

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

GUÍA METODOLOGICA PARA COMPRAS SOSTENIBLES EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL  
EN EL SECTOR DE VENTA DE PRODUCTOS AL CONSUMIDOR (GUÍA CONCEPTUAL Y  
METODOLOGICA)

SUSANA SPERANZA MOREA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

---

SOPHIA CRAWFORD

---

GLORIA URREGO

---

ROGER VALVERDE

---

SUSANA SPERANZA

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis papás, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

También a mis hermanos y compañeras más cercanas, por brindarme su apoyo en esos días que cancelaba planes por que tocaba estudiar e investigar.

Y, finalmente, a mi querido amigo JJ que creyó en mí, con su actitud logró que tomará más impulso y quien nunca me dejó dudar en el proceso.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este proyecto. Agradezco a mis profesores por su orientación y conocimientos, a mis compañeros de trabajo por su colaboración y apoyo, y a mi familia por su constante aliento."

## **ABSTRACT**

El presente documento pretende desarrollar una guía metodológica para compras sostenibles en la industria del retail en el sector de ventas de productos al consumidor para el departamento de compras, con el propósito de fortalecer el proceso de selección y contratación de proveedores sostenibles. La gestión de adquisiciones que se utiliza en la organización está fundamentada en un sistema tradicional de selección de proveedores, pero no se trabaja en un proceso de selección y contratación que considere a proveedores sostenibles ni que promueva las buenas prácticas de producción, distribución y ventas sostenibles, para el cuidado y protección del medio ambiente y que fomenten el consumo responsable de los clientes.

Como producto final se realiza un documento en el que se establecen los requisitos deseables para la selección de proveedores sostenibles, una propuesta de evaluación de proveedores y un documento de los pasos a seguir para la implementación de un proceso de adquisiciones sostenibles. Para esto, se utiliza una metodología analítica-sintética junto con la aplicación de método inductivo y mixto.

Palabras clave: adquisiciones, buenas prácticas, compras sostenibles, evaluación, impacto, medio ambiente, proveedores, sostenibilidad, supermercado.

## **ABSTRACT**

This document aims to develop a methodological guide for sustainable purchasing in the retail industry in the sector of sales of consumer products for the purchasing department with the purpose of strengthening the process of selecting and contracting sustainable suppliers. The procurement management used in the organization is based on a traditional supplier selection system, but it does not work on a selection and contracting process that considers sustainable suppliers or that promotes good sustainable production, distribution and sales practices. , for the care and protection of the environment and to encourage responsible consumption by customers.

The final product is a document that establishes the desirable requirements for the selection of sustainable suppliers, a supplier evaluation proposal and a document of the steps to follow for the implementation of a sustainable procurement process. For this, an analytical-synthetic methodology is used along with the application of inductive and mixed methods.

Keywords: procurement, good practices, sustainable purchasing, evaluation, impact, environment, suppliers, sustainability, supermarket.

**CONTENIDO**

DEDICATORIA .....	3
ABSTRACT .....	5
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
1 INTRODUCCIÓN .....	15
1.1 Antecedentes .....	16
1.2 Problemática .....	17
1.3 Justificación del proyecto .....	19
1.4 Objetivo general .....	20
1.5 Objetivos específicos .....	20
2 MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	21
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	21
2.1.2 Misión y visión.....	24
2.1.3 Estructura organizativa.....	26
2.1.4 Productos y servicios que ofrece.....	27

2.2 Teoría de Administración de Proyectos .....	29
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos.....	29
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto.....	34
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos .....	38
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos .....	42
2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos .....	45
2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos .....	49
2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos .....	53
2.3 Otra teoría propia del tema de interés .....	59
2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio.....	59
2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio.....	60
2.3.2.1 Metodologías que se han usado.....	62
2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas.....	66
2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio .....	68
2.3.3.1 Economía de la Dona.....	68
2.3.3.2 Marco Legal en Costa Rica .....	70
2.3.3.3 Adquisiciones .....	73
3 MARCO METODOLÓGICO.....	75
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	77
3.1.1 Fuentes primarias .....	78
3.1.2 Fuentes secundarias.....	79
3.1.3 Métodos de Investigación.....	82
3.1.4 Método analítico-sintético.....	83

3.1.5	Método inductivo .....	84
3.1.6	Método mixto.....	84
3.2	HERRAMIENTAS .....	87
3.2.1	Reuniones.....	89
3.2.2	Recopilación de datos .....	89
3.2.3	Toma de decisiones .....	90
3.2.4	Capacitación .....	91
3.2.5	Conferencia de oferentes .....	91
3.3	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	93
3.4	ENTREGABLES.....	95
4	DESARROLLO.....	97
4.1	Compras Sostenibles en el Retail: Contexto, Beneficios e Importancia para una Política de Consumo Responsable.....	98
4.2	Diseño de Herramientas y Procedimientos para la Implementación de Compras Sostenibles en la Industria Retail .....	109
4.3	Estrategia Efectiva para integrar las Compras Sostenibles desde el Inicio de las Relaciones Comerciales con Proveedores de Bienes y Servicios .....	128
4.4	Implementación de la Metodología Propuesta en un Proyecto Clásico de Adquisición de bienes y Servicios bajo una Guía de Compras Sostenibles.....	145
5.	CONCLUSIONES.....	155



6. RECOMENDACIONES .....	158
7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE .....	161
7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible .....	166
7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5 .....	168
7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo .....	184
a. Lista de Referencias .....	191
b. Anexos.....	195
Anexo 1.....	195
Anexo 2.....	197
ii. Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	200
iii. Anexo 2: EDT del PFG .....	210
iv. Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG .....	211
v. Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar .....	212
vi. Anexo 5: Otros .....	217

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Estructura Organizativa .....	27
Figura 2 Proceso de la administración de proyectos y sus resultados típicos .....	42
Figura 3 Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.....	48
Figura 4 Ejemplo de ciclo de vida de un proyecto .....	49
Figura 5 Características de las cuatro Categorías de Ciclo de Vida.....	50
Figura 6 Interpretación de Ciclo Predictivo aplicado para la Guía Metodológica de Compras Sostenibles .....	52
Figura 7 Programa, Proyecto y Operaciones .....	55
Figura 8 Presentación Comparativa de Portafolio, Programa y Proyecto .....	57
Figura 9 Secciones de desarrollo para Guía de Compras Sostenibles en Retail.....	98
Figura 10 Pirámide RAQSCI.....	114
Figura 11 Ciclo de mejora continua de Compras Públicas Sostenibles (CPS .....	129
Figura 12 Comparación de la documentación de las Adquisiciones.....	139
Figura 13 Proceso de Implementación Simulacro de Compras Sostenibles .....	150
Figura 14 Análisis de Impacto P5. ....	170

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Principios de la dirección de proyectos .....	30
Tabla 2 Dominios de desempeño del proyecto .....	35
Tabla 3 Diferencias entre Tipos de Ciclos de Proyectos .....	41
Tabla 4 Fuentes de Información Utilizadas .....	80
Tabla 5 Métodos de Investigación Utilizadas .....	85
Tabla 6 Herramientas Utilizadas .....	91
Tabla 7 Supuestos y Restricciones .....	93
Tabla 8 Entregables.....	95
Tabla 9 Evaluación de proveedores.....	122
Tabla 10 Herramienta de Selección de Proveedores Verdes para Supermercados .....	127
Tabla 11 Ficha de Criterios para Evaluación de Proveedores.....	147

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GPM: Green Project Management

GRI: Global Reporting Initiative

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización)

KPI: Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Rendimiento)

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos)

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)

RAQSCI: Regulatorio, Asegurar el suministro, Calidad, Servicio, Costo, Innovación

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)

XP: eXtreme Programming (Programación Extrema)

## RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto global de creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental y social, surgió la necesidad de orientar a los consumidores y las empresas hacia prácticas de compra más responsables. El consumo insostenible y la falta de información adecuada han contribuido a la degradación del medio ambiente y a condiciones laborales precarias en la cadena de suministro de productos por años. Estos desafíos plantearon la urgencia de desarrollar una guía de compras sostenibles para empoderar a los compradores de todas las categorías de bienes y servicios para tomar decisiones informadas y éticas en cuanto a la selección de proveedores y prácticas sostenibles en los procesos de adquisiciones. La falta de acceso a información precisa y fácilmente comprensible sobre la sostenibilidad de los productos, así como la escasa orientación sobre prácticas de compra responsables, conlleva a un consumo impulsivo e insostenible. Esto tiene un impacto negativo tanto en el medio ambiente como en las condiciones laborales en las que se producen los bienes. La ausencia de una guía de compras integral y confiable limitaba la capacidad de los compradores y sus líderes para contribuir positivamente a través de sus elecciones de compra. La creación de una guía de compras sostenibles fue esencial para abordar la problemática mencionada. Esta guía proporcionó al departamento de compras una herramienta útil y accesible que les permitió identificar productos sostenibles, comprender las implicaciones de sus elecciones de compra y contribuir al bienestar de la sociedad y el planeta. Al empoderar a los compradores con información y recursos, se fomentó un cambio positivo hacia prácticas de compra más éticas y sostenibles.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un Manual para Compras Sostenibles que promoviera y facilitara la gestión de compras sostenibles para proveedores de servicios y suministros en la empresa de retail, basada en las buenas prácticas de la gestión de adquisiciones de la dirección de proyectos. Los objetivos específicos fueron: contextualizar el concepto de las compras sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles, diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios, proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen, aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.

La metodología empleada para el desarrollo de la guía fue bajo los métodos de investigación analítico-sintético, inductivo y mixto, la incorporación de estos métodos fue vital para poder recopilar y analizar la información recopilada por medio de fuentes primarias como entrevistas y datos generados por el departamento de compras, los cuales permitieron el diseño de una herramienta que fuera funcional para la evaluación y selección de proveedores sostenibles en una industria de gran impacto ambiental como es la cadena de producción y suministro de bienes y servicios para el consumo de clientes como son los supermercados.

La elaboración de la Guía de Compras Sostenibles proporciono una visión enriquecedora sobre la ejecución de buenas prácticas de sostenibilidad en nuestra empresa multinacional de productos al por menor. Se identificaron obstáculos significativos, como la falta de objetivos compartidos entre departamentos clave y la necesidad de alineación con metas corporativas. La coherencia en los objetivos es esencial para fomentar una cultura comprometida con la sostenibilidad. Además, se recomendó comenzar la evaluación de proveedores centrándose en requisitos legales y criterios de fácil implementación, promover campañas de sostenibilidad y responsabilidad social, y asignar recursos adecuados para implementar prácticas sostenibles. La elección cuidadosa de proveedores emergió como un factor clave para el progreso de la implementación.

## 1 Introducción

La creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de nuestras decisiones de compra ha dado lugar a un interés sin precedentes en el concepto de "compras sostenibles". En un mundo cada vez más afectado por el cambio climático y la explotación desmedida de los recursos naturales, la necesidad de adoptar un enfoque más responsable en nuestras prácticas de consumo se ha vuelto esencial.

La industria de supermercados es un motor económico vital en la sociedad actual, sirviendo como punto de encuentro entre innumerables proveedores, cadenas logísticas avanzadas, departamentos de compras especializados y clientes cada vez más exigentes. Sin embargo, este auge de la industria no está exento de responsabilidades hacia el medio ambiente y la sociedad. Ante este desafío, surge la necesidad de elaborar una guía de compras sostenibles específicamente diseñada para supermercados.

Como señala Beamon (1999) en su estudio *Designing the Green Supply Chain*, el enfoque en una cadena de suministro sostenible se ha convertido en un aspecto crucial para las empresas que desean reducir su impacto ambiental y responder a las demandas de consumidores más conscientes. En este contexto, las empresas de la industria de supermercados se ven sometidas a una creciente presión para implementar prácticas de abastecimiento sostenible (Hsu, Tan et al, 2013) y adoptar un enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) más riguroso (Seuring & Gold, 2013).

La elaboración de la guía de compras sostenibles integra conceptos de compras sostenibles con un enfoque en el ciclo de vida del producto (Sarkis & Dhavale, 2015), y es una herramienta fundamental para los departamentos de compras y logística de supermercados, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y éticas en la adquisición de productos y servicios.

La guía es una herramienta valiosa para promover prácticas de compra sostenibles y, al mismo tiempo, contribuir a la construcción de un mundo más justo y respetuoso con el medio ambiente.

## **1.1 Antecedentes**

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad ambiental y social, las empresas se han visto presionadas a adoptar prácticas comerciales más responsables. La industria de supermercados no es la excepción, ya que es un sector que tiene un impacto significativo en el medio ambiente y en las comunidades locales debido a su gran alcance y consumo de recursos

La cadena de suministro de supermercados, que incluye la producción, el transporte y el almacenamiento de productos, contribuye significativamente a las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto tiene un impacto directo en el cambio climático y la degradación ambiental.

La producción y el envasado de alimentos y productos en supermercados requieren una gran cantidad de recursos naturales, como agua y energía. La gestión inadecuada de estos recursos puede tener graves consecuencias ambientales.

También existe una alta demanda de productos agrícolas y ganaderos en los supermercados a menudo conduce a la conversión de tierras naturales en tierras de cultivo, lo que contribuye a la pérdida de biodiversidad y la degradación del ecosistema.

Las emisiones de carbono se dividen generalmente en tres categorías: alcance 1, 2 y 3.

Alcance 1: Emisiones que realizas directamente en la oficina o fábrica.

Alcance 2: Energía consumida por la organización.

Alcance 3: Todas las demás emisiones relacionadas con toda la cadena de suministro.

Los alcances 1 y 2 son conceptos bastante sencillos, que se pueden conseguir con la ayuda de ciertas tecnologías y procesos. (Stinson, 2021)



Empezar a pedir a los proveedores que se informen sobre las emisiones y hacer informes propios de emisiones crea una especie de red que ayuda a la empresa a hacer una de las emisiones generadas y puede colaborar con los proveedores para avanzar hacia una solución práctica de cero emisiones, impactando de manera considerable.

A medida que la sociedad y los consumidores continúen exigiendo un compromiso más fuerte con la sostenibilidad, esta guía de compras sostenibles será una herramienta esencial para que la empresa responda a estos desafíos de manera efectiva y responsable.

