo de Vida de los Productos</i>	6
2.1.2 <i>Ciclo de Vida del Producto</i>	7
2.1.3 <i>Mantenimiento del Producto</i>	8
2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos).....	8
2.2.1 <i>Eficacia de los Procesos del Proyecto</i>	9
2.2.2 <i>Eficiencia de los Procesos del Proyecto</i>	10
2.2.3 <i>Equidad de los Procesos del Proyecto</i>	10
3 Impactos a las Personas (Sociales).....	11
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente	11
3.1.1 <i>Empleo y Dotación de Personal</i>	12
3.1.2 <i>Relaciones Laborales/de Gestión</i>	12
3.1.3 <i>Salud y Seguridad del Proyecto</i>	13
3.1.4 <i>Educación y Capacitación</i>	13
3.1.5 <i>Aprendizaje Organizacional</i>	14
3.1.6 <i>Diversidad e Igualdad de Oportunidades</i>	14
3.1.7 <i>Desarrollo de la Competencia Local</i>	15
3.2 Sociedad y Consumidores.....	15
3.2.1 <i>Apoyo de la Comunidad</i>	15
3.2.2 <i>Cumplimiento de Políticas Públicas</i>	16
3.2.3 <i>Protección para Pueblos Indígenas y Tribales</i>	16
3.2.4 <i>Salud y Seguridad del Consumidor</i>	17
3.2.5 <i>Etiquetado de productos y servicios</i>	17
3.2.6 <i>Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad</i>	18
3.2.7 <i>Privacidad del Consumidor</i>	18

3.3	Derechos Humanos	19
3.3.1	<i>No Discriminación</i>	19
3.3.2	<i>Trabajo de acuerdo a la edad</i>	19
3.3.3	<i>Trabajo Voluntario</i>	20
3.4	Comportamiento Ético	21
3.4.1	<i>Prácticas de Adquisiciones</i>	21
3.4.2	<i>Anti-corrupción</i>	21
3.4.3	<i>Competencia Leal</i>	22
4	Impactos al Planeta (Ambientales)	22
4.1	Transporte.....	23
4.1.1	<i>Adquisiciones Locales</i>	23
4.1.2	<i>Comunicación Digital</i>	23
4.1.3	<i>Viajes y Desplazamientos</i>	24
4.1.4	<i>Logística</i>	24
4.2	Energía.....	25
4.2.1	<i>Consumo de Energía</i>	25
4.2.2	<i>Emisiones CO2</i>	25
4.2.3	<i>Retorno de Energía Limpia</i>	26
4.2.4	<i>Energía Renovable</i>	26
4.3	Tierra, Aire y Agua.....	27
4.3.1	<i>Diversidad Biológica</i>	27
4.3.2	<i>Calidad del Aire y el Agua</i>	27
4.3.3	<i>Consumo de Agua</i>	28
4.3.4	<i>Desplazamiento del Agua Sanitaria</i>	28
4.4	Consumo	29
4.4.1	<i>Reciclaje y Reutilización</i>	29
4.4.2	<i>Disposición</i>	29
4.4.3	<i>Contaminación y Polución</i>	30
4.4.4	<i>Generación de Residuos</i>	30
5	Impactos a la Prosperidad (Económicos).....	32
5.1.1	<i>Modelado y Simulación</i>	34
5.1.2	<i>Valor Presente</i>	34
5.1.3	<i>Beneficios Financieros Directos</i>	35
5.1.4	<i>Retorno sobre la Inversión</i>	35
5.1.5	<i>Relación Beneficio-Costo</i>	35
5.1.6	<i>Tasa Interna de Retorno</i>	35
5.2	Agilidad del Negocio	36
5.2.1	<i>Flexibilidad/Opcionalidad</i>	36
5.2.2	<i>Flexibilidad del Negocio</i>	36
5.3	Estimulación Económica	37
5.3.1	<i>Impacto Económico Local</i>	37
5.3.2	<i>Beneficios Indirectos</i>	37
6	Aplicaciones de P5.....	39
6.1	Análisis de Impacto P5.....	39
6.1.1	<i>Mecánica de P5IA</i>	39
6.1.2	<i>Asignación de los Eventos a los Elementos</i>	39
6.1.3	<i>Formato</i>	40

6.2 Plan de Gestión de Sostenibilidad.....	40
6.3 Capacitación para la toma de conciencia sobre sostenibilidad.....	40
6.4 Informes de Estado del Proyecto	41
6.5 Cierre del Proyecto	41
6.6 Informes de Sostenibilidad	41
Lectura Recomendada	42
Anexo 1 Plantilla del Plan de Gestión de Sostenibilidad	51
Anexo 2 Plantilla de Análisis de Impacto P5	61

Listado de Figuras

Figura 1 — Resultados de la Encuesta de GPM.....	2
Figura 2 — Evolución del Enfoque de la Dirección de Proyectos.....	2
Figura 3 — La Ontología de P5	3
Figura 4 — Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	4
Figura 5 — Impactos de los Procesos y Productos	6
Figura 6 — Ciclo de Vida Típico de los Productos.....	7
Figura 7 — Componentes de los Procesos	9
Figura 8 — Impactos a las Personas (Sociales)	11
Figura 9 — Impactos al Planeta (Ambientales)	23
Figura 10 — Impactos a la Prosperidad ((Economicos)	32
Figura 11 — Objetivos Organizacionales y Realización de los Beneficios	33

Prefacio

El enfoque global en el desarrollo sostenible, el cambio climático, el comportamiento ético, la responsabilidad social y las cadenas de suministro transparentes ha aumentado en los últimos años. También lo ha hecho la demanda de prácticas empresariales sostenibles.

Como partidario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, GPM considera que nuestro papel en el fomento de la ciudadanía global a través de la promoción de proyectos sostenibles es nuestra misión principal.

Como gestor de la innovación, con representación en todas las industrias del mundo, la gestión de proyectos como disciplina es especialmente adecuada para abordar los desafíos que enfrenta la humanidad. Desde 2009, GPM ha liderado este esfuerzo.

Nuestra versión inicial del Standard P5 fue descargada más de 16,000 veces y se ha utilizado en casi todos los países del mundo. Este último lanzamiento se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para proporcionar un mayor enfoque en el valor compartido para que los directores de proyectos puedan abordar los desafíos globales.

La posición de GPM es que nuestra disciplina puede liderar el camino para colocar el desarrollo sostenible en el corazón de la dirección de proyectos y colocar los proyectos en el corazón del desarrollo sostenible.

Esperamos que las mejoras en esta versión proporcionen una visión y una orientación aún mayores que finalmente conducirán a proyectos más sostenibles y un futuro más brillante para todos nosotros.

Sinceramente,



Dr. Joel B. Carboni
Fundador, GPM Global

1 Introducción

1.1 Los Desafíos de Hoy

En el mundo desarrollado, escuchamos regularmente acerca de trabajos que se envían por barco y sobre el uso de mano de obra infantil o esclava para fabricar ropa. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 11% de los niños del mundo se encuentran en situaciones que los privan de su derecho a ir a la escuela sin interferencia del trabajo

Y no es sólo ropa. Los países en desarrollo con salarios más bajos están presionando a las economías desarrolladas, y las industrias como la minería y la agricultura están sufriendo ajustes estructurales o graves rupturas.

En todo el mundo, el costo de muchos artículos esenciales ha aumentado constantemente: el combustible para nuestros vehículos, la electricidad para nuestros hogares e incluso el costo de la atención médica básica. El costo de la vivienda ha aumentado rápidamente desde el año 2000, poniendo la propiedad de una vivienda fuera del alcance de todos menos de los más ricos.

Además, nuestro planeta tiene una población que envejece y algunos gobiernos no pueden generar ingresos suficientes para pagar los servicios esenciales necesarios.

Luego están los impactos ambientales. En agosto de 2016, se produjo otro gran derrame de petróleo en el Golfo de México. La Gran Barrera de Coral en Australia ha sufrido repetidos eventos de blanqueamiento significativo debido a temperaturas oceánicas más altas de lo normal y al aumento de la acidez del océano. En 2018, *National Geographic* informó que el 100% de la mitad norte del arrecife había sido completamente blanqueado.

En general, estamos viviendo de una manera que consume más recursos de los que el planeta puede suministrar. A partir de 2019, estamos consumiendo recursos por valor de 1.7 planetas anualmente, y según las tendencias actuales, esto aumentará a dos planetas para 2030. Dicho de otro modo, a fines de julio, comenzamos a robar recursos de los años futuros para pagar los excesos actuales.

1.2 Entonces, ¿qué tiene que ver esto con la dirección de proyectos?

Claramente, el cambio es necesario, y los proyectos son cómo implementamos el cambio. Además, los proyectos a menudo afectan la sostenibilidad tanto en forma directa (creando contaminación o mal uso de los recursos) como indirecta (a través del diseño de los productos y servicios que ofrecen).

El reciente estudio de GPM, *Insights on Sustainable Project Management*, encontró que, entre los más de mil ejecutivos encuestados, el 96% cree que los proyectos y la dirección de proyectos son parte integral del desarrollo sostenible. El 100% de estos mismos ejecutivos creen que los directores de proyecto deben comprender la importancia de la sostenibilidad para su proyecto.

Entre los directores de proyecto, el 71% informó que el Estándar P5 mejoró la sostenibilidad en sus proyectos. De los directores de proyecto que usan activamente P5 en proyectos, el 95% pudo obtener mayores beneficios de sostenibilidad.

Con base en estos hallazgos y experiencia, está la posición de GPM de abordar los desafíos descritos en la sección anterior en un mundo donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad son la nueva norma, la sostenibilidad debe ser un enfoque para la dirección de proyectos.

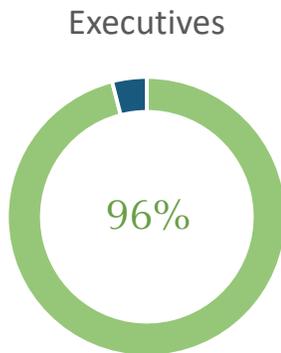


Figura 1 — Resultados de la Encuesta de GPM

1.3 La Evolución del Enfoque de la Dirección de Proyectos

El Dr. Martin Barnes introdujo el *Triángulo de Hierro* (también llamado la *Triple Restricción*) en la década de 1960. Durante muchos años, la idea de "a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones" fue el mantra de los directores de proyecto en todas partes.

En 1994, John Elkington identificó otro conjunto de consideraciones cuando acuñó el término *Triple Bottom Line* (3BL) en su libro *Cannibals with Forks*. Su argumento fue que las compañías deberían estar

preparando tres líneas de resultados diferentes (y bastante separados) para la contabilidad de costos:

- **Beneficio** — la primera línea de resultado es la medida tradicional del desempeño financiero — ¿qué tan responsable ha sido la empresa en términos de asegurar su prosperidad competitiva?
- **Personas** — la segunda línea de resultado es la medida de la cuenta social de una empresa — ¿qué tan 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 de resultado es la medida de la cuenta del medio ambiente de la empresa — ¿qué tan responsable ha sido en términos de su impacto en los ecosistemas naturales?

Más recientemente, con enfoques como *Projects in a Controlled Environment* (PRINCE2), *Managing Successful Programmes* (MSP) y el propio de GPM *PRojects integrating Sustainable Methods* (PRISM), ha habido un mayor enfoque en la gestión de riesgos y la entrega de valor y beneficios.

Cuando se combinan estas perspectivas, nos encontramos con una **nueva** visión de la dirección de proyectos, como se ilustra en la Figura 2 a la derecha. P5 ha sido diseñado para apoyar este punto de vista.

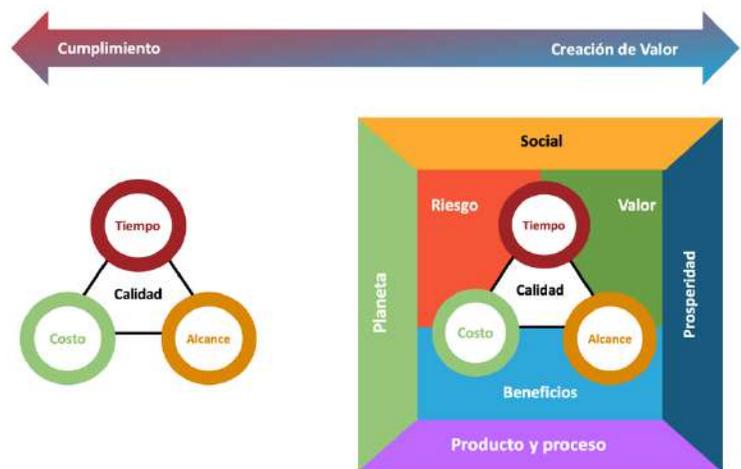


Figura 2 — Evolución del Enfoque de la Dirección de Proyectos

1.4 La Ontología de P5

El objetivo principal de P5 es identificar los posibles impactos para la sostenibilidad, tanto positivos como negativos, que pueden ser analizados y presentados a la dirección para respaldar decisiones informadas y una asignación efectiva de recursos.