## **1.2 Problemática**

La problemática que enfrenta la organización por ser parte de la industria de los supermercados en cuestión es multifacética y se deriva principalmente de la ausencia de una guía de compras sostenibles en sus operaciones actuales, los problemas más relevantes que enfrenta la organización debido a esta carencia son tan amplia que afecta desde su reputación, lealtad de sus clientes hasta el uso adecuado de recursos y competitividad en el mercado.

Los consumidores están cada vez más preocupados por la sostenibilidad, la organización de supermercados no ha logrado ajustar sus prácticas de compra y oferta de productos de acuerdo con estas tendencias. Esto ha resultado en una desconexión con los valores y preferencias del cliente actual, lo que podría traducirse en una disminución de la cuota de mercado y la pérdida de clientes que buscan opciones más sostenibles.

Según una encuesta de PEFC Internacional, más de la mitad de los consumidores (54%) considera que las etiquetas de certificación son la prueba más segura de que se han tenido en cuenta las recomendaciones ambientales y de desarrollo sostenible. Y, además, las comprueban. (Aranda & Llobet, 2019)

Considerando el hecho de que casi el 90% de las emisiones de una empresa pueden estar en la cadena de suministro, se destaca la importancia de conseguir visibilidad.

La falta de una guía de compras sostenibles ha dejado a la organización vulnerable ante la competencia. Muchos de sus competidores han adoptado prácticas más sostenibles y transparentes en su cadena de suministro, lo que les permite atraer a un segmento creciente de consumidores preocupados por la sostenibilidad. Esto puede traducirse en la pérdida de cuota de mercado y la disminución de los ingresos.

El no tener un enfoque sostenible en las compras puede exponer a la organización a riesgos significativos de reputación y responsabilidad legal. Los escándalos relacionados con la explotación laboral, la contaminación ambiental o la falta de transparencia en la cadena de suministro pueden dañar irreparablemente la imagen de la empresa y dar lugar a sanciones legales y multas (WWF Paraguay, 2020).

Sin una guía de compras sostenibles, la organización puede estar desperdiciando recursos valiosos como alimentos, energía y agua. Esto no solo tiene un impacto económico negativo en la empresa, sino que también contribuye al agotamiento de recursos naturales y a la degradación ambiental.

Las regulaciones gubernamentales en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa están aumentando en todo el mundo. La organización podría enfrentar desafíos para cumplir con estas regulaciones si no implementa prácticas sostenibles en sus operaciones de compra y suministro.

La falta de una guía de compras sostenibles en la organización patrocinadora no solo la coloca en desventaja competitiva, sino que también la expone a riesgos financieros, legales y de reputación significativos. La creación de una guía de compras sostenibles es fundamental para abordar estos problemas y posicionar a la empresa como un actor responsable y sostenible en la industria de supermercados, alineándola con las expectativas cambiantes de los consumidores y las regulaciones gubernamentales.

Las compras sostenibles pueden ayudar a la empresa a proteger su reputación y su marca. Las compras realizadas bajo un esquema de sostenibilidad le permitieron identificar mejor a los proveedores problemáticos y abordar los puntos débiles de la cadena de suministro, que tienen el potencial de generar escándalos y mala publicidad.

### **1.3 Justificación del proyecto**

La iniciativa de desarrollar una Guía de Compras Sostenibles para la empresa patrocinadora se apoya en una serie de razones sólidas que abordan los desafíos y las oportunidades que la organización enfrenta en su búsqueda de la sostenibilidad empresarial.

La falta de una guía similar en la región de Centroamérica, donde opera la empresa patrocinadora, es un factor crucial. Esta ausencia no solo resalta la necesidad de liderar en la promoción de prácticas de compras sostenibles en la industria del retail en la región, sino que también brinda una oportunidad única para establecer estándares y ser un referente en sostenibilidad.

La industria del retail ejerce un impacto substancial tanto en el ámbito social como en el medio ambiente. La cadena de suministro, la gestión de productos y el consumo de recursos tienen efectos directos sobre la sociedad y el planeta. La creación de una guía de compras sostenibles es imperativa para reducir este impacto negativo, promoviendo prácticas de compra más éticas y responsables, y contribuyendo al bienestar de las comunidades y la conservación del medio ambiente.

La implementación de una guía de compras sostenibles no solo es un acto de responsabilidad social corporativa, sino también una estrategia financiera sólida. La gestión de compras sostenibles y el uso de proveedores comprometidos con la sostenibilidad pueden resultar en una reducción de costos a largo plazo.

La justificación para la elaboración de una Guía de Compras Sostenibles está profundamente arraigada en la necesidad de abordar los desafíos existentes y capitalizar las

oportunidades emergentes en la empresa patrocinadora. Esta iniciativa no solo contribuirá a una gestión más ética y responsable de las compras, sino que también impulsará la rentabilidad, mejorará la reputación y permitirá a la organización liderar en sostenibilidad en la región de Centroamérica, marcando la pauta para un futuro más sostenible en la industria del retail.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un Manual para Compras Sostenibles que promueva y facilite la gestión de compras sostenibles para proveedores de servicios y suministros en la empresa de retail, basada en las buenas prácticas de la gestión de adquisiciones de la dirección de proyectos.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.
4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.

## **2 Marco teórico**

### **2.1 Marco institucional**

En el dinámico escenario empresarial de las empresas relacionadas a la venta de artículos al por menor para clientes de la región de Centroamérica, la empresa patrocinadora se destaca como un referente en la industria del comercio y la distribución de artículos varios.

Este Marco Institucional tiene como objetivo proporcionar una visión clara y coherente de la estructura, misión, valores y principios rectores que guían a la empresa patrocinadora. se detalla descripción clara de cómo la organización se posiciona en el mercado, sus objetivos y metas, así como las políticas y normativas que rigen su funcionamiento, y el cómo fomenta relaciones sólidas con sus partes interesadas, contribuyendo al crecimiento sostenible de las comunidades a las que sirve.

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio. En Centroamérica, cuentan con 866 tiendas en Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Las tiendas en la región están divididas en cuatro formatos: Descuentos (Despensa Familiar y Palí), Bodegas (Maxi Despensa y Maxi Palí), Supermercados (Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Mas x Menos) y Supercenter (Walmart). Operando 572 Descuentos, 158 Bodegas, 100 Supermercados y 36 Supercenter. (Walmart Centroamérica, ¿Quiénes somos? [Walmart],2023)

#### Línea de Tiempo de la trayectoria de la empresa en Centroamérica:

- 1928: Carlos Paiz funda Tiendas Paiz (después La Fragua) en Guatemala.
- 1960: Enrique Uribe crea Masxmenos (Supermercado) en Costa Rica.
- 1962: Sam Walton abre la primera tienda Walmart en Estados Unidos.

- 1979: Grupo Masxmenos abre el primer Palí (Descuento) en Costa Rica.
- 1980: La Fragua abre la primera Despensa Familiar (Descuento) en Guatemala.
- 1994: Grupo Masxmenos ingresa a Nicaragua con las tiendas La Unión.
- 1994: La Fragua abre su primer Hiper Paiz (Supercenter) en Guatemala.
- 1997: Grupo Masxmenos se transformó en Corporación de Supermercados Unidos (CSU).
- 1998: CSU abre primer Hiper más (Supercenter) en Costa Rica.
- 1999: La Fragua se alía con Royal Ahold.
- 1999: La Fragua y Royal Ahold abren la primera Despensa Familiar y el primer Hiper Paiz en El Salvador.
- 2001: CSU se incorpora a Central American Retail Holding Company (Carhco), junto con Grupo La Fragua y Royal Ahold.
- 2003: Royal Ahold se retira de Carhco.
- 2005: Walmart Stores obtiene el 33% de Carhco.
- 2006: Carhco compra la cadena Super Ceibeños en Honduras y abre el primer Hiper Paiz en ese país.
- 2006: Walmart Stores obtiene el 51% de Carhco y asume su administración. Cambia su nombre a Wal-Mart Centroamérica.
- 2009: Comienza proceso de fusión de Walmart de México y Walmart Centroamérica.
- 2010: Surge Walmart de México y Centroamérica.
- 2011: Se cambia el nombre de Hiper más e Hiper Paiz a Walmart y se introduce el modelo de negocio Precios Bajos Todos los Días.
- 2012: Las tiendas Maxi Bodegas cambian su nombre a Maxi Palí y Maxi Despensa.
- 2013: Se lanza Mamá Lucha a Centroamérica.
- 2015: Abre primer Walmart en Nicaragua.

- 2020: Walmart Inc. establece la meta de convertirse en una empresa regenerativa.
- 2020: Se inaugura la tienda número 100 del formato super con el nuevo Paiz Vista Hermosa en Ciudad de Guatemala.
- 2020: Se anuncia la eliminación de las bolsas plásticas de un solo uso en el área de cajas en la operación en Costa Rica a partir de enero del 2021.
- 2020: Se adquieren los primeros 4 vehículos eléctricos de la compañía en Centroamérica para los supermercados Maxi Palí y Palí en Costa Rica.
- 2021: Se eliminan las bolsas plásticas de un solo uso en el área de cajas en los cinco países de la región.
- 2021: Walmart Bulevar del Norte abre sus puertas en San Pedro Sula (Honduras) convirtiéndose en la tienda número 36 del formato super center.
- 2021: Se adquieren 29 vehículos eléctricos para la operación en Costa Rica.  
(Walmart,2023)

Para la empresa no solo es importante las ventas y la atención al cliente, sino que también existe una preocupación por sus proveedores, las materias primas, el uso de energía y la regeneratividad.

El origen de las materias primas es una prioridad en la estrategia de Re generatividad. con los proveedores de sus marcas privadas para que los materiales provengan de fuentes certificadas como sostenibles y que utilicen empaques reciclables, compostables o reutilizables o empaques con plástico reciclado de post-consumo, sin embargo no existe un protocolo para su adquisición y compra cuando se trata de suministros y utensilios para la operación diaria de sus supermercados, a pesar de que la empresa posee programas de Sostenibilidad que buscan minimizar el impacto que el negocio puede tener en el medio ambiente y en las comunidades donde opera, estos programas no se han logrado extender a los departamentos

de compras y adquisiciones por lo que no se cuenta con un programa de sostenibilidad integrado.

La empresa patrocinadora posee programas de Sostenibilidad que buscan minimizar el impacto que el negocio puede tener en el medio ambiente y en las comunidades donde opera y por su interés en mejorar constantemente promueve el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer su compromiso ambiental, sostenible y regenerativo apoyando la iniciativa del desarrollo de la Guía Metodológica para las Compras Sostenibles.

### **2.1.2 Misión y visión**

La misión de la organización refleja un compromiso sólido con la accesibilidad económica y el bienestar de los clientes, lo que demuestra la importancia que se le otorga a la relación con la comunidad.

Por otro lado, la visión de la organización abarca más allá de la simple transacción comercial y busca crear un impacto positivo en la vida de las personas, lo que refleja un enfoque en la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

En conjunto, la misión y visión de la organización ilustran un compromiso profundo con sus clientes y comunidades.

#### **Misión**

Ofrecer precios bajos todos los días para ahorrar dinero a las familias en México y Centroamérica (Walmart,2023).

#### **Visión**

Consiste en contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica (Walmart,2023).



La relación existente entre la visión y la misión con la elaboración de una guía de compras sostenibles puede ser crucial para la organización en varios aspectos y tener un impacto relevante.

La elaboración de una guía de compras sostenibles podría ser un medio para cumplir con ese compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida y ofrecer a los clientes opciones de compra más sostenibles, lo que podría considerarse como un esfuerzo realizado por la empresa para cumplir con la mejora de la calidad de vida de las familias centroamericanas.

El proyecto de guía de compras sostenibles podría respaldar la visión al enfocarse en ofrecer una experiencia de compra única y sostenible. Esto podría ayudar a la organización a avanzar hacia su objetivo de convertirse en líder en el sector minorista, diferenciándose a través de prácticas sostenibles.

La implementación exitosa de una guía de compras sostenibles puede mejorar la percepción de las diferentes marcas que representan a la organización, como una empresa comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto podría atraer a clientes que valoran estas prácticas.

Ofrecer a los clientes información sobre productos sostenibles y opciones de compra podría fomentar la lealtad del cliente. Los consumidores que se sientan apoyados en sus elecciones sostenibles pueden ser más propensos a regresar y recomendar a la empresa.

La guía de compras sostenibles podría contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización, como la reducción de residuos, la promoción de productos ecológicos y la reducción de la huella de carbono. Esto alinearía las operaciones con sus valores y compromisos declarados.

El proyecto podría tener un impacto positivo en las comunidades a las que sirve, al promover prácticas de compra más responsables y sostenibles entre los consumidores locales, mejorando la calidad de vida de las personas que son clientes como de los proveedores con los

que tiene relación, no solo por mejorar y prevenir daños mayores al medio ambiente, sino porque al escoger a proveedores verdes que se han preocupado por implementar medidas sostenibles en sus empresas, serian recocidos, premiados y sus volúmenes de compra podrían aumentar.