La siguiente tabla resume la *ontología de P5*. Una *ontología* es un conjunto de conceptos y categorías en un área temática que muestra sus propiedades y las relaciones entre ellos. Una ontología ayuda a gestionar la complejidad al organizar la información disponible de manera coherente. Las secciones 2 a 5 proporcionan orientación sobre lo que el equipo de proyecto debe hacer para apoyar cada elemento, así como los resultados sostenibles que el equipo puede lograr.

El nivel superior de la tabla se expande en la triple línea base de Personas, Planeta y Prosperidad al agregar la consideración de los impactos de los Productos y Procesos. Por lo tanto, P5 significa Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad.

PROYECTO										
Impacto del Producto				Impacto de los Procesos (Gestión de Proyectos)						
Vida Útil del Producto		Mantenimiento del Producto		Eficacia de los Procesos del Proyecto		Eficiencia de los Procesos del Proyecto		Equidad de los Procesos del Proyecto		
Impactos a las Personas (Sociales)				Impactos al Planeta (Ambientales)				Impactos a la Prosperidad (Económicos)		
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Consumidores	Derechos Humanos	Comportamiento Ético	Transporte	Energía	Tierra, Aire y Agua	Consumo	Análisis del Caso de Negocio	Agilidad del Negocio	Estimulación Económica
Empleo y Dotación de Personal	Soporte de la Comunidad	No Discriminación	Prácticas de Adquisiciones	Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Diversidad Biológica	Reciclaje y Reuso	Modelado y Simulación	Flexibilidad/Opcionalidad	Impacto Económico Local
Relaciones Laborales/ de Gestión	Cumplimiento de Políticas Públicas	Trabajo de acuerdo a la edad	Anti-Corrupción	Comunicación digital	Emisiones de CO2	Calidad del Agua y del Aire	Disposición	Valor Presenta	Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
Salud y Seguridad del Proyecto	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Trabajo Voluntario	Competencia Leal	Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Consumo de Agua	Contaminación y polución	Beneficios Financieros Directos		
Educación y Capacitación	Salud y Seguridad de Consumidores			Logística	Energía Renovable	Desplazamiento de Agua Sanitaria	Generación de Residuos	Retorno sobre la Inversión		
Aprendizaje Organizacional	Etiquetado de Productos y Servicios							Relación Beneficio-Costo		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad							Tasa Interna de Retorno		
Desarrollo de Competencias Locales	Privacidad del Consumidor									

Figura 3 — La Ontología de P5

El Estándar P5 apoya la alineación de los proyectos con los objetivos organizacionales para la sostenibilidad al enfocarse en los impactos potenciales de las actividades, productos y resultados del proyecto.

P5 se basa en otras normas reconocidas internacionalmente, que incluyen:

- Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)

- Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
- Declaración y Programa de Acción de Viena
- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU
- Estándares del Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB)
- Estándar SA8000: 2014 (Social Accountability International)
- Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Estándares del Global Reporting Initiative (GRI)
- Varios estándares ISO, incluidos ISO 20400: 2017, ISO 37001: 2016 e ISO 14001: 2015

Este estándar proporciona orientación sobre qué medir y cómo integrar P5 en las actividades del proyecto. También puede ser utilizado por profesionales de la sostenibilidad para incluir proyectos en sus informes.

1.5 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El lanzamiento inicial del Estándar P5 se basó en la combinación de los *Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y del *Marco de Informes G4* de la Iniciativa Global de Informes (GRI) de la ONU. En esta versión, los principales impulsores son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) documentados en la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Lo largo de este estándar, hay cuadros de llamada que proporcionan ejemplos de cómo los elementos P5 apoyan ODS específicos.



Figura 4 — Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Con 17 objetivos y 169 metas, hay muchas conexiones y combinaciones que posibles en cualquier proyecto dado. Para el mapeo completo, visite www.greenprojectmanagement.org/p5

Para más información sobre los ODS, visite <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

1.6 Profesionalización en Dirección de Proyectos

Durante varios años, la *profesionalización* ha sido un área de interés clave para quienes operan en la disciplina de la dirección de proyectos. Ha habido un deseo creciente de que la dirección de proyectos sea reconocida como una profesión, que tenga un estatus mayor y que los directores de proyectos sean considerados iguales a otros profesionales, como los ingenieros, los arquitectos o los contadores. Pero con la profesionalización viene la responsabilidad y las expectativas de actuar éticamente y para mejorar la sociedad.

La posición de GPM es que para que los directores de proyecto sean reconocidos como profesionales, deben abrazar la sostenibilidad. Nuestro Estándar P5 proporciona la base para este cambio.

1.7 Programas y Portafolios

P5 se centra explícitamente en *proyectos*. La mayoría de los proyectos formarán parte de uno o más *programas* y una o más *portafolios*. Aunque puede haber algunas diferencias en cómo se identifican y responden los impactos de sostenibilidad a nivel de programa o cartera, la gran mayoría de los contenidos de P5 se pueden aplicar *tal cual* simplemente cambiando la palabra *proyecto* a *programa* o *portafolio*.

Por lo tanto, el Estándar P5, la plantilla del Plan de Gestión de Sostenibilidad (ver Sección 5 y Anexo 1) y la plantilla de Análisis de Impacto P5 (ver Sección 5 y Anexo 2) pueden usarse en cada uno de estos dominios para proporcionar un valor y beneficios significativos.

2 Impactos de los Procesos y Productos

Las áreas de enfoque de productos y procesos se refieren a los impactos que las actividades y resultados de un proyecto pueden tener en las personas, el planeta y la prosperidad como resultado de las decisiones tomadas sobre las características del producto y las prácticas de gestión del proyecto.

Los impactos aquí en cierta medida pueden solaparse con otras áreas. Por ejemplo, en la fabricación de un ordenador portátil, el impacto de productos químicos tóxicos podría incluirse en la vida útil del producto, el mantenimiento del producto, la salud y la seguridad del proyecto, o en la contaminación y la polución. El lugar donde se ubica en el P5IA (Análisis de Impacto P5) no es tan importante como asegurar que se identifique y responda al impacto. De hecho, puede ser útil registrar dicho elemento en múltiples ubicaciones para garantizar una visibilidad adecuada.

Impacto del Producto		Impacto de los Procesos (Gestión de Proyectos)		
Vida Útil del Producto	Mantenimiento del Producto	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Equidad de los Procesos del Proyecto

Figura 5 — Impactos de los Procesos y Productos

2.1 Impactos de los Productos

Un *producto* puede ser un elemento físico (por ejemplo, un edificio, un teléfono, un nuevo medicamento), un servicio (por ejemplo, un informe de consultoría, una reorganización departamental, un curso de capacitación) u otro tipo de activo (por ejemplo, un informe de investigación, un estudio de viabilidad). Los resultados de un proyecto son uno o más productos y se utilizan para desarrollar capacidades que eventualmente proporcionarán beneficios a la organización (ver también la Sección 0).

Los impactos de los productos pueden ocurrir durante el proyecto o después de que el proyecto esté completo.

2.1.1 El Ciclo de Vida de los Productos

Los productos comúnmente tienen un ciclo de vida con cuatro etapas:

- **Introducción** — el producto se introduce en el Mercado; el crecimiento de las ventas es lento a moderado.
- **Crecimiento** — el producto gana visibilidad; la tasa de crecimiento de las ventas aumenta.
- **Madurez** — el producto se establece; el crecimiento de las ventas se estabiliza.
- **Declive** — el mercado se satura o se contrae; el crecimiento de las ventas disminuye.

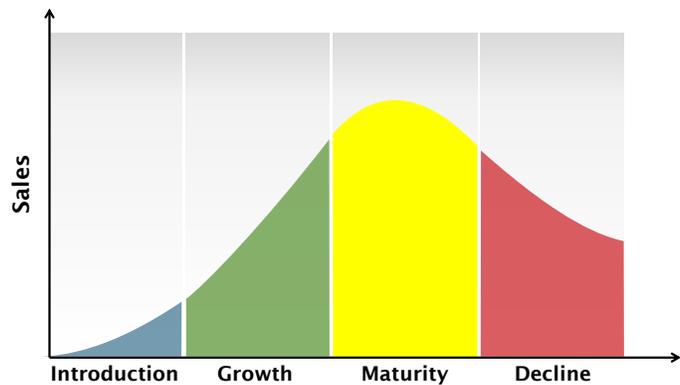


Figura 6 — Ciclo de Vida Típico de los Productos

La mayoría de las personas asocian proyectos con la etapa de introducción,

pero, de hecho, la mayoría de los productos serán compatibles con múltiples proyectos a lo largo del ciclo de vida de sus productos. Por ejemplo:

- Un hotel puede tener muchos proyectos de mantenimiento y mejora durante su vida útil.
- Un vehículo de pasajeros en general se actualiza anualmente con nuevas características; cada nueva versión se crea a través de uno o más proyectos.
- El software de las computadoras se actualiza regularmente con correcciones de errores y nuevas características; cada lanzamiento generalmente es compatible con uno o más proyectos.

2.1.2 Ciclo de Vida del Producto

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que el producto del proyecto sea sostenible durante toda su vida útil.

El equipo de proyecto debe:

- Evaluar la cantidad y los tipos de materiales y productos químicos utilizados en el diseño y fabricación de items físicos.
- Explorar las opciones de reutilización, recuperación, readaptación o reciclaje siempre que sea posible.
- Considerar los costos del ciclo de vida del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación).
- Aplicar principios de diseño que respalden la sostenibilidad durante todo el ciclo de vida del producto.
- Buscar activamente materiales y productos que no dañen a las personas ni al planeta.
- Desarrollar diseños de productos que emitan menos CO₂.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

La mejora de la sostenibilidad a lo largo de la vida útil del producto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor diferenciación del mercado y protección de la marca.
- Disminución del impacto ambiental del proyecto.

- Reducción de costos de eliminación.
- Reducción del riesgo e incremento del valor y de los beneficios a lo largo de la vida útil del producto.



Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”

2.1.3 Mantenimiento del Producto

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que el producto del proyecto pueda recibir un mantenimiento sostenible durante toda su vida útil.

El equipo de proyecto debe:

- Revisar las nuevas tecnologías por su potencial para hacer que las actividades de mantenimiento sean más sostenibles.
- Evitar hacer afirmaciones irracionales, engañosas o falsas sobre la capacidad de mantenimiento del producto.
- Considerar los costos de mantenimiento durante todo el ciclo de vida del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación).
- Tomar decisiones conscientes sobre la energía requerida para el mantenimiento del producto.
- Diseñar y crear el producto del proyecto teniendo en cuenta el mantenimiento.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

La mejora del mantenimiento de los productos ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor diferenciación del mercado y protección de la marca.
- Disminución del impacto ambiental del proyecto.



Apoya al ODS 12, Meta 4. “De aquí a 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 significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente”

2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)

Según la serie del Estándar ISO 9000, un proceso es "un conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforma las entradas en salidas". Estas actividades interrelacionadas o interactivas aplican *mecanismos* a las *entradas* para generar *salidas* mientras están sujetas a restricciones como se ilustra a continuación

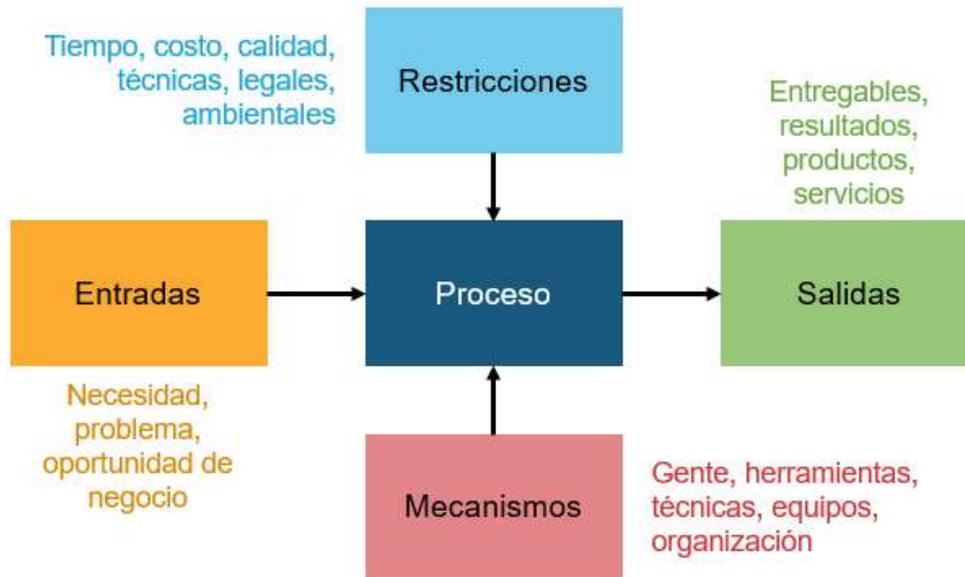


Figura 7 — Componentes de los Procesos

Los procesos utilizados en proyectos se pueden clasificar en tres tipos principales:

- **Procesos orientados a la gestión de proyectos** que se ocupan de identificar, describir y organizar el trabajo del proyecto.
- **Procesos orientados al producto** que se ocupan de especificar y crear el producto del proyecto (elemento físico, servicio u otro activo).
- **Procesos orientados al soporte** que brindan soporte relevante y valioso a los otros procesos en disciplinas como logística, finanzas, contabilidad y seguridad.

Los impactos de los procesos orientados a la gestión de proyectos se tratan en esta sección. Los impactos de los procesos orientados al producto se tratan más arriba en la Sección 0 y en algunos elementos posteriores. Los procesos orientados al soporte que realizan los miembros del equipo del proyecto deben considerarse aquí. Los procesos orientados al soporte realizados por proveedores u otros dentro de la organización deben considerarse como parte de la cadena de suministro del proyecto.

Los impactos de los procesos a menudo son difíciles de identificar, ya que pueden imponerse al proyecto desde el exterior.

2.2.1 Eficacia de los Procesos del Proyecto

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que los procesos utilizados para gestionar el proyecto puedan entregar los resultados deseados.

Muchos enfoques de gestión de proyectos no consideran factores de sostenibilidad. Desde la perspectiva P5, serían vistos como ineficaces incluso si son eficaces para lograr los objetivos tradicionales de costo, tiempo y alcance.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar optimizar la eficacia de los procesos utilizados en el proyecto.
- Evaluar la eficacia de los procesos del proyecto contra los puntos de referencia de la industria y los marcos de mejores prácticas.

El incremento de la eficacia de los procesos del proyecto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Pérdidas mínimas por retrabajo y otras formas de recursos desperdiciados.
- Mejora de la gobernanza del proyecto.
- Aumento de la capacidad de ejecución del proyecto que conduce a una mayor rentabilidad.

2.2.2 Eficiencia de los Procesos del Proyecto

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas para asegurar que los procesos utilizados para gestionar el proyecto funcionen a niveles máximos de productividad.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar optimizar la eficiencia de los procesos utilizados en el proyecto.
- Evaluar la eficiencia de los procesos del proyecto en relación a puntos de referencia de la industria y los marcos de mejores prácticas.

La mejora de la eficiencia de los procesos del proyecto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Pérdidas mínimas por retrabajo y otras formas de desperdicio de recursos.
- Mejora de la gobernanza del proyecto.
- Mayor capacidad de ejecución de proyectos que conduce a una mayor rentabilidad.

2.2.3 Equidad de los Procesos del Proyecto

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que todas las personas que entran en contacto con el proyecto sean tratadas de manera justa y con respeto. Tenga en cuenta que la *equidad* no siempre significa que serán tratados exactamente igual.

El equipo de proyecto debe:

- Asegurar transparencia y apertura durante la entrega del proyecto.
- Ser justos con los clientes, proveedores y otras partes interesadas en todo momento.

La mayor equidad en los procesos del proyecto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Lealtad de los miembros del equipo, clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.

3 Impactos a las Personas (Sociales)

La categoría de sostenibilidad de las personas (social) se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en los individuos, la sociedad y las comunidades. El enfoque de la categoría personas está en operar éticamente y mantener relaciones de beneficio mutuo con empleados, clientes, proveedores, cadenas de suministro y la comunidad en general.

La categoría de las personas contiene las siguientes subcategorías:

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

Impactos a las Personas (Sociales)			
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Consumidores	Derechos Humanos	Comportamiento Ético
Empleo y Dotación de Personal	Soporte de la Comunidad	No Discriminación	Prácticas de Adquisiciones
Relaciones Laborales / de Gestión	Cumplimiento de Políticas Públicas	Trabajo de acuerdo a la edad	Anti-Corrupción
Salud y Seguridad del Proyecto	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Trabajo Voluntario	Competencia Leal
Educación y Capacitación	Salud y Seguridad de Consumidores		
Aprendizaje Organizacional	Etiquetado de Productos y Servicios		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad		
Desarrollo de Competencias Locales	Privacidad del Consumidor		

Figura 8 — Impactos a las Personas (Sociales)

3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Esta subcategoría se ocupa de las relaciones del proyecto con sus trabajadores. Comprende empleo y dotación de personal, relaciones laborales / de gestión, salud y seguridad del proyecto, educación y capacitación, aprendizaje organizacional, diversidad e igualdad de oportunidades y desarrollo de competencias locales.

3.1.1 Empleo y Dotación de Personal

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas de empleo y dotación de personal para las personas que formarán parte de la organización del proyecto. Se ocupa tanto del personal de supervisión, tales como del comité o junta directiva del proyecto, así como de todos los miembros del equipo de proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Pagar salarios dignos con igual salario por igual trabajo.
- Involucrar al personal utilizando las clasificaciones de empleo apropiadas (a tiempo parcial o completo, empleado o contratista, remunerado o voluntario).
- Utilizar condiciones de trabajo adecuadas, incluidas las disposiciones para la salud, vacaciones y cuidado de los padres, despido justo, y el mantenimiento de un equilibrio saludable entre trabajo y vida.

La mejora del empleo y la dotación de personal ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Estándares de empleo mejorados para la organización o industria.
- Miembros del equipo más productivos y energizados, a menudo con menos bajas por enfermedad.
- Una fuerza laboral comprometida y motivada, comprometida con el éxito personal y organizacional.
- Disminución de costos de reclutamiento y retención.



Apoya al ODS 8, Meta 5. *“De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”*

3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar una relación de trabajo eficaz en todos los niveles de la organización del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer y apoyar los derechos legales y humanos para todos los involucrados en el proyecto.
- Definir e implementar enfoques para abordar disputas.

Las mejores relaciones laborales / de gestión ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de los costos de reclutamiento al ser conocido como un *empleador de elección*.
- Capacidad mejorada para atraer personal bien calificado.
- Una fuerza laboral participativa y motivada, comprometida con el éxito personal y organizacional.



Apoya al ODS 10, Meta 4. “Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad”

3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar la salud y la seguridad del equipo del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y reglamentos de salud y seguridad pertinentes.
- Identificar y evaluar opciones para controlar los peligros.
- Desarrollar planes para proteger a los trabajadores durante emergencias y actividades no rutinarias.
- Revisar las nuevas tecnologías por su potencial para ser más protectoras, más fiables, o menos costosas.
- Minimizar el impacto del producto sobre la salud y seguridad de todos los involucrados.

La mejora de la salud y la seguridad del proyecto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Un lugar de trabajo seguro y saludable para el equipo del proyecto, que a su vez resulta en un personal más participativo y comprometido.
- Mínima pérdida de tiempo y costos por enfermedad y accidentes de trabajo.
- Evitar multas y sanciones por incumplimiento de las leyes y reglamentos de salud y seguridad.



Apoya al ODS 3, Meta D. “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”

3.1.4 Educación y Capacitación

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar el aprendizaje y el desarrollo continuo de habilidades y para apoyar la capacidad del personal del proyecto para llevar a cabo las actividades del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar las habilidades requeridas para el proyecto.
- Identificar brechas de habilidades y necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de proyecto.
- Apoyar y alentar a los miembros del equipo de proyecto para llevar a cabo la formación y el desarrollo.
- Entrenar y guiar (mentor) a los miembros del equipo de proyecto para desarrollar la competencia.

La mejora en la educación y capacitación ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Una fuerza laboral más eficaz y eficiente.
- Mejores oportunidades profesionales para los miembros del equipo de proyecto.
- Reducción de los costos de reclutamiento al ser conocido como un *empleador de elección*.
- Una fuerza laboral participativa y motivada comprometida con el éxito personal y organizacional.



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

3.1.5 Aprendizaje Organizacional

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para apoyar tanto la gestión del conocimiento como la creación de conocimiento a lo largo del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Incorporar lecciones aprendidas de proyectos pasados.
- Capturar las lecciones aprendidas y compartirlas en toda la organización.
- Involucrarse con las partes interesadas durante el proyecto para promover el aprendizaje organizacional.
- Compartir las lecciones aprendidas fuera de la organización siempre que sea posible.

El aprendizaje organizacional ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Enhanced capabilities throughout the organization.
- Increased efficiency and effectiveness in projects.
- Opportunities for improved industry standards.

3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que el personal del proyecto no sufra discriminación de ningún motivo.

El equipo de proyecto debe:

- Proporcionar igualdad de oportunidades para todos basados en habilidades.
- Mostrar tolerancia cero al sesgo en función de la edad, el género, el origen étnico y otros aspectos de la diversidad.
- Aprovechar las habilidades y la experiencia de los miembros del equipo de proyecto para resolver problemas.

El apoyo a la diversidad y la igualdad de oportunidades ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de costos de reclutamiento al ser conocido como un *empleador de elección*.

- Creación de soluciones innovadoras a problemas debido a los diversos antecedentes de los miembros del equipo del proyecto.



Apoya al ODS 10, Meta 3. *“Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto”*

3.1.7 Desarrollo de la Competencia Local

Este elemento cubre las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para aumentar la probabilidad de que las habilidades necesarias para completar el proyecto estén disponibles sin importar dónde se encuentre el proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Tener en cuenta las capacidades de los pueblos locales e indígenas para la planificación de recursos del proyecto.
- Utilizar mano de obra local cuando sea posible.
- Aproveche las prácticas y la cultura locales para mejorar la eficiencia.
- Incorporar objetivos locales de empleo en los contratos de proveedores.

El desarrollo de la competencia local ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Apoyo local para el proyecto y el producto.
- Apoyo local para futuros proyectos.
- Crecimiento en la economía local.



Apoya al ODS 4, Meta 7. *“De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”*

3.2 Sociedad y Consumidores

Esta subcategoría se ocupa de las interacciones del proyecto con la sociedad y con los clientes que harán uso de sus resultados. Comprende apoyo de la comunidad, políticas públicas y cumplimiento, protección para pueblos indígenas y tribales, salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones y publicidad de mercado y privacidad del cliente.

3.2.1 Apoyo de la Comunidad

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar el apoyo a las actividades y resultados del proyecto por parte de las comunidades afectadas.

El equipo de proyecto debe:

- Involucrar a representantes de la comunidad afectados en las discusiones sobre el proyecto.
- Ser abierto y honesto sobre los efectos del proyecto en la comunidad.

El apoyo comunitario ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Aceptación del resultado del proyecto y mejora de la realización de beneficios.
- Una relación mejorada entre la organización patrocinadora y la comunidad.



Apoya al ODS 11, Meta A. “Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional”

3.2.2 Cumplimiento de Políticas Públicas

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que el proyecto cumpla con las leyes y reglamentaciones pertinentes.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes de las jurisdicciones en las que opera el proyecto.
- Informar periódicamente a las partes interesadas relevantes sobre asuntos relacionados con el cumplimiento.

El cumplimiento de las políticas públicas ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor transparencia y responsabilidad.
- Protección de la reputación y marca de la organización patrocinadora.
- Mejora del apoyo comunitario
- Menor riesgo.