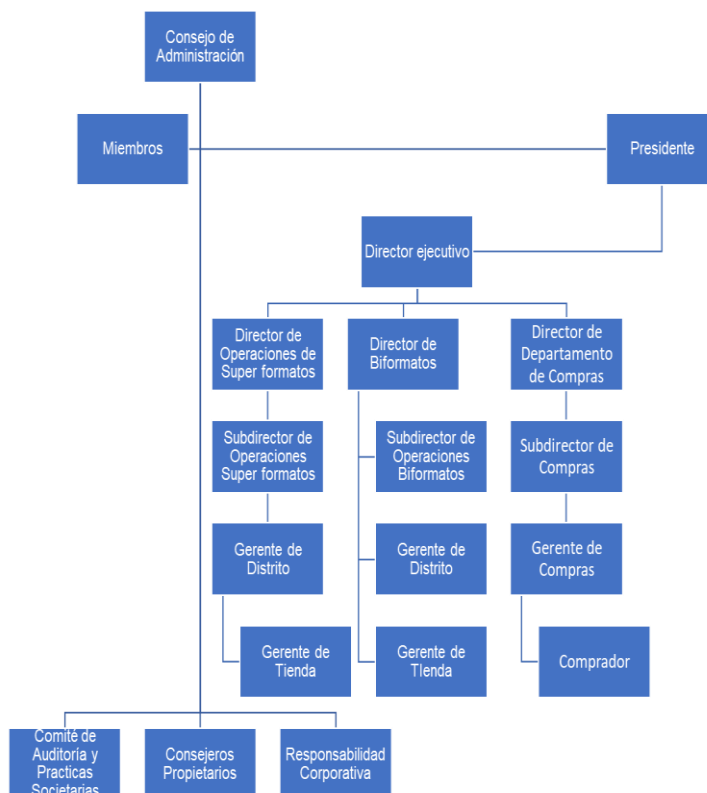
Por lo que la relación entre la visión y la misión y el proyecto de guía de compras sostenibles puede ser muy beneficiosa para la organización al alinearla con sus valores y compromisos de sostenibilidad, mejorar su imagen de marca y contribuir a objetivos de responsabilidad social y ambiental, además puede tener un impacto positivo en la organización al mejorar su reputación, eficiencia operativa, innovación y cumplimiento normativo, y al fomentar relaciones más sólidas con proveedores y clientes que comparten sus valores de sostenibilidad.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

Al tratarse de una empresa transnacional y de tener un organigrama muy complejo, se detalla el organigrama básico relacionado a con la parte operativa de los supermercados y el departamento de compras que son los usuarios de la guía metodológica propuesta.

La estructura básica se repite en todos los departamentos y varían la cantidad de personas que laboran en puestos horizontales, sin embargo no se detalla en el organigrama para no generar confusión con la cantidad de categorías de adquisiciones y compras que existen, departamento patrocinador, colaborador y usuario final de la guía para compras sostenibles, por lo que es de alta relevancia entender su estructura.

En la figura 1 se puede observar el organigrama básico que compone la estructura general del cuerpo directivo corporativo y el esquema básico de la estructura operacional y de compras.

**Figura 1***Estructura Organizativa*

*Nota:* Elaboración propia.

#### 2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Dentro de la alta gama de productos y servicios que se ofrecen en los supermercados como industria de venta de productos al consumidor minorista se pueden enlistar las siguientes categorías de productos y servicios (<https://www.walmartmexico.com>):

1. Alimentos y productos de abarrotes: alimentos frescos como frutas, verduras, carne, lácteos, pan, así como alimentos enlatados, productos secos, snacks y bebidas.
2. Electrodomésticos y electrónica: televisores, computadoras, celulares, electrodomésticos como refrigeradores, lavadoras y más.

3. Ropa y moda: ropa para mujeres, hombres, niños y bebés, ropa deportiva, accesorios como zapatos y bolsos.
4. Artículos para el hogar: muebles, electrodomésticos pequeños, ropa de cama, utensilios de cocina y decoración.
5. Productos de cuidado personal y belleza: productos de higiene personal, maquillaje, productos para el cabello, perfumes y más.
6. Productos para el cuidado de la salud: medicamentos sin receta médica, vitaminas, productos para el cuidado de la salud y productos para bebés.
7. Juguetes y entretenimiento: juguetes para niños, videojuegos, artículos para acampar, para hacer ejercicios y otros productos de entretenimiento.
8. Automotriz: aceites, baterías, neumáticos y accesorios automotrices.
9. Productos para mascotas: alimentos para animales, productos de cuidado, juguetes y accesorios.
10. Artículos de jardinería y bricolaje: plantas, flores, herramientas, productos de jardinería, artículos para el hogar y bricolaje.
11. Servicios financieros: tarjetas de crédito, préstamos, pagos de impuestos, servicios públicos y servicios de remesas.
12. Comercio electrónico: ventas por internet para despacho a domicilio y entrega rápida en tiendas seleccionadas.
13. Servicio de venta de alimentos preparados: cafeterías y panaderías.

Considerando la cantidad de proveedores que se necesitan para abastecer a los supermercados, para que puedan ofrecer tan amplia gama de productos y servicios la creación de una guía para compras sostenibles es esencial para responder a las expectativas cambiantes de los consumidores, gestionar riesgos, cumplir con las regulaciones, mejorar la eficiencia operativa y demostrar un compromiso genuino con la sostenibilidad y la

responsabilidad social, no solo beneficia a la organización, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

La Teoría de Administración de Proyectos es un conjunto de conceptos, principios y mejores prácticas que forman la base de la gestión efectiva de proyectos en diversas industrias y sectores. Esta teoría proporciona un marco conceptual sólido que guía a los profesionales de la gestión de proyectos en la planificación, ejecución y control de proyectos con el objetivo de lograr resultados exitosos.

La teoría administrativa de proyectos también es esencial para garantizar que los proyectos se entreguen con éxito, cumpliendo con los objetivos, plazos y presupuestos establecidos, mientras se mantiene alto nivel de calidad y se minimizan los riesgos, por lo que es importante conocer sobre sus principios, dominios, tipos de proyectos, administración de proyectos entre otros.

### **2.2.1 Principios de la dirección de proyectos**

La administración de proyectos consiste en planeación, organización, ejecución, control y cierre de las actividades y los recursos involucrados en el proyecto. De forma sistemática se puede representar como un conjunto de cinco procesos principales (inicio, planeación, ejecución, cierre, monitoreo y control). (López y Lanckenau,2017)

Los principios de la dirección de proyectos proporcionan orientación, el grado de aplicación y la forma en que se aplican vienen influenciados por el contexto de la organización, son internamente coherentes, lo que significa que ningún principio contradice ningún otro principio (PMI, 2021, p22).

Los principios de dirección de proyectos son esenciales para garantizar una gestión coherente y efectiva de proyectos en todas las etapas de su ciclo de vida.

En la Tabla 1, se describen los doce principios de la dirección de proyectos y su operativización en la guía metodológica para compras sostenibles.

**Tabla 1**

*Principios de la dirección de proyectos*

Principio	Descripción	Operativización en el proyecto
Ser un administrador diligente, cuidadoso y respetuoso	Los administradores actúan de manera responsable para llevar las actividades con integridad, cuidado y confiabilidad, mientras mantienen el cumplimiento de las pautas internas y externas. Una visión holística de la administración toma en cuenta la conciencia financiera, social, técnica y la sostenibilidad ambiental. Este primer principio subraya que la gestión de proyectos no se trata solo de cumplir con plazos y presupuestos, sino también de actuar con integridad, respeto y responsabilidad en todas las interacciones y decisiones relacionadas con el proyecto.	La operativización de este principio en la empresa patrocinadora es parte del ADN, todas las personas que laboran para la compañía aceptan, respetan y se comportan bajo un estricto código de ética y de conducta. Los líderes son íntegros, cuidadosos con sus equipos, se refuerzan los canales de comunicación por medio de procesos llamados “puertas abiertas” que promueve la apertura de canales de comunicación entre líderes y personal a cargo, por lo que este principio se operativiza a todos los niveles y no solo para la implementación de proyectos.
Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto	Los equipos de proyecto entregan los proyectos. Los equipos de proyecto trabajan dentro de las culturas y pautas organizacionales y profesionales, a menudo estableciendo su propia cultura “local”. Un entorno colaborativo del equipo de proyecto facilita: el alineamiento con otras culturas y pautas organizacionales, el aprendizaje y desarrollo individual y de equipo, y las contribuciones óptimas para lograr los resultados deseados.	Al igual que el primer principio, la operativización de este segundo en la empresa patrocinadora, se cuenta con una cultura organizacional robusta en que los departamentos deben velar y establecer un ambiente en el cual los miembros del equipo se sientan motivados y capacitados para trabajar juntos de manera efectiva, se fomenta la comunicación abierta y transparente, se promueve la diversidad de habilidades y reconociendo por varias vías y se trabaja en tener un ambiente de confianza y respeto mutuo, libre de represalias, lo que finalmente beneficia la gestión de proyectos a establecer vías de comunicación que

Principio	Descripción	Operativización en el proyecto
Involucrarse Eficazmente con los interesados	<p>Involucrar a los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente. Los interesados influyen en los proyectos, el desempeño y los resultados. El equipo del proyecto sirve a otros interesados al interactuar con ellos. El involucramiento de los interesados promueve proactivamente la entrega de valor.</p>	<p>faciliten la colaboración y la resolución de conflictos. En la empresa patrocinadora se promueve el mantener una comunicación abierta y efectiva con las partes interesadas, proporcionando información relevante de manera oportuna y receptiva a sus necesidades, considerando la opinión de todas las partes sin importar el nivel. Se gestionan las expectativas de las partes interesadas y abordar sus inquietudes de manera adecuada, buscando soluciones que beneficien al proyecto y a las partes involucradas.</p>
Enfocarse en el valor	<p>Evaluar y ajustar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos de negocio y con los beneficios y el valor previstos. Un enfoque en los resultados permite que los equipos apoyen los beneficios previstos y los equipos de proyecto evalúan el progreso y se adaptan para maximizar el valor esperado.</p>	<p>Para la operativización de la guía junto con los interesados se procura comprender y priorizar las necesidades y expectativas, se toman decisiones basadas en el valor, asegurando que todas las actividades y recursos estén alineados con la creación de valor y la consecución de los objetivos estratégicos definidos en el acta del proyecto.</p>
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	<p>Un proyecto es un sistema de dominios de actividad, interdependientes e interactuantes. El pensamiento sistémico implica tener una visión holística de cómo las partes del proyecto interactúan entre sí y con sistemas externos. Los sistemas cambian constantemente, lo que requiere una atención constante a las condiciones internas y externas.</p>	<p>En la compañía patrocinadora por tratarse de una empresa transnacional es habitual que se procure mantener una visión sistémica a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, permitiendo que se adapten y ajusten las acciones a medida que cambian las circunstancias y las interacciones, las cuales suelen ser diversas y cambiante, para evitar que alguna de ellas se convierta en un riesgo tener una visión holística y una atención constante, fortalecerá el proyecto.</p>
Demostrar comportamientos de liderazgo	<p>El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo.</p>	<p>Establecer una visión clara y comunicarla de manera efectiva, tener claros y alineando los esfuerzos con los objetivos del proyecto es indispensable, por lo que por medio</p>

Principio	Descripción	Operativización en el proyecto
	<p>Cualquier miembro del equipo de proyecto puede demostrar comportamientos de liderazgo.</p> <p>El liderazgo es diferente a la autoridad.</p> <p>Los líderes efectivos adaptan su estilo a la situación y reconocen las diferencias en motivación entre los miembros del equipo de proyecto.</p>	<p>de reuniones de seguimiento se fomentara la comunicación asertiva y así también se logra fomentar la toma de decisiones informadas y empoderar a los miembros del equipo para que asuman responsabilidades y aporten soluciones. Fomentar el liderazgo en el grupo del proyecto es más beneficioso que solo tener uno y varios seguidores, promover el pensamiento creativo es una de las formas en que se operativiza este principio.</p>
Adaptar en función del contexto	<p>Cada proyecto es único.</p> <p>El éxito del proyecto se basa en adaptarse al contexto único del mismo para determinar los métodos más apropiados para producir los resultados deseados.</p> <p>Adaptar el enfoque es iterativo, y por lo tanto es un proceso continuo a lo largo del proyecto.</p>	<p>Para su operativización es fundamental considerar el entorno organizacional y las preferencias de las partes interesadas para garantizar la alineación con la cultura y los objetivos de la organización. Sin embargo, aunque se promueve la adaptación, para este proyecto como tal se fortalece en tener claro alcance y objetivos, como riesgos, para evitar tener que realizar cambios o adaptaciones en último momento.</p>
Incorporar la calidad en los procesos y los entregables	<p>La calidad del proyecto implica satisfacer las expectativas de los interesados y cumplir con los requisitos del proyecto y del producto.</p> <p>La calidad se centra en cumplir con los criterios de aceptación para los entregables.</p> <p>La calidad del proyecto implica garantizar que los procesos del proyecto sean apropiados y lo más eficaces posible.</p>	<p>Al incorporar la calidad en los procesos y los entregables, se reduce el riesgo de problemas de calidad, se aumenta la satisfacción de las partes interesadas y se mejora la probabilidad de éxito del proyecto en términos de cumplimiento de los objetivos de calidad, en términos de la elaboración de la guía, la calidad se deberá contemplar dentro de los parámetros de evaluación y selección de proveedores, considerando calidad de materiales como de servicios según aplique.</p>
Navegar en la complejidad	<p>La complejidad es el resultado del comportamiento humano, las interacciones de los sistemas, la incertidumbre y la ambigüedad, puede producirse en cualquier momento durante el proyecto y puede ser introducida por</p>	<p>La operativización del principio en la empresa patrocinadora se basa en entender la necesidad de desarrollar habilidades y enfoques de dirección de proyectos que permitan navegar con éxito en entornos complejos y desafiantes. Por lo que es de vital importancia, desarrollar habilidades</p>



Principio	Descripción	Operativización en el proyecto
Optimizar las respuestas a los riesgos	<p>eventos o condiciones que afectan el valor, el alcance, las comunicaciones, los interesados, el riesgo y la innovación tecnológica.</p> <p>Los equipos de proyecto pueden mantenerse atentos a la identificación de elementos de complejidad y utilizar una variedad de métodos para reducir la cantidad o el impacto de la complejidad.</p> <p>Los riesgos individuales y generales pueden afectar los proyectos.</p> <p>Los riesgos son abordados continuamente a lo largo del proyecto.</p> <p>La actitud, el apetito y el umbral de riesgo de una organización influyen en cómo se aborda el mismo.</p> <p>Las respuestas a los riesgos deberían ser:</p> <p>Adecuadas para la importancia del riesgo.</p> <p>Eficientes en costo, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por lo interesados pertinentes, y propiedad de una persona responsable.</p>	<p>de pensamiento sistémico y adaptabilidad para tomar decisiones efectivas en situaciones cambiantes, utilizar herramientas y enfoques de gestión de proyectos que sean adecuados y colaborar de manera efectiva y mantener un enfoque en los objetivos estratégicos.</p> <p>Para aplicar este principio de manera efectiva, se identifican y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar al proyecto, tanto amenazas como oportunidades.</p> <p>El desarrollar estrategias y planes de respuesta a riesgos que incluyen medidas para mitigar, transferir, evitar o aceptar los riesgos, según sea apropiado, junto con el monitoreo constantemente del entorno del proyecto.</p>
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	<p>La adaptabilidad es la capacidad de responder a condiciones cambiantes.</p> <p>La resiliencia es la capacidad de absorber los impactos y de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso.</p> <p>La atención de los resultados en lugar de a las salidas facilita la adaptabilidad.</p>	<p>En el ambiente cambiante y exigente de una transnacional como la empresa patrocinadora, los equipos desarrollan la capacidad de resiliencia, que implica la capacidad de recuperarse rápidamente de dificultades o fracasos y aprender de esas experiencias. Por medio de entrenamiento y experiencias se mantiene una mentalidad abierta para explorar enfoques alternativos y soluciones creativas cuando se enfrentan obstáculos imprevistos, además la empresa fomenta la colaboración y la comunicación efectiva dentro de los equipos de</p>