Apoya al ODS 10, Meta 4. “Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad”

3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que el proyecto proteja los derechos de los pueblos indígenas y tribales a disfrutar y practicar sus culturas, costumbres, religiones e idiomas.

El equipo de proyecto debe:

- Prevenir cualquier acción que pueda privar a los pueblos indígenas y tribales de sus valores culturales o identidades étnicas.

- Prevenir cualquier acción que pueda despojar a los pueblos indígenas y tribales de sus tierras o recursos.
- Prevenir cualquier forma de comunicación que promueva o incite a la discriminación racial o étnica.
- Prevent any form of communication that promotes or incites racial or ethnic discrimination.
- Buscar oportunidades para incorporar aspectos relevantes de las culturas y costumbres de los pueblos indígenas y tribales afectados en las actividades y resultados del proyecto.

La protección de los pueblos indígenas y tribales ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Asegurar la existencia a largo plazo de tierras, culturas, religiones y formas de vida indígenas y tribales.
- Mayor confianza de los posibles empleados.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.



Apoya al ODS 11, Meta 4. “Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo”

3.2.4 Salud y Seguridad del Consumidor

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar la salud y la seguridad de los consumidores (individuos y organizaciones) que utilizarán los resultados del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones de salud y seguridad relevantes.
- Identificar y cumplir con las normas relevantes de seguridad del producto.
- Actuar para minimizar los efectos negativos de los resultados del proyecto.

La salud y seguridad del consumidor ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor credibilidad con los consumidores e inversores.
- Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas.

3.2.5 Etiquetado de productos y servicios

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que los resultados del proyecto estén etiquetados correctamente en cuanto a contenido, abastecimiento, uso seguro, eliminación y cualquier otro factor que pueda tener un efecto en la sociedad o los consumidores.

El equipo de proyecto debe:

- Tratar el etiquetado preciso y correcto como un requisito obligatorio.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro al mismo nivel de estándares de etiquetado de productos y servicios.

La mejora del etiquetado de productos y servicios ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Soporte para decisiones de compra sostenibles basadas en valores por parte de los clientes.
- Mayor conciencia de los impactos del ciclo de vida de un producto o servicio.
- Mejora de la reputación a través de la divulgación completa del contenido del producto y las fuentes de ingredientes o componentes.

3.2.6 Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que la información veraz y precisa sobre las actividades y resultados del proyecto se comparta con las personas y organizaciones afectadas.

El equipo de proyecto debe:

- Publicitar el apoyo del proyecto a la sostenibilidad.
- Evitar hacer afirmaciones no razonables, engañosas o ambiguas acerca de las actividades o los resultados del proyecto.
- Corregir cualquier información errónea lo más rápido posible.

Una mejor comunicación y publicidad en el mercadeo ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor lealtad de los clientes.
- Mejora del apoyo de la comunidad.
- Mejora del valor de mercado y del accionista.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.



Apoya al ODS 17, Meta 10. *“Promover un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, incluso mediante la conclusión de las negociaciones en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo”*

3.2.7 Privacidad del Consumidor

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas para el manejo de la información del consumidor, las quejas de los consumidores o la pérdida o poner en compromiso la información del cliente.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con todas las leyes y regulaciones relevantes (por ejemplo, GDPR en Europa).
- Asegurar que existan salvaguardas para proteger la información del cliente del acceso no autorizado.
- Recopilar información del cliente solo cuando sea necesario.
- Usar la información del cliente solo para el propósito previsto y de acuerdo con los términos de recolección acordados.

La mejora en la privacidad del cliente ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejor reputación de la organización patrocinadora.
- Prevención de interrupciones comerciales por violaciones de privacidad.
- Reducción del potencial de estafas y fraudes.

3.3 Derechos Humanos

Esta subcategoría aborda los derechos inherentes a todos los seres humanos, independientemente de su raza, sexo, nacionalidad, etnia, idioma, religión o cualquier otro estado. Comprende la no discriminación, el trabajo apropiado para la edad y el trabajo voluntario.

3.3.1 No Discriminación

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que el proyecto no discrimine por motivos de raza, color, origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género, condición de veterano, estado de embarazo o cualquier otra característica protegida por la ley aplicable.

El equipo de proyecto debe:

- Hacer cumplir la tolerancia cero para los prejuicios discriminatorios de cualquier tipo.
- Evitar sesgos discriminatorios al tomar decisiones.
- Trabajar activamente para mantener un ambiente de trabajo positivo libre de miedo y acoso.
- Compensar al personal en base a la habilidad.
- Proporcionar igualdad de oportunidades para todos en función de la habilidad.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

El apoyo a la no discriminación ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de costos al reducir el absentismo, aumentar la productividad y fomentar un equipo más motivado y comprometido.
- Mayores beneficios al aprovechar perspectivas y conocimientos adicionales.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.



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

3.3.2 Trabajo de acuerdo a la edad

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que los niños no sean explotados por las actividades del proyecto. Esto va más allá de la simple observación de los requisitos de edad mínima e incluye prohibir el trabajo que priva a los niños de su infancia, interfiere con su potencial y su dignidad, o que es perjudicial para su desarrollo físico y mental.

El equipo de proyecto debe:

- Brindar apoyo al Convenio de Edad Mínima de la OIT.
- Asegurarse de que todos los trabajadores tengan la edad mínima requerida por la ley o más.
- Evitar que los niños sean puestos en situaciones que puedan dañar su salud o su bienestar general.
- Proteger los derechos humanos, incluido el derecho a la educación, de cualquier niño trabajador.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

El trabajo apropiado de acuerdo a la edad ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejora del apoyo de la comunidad.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.



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

3.3.3 Trabajo Voluntario

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para proteger contra el trabajo forzoso u obligatorio.

El equipo de proyecto debe:

- Brindar apoyo al Convenio de la OIT sobre la *Abolición del Trabajo Forzoso*.
- Utilizar sólo trabajadores voluntarios.
- Informar cualquier incidente observado de trabajo forzoso u obligatorio a agencias gubernamentales pertinentes, organismos de control no gubernamentales, o ambos.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

El apoyo al trabajo voluntario ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejora del apoyo de la comunidad.
- Mejor reputación de la organización patrocinadora.



Apoya al ODS 8, Meta 7. *“Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”.*

3.4 Comportamiento Ético

Esta subcategoría aborda la necesidad de reconocer que el liderazgo consciente en apoyo de un propósito superior proporciona la base para proyectos exitosos y organizaciones más fuertes. Comprende las prácticas de adquisiciones, la anti-corrupción y la competencia leal.

3.4.1 Prácticas de Adquisiciones

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para proveer al proyecto con los recursos adquiridos.

La adquisición es el proceso de obtención de productos o servicios desde afuera de la organización ejecutora. También se puede llamar contratación, adquisición, compra o licitación. Incluye el desarrollo de una estrategia de adquisición, la evaluación financiera de las opciones disponibles, la identificación y selección de proveedores, la preparación de la documentación del contrato y la gestión de los contratos acordados.

El equipo de proyecto debe:

- Considerar la sostenibilidad en todas las decisiones de adquisición.
- Asegurar el pago oportuno y justo de los proveedores.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

Las prácticas eficaces de adquisición pueden ayudar a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Protección de la marca.
- Reducción de costos sin comprometer la calidad.

3.4.2 Anti-corrupción

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar una comunicación transparente para evitar todas las formas de corrupción, incluidas la extorsión y el soborno.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes.
- Prohibir todas las formas de soborno, ya sea que se realicen directamente o a través de terceros.
- Prohibir que los miembros del equipo soliciten, arreglen o acepten sobornos destinados a su beneficio.
- Brindar protección a los denunciantes.

Eliminar el soborno y la corrupción ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Fortalecimiento de la reputación de la marca y presencia en el mercado.
- Reducción de riesgos de demandas.
- Reducción de costos de reclutamiento y más altas tasas de retención de empleados.



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

3.4.3 Competencia Leal

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que el proyecto no participe en un comportamiento anticompetitivo, especialmente aquel que podría dar lugar a acciones legales.

El equipo de proyecto debe:

- Negarse a participar en actividades de contratación colusoria, como la manipulación de ofertas.
- Negarse a participar en acuerdos de fijación de precios.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

El apoyo al comportamiento de competencia leal ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Evitar retrasos en los horarios y sobrecostos.
- Menor riesgo de demandas o investigaciones penales.

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

La categoría de sostenibilidad del planeta (ambiental) se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en los sistemas naturales vivos y no vivos. Estos sistemas incluyen la tierra, el aire y el agua, así como la flora, la fauna y las personas que viven en ellos. El enfoque de la categoría de planeta está en preservar, restaurar y mejorar estos sistemas naturales.

La categoría de planeta (ambiental) contiene las siguientes subcategorías:

- Transporte
- Energía
- Tierra, aire y agua.
- Consumo

Si bien estas subcategorías se detallan como parte del dominio ambiental, la mayoría tiene impactos sociales y económicos que pueden ser considerados en esos dominios.

Impactos al Planeta (Ambientales)			
Transporte	Energía	Tierra, Aire y Agua	Consumo
Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Diversidad Biológica	Reciclaje y Reuso
Comunicación digital	Emisiones de CO2	Calidad del Agua y del Aire	Disposición
Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Consumo de Agua	Contaminación y polución
Logística	Energía Renovable	Desplazamiento de Agua Sanitaria	Generación de Residuos

Figura 9 — Impactos al Planeta (Ambientales)

4.1 Transporte

Esta subcategoría aborda la necesidad en muchos proyectos de trasladar personas, bienes e información de un lugar a otro. Comprende las compras locales, la comunicación digital, los viajes y desplazamientos, y la logística.

4.1.1 Adquisiciones Locales

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para obtener recursos, bienes y servicios de proveedores locales. Complementa el elemento 3.4.1, Prácticas de adquisición.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar activamente a los proveedores locales.
- Dar preferencia a los proveedores locales siempre que sea posible.

La adquisición local ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Apoyo al crecimiento de la economía local.
- Reducción de las emisiones de CO2 del transporte.



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

4.1.2 Comunicación Digital

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para reducir el consumo de recursos no renovables mediante el uso de tecnología para las comunicaciones del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar minimizar la cantidad de papel utilizado para las comunicaciones del proyecto.
- Utilizar la tecnología de comunicación digital, como videoconferencias, reuniones basadas en la nube y herramientas de colaboración en línea siempre que sea posible.

La comunicación digital ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Ahorro de tiempo y costos por reducción de viajes.
- La capacidad de contratar a las mejores personas para el trabajo, independientemente de su ubicación.
- Reducción del estrés por viajes de larga distancia y períodos prolongados fuera de casa.
- Reducción de las emisiones de CO2 del transporte.



Apoya el ODS 9, Meta 5c. *“Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020”*

4.1.3 Viajes y Desplazamientos

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para limitar los viajes innecesarios y asegurar que el uso de los recursos relacionados con los viajes tenga el menor impacto posible en el medio ambiente.

El equipo de proyecto debe:

- Permitir que los miembros del equipo de proyecto trabajen de forma remota o flexible siempre que sea posible.
- Fomentar el uso de opciones de desplazamiento como transporte público, transporte compartido y bicicletas.
- Considerar el uso de horas de trabajo no estándar y semanas de cuatro días.

La reducción de Los viajes y desplazamientos ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor productividad y compromiso de los miembros del equipo.
- Ahorro de tiempo y costos por reducción de viajes.
- Menor necesidad de infraestructura de soporte de vehículos, como estacionamientos.
- Reducción de las emisiones de CO2 del transporte.

4.1.4 Logística

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar el transporte ecológico de items hacia y desde el proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Utilice arreglos de compra a granel para reducir la frecuencia de envío.
- Favorecer a los proveedores locales para minimizar la contaminación del aire, la congestión del tráfico y las emisiones de CO2.
- Diseñe envases para permitir su reutilización, recuperación, reutilización o reciclaje.

Una mejor logística ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de los costos de transporte.
- Reducción de residuos.
- Reducción de los tiempos de entrega para componentes y productos críticos.
- Reducción o eliminación de envases no reciclables.



Apoya el ODS 13 “Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.”

4.2 Energía

Esta subcategoría aborda cómo el proyecto gestiona sus recursos energéticos. Comprende el consumo de energía, las emisiones de CO₂, el retorno de energía limpia y las energías renovables.

4.2.1 Consumo de Energía

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de energía consumida por las actividades del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Considerar los costos del ciclo de vida del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación).
- Utilizar materiales y suministros energéticamente eficientes siempre que sea posible.
- Priorizar el uso de energías renovables.
- Aplicar principios de diseño que prioricen la eficiencia energética.

Reducir el consumo de energía ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de los costos de energía.
- Reducción de emisiones tanto durante el proyecto como durante la vida útil del producto.
- Mayor diferenciación del mercado y protección de la marca.

4.2.2 Emisiones CO₂

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de CO₂ emitido durante el proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Gestionar la huella de carbono tanto de las actividades del proyecto como del producto producido.
- Obtener soluciones de energía alternativa.
- Desarrollar diseños de productos que emitan menos CO₂.
- Buscar compensar el CO₂ donde se producen emisiones de CO₂.residuales.

La reducción de las emisiones de CO₂ ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejora de la calidad del aire.
- Mejora de la salud y del bienestar de los miembros del equipo de proyecto, la comunidad local y otras partes interesadas.
- Reducción de emisiones tanto durante el proyecto como durante la vida útil del producto.

4.2.3 Retorno de Energía Limpia

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar la cantidad de energía renovable generada por las actividades o el producto del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar oportunidades para generar energía limpia como parte del proyecto.

El retorno de la energía limpia ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Energía devuelta a la red eléctrica.
- Fuentes de energía secundaria proporcionadas a la comunidad local.
- Menor estrés en la red eléctrica.



Apoya el ODS 7, Meta 2. “De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas”

4.2.4 Energía Renovable

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar el uso de energía renovable para apoyar las actividades del proyecto e incorporar energía renovable en el producto del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Tomar decisiones conscientes sobre el uso de energía para apoyar el proyecto.
- Abogar por el uso de energías renovables.

El uso de energía renovable ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejor reputación de la marca.
- Riesgo reducido por las fluctuaciones de los precios de la energía y la escasez de suministro.

Impacto reducido en las causas del cambio climático.



Apoya el ODS 7, Meta 2. “De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas”

4.3 Tierra, Aire y Agua

Esta subcategoría se ocupa del uso de los recursos de la tierra, el aire y el agua del proyecto. Comprende la diversidad biológica, la calidad del aire y del agua, el consumo de agua y el desplazamiento de agua sanitaria.

4.3.1 Diversidad Biológica

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para proteger a los organismos vivos de todo daño causado por las actividades o resultados del proyecto. Los organismos vivos incluyen flora y fauna en los ecosistemas terrestres y acuáticos, así como en los ecosistemas mismos.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes.
- Trabajar para lograr un impacto positivo neto (IPN) en la biodiversidad asegurando que cualquier impacto negativo del proyecto sea superado por las ganancias de biodiversidad de los proyectos de conservación en la misma región.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares.

La protección de la diversidad biológica ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Ecosistemas saludables que protegen los alimentos, la fibra, los medicamentos y otros recursos potenciales.
- Acceso futuro a la tierra y otros recursos naturales.
- Mejor reputación entre los reguladores y dentro de las comunidades locales que dependen de la biodiversidad en las áreas que afecta el proyecto.
- Disponibilidad continua de servicios ecosistémicos como la regulación atmosférica, el ciclo de nutrientes y la polinización.



Apoya al ODS 14, Meta 2. *“De aquí a 2020, gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos”*



Apoya al ODS 15, Meta 1. *“Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.”*

4.3.2 Calidad del Aire y el Agua

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar los impactos de las actividades y el producto del proyecto en la calidad del aire y el agua.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes.
- Buscar minimizar los impactos en la capa freática local y en las masas de agua conectadas.

Una mayor conciencia de la calidad del aire y del agua ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Preservación de cuerpos de agua locales como lagos, estanques, ríos y arroyos.
- Preservación de los ecosistemas locales y las capas freáticas que los sustentan.
- Prevención de enfermedades relacionadas con el agua.
- Mejora de la calidad del aire.

4.3.3 Consumo de Agua

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de agua utilizada por el proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Evitar el uso de agua que no sea necesaria.
- Minimizar el uso de agua embotellada.
- Minimizar el uso de agua potable donde podría usarse agua no potable.
- Implementar tecnologías de ahorro de agua siempre que sea posible.
- Capturar y usar agua de lluvia cuando sea posible.
- Usar aguas grises cuando sea posible.

Reducir el consumo de agua ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de costos del proyecto para el uso y tratamiento del agua.
- Disminución del daño ambiental del proyecto.



Apoya al ODS 6, Meta 4. “De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua”

4.3.4 Desplazamiento del Agua Sanitaria

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para gestionar la introducción de agua en una ubicación diferente.

El equipo de proyecto debe:

- Asegurar que la escorrentía de agua se manejará de manera adecuada y sanitaria.

La gestión mejorada del desplazamiento de agua sanitaria ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Prevención de enfermedades relacionadas con el agua y las plagas de insectos.



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

4.4 Consumo

Esta subcategoría trata de cómo el proyecto utiliza los materiales y suministros en sus actividades. Comprende el reciclaje y la reutilización, la disposición, la contaminación y polución y la generación de residuos.

4.4.1 Reciclaje y Reutilización

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar el reciclaje y la reutilización por parte del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Utilizar materiales y suministros reciclados y de origen responsable siempre que sea posible.
- Promover el reciclaje y la reutilización dentro del proyecto.
- Asegurar que sus prácticas de reciclaje y reutilización tengan un impacto neto positivo en el medio ambiente.
- Buscar oportunidades para participar en programas de economía circular.

El reciclaje y la reutilización responsables ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción del impacto en los recursos naturales al reducir la necesidad de obtener materias primas.
- Mejor reputación de la marca al promover el uso de suministros y materiales de origen responsable.
- Reducción de los costos de eliminación al minimizar el desperdicio.



Apoya al ODS 12, Meta 5. “De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”

Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”

4.4.2 Disposición

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar la disposición adecuada de los elementos innecesarios durante el proyecto, así como la disposición adecuada al final de la vida útil del producto del proyecto.

El equipo del proyecto debe:

- Considerar el costo total de la vida, incluido el costo de eliminación, como parte del caso de negocios.
- Asegurarse de que todos los elementos innecesarios se eliminen de manera responsable.
- Explorar las opciones para reutilizar y reciclar el producto y los materiales que lo componen.
- Diseñar y desarrollar el producto del proyecto teniendo en cuenta su disposición.

La disposición responsable ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Flujos de ingresos nuevos o adicionales mediante el uso de recursos innecesarios por parte de otros en apoyo de una economía circular.
- Prevención de enfermedades por contaminación.
- Contaminación mínima de los ecosistemas.

4.4.3 Contaminación y Polución

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la contaminación y la polución del aire, el agua o el suelo mediante la introducción de sustancias extrañas o no deseadas.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes.
- Buscar activamente materiales y productos que no contaminen ni polucionen.

La reducción de la contaminación y la contaminación ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Contaminación mínima de los ecosistemas.
- Prevención de enfermedades y dolencias causadas por contaminantes o poluentes.
- Reducción del Riesgo de un derrame o liberación de contaminantes o poluentes.



Apoya al ODS 12, Meta 4. *“De aquí a 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 significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente”*

4.4.4 Generación de Residuos

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de residuos generados por el proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar activamente formas de optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Promover el reciclaje y la reutilización dentro del proyecto.
- Identificar mercados potenciales para cualquier desperdicio generado por el proyecto.
- Diseñar empaques y otras características del producto para minimizar el desperdicio.

La limitación de la generación de residuos ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de los costos del proyecto.
- Menor impacto sobre el medio ambiente.
- Menores costos de eliminación de sustancias no deseadas, tóxicas o peligrosas.



Apoya al ODS 12, Meta 5. *“De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”*

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

La categoría de prosperidad (económica) de la sostenibilidad se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en las finanzas de las partes interesadas del proyecto. El enfoque de la categoría de prosperidad es maximizar los rendimientos positivos para la mayor cantidad posible de partes interesadas.

La categoría de prosperidad contiene las siguientes subcategorías:

- Análisis del caso de negocios
- Agilidad del negocio
- Estimulación económica

Impactos a la Prosperidad (Económicos)		
Análisis del Caso de Negocios	Agilidad del Negocio	Estimulación Económica
Modelado y Simulación	Flexibilidad/ Opcionalidad	Impacto Económico Local
Valor Presente	Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
Beneficios Financieros Directos		
Retorno de la Inversión		
Relación Beneficio-Costo		
Tasa Interna de Retorno		

Figura 10 — Impactos a la Prosperidad (Económicos)

Al considerar esta categoría, P5 utiliza la siguiente terminología:

- **Salidas** — entregables desarrollados por un proyecto. A entregable puede ser un servicio (por ejemplo, una reorganización departamental) o un producto tangible (por ejemplo, software de trabajo).
- **Capacidades** — lo que una organización puede lograr. Las nuevas capacidades por lo general provienen de la combinación de las capacidades existentes con las salidas de uno o más proyectos.
- **Resultados** — los resultados de usar las capacidades.
- **Beneficios** — los cambios positivos medibles producidos por los resultados. Se espera que los beneficios contribuyan positivamente a una o más partes interesadas en apoyo de uno o más objetivos organizacionales. Algunas partes interesadas pueden ver algunos beneficios como des-beneficios.
- **Desventajas** — los cambios negativos medibles producidos por los resultados. Se espera que las desventajas afecten negativamente a uno o más interesados y también puedan interferir con uno o más objetivos organizacionales. Algunas partes interesadas pueden ver algunas desventajas como beneficios.

- **Cambios organizacionales** — como nuevos departamentos, nuevas estructuras de informes y nuevos procedimientos, a menudo se necesitan para soportar nuevas capacidades. Los cambios organizacionales pueden o no ser incluidos dentro del alcance del proyecto cuyas capacidades entregadas los desencadenan.
- **Efectos secundarios y consecuencias** — cambios secundarios que ocurren como resultado de un cambio organizacional provocado por nuevas capacidades. Por ejemplo, las nuevas políticas y procedimientos podrían reducir o aumentar la rotación de empleados.

La siguiente figura (adaptada de Axelos, 2011) ilustra las relaciones entre estos términos.

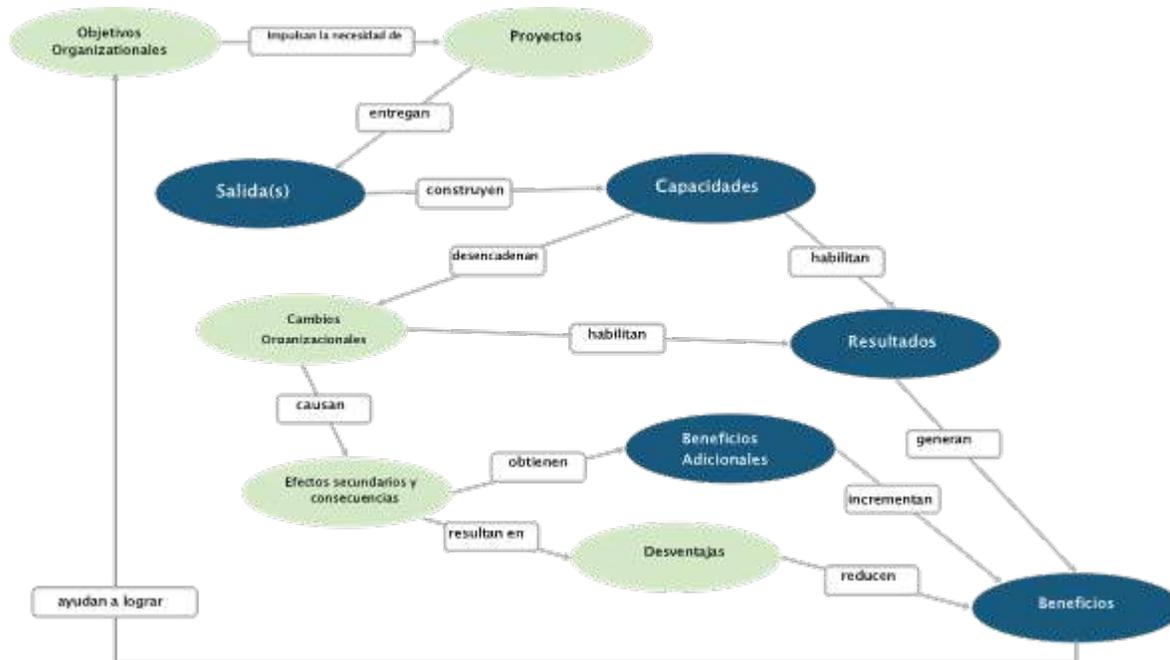


Figura 11 — Objetivos Organizacionales y Realización de los Beneficios

5.1 Análisis del Caso de Negocio

Esta subcategoría se ocupa del análisis de los resultados esperados del proyecto. Cubre el modelado y la simulación, el valor presente, los beneficios financieros directos, el retorno de la inversión, la relación Costo-Beneficio y la tasa interna de retorno.