Principio	Descripción	Operativización en el proyecto
Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	<p>Un enfoque estructurado para el cambio ayuda a las personas, los grupos y la organización a pasar del estado actual a un estado futuro deseado.</p> <p>El cambio puede originarse a partir de influencias internas o fuentes externas.</p> <p>Facilitar el cambio puede ser un desafío, ya que no todos los interesados lo van a aceptar.</p> <p>Intentar demasiados cambios en un periodo corto puede provocar fatiga y/o resistencia al cambio.</p> <p>El involucramiento de los interesados y los enfoques motivacionales contribuyen a la adopción del cambio.</p>	<p>proyecto para abordar situaciones cambiantes de manera conjunta.</p> <p>La elaboración de la guía se fundamenta en este principio, ya que la empresa patrocinadora concuerda con que la búsqueda de cambios es esencial para lograr los objetivos del proyecto y llegar al estado futuro deseado, que en este caso ha sido poder ser más competitiva, proyectarse a la comunidad y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad, por lo que existe un compromiso para estar dispuestos a revisar y ajustar los planes a medida que se adquiere nueva información o surgen nuevas circunstancias en el proceso de compras.</p> <p>Además de promover el tener un enfoque ágil y flexible para la gestión de proyectos, permitiendo iteraciones y cambios cuando sea necesario, aceptando las necesidades y expectativas de los clientes cambiantes.</p>

Nota. Esta tabla muestra cada principio operativo de los proyectos con su descripción general y la operativización relacionada al proyecto de la guía de compras sostenibles. Autoría propia.

### 2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Los dominios de desempeño proporcionan una estructura sólida para identificar y gestionar los aspectos esenciales de un proyecto, desde la planificación y la ejecución hasta el monitoreo y control.

Cada dominio tiene sus propias características, desafíos y mejores prácticas, y todos están interrelacionados en el contexto de un proyecto. Los profesionales de la gestión de proyectos deben ser competentes en cada uno de estos dominios para garantizar que un proyecto se entregue con éxito, cumpliendo con los objetivos establecidos, los plazos y el presupuesto, al tiempo que se mantiene la calidad y se minimizan los riesgos.

En la Tabla 2, se describen los ocho dominios de la dirección de proyectos y su operativización en la guía metodológica para compras sostenibles.

**Tabla 2**

*Dominios de desempeño del proyecto*

Dominio	Descripción	Operativización en el proyecto
Dominio de desempeño los interesados	Este dominio se encarga de las actividades y funciones asociadas con los interesados. Implica trabajar con los interesados para mantener la alineación y colaborar con ellas para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción.	En la operativización del dominio en la elaboración de la guía propuesta se considera y evalúa a todos los interesados posibles (proveedores, clientes internos y externos, usuarios finales y organismos reguladores) además de los posibles opositores, para poder tener una relación de trabajo productiva a lo largo del proyecto y su posterior implementación.
Dominio de desempeño del equipo	Este dominio se ocupa de las funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados. Este dominio implica establecer cultura y el entorno que permita a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento. Esto incluye reconocimiento de las actividades necesarias para fomentar el desarrollo del equipo de proyecto y alentar los comportamientos de liderazgo.	Capacitación constante, sentimiento de pertenencia, exposición y adecuados procesos de motivación son parte de cómo se operativiza el dominio, para tener y lograr equipos de proyecto fuertes y de alto rendimiento.
Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo de vida	El dominio aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto, implica establecer el enfoque de desarrollo, la	Una fortaleza en la operativización de este dominio en la empresa patrocinadora y para la ejecución de este proyecto es el contar con enfoques de desarrollo que son

Dominio	Descripción	Operativización en el proyecto
Dominio de desempeño de la planificación	<p>cadencia de entrega y el ciclo de vida del proyecto necesarios para optimizar los resultados de este.</p> <p>Este dominio aborda actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto. Su adecuada ejecución resulta en: un mejor avance del proyecto, un enfoque holístico para entrega de resultados y se elabora información evolutiva para obtener entregables y resultados para los que se emprendió.</p>	<p>consistentes con los entregables del proyecto, con un establecimiento adecuado de la cadencia de entregas se logra el cumplimiento del enfoque de desarrollo del proyecto durante su ciclo de vida.</p> <p>La planificación de proyectos es una etapa vital y es considerada como muy relevante, por lo que la participación de un equipo completo y con los conocimientos adecuados para la ejecución del proyecto son muy relevantes. La empresa patrocinadora operativiza este dominio tratando de avanzar los proyectos de manera organizada, coordinada y deliberada, generando y estudiando la información evolutiva y dedicando tiempo suficiente para la planificación, sin embargo, debe mejorar en sus enfoques holísticos para la entrega de resultados.</p>
Dominio de desempeño del trabajo del proyecto	<p>El dominio aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje. Este dominio permite un desempeño efectivo y eficiente del proyecto, comunicación adecuada, gestión eficiente de los recursos físicos y capacidad de mejora del equipo gracias al aprendizaje continuo y la mejora de procesos.</p>	<p>En la optimización del dominio existen debilidades en la comunicación con los interesados, algunas áreas de la empresa omiten interesados lo que posteriormente genera una gestión ineficiente e ineficaz, la omisión de interesados genera ordenes de cambio en proyectos de construcción y sistemas, áreas donde este dominio puede mejorarse, sin embargo, en áreas más administrativas suele existir mejor comunicación y los proyectos logran los</p>

Dominio	Descripción	Operativización en el proyecto
Dominio de desempeño de la entrega	El dominio aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto.	beneficios de la aplicación de este dominio. Este dominio quizás es uno de los que más oportunidad de mejora presenta en la empresa patrocinadora, las razones son que no se ejecutan efectivamente algunos temas relevantes como que el equipo de proyecto cree tener clara la comprensión de requisitos, sin embargo a la hora de implementar el proyecto en el día a día de la operación omiten limitaciones como velocidad de red y disposición de personal, por lo que los beneficios se obtienen en plazos más largos y los resultados no siempre se logran materializar como se esperaba.
Dominio de desempeño de la medición	Este dominio aborda actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable, su aplicación permite una comprensión confiable del estado del proyecto, datos procesables para la toma de decisiones, acciones oportunas y apropiadas para mantener el desempeño y el logro de objetivos y generación de valor de negocio.	La operativización de este dominio en la empresa patrocinadora se basa en realizar evaluaciones del desempeño del personal y de los proyectos ejecutados en comparación con los planes propuestos, seguimiento a rendiciones de cuentas, mantener a los interesados comunicados e informados y velar por asegurar que los entregables cumplen con los criterios de aceptación, aunque tiene oportunidades de mejora en la evaluación de los entregables, dado que en algunas ocasiones por premura de tiempo se lanzan e implementan proyectos que en corto tiempo podrían resultar con algún problema.
Dominio de desempeño de la incertidumbre	Este dominio se ocupa de las actividades y funciones	La empresa patrocinadora operativiza este dominio a través de una planificación y

Dominio	Descripción	Operativización en el proyecto
	<p>asociadas con el riesgo y la incertidumbre. La ejecución efectiva tiene los siguientes resultados deseados: concientización del entorno en el que se produce los proyectos y de la interdependencia de múltiples variables, exploración proactiva y respuesta a la incertidumbre, capacidad de anticipar amenazas y oportunidades, entrega de proyectos con poco o ningún impacto negativo procedente de eventos imprevistos, se aprovechan las oportunidades y las reservas de costos y cronograma se utilizan.</p>	<p>una adecuada comunicación entre los involucrados, siendo clave la integración de equipos multidisciplinarios, que permite visualizar riesgos, amenazas, oportunidades y fortalezas en tiempo y forma oportunos, además de que la variedad de los conocimientos facilita la búsqueda de soluciones efectivas, permitiendo un excelente desempeño ante incertidumbre.</p>

*Nota.* Esta tabla muestra cada dominio de desempeño del proyecto con su descripción general y la operativización relacionada al proyecto de la guía de compras sostenibles. Autoría propia.

### 2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

La gestión de proyectos es un campo dinámico y diverso, que se adapta a las necesidades y desafíos de diferentes tipos de proyectos y organizaciones. Para abordar esta variedad, existen enfoques y metodologías que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Entre ellos, se destacan tres enfoques principales: proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos.

Los proyectos predictivos, a menudo denominados "tradicionales", se basan en la planificación y ejecución secuencial con un enfoque en establecer un plan detallado desde el principio. Sus principales características son:

- Planificación exhaustiva al inicio del proyecto.
- Requerimientos y entregables bien definidos desde el principio.
- Cambios controlados y gestionados de manera formal.
- Ejemplos de enfoques predictivos incluyen el modelo en cascada y el modelo en V.

Un enfoque predictivo es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto. Esto también puede ser mencionado como un enfoque en cascada. Este enfoque también se puede utilizar cuando existe una inversión significativa involucrada y un alto nivel de riesgo que puede requerir revisiones frecuentes, mecanismos de control de cambios y replanteo entre fases de desarrollo. El alcance, cronograma, costos, necesidades de recursos y riesgos pueden quedar bien definidos en las fases tempranas del ciclo de vida del proyecto, y son relativamente estables. (PMI, 2021, p35)

Encontramos también los proyectos denominados “Adaptativos”, por lo general se subdivide el proyecto en menores entregables y cada entregable es gestionado como un mini proyecto para ir entregando valor al cliente en pocas semanas. Antes de comenzar con cada iteración, el alcance detallado de esa iteración está definido. Existen tres variaciones del ciclo adaptativo: o Iterativo: el alcance preliminar se establece de manera temprana, mientras que el tiempo y costo de cada fase se va definiendo con iteraciones a medida que avanza la ejecución del proyecto. En las primeras iteraciones se va construyendo un borrador del producto final mediante el análisis-desarrollo-reflexión y en las fases sucesivas se va agregando calidad al producto con más análisis-desarrollo-reflexión. Al comenzar no hay certeza absoluta sobre el alcance detallado del producto final, sino que se va construyendo a medida que se avanza y se va viendo el desarrollo del producto. o Incremental: al inicio hay una idea completa sobre el alcance del producto o servicio final. En las primeras iteraciones se entrega una funcionalidad básica y se va agregando mayor funcionalidad al producto a medida que avanzan las fases del proyecto. Los entregables de cada fase pueden ser utilizados inmediatamente por el cliente (Lledó, 2017).

Los proyectos adaptativos, o "ágiles", se centran en la flexibilidad y la colaboración. Dentro de sus principales características encontramos:

- Flexibilidad para responder a cambios en los requisitos y prioridades del proyecto.
- Entregas frecuentes y ciclos de desarrollo iterativos.
- Colaboración cercana entre el equipo de proyecto y las partes interesadas.
- Orientación hacia la satisfacción del cliente y la entrega temprana de valor.
- Ejemplos de enfoques ágiles incluyen Scrum, Kanban y XP (eXtreme Programming).

Los enfoques adaptativos son útiles cuando los requisitos están sujetos a un alto nivel de incertidumbre y volatilidad y es probable que cambien a lo largo del proyecto. Se establece una visión clara al comienzo del proyecto y los requisitos iniciales conocidos son refinados, detallados, cambiados o reemplazados de acuerdo con los comentarios del usuario, el entorno o eventos inesperados. (PMI, 2021, p38)

Los enfoques adaptativos utilizan enfoques iterativos e incrementales.

Finalmente están los proyectos híbridos que combinan elementos de los enfoques predictivos y adaptativos para adaptarse a las necesidades específicas del proyecto (PMI, 2021, p36).

Sus características más relevantes son:

- Personalización de procesos para satisfacer requisitos cambiantes.
- Planificación inicial, pero con capacidad de ajuste a lo largo del proyecto.
- Entregas iterativas y adaptativas en función de la naturaleza del trabajo.
- Control de cambios formal, pero con la capacidad de abordar cambios rápidamente.
- Adopción de las mejores prácticas de ambas metodologías según sea necesario.

Este enfoque es útil cuando hay incertidumbre o riesgo en torno a los requisitos. Este enfoque híbrido es útil cuando los entregables pueden ser modularizados, o cuando hay entregables que pueden ser desarrollados por diferentes equipos de proyecto.

Los enfoques híbridos a menudo utilizan un enfoque de desarrollo iterativo o incremental. Un enfoque iterativo es útil para aclarar los requisitos e investigar diversas



opciones. Se utiliza un enfoque incremental para producir un entregable a lo largo de una serie de iteraciones. Cada iteración añade funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. La ventaja de la gestión de proyectos combinada es que te permite sacar lo mejor de varias metodologías. De este modo, los gestores de proyectos pueden aprovechar las virtudes de sus enfoques elegidos, al tiempo que exploran sus debilidades o posibles dificultades (Boogaard,2021).

En la siguiente tabla para facilitar el entendimiento de los diferentes tipos de proyectos, se plasma un resumen de las relaciones entre los diferentes tipos de enfoques y las características principales tales como planificación, flexibilidad, requisitos, entregas, control de cambios y ejemplos de enfoques.