Cuando se financia un proyecto, la expectativa es que el proyecto generará más valor del que consume. El valor incluye los rendimientos monetarios y los no monetarios, como el cumplimiento normativo. Las métricas descritas dentro de esta subcategoría son enfoques ampliamente aceptados para evaluar esa expectativa. Sin embargo, el análisis de los casos de negocios de proyectos se complica por varios factores:

- Todos estos cálculos normalmente usan valores individuales como entradas, mientras que los números para proyectos son casi siempre rangos y, a menudo, rangos grandes. Esto significa que el análisis financiero para proyectos casi siempre debe ser probabilístico en lugar de determinístico.

- Los valores utilizados en los cálculos deben incluir todos los costos del proyecto y todos los beneficios esperados para minimizar la posibilidad de errores en los resultados calculados. Por ejemplo, muchos presupuestos de proyectos no incluyen salarios totalmente cargados y, por lo tanto, subestiman el costo real del proyecto.
- Los valores utilizados deben actualizarse regularmente durante todo el proyecto, y los cálculos de análisis de casos de negocios deben rehacerse con los nuevos valores. Los resultados actualizados deben tenerse en cuenta al decidir si continuar el proyecto.
- No hay una "mejor" métrica. Es posible que una métrica muestre que el Proyecto A es el mejor, mientras que otra muestra que el Proyecto B es el mejor.

Al realizar el análisis financiero, el equipo del proyecto debe:

- Considerar el efecto de cada uno de los factores enumerados anteriormente.
- Asegurarse de que los beneficios puedan ser medidos y realizados por las organizaciones patrocinadoras.
- Asegurarse de que los beneficios y los costos se midan en los mismos períodos.
- Comprender que los beneficios esperados son pronósticos, no garantías, y que pueden realizarse a lo largo de muchos años.
- Tener en cuenta los posibles efectos de la inflación, la deflación y las variaciones del tipo de cambio.

El análisis financiero realista ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Soporte para la viabilidad a largo plazo de la organización.
- Creación de recursos para apoyar proyectos futuros.
- Justificación precisa del proyecto.
- Toma de conciencia y aceptación de los costos y beneficios.
- Reconocimiento de los costos de la cuna a la tumba.

5.1.1 Modelado y Simulación

Un modelo es una representación física, matemática o lógica de un sistema. Una simulación utiliza ese modelo para analizar alternativas y proporcionar información para la toma de decisiones. En el análisis de casos de negocios, las simulaciones se utilizan para comprender el rango de resultados posibles en función de la incertidumbre de las variables de entrada.

5.1.2 Valor Presente

El Valor Presente (VP) es el valor actual de una cantidad de dinero futura dada una tasa de retorno especificada. Esto refleja el hecho de que una cantidad futuro vale menos que la misma cantidad en la actualidad. En términos financieros, los montos futuros son *descontados* por la tasa de interés disponible para determinar su valor presente. El valor presente se calcula usando la fórmula de flujo:

$$VP = \text{Valor Futuro} / (1 + r)^n$$

donde r = la tasa de retorno esperada y n = número de períodos

Dado que los proyectos a menudo se extienden sobre múltiples períodos, el valor presente neto (VPN) se utiliza más comúnmente que valor presente simple. El VPN es la suma de los valores actuales para cada período con la consideración adicional de que el valor futuro de cada período es el flujo de caja neto para ese período.

El valor presente *no* está relacionado de ninguna manera con el Valor Planificado (PV) que se utiliza en los cálculos del valor ganado.

5.1.3 Beneficios Financieros Directos

Los beneficios financieros directos son ganancias derivadas de las actividades del proyecto o los resultados del proyecto. Para los proyectos realizados bajo contrato, los beneficios financieros directos generalmente se limitan a los pagos recibidos por el trabajo del proyecto. Para la mayoría de los otros proyectos, los beneficios financieros directos provienen del uso o venta del producto del proyecto. Las estimaciones de los beneficios financieros directos deben reflejar el *valor presente* como se describió anteriormente.

5.1.4 Retorno sobre la Inversión

El Retorno sobre la Inversión (ROI) se utiliza para evaluar el retorno financiero esperado del dinero gastado en un proyecto. El ROI se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios Financieros Directos} - \text{Costos del Proyecto}) / \text{Costos del Proyecto}$$

El ROI normalmente se expresa como un porcentaje (es decir, si el cálculo bruto da como resultado un valor de 0,32, el ROI se expresa como 32%). Ambas cifras deben reflejar el valor presente como se describió anteriormente.



Apoya al ODS 1, Meta B. “Crear marcos normativos sólidos en los planos nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza”

5.1.5 Relación Beneficio-Costo

Una relación Costo-Beneficio (BCR) es una métrica utilizada para evaluar la relación entre los beneficios y los costos de un proyecto: cuanto mayor sea el BCR, mayor será el valor del Beneficio de la inversión en el proyecto. La RBC se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{RBC} = \text{Beneficios} / \text{Costos}$$

Ambos valores deben reflejar el valor presente como se describió anteriormente.

La inversa de una RBC se llama relación costo-beneficio (RCB).

5.1.6 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés anual que, en teoría, se podría obtener invirtiendo los flujos de efectivo del proyecto en una inversión alternativa. Si la TIR de un proyecto es mayor que el retorno ofrecido por esas alternativas (por ejemplo, otros proyectos, compras de acciones, cuentas bancarias), el proyecto representa una buena inversión.

La TIR generalmente se calcula usando una calculadora financiera, una hoja de cálculo o un programa de computadora. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$0 = FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + TIR)} + \frac{FC_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n}$$

donde FC_0 = el desembolso inicial y $FC_1, FC_2, FC_3 \dots FC_n$ = flujos de caja de cada período.

5.2 Agilidad del Negocio

Esta subcategoría se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse en respuesta a los cambios que inevitablemente ocurren en cada proyecto. Comprende la flexibilidad / opcionalidad en el proyecto y una mayor flexibilidad empresarial.

5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para evaluar y gestionar los intereses en competencia dentro del proyecto. Los intereses en competencia incluyen, entre otros, el caso comercial, el alcance del proyecto, el costo, el cronograma, la calidad, la dotación de personal, la presentación de informes, el riesgo, los beneficios esperados y la sostenibilidad.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer que los cambios son inevitables en la mayoría de los proyectos y planificar en consecuencia.
- Buscar oportunidades para ajustar los requisitos para lograr un mayor grado de sostenibilidad.
- Aplicar técnicas de *análisis de valor* o similares para cumplir con los requisitos sin sacrificar la sostenibilidad.

La mayor flexibilidad / opcionalidad ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor grado de éxito.
- Identificación de oportunidades para mejorar los impactos sociales y ambientales.
- Realización de beneficios superiores.

5.2.2 Flexibilidad del Negocio

Este elemento cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para equilibrar los beneficios organizacionales que se obtendrán del proyecto con las necesidades de la sociedad y el medio ambiente.

El equipo de proyecto debe:

- Centrarse en los beneficios esperados.
- Buscar ideas creativas para generar beneficios adicionales.

El aumento de la flexibilidad empresarial ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor posibilidad de éxito del proyecto.
- Mayor capacidad para implementar mejoras.
- Ventajas competitivas para la organización.
- Mayor potencial para responder eficazmente a los cambios.

5.3 Estimulación Económica

Esta subcategoría se ocupa de los efectos financieros que pueden ocurrir como resultado de las actividades del proyecto. Cubre el impacto económico local y los beneficios indirectos.

5.3.1 Impacto Económico Local

Este elemento cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para gestionar el impacto del proyecto en la economía local.

El equipo de proyecto debe:

- Considerar a la comunidad local como un actor clave.
- Identificar oportunidades para apoyar la economía local.
- Adquirir bienes y servicios a nivel local siempre que sea posible.

La toma conciencia del impacto económico local ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Crear oportunidades para el empleo local.
- Proporcionar beneficios económicos adicionales al dinero gastado en la economía local.
- Posibilitar la mejorar del nivel de vida de las personas que residen en la comunidad local.
- Ingresos fiscales para la comunidad para apoyar servicios e infraestructura.
- Apoyar para un ciclo de prosperidad.



Apoya al ODS 1, Meta 4. “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación”

5.3.2 Beneficios Indirectos

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para aumentar los beneficios que pueden no aparecer en el caso de negocio, pero que pueden materializarse como consecuencia del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Revisar periódicamente el contexto del proyecto por costos y beneficios adicionales.

- Revisar periódicamente el contexto del proyecto por riesgos y oportunidades adicionales.

El reconocimiento de la importancia de los beneficios indirectos ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Apoyo a proyectos similares en el futuro.
- Justificación adicional para el valor y los beneficios del proyecto.
- Apoyo a proyectos similares en el futuro.

6 Aplicaciones de P5

Esta sección describe algunos de los usos más comunes de *El Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos*.

6.1 Análisis de Impacto P5

El Análisis de Impacto P5 (P5IA) se utiliza para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para:

- Mejorar los beneficios esperados del proyecto.
- Aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos para la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto.
- Contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización patrocinadora.

Un P5IA brinda a los tomadores de decisiones claves información útil para justificar los cambios en el proyecto de manera social, ambiental y fiscalmente responsable.

6.1.1 Mecánica de P5IA

En general, un P5IA debe completarse lo antes posible en el proyecto. En el ciclo de vida de proyectos PRiSM (PRoyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM, se realiza en la fase de Descubrimiento. Además, el P5IA debe actualizarse regularmente durante todo el proyecto para asegurar que la información sea actual, correcta y útil.

Para realizar un análisis de impacto P5, el equipo de proyecto debe comprender el caso de negocio, los requerimientos del proyecto y los objetivos de sostenibilidad de la organización. Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores también pueden proporcionar información útil

Para realizar un P5IA, el equipo del proyecto generalmente debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto para cada uno de los elementos descritos anteriormente.
- Describa la (s) causa (s) del evento y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.
- Califique los impactos en función de la magnitud de su efecto sobre la sostenibilidad.
- Identifique posibles respuestas a cada evento para minimizar el impacto de eventos negativos y maximizar el impacto de eventos positivos.
- Vuelva a calificar los impactos en base al supuesto de que la respuesta se implementa.

6.1.2 Asignación de los Eventos a los Elementos

Muchos de los elementos P5 se superponen en cierta medida. Por ejemplo, al fabricar una computadora portátil, el impacto de los productos químicos tóxicos puede incluirse en la vida útil del producto, el mantenimiento del producto, la salud y seguridad del proyecto, o la contaminación y la polución. El lugar donde se ubica en el P5IA no es tan importante como asegurar que se identifique y

responda al impacto. De hecho, puede ser útil registrar dicho evento en múltiples ubicaciones para asegurar una visibilidad adecuada.

6.1.3 Formato

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un análisis de impacto P5. La plantilla es gratuita y se puede descargar aquí:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Las instrucciones de uso están incluidas dentro de la plantilla.

6.2 Plan de Gestión de Sostenibilidad

Un Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) describe cómo se abordará la sostenibilidad durante un proyecto. P5 tiene un papel integral en el desarrollo de un PGS ya que P5 identifica los temas que deben abordarse. Un PGS generalmente debe incluir:

- Propósito
- Enfoque
- Funciones y Responsabilidades
- Presupuesto
- Indicadores claves de desempeño para la sostenibilidad
- Impacto de las exclusiones del alcance en la sostenibilidad
- Revisiones e informes
- P5 Impact Analysis

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un PGS. La plantilla es gratuita y se puede descargar aquí:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Las instrucciones de uso están incluidas dentro de la plantilla.