**Tabla 3**

*Diferencias entre Tipos de Ciclos de Proyectos*

<b>Características</b>	<b>Proyectos Predictivos</b>	<b>Proyectos Adaptativos (Ágiles)</b>	<b>Proyectos Híbridos</b>
Planificación inicial	Extensiva	Limitada	Personalizada
Flexibilidad	Limitada	Alta	Moderada
Requisitos	Estables y detallados	Cambiantes y flexibles	Adaptativos y personalizados
Entregas	Al final del proyecto	Frecuentes y tempranas	Adaptativas y ajustables
Control de Cambios	Estricto	Ágil y receptivo	Equilibrado
Ejemplos de Enfoques	Cascada, Modelo en V	Scrum, Kanban, XP, etc.	Personalizados según necesidad

*Nota:* La Tabla 3 muestra un resumen de las diferencias claves entre los tipos de proyectos, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

La guía metodológica propuesta y por su naturaleza de su planificación y ejecución secuenciales, se categoriza en un tipo de proyecto predictivo, lo que permite tener un nivel de incertidumbre muy bajo o casi nulo en las etapas más tempranas del ciclo de vida del proyecto además que por el tipo de proyecto es posible realizar una planificación por adelantado logrando un mejor entendimiento del alcance y entregables para los interesados.

La aplicación de la metodología bajo un enfoque predictivo ofrece una planificación sólida, estimaciones precisas, control efectivo y una gestión más estructurada, lo que puede ser beneficioso ya que se tienen los requisitos bien definidos y estables desde etapas tempranas.

#### **2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos**

Según Adán López Miranda Dolores Lankenau Caballero (2017) la administración de proyectos consiste en planeación, organización, ejecución, control y cierre de las actividades y los recursos involucrados en el proyecto. De forma sistemática se puede representar como un conjunto de cinco procesos principales que se describen con detalle en la figura 2.

#### **Figura 2**

*Proceso de la administración de proyectos y sus resultados típicos*

Proceso	Descripción	Resultado típico
Inicio	Consiste básicamente en la identificación, definición y autorización de un proyecto o, al menos, de su primera fase. Por lo regular, se presentan ideas u oportunidades que darán solución a un problema o a una necesidad.	Documento que describe el proyecto y autorización (o rechazo) del mismo
Planeación	Se definen las actividades, se estructuran, se les asignan tiempos y una secuencia. Se identifican los recursos y se asignan. Se estiman los costos del proyecto y se preparan planes complementarios, como el de calidad, comunicación y riesgos.	Plan del proyecto
Ejecución	Es el desarrollo o la ejecución de las actividades definidas en los planes establecidos en el proceso de planeación.	Productos del proyecto (entregables)
Monitoreo y control	Consiste en medir y comparar el avance real contra el avance planeado, tomando acciones preventivas o correctivas para lograr los objetivos del proyecto. Incluye realizar reuniones de seguimiento, identificar y documentar los cambios, y dar seguimiento a los riesgos.	Informes de avance y requisiciones de cambios
Cierre	Se trata de la formalización con el cliente de que el proyecto ya se terminó. Incluye las lecciones aprendidas, el cierre de contratos y los balances de costos.	Informe de cierre y de lecciones aprendidas

*Nota:* La Figura 2 muestra la descripción de los procesos de la administración de proyectos. Tomado de *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos* (p.46), por Adán López Miranda Dolores Lankenau Caballero, 2017, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Los autores proponen que La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos es la administración de proyectos que implica la planificación, organización, ejecución y control de un proyecto con el objetivo de lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva y se enfoca en la coordinación de actividades y recursos para garantizar el éxito del proyecto.

En su sexta edición, la Guía del PMBOK define la administración o dirección de proyectos como: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (PMI, 2017, p48)

Además, detalla que una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a:

- Cumplir los objetivos del negocio

- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar las posibilidades de éxito
- Resolver problemas e incidentes
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto y gestionar el cambio de mejor manera, entre otras más.

La guía establece que los proyectos dirigidos de manera eficiente o la ausencia de dirección de proyectos puede conducir a incumplimientos de plazos, sobre costos, calidad deficiente, retrabajo e incumplimiento de los objetivos propuestos, entre otros, por lo que se considera que los proyectos son una forma de crear valor y beneficios a la organización si son bien dirigidos.

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) destaca la importancia de aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la gestión de proyectos. Esto subraya la necesidad de una base sólida de conocimiento y la aplicación efectiva de prácticas de gestión para lograr los objetivos del proyecto, también organiza la dirección de proyectos en procesos específicos, cada uno de los cuales tiene entradas, herramientas y técnicas, y salidas definidas lo que proporciona una estructura para la gestión de proyectos y ayuda a los profesionales a entender cómo abordar cada aspecto del proyecto de manera sistemática.

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) reconoce diez áreas de conocimiento clave en la dirección de proyectos, que van desde la gestión del alcance y el tiempo hasta la gestión de riesgos y la gestión de adquisiciones, mientras que se basa en las mejores prácticas y experiencias acumuladas en la gestión de proyectos lo que significa que proporciona un marco sólido basado en el conocimiento colectivo.

Según Harold Kerzner (2022), la dirección de proyectos implica aplicar técnicas de planificación y control de manera sistemática y estructurada para lograr los objetivos predefinidos del proyecto. Se centra en la planificación, ejecución y control, la gestión de

personas, la calidad y la integración de todas las partes del proyecto. Este enfoque holístico es fundamental para la gestión eficaz de proyectos en una amplia gama de industrias y contextos.

La dirección o gerencia de proyectos, según el Dr. Harold Kerzner, se puede entender como un enfoque estructurado y sistemático para planificar, ejecutar y controlar proyectos con el objetivo de lograr sus objetivos dentro de los límites de tiempo, costo y calidad.

En su libro "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling," el Dr. Kerzner (2022) define la dirección de proyectos como "la aplicación de técnicas de planificación y control a la gestión de un proyecto para lograr un conjunto de objetivos predefinidos". Destaca la importancia de considerar los proyectos como sistemas y aboga por un enfoque sistemático para la gestión de proyectos. Kerzner, H. (2022).

Kerzner enfatiza la planificación cuidadosa de proyectos, que incluye la identificación de tareas, la asignación de recursos, la programación y la elaboración de presupuestos. También destaca la necesidad de un control efectivo para garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto y se ajuste a los objetivos y restricciones definidos.

Además de la gestión de tareas y recursos, Kerzner resalta la importancia de la gestión de personas en la dirección de proyectos. Destaca la comunicación efectiva, la motivación del equipo y la resolución de conflictos como componentes críticos de la gestión de proyectos exitosa, subraya que la dirección de proyectos se trata de lograr resultados de alta calidad que cumplan con los requisitos y expectativas del cliente y de las partes interesadas. La calidad y la satisfacción del cliente son elementos centrales en su enfoque Kerzner, H. (2022).

### **2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos**

Las áreas de conocimiento abordan diferentes aspectos de la gestión de proyectos. Estas áreas de conocimiento son fundamentales para comprender y dirigir proyectos con éxito. PMI define un área de conocimiento en el glosario de la Guía PMBOK® de esta manera: Área

identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen. (PMI,2017, p 738)

Las 10 áreas de conocimiento son:

1. Gestión de la Integración del Proyecto: Coordinación de todos los aspectos del proyecto, desde la elaboración del acta de constitución hasta el cierre del proyecto.
2. Gestión del Alcance del Proyecto: Definición, documentación y control del alcance del proyecto.
3. Gestión del Cronograma del Proyecto: Planificación, programación y control de las actividades del proyecto.
4. Gestión de los Costos del Proyecto: Estimación, presupuesto y control de los costos del proyecto.
5. Gestión de la Calidad del Proyecto: Planificación y aseguramiento de la calidad del proyecto.
6. Gestión de los Recursos del Proyecto: Adquisición, desarrollo y gestión del equipo de proyecto.
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Planificación, distribución y gestión de la información del proyecto.
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto: Identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto.
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Adquisición de bienes y servicios externos al proyecto.
10. Gestión de las Partes Interesadas del Proyecto: Identificación, gestión y comunicación con todas las partes interesadas del proyecto.

Cada una de estas áreas de conocimiento tiene su conjunto de procesos específicos que ayudan en la gestión integral de proyectos. Estos procesos se agrupan en cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre.

En la Figura 3 se puede visualizar la combinación de estas áreas de conocimiento y grupos de procesos proporciona un marco completo para la dirección de proyectos, para un mejor entendimiento.

La siguiente figura de correspondencia es una herramienta esencial para los directores de proyectos y profesionales de la gestión de proyectos, ya que proporciona una visión general de cómo se organizan y relacionan los procesos y las áreas de conocimiento a lo largo de las diferentes etapas de un proyecto.

Figura 3

*Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos*

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

*Nota.* Relacion entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p553), por Project Manager Institut, Inc. 2017. Project Manager Institute.

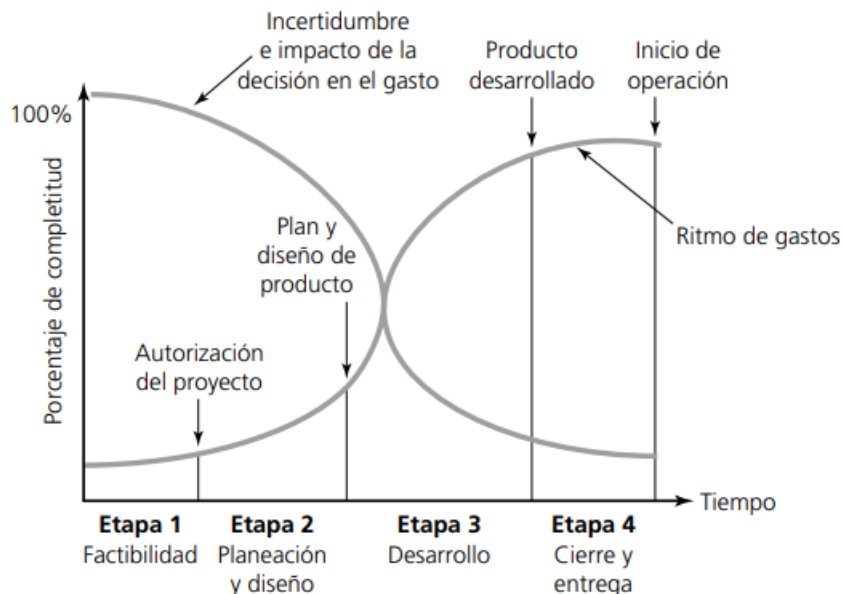


## 2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Todos los proyectos pasan por etapas, desde su inicio hasta su conclusión. Cada etapa tiene características administrativas especiales y resultados o eventos que indican que la etapa ha terminado. Al conjunto de todas las etapas se le denomina ciclo de vida del proyecto. La Figura 4 muestra un ciclo de vida típico de cuatro etapas, con sus resultados; las curvas indican patrones de desempeño que deben analizarse para una mejor administración.

### Figura 4

*Ejemplo de ciclo de vida de un proyecto*



*Nota:* Tomado de *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos (p.47)*, por Adán López Miranda Dolores Lankenau Caballero, 2017, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable o lección aprendida que habilita o no a continuar con la siguiente fase.

La etapa de inicio es aquella en la que se estudia la oportunidad de realizar el proyecto. Los diferentes actores que van a participar deben explicar claramente cuál es la necesidad o el

problema que se va a resolver con el proyecto. Al final de esta etapa se genera un informe o documento que describe el proyecto, el cual se autoriza o se rechaza.

En la etapa de planeación, se definen las actividades y los recursos, y se detalla el costo. De forma paralela se preparan los diseños básicos del producto o servicio a desarrollar. Los documentos característicos que representan el fin de la etapa son el plan del proyecto y el diseño del producto. (López y Lankenau,2017)

La etapa de desarrollo es donde se realizan las actividades con los recursos programados y se lleva a cabo un control de ellas. Es en esta etapa donde se contrata o se integra la mayor cantidad de recursos en comparación con las anteriores. Al finalizar, se tiene el producto terminado o el servicio listo para la transferencia.

La etapa de entrega y cierre es aquella donde se prepara la documentación administrativa y contractual del proyecto. También se documentan las lecciones aprendidas para aprovechar la experiencia adquirida. (López y Lankenau,2017)

Para aclarar la interacción entre los ciclos de vida y las etapas podemos ver el resumen de la Figura 5 en donde se detallan las características de las cuatro Categorías de Ciclo de Vida.

## Figura 5

### *Características de las cuatro Categorías de Ciclo de Vida*

Características				
Enfoque	Requisitos	Actividades	Entrega	Meta
<b>Predictivo</b>	Fijos	Realizados una vez para todo el proyecto	Entrega única	Gestionar costos
<b>Iterativo</b>	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Entrega única	Corrección de la solución
<b>Incremental</b>	Dinámicos	Realizados una vez para un incremento dado	Entregas frecuentes más pequeñas	Velocidad
<b>Ágil</b>	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Entregas pequeñas frecuentes	Valor para el cliente mediante entregas frecuentes y retroalimentación

*Nota.* Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p827), por Project Manager Institut, Inc. 2017. Project Manager Institute.

El ciclo de vida del proyecto puede variar según la naturaleza y el alcance del proyecto, así como las metodologías específicas utilizadas por la organización. Algunos proyectos pueden tener ciclos de vida iterativos o incrementales, mientras que otros pueden seguir un enfoque más lineal.

Dependiendo de la incertidumbre inicial del proyecto, del grado de participación del cliente y el valor de negocio que se genere durante el proyecto, el director de proyecto deberá escoger un modelo de ciclo de vida u otro. También existe la posibilidad de combinar estos modelos en un mismo proyecto Bravo (2019).

#### **Ciclo de Vida Predictivo.**

El alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan a las fases tempranas de ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse de vida en cascada.

#### **Ciclo de Vida Iterativo.**

El alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.

#### **Ciclo de Vida Incremental.**

El entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final.

**Ciclo de Vida Adaptativos.**

Los ciclos de vida adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio. (PMI,2017, p57)

**Ciclo de Vida Híbrido.**

También podemos encontrar ciclos de vida de proyectos con una interrelación “híbrida” que utiliza fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua. (Lledo,2017, p29)

Finalmente conociendo cada ciclo de vida, se puede afirmar que la Guía Metodológica para Compras Sostenible, cumple con la estructura del estilo de Ciclos Predictivos, donde es muy fácil establecer una línea de tiempo con sus etapas bien definidas, en las que se desarrollaran tareas clave es cada etapa del ciclo de vida, seguidas por una revisión calendarizada según corresponda en cada etapa.

Para aclarar las fases del proyecto, se detallan las etapas en la Figura 6.

**Figura 6**

*Interpretación de Ciclo Predictivo aplicado para la Guía Metodológica de Compras Sostenibles*



*Nota:* Autoría propia.

### 2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

En la Guía del PMBOK (PMI, 2017) se abordan conceptos clave relacionados con la estrategia empresarial, el portafolio, los programas y los proyectos, y se destaca su importancia para la organización.

La estrategia empresarial se refiere a la dirección y el enfoque de una organización para lograr sus objetivos a largo plazo y su visión. Involucra la identificación de metas, la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas para alcanzar el éxito sostenible en el mercado.

El portafolio se compone de todos los proyectos, programas y otras actividades que una organización está gestionando o planea gestionar para lograr sus objetivos estratégicos. Estos elementos se seleccionan y priorizan en función de su contribución a la estrategia empresarial.

El portafolio permite a la organización evaluar y gestionar de manera integral todas sus iniciativas. Ayuda a identificar qué proyectos y programas son más relevantes para los objetivos

estratégicos y cómo se alinean con la visión de la organización. También facilita la asignación de recursos y la toma de decisiones basadas en prioridades.

Los programas son un conjunto de proyectos relacionados y coordinados que se gestionan y ejecutan de manera conjunta para lograr beneficios que no serían alcanzables si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir múltiples proyectos y actividades interrelacionadas. Permiten una gestión más eficiente de proyectos relacionados que comparten recursos, objetivos o dependencias. Facilitan la alineación con la estrategia empresarial al abordar iniciativas más amplias y complejas. Además, permiten una gestión coordinada de proyectos para maximizar los resultados.

Los proyectos son esfuerzos temporales con un inicio y un final definidos, que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, tienen objetivos específicos, restricciones de tiempo, costo y calidad. Son la forma en que una organización implementa iniciativas específicas para lograr sus objetivos. Son el vehículo para llevar a cabo cambios, innovaciones y mejoras. La gestión eficaz de proyectos es esencial para garantizar que se entreguen resultados exitosos y se cumplan las expectativas.

Un portafolio puede incluir distintos programas y/o proyectos alineados sobre un mismo objetivo estratégico. Por ejemplo, un Holding podría tener programas y proyectos organizados bajo portafolios según diferentes unidades de negocio como podría ser: Shopping, Préstamos, Construcción, etc.

Un programa es un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto para alcanzar beneficios que no se podrían obtener si se gestionan por separado. Por ejemplo, un Programa de “Ciudad Productiva” podría estar formado por proyectos complementarios de “Infraestructura”, “Capacitación” y “Financiamiento”.

No todo proyecto pertenece siempre a un programa o portafolio. Por ejemplo, existen proyectos independientes que forman parte de un portafolio sin estar vinculados a un

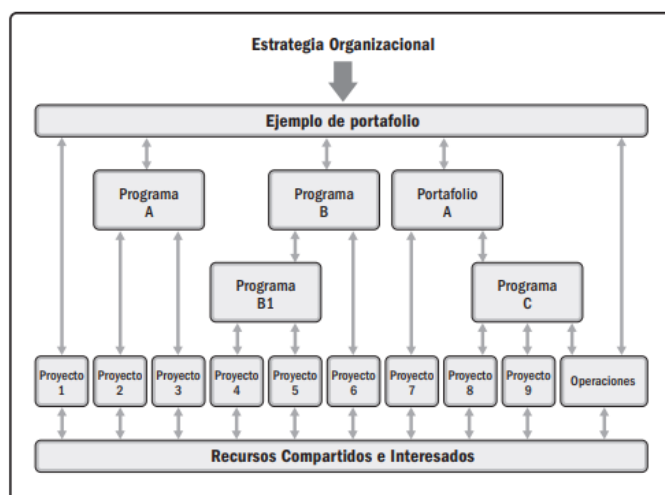
programa; o proyectos transversales a la organización que no pertenecen a ningún portafolio o programa.

La estrategia empresarial guía la toma de decisiones a largo plazo, el portafolio organiza y prioriza las iniciativas, los programas coordinan proyectos relacionados y los proyectos ejecutan tareas específicas (Lledo,2017, p27).

En la Figura 7 se puede observar la interconexión de los elementos para que la organización alcance sus objetivos y sea exitosa en un entorno empresarial competitivo.

### Figura 7

*Programa, Proyecto y Operaciones*



*Nota.* Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p50), por Project Manager Institut, Inc. 2017. Project Manager Institute.

Adán López Miranda y Dolores Lanckenau Caballero, en su libro "Administración de Proyectos: La Clave para la Coordinación Efectiva de Actividades y Recursos," abordan conceptos clave relacionados con la estrategia empresarial, el portafolio, los programas y los proyectos, y destacan su importancia para la organización.

Según los autores la estrategia empresarial se refiere a la dirección y el enfoque de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo y su visión. Implica la identificación de

metas, la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas para lograr el éxito sostenible en el mercado, siendo fundamental para establecer una guía clara sobre hacia dónde se dirige la organización y cómo planea llegar allí. Ayuda a alinear todos los esfuerzos y recursos de la organización con sus objetivos estratégicos. (López y Lankenau,2017)

Los portafolios se componen de proyectos, programas y otras actividades que una organización está gestionando o planea gestionar para lograr sus objetivos estratégicos. Los elementos del portafolio se seleccionan y priorizan en función de su contribución a la estrategia empresarial y permite a la organización evaluar y gestionar de manera integral todas sus iniciativas. Facilita la toma de decisiones sobre qué proyectos y programas deben recibir recursos y atención prioritaria para lograr los objetivos estratégicos. (López y Lankenau,2017)

Mientras que los programas son conjuntos de proyectos relacionados y coordinados que se gestionan de manera conjunta para lograr beneficios que no serían alcanzables si se gestionaran de forma individual y pueden incluir varios proyectos y actividades interconectadas.

Permitiendo una gestión más efectiva de proyectos relacionados que comparten recursos, objetivos o dependencias. Lo que ayuda a garantizar que los proyectos estén alineados con la estrategia empresarial y que se logren resultados coherentes con los objetivos estratégicos.

Los proyectos son definidos como esfuerzos temporales con un inicio y un final definidos, diseñados para entregar un producto, servicio o resultado único, tienen objetivos específicos y están sujetos a restricciones de tiempo, costo y calidad. Son la unidad básica para llevar a cabo cambios y mejoras en una organización y son la forma en que se ejecutan iniciativas concretas para lograr los objetivos estratégicos.

En la Figura 8 se puede resumir la información con una presentación comparativa de portafolio, programa y proyecto, para aclarar diferencias e interacciones.



**Figura 8**

*Presentación Comparativa de Portafolio, Programa y Proyecto*

<b>Dirección Técnica de Proyectos</b>			
	<b>Proyectos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portafolios</b>
<b>Definición</b>	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.	Un programa es un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.
<b>Alcance</b>	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.	Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
<b>Cambio</b>	Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.	Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesario para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas.	Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios.
<b>Planificación</b>	Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances de los componentes del programa. Los planes del programa también se utilizan para guiar la planificación al nivel de componente.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto.
<b>Gestión</b>	Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.	Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.	Los directores de portafolios pueden manejar o coordinar al personal de dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.
<b>Monitorear</b>	Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto.	Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.
<b>Éxito</b>	El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.	El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.

*Nota.* Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p51), por Project Manager Institut, Inc. 2017. Project Manager Institute.

## **2.3 Otra teoría propia del tema de interés**

La elaboración e implementación de una guía de compras sostenibles es un proceso complejo y multidimensional que implica la consideración de numerosos factores ambientales, sociales y económicos. En este contexto, las teorías aplicadas de investigación desempeñan un papel fundamental al proporcionar el marco conceptual y metodológico necesario para guiar y respaldar esta iniciativa. Estas teorías ofrecen una base sólida que permite a las organizaciones comprender, planificar y ejecutar estrategias de compras sostenibles de manera efectiva y coherente.

### **2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio**

Las prácticas de compras sostenibles han adquirido una importancia significativa en las últimas décadas, ya que las organizaciones buscan reducir su huella ambiental y mejorar su responsabilidad social. La sostenibilidad en las compras implica la consideración de factores ambientales, sociales y económicos en la adquisición de bienes y servicios. A medida que las empresas buscan alinear sus operaciones con objetivos de sostenibilidad, surge la necesidad de contar con una guía metodológica que les ayude a implementar de manera efectiva estas prácticas.

En la actualidad, muchas organizaciones han reconocido la importancia de las compras sostenibles y han tomado medidas para incorporar criterios de sostenibilidad en sus procesos de adquisición. Sin embargo, existen varios desafíos y limitaciones que obstaculizan la adopción generalizada y efectiva de estas prácticas, entre las que se destacan, la falta de orientación metodológica ya que, aunque se ha dado un incremento en la conciencia de la población, sobre la sostenibilidad, muchas de las empresas carecen de una guía metodológica formal, sólida y completa que les permita implementar prácticas sostenibles de manera estructurada lo que las ha obligado a tomar medidas sostenibles.

Por otro lado, se encuentran los gobiernos, que responsablemente han ido adquiriendo compromisos a nivel internacional para apoyar la sostenibilidad del planeta, y han empezado a dar el ejemplo con la implementación de guías para compras sostenibles dentro de la empresa privada, ejemplos de esos países están Colombia y Costa Rica.

Otra limitante es la complejidad de la sostenibilidad, ya que abarca una amplia gama de temas, desde la gestión de proveedores éticos hasta la evaluación del ciclo de vida de los productos. Esta complejidad a menudo abrumba a las organizaciones que intentan adoptar enfoques sostenibles.

La implementación de prácticas de compras sostenibles a menudo encuentra resistencia dentro de las organizaciones debido a falta de conocimiento sobre los beneficios que pueden generar las compras sostenibles, por preocupaciones sobre costos adicionales o la percepción de que es un proceso complicado.

La situación actual del problema indica que existe una oportunidad significativa para desarrollar una guía metodológica que aborde los desafíos y que proporcione un marco sólido para la implementación de compras sostenibles.

Esta guía debe ser accesible y práctica, teniendo en cuenta las limitaciones y las realidades empresariales.

La investigación preliminar dentro de la organización y en las primeras reuniones con los interesados para analizar el tema de la elaboración de la guía, se respalda la necesidad de este documento oficial que proporciona la base para su desarrollo.

### **2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio**

Posterior a una investigación bibliográfica se han identificado algunas metodologías y teorías utilizadas para la elaboración de una guía de compras sostenibles, por lo que se detalla

por separado, las metodologías de las teorías usadas para el proceso de la elaboración de la guía de compras sostenibles propuestas.

La Norma ISO 20400: 2017 de compras sostenibles se consideró importante para la elaboración de la guía, porque esta norma establece directrices para compras sostenibles y proporciona un marco reconocido internacionalmente para las prácticas de compras sostenibles, por lo que en miras a futuro la empresa puede obtener una certificación importante para promover sus intereses en sostenibilidad y mejorar su imagen con los clientes.

El Manual de Compras Sostenibles Programa Bandera Azul Ecológica (Barquero,2022), es una fuente relevante para la implementación de prácticas de compras sostenibles en el contexto de la Bandera Azul Ecológica en Costa Rica, adicionalmente es muy importante para la empresa patrocinadora porque se encuentra en proceso activo de obtener más supermercados bajo este galardón, el cual tiene como objetivo principal promover la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente costero y marino.

Dentro de la investigación bibliográfica resalta la importancia de la Inclusión de criterios ambientales en las compras públicas en Costa Rica por lo que, la investigación se enfoca en la inclusión de criterios ambientales en las compras públicas, específicamente en suministros de oficina, además de que ofrece información valiosa sobre cómo se pueden aplicar criterios ambientales en las adquisiciones gubernamentales.

Se ha considerado el ejemplo de otras naciones y la Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2021), proporciona un marco conceptual y metodológico importante para compras públicas sostenibles y puede servir como referencia clave y ejemplos aplicables para una mejor elaboración de la guía propuesta.

A nivel legal y reglamentario para nuestro país es indispensable considerar la Política Nacional de Compras Públicas Sustentables en Costa Rica (Ministerio de Hacienda, Ministerio

de Ambiente y Energía, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, & Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015), ya que esta política establece directrices para compras públicas sostenibles en el país, ofrece una base legal y estratégica para compras sostenibles en el sector público. La Normativa técnica para la aplicación de criterios sustentables en las compras públicas y guía para su implementación (Ley N° 8839, Gestión Integral de Residuos), esta normativa se enfoca en la gestión de residuos en las compras públicas y proporciona pautas específicas.

El libro de Kate Raworth (2018) se ha incluido como referencia por que ofrece una perspectiva sobre la economía sostenible que puede influir en cómo se abordan las compras sostenibles.

En términos de contribuciones a la elaboración de una guía metodológica para compras sostenibles, estas fuentes proporcionan:

- Un marco internacionalmente reconocido.
- Enfoque específico en criterios ambientales y sostenibilidad en compras públicas.
- Orientación estratégica y legal.
- Perspectivas sobre economía sostenible.

En definitiva, estas fuentes ofrecen una base sólida para la elaboración de una guía metodológica para compras sostenibles, proporcionando conocimientos técnicos, marcos de referencia y orientación estratégica que pueden ser insumos valiosos para desarrollar una guía efectiva y alineada con las mejores prácticas en sostenibilidad.

### **2.3.2.1 Metodologías que se han usado**

Es importante comprender las metodologías que se pueden utilizar para aplicar e implementar con éxito prácticas de compras sostenibles. Estas metodologías deben ser

adaptables a diferentes contextos y necesidades empresariales, para facilitar su implementación y uso, ya que de lo contrario no sería funcional en una empresa.

Dentro de las metodologías más aplicadas para poder diseñar e implementar con éxito las compras sostenibles se menciona inicialmente la evaluación de la cadena de suministro, es muy importante tener un mapa de la cadena de suministro para comprender la cadena en su totalidad, identificando a los proveedores clave y los impactos ambientales y sociales en cada etapa.