6.3 Capacitación para la toma de conciencia sobre sostenibilidad

Hoy en día, la mayoría de las personas son conscientes de la importancia de proteger y regenerar el medio ambiente para lograr una verdadera sostenibilidad, pero muchas personas desconocen los otros aspectos de la sostenibilidad identificados en los ODS de la ONU y en este Estándar P5. Para los equipos de proyecto, una revisión de las categorías, subcategorías y elementos P5 puede ser útil para comunicar esta visión más amplia.

GPM ofrece cursos diseñados alrededor de P5 y PRiSM a través de sus socios de capacitación y universidades asociadas.

6.4 Informes de Estado del Proyecto

Los informes de estado del proyecto se utilizan para monitorear el progreso de un proyecto hacia la entrega de los resultados esperados y los beneficios prometidos. P5 se puede utilizar para asegurar que el impacto en la sostenibilidad se incluya en ese monitoreo. Por ejemplo, los cambios en las calificaciones de P5IA en el nivel de subcategoría proporcionarían una descripción útil.

6.5 Cierre del Proyecto

Cuando se completa un proyecto, P5 puede proporcionar información útil para respaldar las lecciones aprendidas sobre la sostenibilidad. Ésto incluye:

- La eficacia (o ineficacia) de las medidas tomadas en respuesta a los impactos de sostenibilidad.
- Cuestiones de sostenibilidad que surgieron durante el proyecto que no pudieron abordarse o resolverse y las razones.
- Áreas a enfocarse en proyectos futuros o en proyectos similares que están en proceso.

6.6 Informes de Sostenibilidad

La Global Reporting Initiative (GRI) define un informe de sostenibilidad como "un informe publicado por una empresa u organización sobre los impactos económicos, ambientales y sociales causados por sus actividades cotidianas". GRI continúa diciendo, "un informe de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar el desempeño y los impactos de sostenibilidad, ya sean positivos o negativos."

Debido a que P5 aborda los impactos y el desempeño la sostenibilidad de un proyecto, puede proporcionar datos útiles para apoyar los informes de sostenibilidad del GRI, del Pacto Global de las Naciones Unidas – UNGC - o similares de la organización.

Lectura Recomendada

- GPM Global, *Insights into Sustainable Project Management*. Accessed 5 September 2019.
<https://www.greenprojectmanagement.org/2019-insights-into-sustainable-project-management>
- Carboni, Joel, et al. *Sustainable Project Management: the GPM Reference Guide*. GPM Global, 2018.
- Carboni, Joel and González, Monica. *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 Profit*. Accessed 5 September 2019.
https://www.researchgate.net/publication/282785637_Aligning_Projects_to_the_United_Nations_Global_Compact_and_the_Global_Reporting_Initiative_Monitoring_the_Impact_of_Project_Processes_and_Products_on_People_the_Planet_and_Profitability
- Carboni, Joel and Hodgkinson, Jeff. *Corporate Social Responsibility and Project Portfolio Management*. Accessed 5 September 2019.
https://www.researchgate.net/publication/282785504_Corporate_Social_Responsibility_and_Project_Portfolio_Management
- Climate Disclosure Standards Board. *Climate Change Reporting Framework: Advancing and aligning disclosure of climate change-related information in mainstream reports*. Accessed 5 September 2019.
http://www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/cdsb_climate_change_reporting_framework_edition_1.1.pdf
- Elms, Deborah K. and Low, Patrick, ed. *Global Value Chains in a Changing World*. Accessed 5 September 2019.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development. *Principles of Corporate Governance*. OECD, 2004.
- Silvius, Gilbert, Schipper, Ron, and Planko, Julia. *Sustainability in Project Management*. Gower Publishing, 2012.
- Sisco, Cody, et al. *Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement*. Accessed 5 September 2019.
https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf
- United Nations (UN). *Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. UN, 2011.
- United Nations (UN). *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*. UN, 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*. UN, 2011. Accessed 5 September 2019.
<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/TransCorporations/A.HRC.17.32.pdf>

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

United Nations (UN). *Global Environment Outlook 6 Regional assessments*. UN, 2016.
Accessed 6 September 2019.
<https://www.unenvironment.org/resources/global-environment-outlook-6-regional-assessments>

United Nations (UN). *United Nations Millennium Declaration*. UN, 2000.

United Nations Global Compact. *Community Engagement and Investment to Advance Human Rights in Supply Chains*. Accessed 5 September 2019.
<https://www.unglobalcompact.org/library/961>

Anexo 1

Plantilla del Plan de Gestión de Sostenibilidad

Un Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) describe cómo se abordará la sostenibilidad durante un proyecto. P5 tiene un papel integral en el desarrollo de un PGS ya que P5 identifica los temas que deben abordarse.

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un SMP. La plantilla es gratuita y se puede descargar aquí:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Las instrucciones de uso están incluidas dentro de la plantilla.



Plan de Gestión de Sostenibilidad

Nombre del Proyecto
Nombre de la Organización

Por favor, apoye nuestro compromiso con la sostenibilidad y no imprima este documento a menos que sea absolutamente necesario hacerlo.



Este documento fue diseñado por GPM para los usuarios del Ciclo de Vida de sus Proyectos PRISM. El diseño de este documento está licenciado bajo la Licencia Internacional Creative Commons Attribution 4.0. Para obtener una copia de esta licencia, visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

El contenido agregado por el usuario no está cubierto por la licencia.

Esta página debe eliminarse antes de emitir el Plan de Gestión de Sostenibilidad.

Instrucciones de Uso	
Título del Documento	Para utilizar un título para el documento diferente a <i>Plan de Gestión de Sostenibilidad</i> , deberá modificar la portada, la página de contenido y los encabezados de todas las secciones del documento.
Nombre del Proyecto y Nombre de la Organización	Antes de emitir el documento, debe reemplazar "Nombre del Proyecto" y "Nombre de la Organización" en todo el documento. Esas frases se encuentran en la página de título, la página de contenido y en los encabezados y pies de página de todas las secciones del documento.
Contenido	Utilice <Update Field> para generar una tabla de contenido revisada antes de emitir el documento.
Líneas de Ayuda/Orientación	Varias secciones tienen líneas de ayuda/orientación en rojo . Estas entradas deben ser borradas junto con esta página antes de emitir el PGS.
Control de Versión	Hay tres tablas de control de versión al final del documento: <ul style="list-style-type: none"> • Control de versión para el PGS. Actualice esta tabla si realiza cambios en el PGS. • Control de distribución para el PGS. Registre quién ha recibido una copia del PGS. El "Formato" normalmente sería "Impreso" o "Electrónico." • Control de versión para la plantilla. Actualice esta tabla si realiza cambios en la plantilla.
Análisis de Impacto P5	<ul style="list-style-type: none"> • El Análisis de Impacto P5™ (P5IA) se ha integrado con el PGS para facilitar la sincronización de los dos documentos. Si desea utilizar el P5IA de forma independiente, puede eliminar las otras partes del PGS. • Para los elementos P5 con varios impactos, puede insertar filas adicionales en la tabla. • Para los elementos P5 sin impacto identificado, le sugerimos que deje la fila en la tabla en caso de que los impactos se identifiquen más adelante en el proyecto.
Aprobaciones	Las tablas de aprobación se pueden modificar para cumplir con sus prácticas internas. Si es así, esos cambios deben registrarse como un cambio en la versión de la Plantilla. Las aprobaciones para la versión actual se realizan en la página de <i>Contenido</i> y en la página de <i>Control de Versión</i> . Las aprobaciones para versiones anteriores solo se mostrarían en la página de <i>Control de Versión</i> .
Firmas	Las firmas de aprobación pueden ser electrónicas si la política de la organización lo permite.
Formato	Todo el contenido de este documento se ha formateado utilizando <Formato/Estilo... >. Si desea modificar cualquier aspecto del diseño del documento (tipos de letra, tamaños de fuente, colores de encabezado, etc.), puede hacerlo rápida y fácilmente modificando los estilos pertinentes.

Plan de Gestión de Sostenibilidad

Nombre del Proyecto
Nombre de la Organización

Contenido

1.	Propósito	1
2.	Enfoque	1
3.	Roles y Responsabilidades	2
4.	Presupuesto	2
5.	Indicadores Claves de Desempeño	3
6.	Impacto Potencial sobre la Sostenibilidad de las Exclusiones del Alcance	3
7.	Revisiones e Informes	3
8.	Evaluación de Impacto P5 (P5IA)	5

Aprobación de la Versión Actual (<i>versión 1.0</i>)			
Función	Nombre	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Director de Proyecto			

1. Propósito

El propósito de este documento es ayudar a asegurar que nosotros (los miembros del Equipo de Proyecto) administraremos este proyecto de una manera sostenible. Proporciona un marco para la Sostenibilidad del Proyecto, describiendo nuestro enfoque, nuestras funciones y responsabilidades, nuestro presupuesto y nuestras prácticas de informe. Este Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) ayudará a apoyar nuestro compromiso con el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

2. Enfoque

La planificación de la gestión de la sostenibilidad se realizará completando este documento. *[inserte la descripción de cualquier actividad adicional de planificación de la gestión de la sostenibilidad]*

La identificación de los impactos de sostenibilidad incluirá:

- Un período de tiempo durante la Fase de Descubrimiento del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM para que los miembros del equipo trabajen juntos para completar la Evaluación de Impacto P5™ (P5IA) incluida en la Sección 7.
- Se reservará un período de tiempo durante la primera reunión de cada mes del equipo para focalizarse en la revisión de los impactos de sostenibilidad.
- Se documentarán los indicadores claves de desempeño (KPI; ver más adelante) para los temas relevantes de P5.
- *[inserte la descripción de cualquier actividad adicional de identificación de impactos en sostenibilidad]*

La respuesta a los impactos de sostenibilidad incluirá:

- Implementar las respuestas a todos los eventos con una puntuación de impacto positivo o negativo alta.
- Evitar impactos inaceptables.
- Mantener este Plan de Gestión de Sostenibilidad del Proyecto actualizado a lo largo del proyecto.
- Incluir "actualizaciones de los impactos de sostenibilidad" como punto del orden del día para cada reunión de equipo.
- Integrar la gestión de riesgos y oportunidades de sostenibilidad con la gestión de riesgos y oportunidades del proyecto en general.
- *[inserte la descripción de cualquier actividad adicional relacionada con las respuestas de sostenibilidad]*

3. Roles y Responsabilidades

El Director de Proyecto deberá:

- Incorporar los recursos y el tiempo necesarios para ejecutar el Plan de Gestión de Sostenibilidad en el presupuesto y en el cronograma del proyecto.
- Desarrollar, distribuir e implementar este Plan de Gestión de Sostenibilidad.
- Desarrollar y actualizar el Análisis de Impacto P5 (P5IA) con el apoyo del Equipo de Proyecto e incluirlo en el plan del proyecto.
- Coordinar con los Propietarios de las Respuestas para implementar las respuestas identificadas en el P5IA.
- Actualizar la base de datos de lecciones aprendidas al final de cada fase del proyecto.
- Proporcionar un informe a la función u oficina que sea responsable de los informes de sostenibilidad.
- [inserte la descripción de las funciones y responsabilidades adicionales]

El Equipo de Proyecto deberá:

- Identificar los impactos de sostenibilidad y describirlos en los formatos prescritos.
- Evaluar el impacto de las acciones relacionadas con la sostenibilidad sobre los criterios de éxito del proyecto.
- Ejecutar las acciones asignadas de respuesta a los impactos.
- [inserte la descripción de las funciones y responsabilidades adicionales]

Las responsabilidades del Propietario de los Impactos de Sostenibilidad incluyen:

- Desarrollar y/o actualizar la estrategia de respuesta a los riesgos asignados.
- Supervisar los riesgos asignados e informar al PM de cualquier cambio en la probabilidad o el impacto.
- Supervisar el disparador de los riesgos y las señales de los riesgos e informar al PM según corresponda
- [inserte la descripción de las funciones y responsabilidades adicionales]

4. Presupuesto

El presupuesto de este proyecto incluirá las siguientes partidas relacionadas con la gestión de sostenibilidad del proyecto:

- [inserte la descripción de las partidas presupuestarias relacionadas con la sostenibilidad]

5. Indicadores Claves de Desempeño

Dominio P5	Categoría	Indicador clave de desempeño	Métrica
Producto	Vida útil del producto		
	Mantenimiento del producto		
Proceso	Eficacia de los procesos del proyecto		
	Eficiencia de los procesos del proyecto		
	Equidad de los procesos del proyecto		
Personas	Prácticas laborales y trabajo decente		
	Sociedad y consumidores		
	Derechos humanos		
	Comportamiento ético		
Planeta	Transporte		
	Energía		
	Tierra, Aire y Agua		
	Consumo		
Prosperidad	Análisis del Caso de Negocio		
	Agilidad del Negocio		
	Estimulación económica		

6. Impacto Potencial sobre la Sostenibilidad de las Exclusiones del Alcance

[Describa el impacto potencial en la sostenibilidad de cualquier exclusión del alcance. Por ejemplo, la mayoría de los proyectos de construcción de carreteras excluyen explícitamente los costos de mantenimiento. No mantener la nueva carretera podría tener impactos negativos.]