También se debe evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad en la cadena de suministro, dentro de los que se pueden encontrar los riesgos como interrupciones en la cadena debido a eventos climáticos extremos y oportunidades para reducir costos a través de la eficiencia energética.

La selección de proveedores sostenibles requiere desarrollar criterios claros para la selección de proveedores, teniendo en cuenta aspectos como su desempeño ambiental, prácticas laborales, certificaciones ambientales o sostenibles que tengan y ética empresarial.

Con respecto a metodologías que están enfocadas en la evaluación de productos y servicios se debe considerar evaluar el impacto ambiental de los productos y servicios a lo largo de su ciclo de vida, desde la extracción de materias primas hasta la disposición final. Para lograrlo se puede calcular la huella de carbono de los productos y servicios para identificar oportunidades de reducción de emisiones, utilizar herramientas y estándares de evaluación de productos sostenibles, como las etiquetas ecológicas, para seleccionar productos y servicios más sostenibles.

Otro aspecto importante con el desarrollo de las metodologías aplicables para elaborar las guías de compras sostenibles es el establecimiento de políticas y objetivos. La creación de políticas claras que establezcan el compromiso de la organización con las compras sostenibles y los estándares que deben cumplir los proveedores, marcan el camino a seguir y junto con el

definir objetivos específicos y medibles relacionados con la sostenibilidad en las compras (como la reducción de emisiones de carbono o la inclusión de proveedores locales).

El manejo de proveedores permite tener certeza de la aplicabilidad de la guía y el cumplimiento de las normas que se establezca durante el proceso de adquisiciones y compras sostenibles, por lo que es posible implementar procesos de evaluación y auditoría de proveedores para garantizar que cumplan con los criterios de sostenibilidad establecidos, además de colaborar con proveedores para mejorar sus prácticas y capacidades en sostenibilidad. Todo esto debe quedar integrado en cláusulas y requisitos de sostenibilidad en los contratos con proveedores.

Para verificar la efectividad de la guía y su implementación debe existir un sistema de seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI), se debe implementar sistemas de seguimiento para medir y evaluar el desempeño de las compras sostenibles en la organización, además de la generación de reportes en los que se comuniquen regularmente los resultados y avances en sostenibilidad a las partes interesadas internas y externas. El uso de los datos y la retroalimentación periódica permite identificar áreas de mejora y hacer ajustes en las prácticas de compras sostenibles de manera continua.

El uso y escogencia de las metodologías a usar dependerá de la naturaleza de la organización, los objetivos de sostenibilidad y sector de actividad de la organización y es importante adaptar estas metodologías a las necesidades y circunstancias particulares de las empresas, ya sean públicas o privadas.

Para un mayor entendimiento es valioso utilizar como referencia la "Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles de Colombia" y la "Guía de Compras Públicas Sostenibles 2022 de Costa Rica" para obtener ideas y enfoques específicos de estos dos países.

**Metodologías basadas en la Guía de Compras Públicas Sostenibles de Colombia.**



La guía de compras sostenibles de entidades públicas de Colombia utiliza la metodología de Evaluación de Ciclo de Vida para evaluar el impacto ambiental de los productos y servicios que se adquieren.

Considera la huella de carbono y otros indicadores ambientales relevantes para tomar decisiones informadas sobre compras sostenibles.

Desarrolla un proceso de evaluación y selección de proveedores que tenga en cuenta aspectos de sostenibilidad, como prácticas laborales justas, condiciones ambientales y ética empresarial, también fomenta la colaboración con proveedores para mejorar sus estándares de sostenibilidad.

Establece políticas claras que promuevan y fomenten la sostenibilidad en las compras públicas y privadas y define objetivos y metas específicas relacionados con la sostenibilidad que las organizaciones deben alcanzar en sus adquisiciones.

### **Metodologías basadas en la Guía de Compras Públicas Sostenibles 2022 de Costa Rica.**

A diferencia de las metodologías aplicadas por los colombianos, en Costa Rica el enfoque está muy relacionado y respaldado en normativas y leyes.

La metodología aplicada en nuestro país analiza y adapta el marco legal y regulatorio específico de Costa Rica en cuanto a compras sostenibles. Asegura que las políticas y prácticas de compras estén alineadas con los requisitos legales y las normativas vigentes, enfatizando la importancia de integrar aspectos sociales y ambientales en la toma de decisiones de compras, también promueve la inclusión de criterios sociales, como la contratación de grupos vulnerables, y criterios ambientales, como la reducción de residuos y el uso eficiente de recursos.

En la guía se desarrolla programas de capacitación y concientización dirigidos a los profesionales de compras y a los proveedores sobre la importancia de la sostenibilidad en las

adquisiciones, tanto como fomenta la sensibilización sobre los beneficios económicos y ambientales de las compras sostenibles.

La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación para medir el desempeño en compras sostenibles a lo largo del tiempo y realiza revisiones periódicas de políticas y prácticas para realizar ajustes y mejoras continuas son parte de la guía elaborada en 2022, por lo que se considera un aporte muy valioso y una metodología bastante integral. Por lo que, al combinar los enfoques y metodologías de estas guías de referencia de Colombia y Costa Rica, se puede diseñar una guía metodológica sólida y adaptada a las necesidades específicas de la empresa patrocinadora.

### **2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas**

#### **Conclusiones:**

- La norma ISO 20400 (Organismo de certificación Global, 2015) proporciona directrices valiosas para la gestión de compras sostenibles y puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño ambiental y social en la cadena de suministro.
- El manual de Bandera Ecológica (Barquero,2022) ofrece orientación práctica para la aplicación de criterios sostenibles en compras relacionadas con la Bandera Azul Ecológica, que no es un tema definitivo de compras sostenibles, pero aporta orientación valiosa para la conceptualización de sostenibilidad de la empresa.
- Al aplicar la economía de la dona (Raworth, 2018) a las compras sostenibles, se debe considerar no solo el costo económico, sino también los impactos sociales y ambientales de los productos y servicios adquiridos.

- La creación de comités y la cooperación entre diferentes ministerios y organismos, como el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que se llevó a cabo para la redacción, elaboración y ejecución de las diferentes normativas investigadas, demuestran la importancia de la coordinación interinstitucional para promover la sostenibilidad en las compras públicas y la gestión de residuos.

#### **Recomendaciones:**

- Adoptar normas como la norma ISO 20400, sirve para tener un marco internacional para la implementación de prácticas de compras sostenibles.
- Implementar prácticas de compras sostenibles específicas para el contexto de la Bandera Azul Ecológica en Costa Rica (Barquero,2022) galardón que se pretende tener en más supermercados.
- Incluir criterios ambientales en las compras públicas de suministros de oficina en Costa Rica.
- La guía de Daira Gómez (2022) puede ser usada como recurso para la implementación de compras públicas sostenibles y adaptada para empresas privadas.
- La Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2021) puede ser una guía como un marco conceptual y metodológico para la implementación de compras públicas sostenibles.
- El considerar la implementación de la economía de la dona (Raworth,2018) en las compras sostenibles se debe considerar que implica la necesidad de adquirir productos y servicios que satisfagan las necesidades humanas sin agotar los recursos naturales ni dañar el medio ambiente.

### **2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio**

Diferentes teorías aportan una base sólida para la guía metodológica de compras sostenibles. La Economía de la Dona enfatiza la importancia de considerar el bienestar humano y los límites planetarios en las decisiones de compra, el marco legal de Costa Rica proporciona las regulaciones específicas para compras en este país, y la teoría de adquisiciones según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) ofrece un enfoque estructurado para la gestión de proyectos de compras sostenibles. Integrar estas teorías en la guía permitirá a las organizaciones abordar de manera más integral y efectiva la sostenibilidad en sus procesos de adquisición.

#### **2.3.3.1 Economía de la Dona**

En el 2017, la economista británica Kate Raworth publicó La Economía del Donut, donde evidencia que, a pesar del crecimiento económico logrado por muchas naciones, se avanza a un colapso ambiental por la sobreexplotación de los sistemas vitales de la tierra.

Raworth respalda sus argumentos en el concepto de límite planetario, cuyo objetivo es definir los límites ambientales dentro de los cuales la humanidad puede operar de manera segura. Menciona la autora “la humanidad ha estado sometiendo a los sistemas que sustentan la vida en el planeta a una tensión sin precedentes. De hecho, hemos transgredido al menos cuatro límites planetarios: los del cambio climático, la conversión de tierras, la carga de nitrógeno y fósforo, y la pérdida de biodiversidad” (Raworth, 2017, p60).

Entre estos nueve límites ambientales se están afectando algunos como el cambio climático, pérdida de biodiversidad, reconversión del suelo y descargas de nitrógeno y fósforo.

Para Raworth, el diseño de las empresas del siglo XXI tiene que generar valor social, ambiental y cultural y compartir y beneficiar la creación conjunta y devolver al planeta del que dependemos.

Para esto, hay dos principios que se debe implementar en el diseño corporativo del siglo XXI: ser regenerativo y redistributivo en el diseño.

En pocas palabras, economía circular, cero emisiones de carbono y compartir equitativamente el valor creado entre todos los que lo cocrearon.

La Economía de la Dona, desarrollada por la economista Kate Raworth (2017), propone un modelo económico centrado en el bienestar humano y el límite planetario. En lugar de centrarse únicamente en el crecimiento económico, esta teoría busca equilibrar las necesidades humanas básicas con los límites ecológicos del planeta.

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos como el agua y la energía, se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos.

La Economía de la Dona es relevante para las compras sostenibles, ya que promueve la idea de que las organizaciones deben considerar no solo los aspectos económicos de sus adquisiciones, sino también su impacto en el bienestar humano y el medio ambiente. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden tomar decisiones de compra más conscientes y responsables que respeten los límites planetarios y mejoren la calidad de vida de las comunidades.

La economía circular se refiere a la producción y consumo de bienes y servicios de manera equilibrada, e incluye un cambio de combustibles de fósiles al uso de energía renovable, también se refiere a la función de diversidad como característica de resiliencia y sistemas productivos (Fundación AQUAE, 2021).

Por lo tanto, es más que necesario considerar el involucramiento e implantación del pensamiento de la economía de la Dona en la elaboración de la Guía de Compras Sostenibles

porque no se puede pensar de manera aislada, al considerar que se trabaja con cadenas de suministros, proveedores y suministros que impactan al medio ambiente de manera negativa, esta teoría nos permite ver el negocio y su impacto de manera integral, para que de la misma manera podamos desarrollar una herramienta, una guía que le permita a la organización y a los departamentos involucrados, seleccionar proveedores verdes, los cuales demuestren preocupación e interés por la sostenibilidad y la reducción del impacto de sus negocios al medio ambiente.

### **2.3.3.2 Marco Legal en Costa Rica**

El marco legal de Costa Rica es fundamental para las compras sostenibles en el contexto de este país. La guía metodológica debe estar en consonancia con estas regulaciones para garantizar que las organizaciones cumplan con los requisitos legales y promuevan prácticas de compra responsables.

Para mencionar cada una de las leyes y normas aplicables a la elaboración de la guía metodológica se detalla cada una a continuación:

La Normativa Técnica para la Aplicación de Criterios Sustentables en las Compras Públicas y su Guía de Implementación (Ministerio de Hacienda,2015), son instrumentos clave en el marco legal costarricense para fomentar la sostenibilidad en las compras, proporcionan pautas detalladas sobre cómo incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de adquisición. La normativa establece criterios específicos relacionados con aspectos ambientales, sociales y económicos que deben ser considerados al tomar decisiones de compra. Esto incluye la preferencia por productos y servicios con menor impacto ambiental y la promoción de prácticas laborales justas por parte de los proveedores. La guía complementaria ofrece orientación sobre cómo implementar estos criterios de manera efectiva.

Ley N° 8839, Gestión Integral de Residuos (Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica, 2015) (artículo 29 de la ley y 44 de su Reglamento General), establece la Gestión Integral de Residuos, el artículo 29 de esta ley establece la obligación de las instituciones públicas de dar preferencia a productos fabricados con materiales reciclados o reutilizados en sus adquisiciones. Además, el artículo 44 de su Reglamento General establece la responsabilidad de las instituciones públicas de promover la reutilización y el reciclaje de productos y materiales (Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica, 2015)

Esto refleja un compromiso con la reducción de residuos y el fomento de prácticas sostenibles en las compras públicas, prácticas que deben ser ejemplo para la empresa privada.

Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables N.º 39310- MH - MINAE - MEIC – MTSS, establecida mediante la Ley N.º 39310 (2015), establece principios y directrices para las instituciones públicas en la incorporación de criterios sostenibles en sus compras. Además, la creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables, conformado por varios ministerios, refleja la importancia atribuida a este tema a nivel gubernamental y garantiza la coordinación y promoción de prácticas sostenibles en las compras públicas. (Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables N.º 39310, 2015)

Ley N° 8839 y la Gestión Integral de Residuos, centrada en la Gestión Integral de Residuos, establece un vínculo crucial entre la gestión de residuos y las compras sostenibles.

El artículo 29 de esta ley estipula que las entidades públicas deben dar prioridad a los productos fabricados con materiales reciclados o reutilizados en sus procesos de adquisición. Esto no solo fomenta la demanda de productos sostenibles, sino que también contribuye a la economía circular al promover la reutilización y el reciclaje.

Asimismo, el artículo 44 de su Reglamento General establece las responsabilidades de las instituciones públicas en la promoción de la reutilización y el reciclaje de productos y materiales. Esto alinea claramente la gestión de residuos con las prácticas de compras sostenibles, ya que las organizaciones deben considerar productos que sean reciclables y reutilizables al realizar sus compras.

Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y el Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables, respaldada por la Ley N.º 39310, marca un avance significativo en la promoción de la sostenibilidad en las adquisiciones públicas. Al establecer principios y directrices claros para las instituciones públicas, esta política orienta la toma de decisiones de compra hacia productos y servicios más sostenibles. Además, el Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables, conformado por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, actúa como un motor de coordinación y promoción de prácticas sostenibles en las compras gubernamentales.