7. Revisiones e Informes

Se celebrarán reuniones con el fin de debatir y tomar decisiones sobre la sostenibilidad del proyecto [inserte la frecuencia de dichas reuniones].

Las acciones iniciales de gestión de sostenibilidad se llevarán a cabo durante el desarrollo del plan inicial del proyecto. Al comienzo de cada fase posterior del proyecto se realizará una revisión y actualización completa del P5IA.

Se utilizarán los siguientes formularios para documentar las actividades de gestión de riesgos:

[inserte la lista o haga referencia a formularios normalizados]

8. Evaluación de Impacto P5 (P5IA)

El Análisis de Impacto P5 (P5IA) para este proyecto es una parte integral de este Plan de Gestión de Sostenibilidad. Se puede encontrar aquí:

- [\[insertar enlace u otro método de acceso al P5IA del proyecto\]](#)

Control de Versión

Control de Versión del Documento			
Versión	Fecha de Aprobación	Aprobado por	Resumen de Cambios

Control de Distribución del Documento			
Número	Propietario Responsable	Ubicación de la Copia	Formato
Maestro			
1			
2			
3			
4			
5			

Control de Versión de la Plantilla			
Versión	Fecha de Aprobación	Aprobado por	Resumen de Cambios
1.0			

Anexo 2

Plantilla de Análisis de Impacto P5

El Análisis de Impacto P5 (P5IA) se utiliza para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para:

- Mejorar los beneficios esperados del proyecto.
- Aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos para la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto.
- Contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización patrocinadora.

Un P5IA brinda a los tomadores de decisiones claves información útil para justificar los cambios en el proyecto de maneras social, ambiental y fiscalmente responsables.

En general, un P5IA debe completarse lo antes posible en el proyecto. En el ciclo de vida de proyectos PRiSM (PROyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM, se realiza en la fase de Descubrimiento. Además, el P5IA debe actualizarse regularmente durante todo el proyecto para asegurar que la información sea actual, correcta y útil.

Muchos de los elementos P5 se superponen en cierta medida. Por ejemplo, al fabricar una computadora portátil, el impacto de los productos químicos tóxicos puede incluirse en la vida útil del producto, el mantenimiento del producto, la salud y seguridad del proyecto, o la contaminación y la polución. El lugar donde se ubica en el P5IA no es tan importante como asegurar que se identifique y responda al impacto. De hecho, puede ser útil registrar dicho evento en múltiples ubicaciones para asegurar una visibilidad adecuada.

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un análisis de impacto P5. La plantilla es gratuita y se puede descargar aquí:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Las instrucciones de uso están incluidas dentro de la plantilla.



Análisis de Impacto P5

Nombre del Proyecto
Nombre de la Organización

Aprobación de la Versión Actual (<i>versión 1.0</i>)			
Función	Nombre	Firma	Fecha
Patrocinador del Proyecto			
Director de Proyecto			

Por favor, apoye nuestro compromiso con la sostenibilidad y no imprima este documento a menos que sea absolutamente necesario hacerlo.



Este documento fue diseñado por GPM para los usuarios del Ciclo de Vida de sus Proyectos PRiSM. El diseño de este documento está licenciado bajo la Licencia Internacional Creative Commons Attribution 4.0. Para obtener una copia de esta licencia, visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

El contenido agregado por el usuario no está cubierto por la licencia.

Instrucciones de Uso	
Título del Documento	Para utilizar un título para el documento diferente a <i>Análisis de Impacto P5</i> , deberá modificar la portada, la página de contenido y los encabezados de todas las secciones del documento.
Nombre del Proyecto y Nombre de la Organización	Antes de emitir el documento, debe reemplazar "Nombre del Proyecto" y "Nombre de la Organización" en todo el documento. Esas frases se encuentran en la página de título, la página de contenido y en los encabezados y pies de página de todas las secciones del documento.
Control de Versión	Hay tres tablas de control de versión al final del documento: <ul style="list-style-type: none">• Control de versión para el P5IA. Actualice esta tabla si realiza cambios en el P5IA.• Control de distribución para el P5IA. Registre quién ha recibido una copia del P5IA. El "Formato" normalmente sería "Impreso" o "Electrónico."• Control de versión para la plantilla. Actualice esta tabla si realiza cambios en la plantilla.
Entradas	<ul style="list-style-type: none">• Para elementos de P5 con múltiples impactos, puede insertar filas adicionales en la tabla.• Para los elementos de P5 sin impacto identificado, le sugerimos que deje la fila en la tabla en caso de que los impactos se identifiquen más adelante en el proyecto..
Aprobaciones	<ul style="list-style-type: none">• Las tablas de aprobación se pueden modificar para cumplir con sus prácticas internas. Si es así, esos cambios deben registrarse como un cambio en la versión de la Plantilla.• Las aprobaciones para la versión actual se realizan en la página de <i>Carátula</i> y en la página de <i>Control de Versión</i>. Las aprobaciones para versiones anteriores sólo se mostrarían en la página de <i>Control de Versión</i>.
Firmas	Las firmas de aprobación pueden ser electrónicas si la política de la organización lo permite
Formato	Todo el contenido de este documento se ha formateado utilizando <Formato/Estilo... >. Si desea modificar cualquier aspecto del diseño del documento (tipos de letra, tamaños de fuente, colores de encabezado, etc.), puede hacerlo rápida y fácilmente modificando los estilos pertinentes

Análisis de Impacto P5

Nombre del Proyecto
Nombre de la Organización

1. Propósito

El propósito de este documento es respaldar una buena toma de decisiones mediante la identificación y descripción de los posibles impactos del proyecto en la sostenibilidad.

2. Enfoque

El equipo de proyecto debe seguir generalmente los siguientes pasos:

- Revisar las descripciones de las categorías, subcategorías y elementos en el *Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos*.
- Identificar eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto para cada uno de los elementos.
- Describir la(s) causa(s) del evento y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.
- Calificar los impactos en función de la magnitud de su efecto sobre la sostenibilidad.
- Identificar posibles respuestas a cada evento para minimizar el impacto de eventos negativos y maximizar el impacto de eventos positivos.
- Volver a calificar los impactos en base al supuesto de que la respuesta se implementa.

Información General					
Instrucciones	Inserte filas adicionales según sea necesario para todo elemento con múltiples eventos. Si hay elementos sin impactos identificados, deje la fila allí para su posible uso durante las actualizaciones. Califique cada impacto potencial antes y después de la respuesta propuesta.				
Declaración para la Calificación	<i>Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde la perspectiva de sostenibilidad.</i>				
Escala de Calificación	5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo Nota: <i>Totalmente en desacuerdo</i> significa que este impacto empeorará los resultados del proyecto desde la perspectiva de sostenibilidad, mientras que <i>Neutral</i> significa que no se espera que este impacto tenga algún efecto sobre los resultados del proyecto desde la perspectiva de sostenibilidad.				
Ejemplo					
Categoría de P5	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
				Antes	Después
Elemento					
3.2.4 Salud y Seguridad del Consumidor.	Área de juegos cerca de dos escuelas primarias.	Los niños acceden al lugar de trabajo y se lesionan	Cerrar el lugar de trabajo con valla de seguridad	1	4
			Educar a la comunidad sobre los peligros en el lugar de trabajo.	1	4
4.1.4 Logística	Muchas compañías proporcionan los productos y servicios que se necesitarán.	Los proveedores remotos consumirán más combustible y generarán más contaminación.	Otorgar puntos de bonificación en el proceso de selección a proveedores locales.	2	3
4.2.1 Consumo de Energía	Los costos de energía exceden el presupuesto aprobado	El alcance del proyecto se reducirá	Utilizar herramientas y materiales energéticamente eficientes.	2	4
4.2.4 Energía Renovable	La iluminación será un costo operativo importante	Horas de funcionamiento reducidas	Utilizar paneles solares como fuente de energía.	2	5
5.3.2 Beneficios Indirectos	No hay otros baños cerca del nuevo parque.	El acceso limitado puede causar vandalismo	Permitir el uso por aquellos que no utilizan las instalaciones del parque	2	4

Categoría P5		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
Subcategoría	Elemento				Antes	Después
2.1 Impactos del Producto						
2.1.2	Vida útil del producto					
2.1.3	Mantenimiento del producto					
2.2 Impacto de los Procesos (de Gestión de Proyectos)						
2.2.1	Eficacia de los procesos del proyecto					
2.2.2	Eficiencia de los procesos del proyecto					
2.2.3	Equidad de los procesos del Proyecto					
3 Impacto a las Personas (Sociales)						
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente						
3.1.1	Empleo y dotación de personal					
3.1.2	Relaciones laborales/de gestión					
3.1.3	Salud y seguridad del proyecto					
3.1.4	Educación y Capacitación					

Categoría P5		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
Subcategoría	Elemento				Antes	Después
3.1.5	Aprendizaje organizacional					
3.1.6	Diversidad e igualdad de oportunidades					
3.1.7	Desarrollo de competencias locales					
3.2 Sociedad y Consumidores						
3.2.1	Apoyo de la comunidad					
3.2.2	Cumplimiento de políticas públicas					
3.2.3	Protection for indigenous and tribal peoples					
3.2.4	Salud y seguridad del consumidor					
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios					
3.2.6	Comunicaciones de mercadeo y publicidad					
3.2.7	Privacidad del consumidor					
3.3 Derechos Humanos						

Categoría P5		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
Subcategoría	Elemento				Antes	Después
3.3.1	No discriminación					
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad					
3.3.3	Trabajo Voluntario					
3.4 Comportamiento Ético						
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones					
3.4.2	Anti-corrupción					
3.4.3	Competencia Leal					
4 Impactos al Planeta (Ambiental)						
4.1 Transporte						
4.1.1	Adquisición local					
4.1.2	Comunicación digital					
4.1.3	Viajes y desplazamiento					
4.1.4	Logística					
4.2 Energía						
4.2.1	Consumo de energía					
4.2.2	Emisiones de CO2					
4.2.3	Retorno de energía limpia					
4.2.4	Energía renovable					

Categoría P5		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
Subcategoría	Elemento				Antes	Después
4.3 Tierra, Agua y Aire						
4.3.1	Diversidad biológica					
4.3.2	Calidad del agua y del aire					
4.3.3	Consumo de agua					
4.3.4	Desplazamiento del agua sanitaria					
4.4 Consumo						
4.4.1	Reciclaje y reuso					
4.4.2	Disposición					
4.4.3	Contaminación y polución					
4.4.4	Generación de residuos					
5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)						
5.1 Análisis del Caso de Negocio						
5.1.1	Modelado y simulación					
5.1.2	Valor presente value					
5.1.3	Beneficios financieros directos					
5.1.4	Retorno sobre la inversión					

Categoría P5		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Respuesta Propuesta	Puntaje del Impacto	
Subcategoría	Elemento				Antes	Después
5.1.5	Relación Beneficio-Costo					
5.1.6	Tasa interna de retorno					
5.2 Agilidad del Negocio						
5.2.1	Flexibilidad/ opcionalidad					
5.2.2	Flexibilidad del negocio					
5.3 Estimulación Económica						
5.3.1	Impacto económico local					
5.3.2	Beneficios indirectos					

Control de Versión

Control de Versión del Documento			
Versión	Fecha de Aprobación	Aprobado por	Resumen de Cambios

Control de Distribución del Documento			
Número	Propietario Responsable	Ubicación de la Copia	Formato
Maestro			
1			
2			
3			
4			
5			

Control de Versión de la Plantilla			
Versión	Fecha de Aprobación	Aprobado por	Resumen de Cambios
1.0			Versión inicial