La existencia de esta política y el comité demuestran el compromiso del Gobierno de Costa Rica con la promoción de prácticas de compras sostenibles en todas las instituciones públicas. Esto tiene un impacto directo en la elaboración de la guía de compras sostenibles, ya que esta debe estar alineada con los principios y objetivos de la política nacional y considerar las directrices establecidas por el comité.

Adicionalmente el conocimiento y aplicación del marco legal existente, le permite a la empresa patrocinadora no solo mejorar su imagen hacia los clientes, sino que también le evita posibles multas o sanciones por daño ambiental, mal manejo de residuos, entre otros.



### 2.3.3.3 Adquisiciones

En la sexta edición de la Guía PMBOK (PMI, 2017), en el capítulo relacionado a las adquisiciones, se incluye un enfoque más amplio en la gestión de adquisiciones, abordando la planificación, ejecución y cierre de adquisiciones de manera efectiva.

La teoría de adquisiciones según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) es relevante para las compras sostenibles, ya que proporciona un marco sólido para la gestión de proyectos de compras sostenibles. Esto incluye la planificación de adquisiciones sostenibles, la selección de proveedores, la ejecución de contratos y la gestión del desempeño.

La guía metodológica para compras sostenibles puede beneficiarse de la estructura y enfoque sistemático que ofrece la Guía del PMBOK (PMI, 2017) para abordar la gestión de adquisiciones sostenibles de manera efectiva, para lo cual se divide en etapas el proceso de adquisiciones, iniciando por la planificación de Adquisiciones que es una fase crítica, que aborda la identificación de lo que se necesita comprar o adquirir para un proyecto específico. Este proceso involucra la definición de los requisitos de adquisición, la determinación de las estrategias de compra y la identificación de los proveedores potenciales.

La relación con la sostenibilidad en compras de una organización radica en la capacidad de esta fase para considerar criterios de sostenibilidad desde el principio. Al planificar las adquisiciones, las entidades pueden identificar proveedores que ofrezcan productos y servicios sostenibles que cumplan con los estándares ambientales, sociales y económicos deseados.

Otra área relevante es la selección de proveedores. la Guía del PMBOK (PMI, 2017) destaca la importancia de evaluar y seleccionar a los proveedores adecuados para garantizar que cumplan con los requisitos definidos por los interesados y el departamento de compras, esto significa evaluar a los proveedores no solo en función de su capacidad técnica y financiera, sino también en términos de su compromiso con la sostenibilidad.

Los criterios de selección de proveedores pueden incluir la adhesión a prácticas comerciales éticas, la reducción de emisiones de carbono, la gestión responsable de recursos naturales y otras consideraciones ambientales y sociales. La teoría de adquisiciones de la Guía del PMBOK proporciona un marco sólido para evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con estos criterios de sostenibilidad. (PMI, 2017, p486).

Durante la ejecución y control de adquisiciones, en la Guía de PMBOK (PMI, 2017) se enfoca en garantizar que se cumplan los acuerdos contractuales y que los proveedores entreguen de acuerdo con lo establecido en los contratos. Esta fase es fundamental en la gestión de adquisiciones exitosas, pero también es relevante para la sostenibilidad (PMI, 2017, p479).

En el contexto de las compras sostenibles, el control de adquisiciones puede incluir la supervisión del cumplimiento de los proveedores con los requisitos de sostenibilidad establecidos en los contratos. Esto puede abordar aspectos como la gestión de residuos, el uso responsable de recursos naturales y la reducción de impactos ambientales.

La fase de cierre de adquisiciones, según el en la Guía de PMBOK (PMI, 2017), se centra en asegurar que todas las adquisiciones se completen adecuadamente y que los entregables sean aceptados. Aunque esta fase puede parecer distante de la sostenibilidad, tiene relevancia indirecta.

El cierre de adquisiciones puede involucrar la evaluación del impacto de las compras en la sostenibilidad general de la organización. Se pueden llevar a cabo análisis de desempeño y lecciones aprendidas para identificar oportunidades de mejora en futuras adquisiciones sostenibles.

Si bien esta teoría de adquisiciones según en la Guía de PMBOK (PMI, 2017), no enfoca directamente en la sostenibilidad, su estructura y metodologías pueden aplicarse de manera efectiva para considerar y gestionar aspectos sostenibles en las compras (PMI, 2017, p486).

Para implementar con éxito compras públicas sostenibles, las organizaciones pueden integrar los principios y prácticas de la teoría de adquisiciones de la Guía de PMBOK (PMI, 2017) en sus procesos de adquisición, adaptándolos para abordar específicamente.

Las tres teorías aportan una base sólida para la guía metodológica de compras sostenibles. La Economía de la Dona (Raworth, 2018) enfatiza la importancia de considerar el bienestar humano y los límites planetarios en las decisiones de compra, el marco legal de Costa Rica proporciona las regulaciones específicas para compras en este país, y la teoría de adquisiciones según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) ofrece un enfoque estructurado para la gestión de proyectos de compras sostenibles. Integrar estas teorías en la guía permitirá a las organizaciones abordar de manera más integral y efectiva la sostenibilidad en sus procesos de adquisición.

### **3 Marco metodológico**

El marco metodológico es un apartado de los proyectos de investigación en el que se detallan los métodos de análisis empleados para abordar el objeto de estudio. Dicho de otro modo, en este apartado se explica cuáles fueron los procedimientos de investigación aplicados y de qué manera fueron escogidos entre los diferentes abordajes metodológicos que existen.

En el marco metodológico se deben detallar los procedimientos, herramientas, técnicas y mecanismos empleados en la investigación. Por lo tanto, el marco metodológico de una investigación puede ser muy distinto al de otra, especialmente cuando se trata de enfoques de investigación diferentes (Editorial Etecé, 2023).

El marco metodológico es la parte del escrito donde se argumentan los métodos, procedimientos, limitaciones para la recopilación de datos con relación a un tema o problema en específico.

El marco metodológico es aquella sección en una investigación donde se exponen los métodos teóricos y prácticos utilizados para analizar el problema planteado o el tema que estamos indagando.

En pocas palabras, el marco metodológico es una descripción detallada del proceso de investigación utilizado en un escrito para respaldar aquellos hallazgos o resultados obtenidos de forma propia o por otros autores (Rivas, 2022).

De acuerdo con diferentes publicaciones académicas, el marco metodológico en trabajos escritos no debe incluir introducción, resultados o un resumen; esta parte del proyecto debe incluir el tipo de investigación, participantes, variables y muestras, los instrumentos o métodos utilizados, diseño, procedimiento:

Tipo de investigación (Cualitativo o cuantitativo)

El enfoque cuantitativo se caracteriza por aplicar estudios de investigación a través de la recolección/generación de números y datos; es decir, utilizará datos medibles para formular hechos (Encuestas, observaciones sistemáticas, estudios longitudinales o transversales, entre otros) (Rivas, 2022).

El enfoque cualitativo por su parte usará información documental, datos narrativos, resultados de otros autores; es decir, una investigación exploratoria, estudiando las experiencias individuales. (Observaciones individuales, publicaciones de otros autores, foros de discusión en línea, etc).

El mixto hace referencia al uso de ambos enfoques de investigación (Cualitativo, cuantitativo) (Rivas, 2022).

Para la elaboración de la guía de compras sostenibles el enfoque utilizado mayormente fue el enfoque cualitativo ya que el uso de datos recolectados y la generación de nueva información fue vital, aunque en menor grado el enfoque cualitativo también fue usado durante la investigación exploratoria realizada por medio de entrevistas, foros y reuniones con los

responsables del departamento de compras, expertos en compras sostenibles, proveedores y directivos de la empresa patrocinadora.

### **3.1 Fuentes de información**

La definición de fuentes de información está asociada a los recursos que satisfacen una necesidad informativa. En algunos casos, una persona también puede considerarse una fuente de información (Martínez, 2022).

Se conocen como fuentes documentales a las fuentes de información que son requeridas específicamente en una investigación, y hace referencia a todos aquellos documentos con contenido importante para un tema determinado.

En el caso de una investigación tradicional, son consideradas fuentes de información todos aquellos documentos con información de origen, es decir, libros, artículos, estudios o informes que presenten datos únicos que puedan servir para desarrollar nuevos conocimientos.

La clasificación de las fuentes de información o fuentes de investigación, pueden separarse en tres grandes grupos: primarias, secundarias y terciarias, siendo las dos primeras relevantes para la elaboración de la guía de compras sostenibles (Martínez, 2022).

Aunque existe una amplia clasificación de las fuentes de información y se sintetizan de la siguiente manera:

1. Según la procedencia y origen de la información:
  - a. Fuentes personales: Generadas por personas físicas.
  - b. Fuentes institucionales: Proporcionan información creada o recibida por las instituciones de carácter público o privado.
2. Según el soporte:
  - a. Impresas: Dispuestas en soporte papel.
  - b. Audiovisuales: Trasmiten la información en forma de imagen y sonido, en medios como casetes, vídeos, películas, entre otros.

- c. Digitales: Generados, conservados y transmitidos por medios digitales.
- 3. Según el medio en que se transmite la información:
  - a. Documentales: Documentos de archivo.
  - b. Bibliográficas: Libros en todas sus vertientes.
- 4. Según el nivel informativo:
  - a. Primarias: Información original.
  - b. Secundaria: Remiten a las primarias.
  - c. Terciarias: Recopilación de las primarias y secundarias.
  - d. Obras de referencias: Información puntual.
- 5. Según la cobertura geográfica:
  - a. Internacional: Toma en cuenta las fuentes de información producidas en cualquier país y escritas en cualquier idioma.
  - b. Nacional: Corresponde a lo producido en un país.
  - c. Regional: Responde a un área geográfica determinada dentro de un país.
- 6. Según el tipo de información:
  - a. General: Toma en cuenta lo producido por todas las áreas del saber.
  - b. Especializada: Centra su atención solo en un área del conocimiento (García, 2019).

### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. Las fuentes secundarias

contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales (ECURED, 2019, p1).

En el proceso de elaboración de la guía de compras sostenibles las fuentes primarias utilizadas fueron entrevistas a expertos en compras sostenibles y profesionales de la industria de supermercados con experiencia en el campo, a compradores de categorías de suministros y servicios de interés ya que sus conocimientos y perspectivas proporcionaron información valiosa para conocer su expectativa sobre implementación de estrategias de compras sostenibles para poder tener una perspectiva más clara de las necesidades y metas sobre sostenibilidad de la empresa además de que dicha información fue muy valiosa para conocer sobre la generación de cultura organizacional sostenible (ECURED, 2019, p1).

Adicionalmente se diseñó y aplicó una encuesta o cuestionario dirigido a profesionales de compras y responsables de la toma de decisiones en la empresa patrocinadora para obtener sus opiniones y percepciones sobre las compras sostenibles.

Finalmente se recopilaron datos internos relevantes para el proyecto, como contratos, datos de suministro y servicios que se adquieren, datos de sostenibilidad para evaluar el impacto de la metodología, información de proveedores actuales, contratos como información de protocolos de compras actuales para su análisis y modificación según requerimientos de la guía de compras sostenibles.

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Dentro de la clasificación de las fuentes de información, las secundarias presentan el procesamiento de la información primaria. Esto significa que el contenido originario fue sintetizado y organizado, pensando en facilitar la comprensión del público.

Estas fuentes existen para los casos en los que no se puede llegar directamente a la información primaria, por inconvenientes para acceder o por falta de confiabilidad. En este tipo

de documentos se encuentra una versión un poco más focalizada del material original o “semilla”, confirmando los hechos o premisas, y ampliando la información (Martínez, 2022).

Las fuentes secundarias utilizadas en la elaboración de la guía propuesta fueron, políticas públicas relacionadas con la sostenibilidad y las compras sostenibles, ya que estos proporcionaron información sobre regulaciones y enfoques aplicables en Costa Rica.

Libros y artículos que abordaron temas relacionados con las compras sostenibles, la sostenibilidad en el mercado de supermercados y la producción y consumo sostenible.

Se examinaron guías y manuales publicados por organizaciones de sostenibilidad y consultoras, para obtener orientación y herramientas para la selección de proveedores sostenibles y se consultó los sitios web de organizaciones como el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) para acceder a recursos relacionados con la sostenibilidad en las compras.

Además, se utilizaron como referencias algunas investigaciones bibliográficas sobre sostenibilidad como el Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, del año 2019, además de libros y artículos académicos sobre posibles estrategias de implementación de compras sostenibles.

Se consultó los recursos y publicaciones de organizaciones de sostenibilidad, como el Global Reporting Initiative (GRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), por que ofrecen orientación y buenas prácticas en compras sostenibles.

En la Tabla 4 se detallan los tipos de fuentes utilizadas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos de la elaboración de la guía de compras sostenibles.

#### **Tabla 4**

Fuentes de Información Utilizadas



Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de consumo como los supermercados en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.	Entrevistas a expertos en compras sostenibles y profesionales de la industria de consumo minorista, a Compradores de categorías de suministros y servicios de interés, Gerente de Compras. Encuesta dirigida a profesionales de compras y responsables de la toma de decisiones en la industria de consumo minorista como los supermercados.	Políticas públicas, leyes y normas nacionales relacionadas con la sostenibilidad y las compras sostenibles. Libros y artículos de diferentes fuentes digitales. Referencias bibliográficas relacionadas con la autora Kate Raworth y su teoría de la rosquilla. (Economía rosquilla siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI. Raworth, 2018).
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.	Entrevistas a profesionales en compras sostenibles. Entrevistas a Compradores de categorías de suministros y servicios de interés, Gerente de Compras, responsable del programa de Sostenibilidad de la empresa patrocinadora.	La Guía del PMBOK (PMI, 2017) Sitios web de organizaciones como el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, 2019.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología	Entrevistas a directivos y líderes de sostenibilidad en la empresa patrocinadora.	Artículos de internet. Guías de compras sostenibles de países de Latinoamérica, disponibles en internet.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.		Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, 2019. PMBOK (PMI, 2017).
4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.	Datos internos (contratos datos de suministro). Protocolos de compras actuales.	Artículos de internet. Referencias y guías de certificación de las normas ISO relacionadas a medio ambiente, gestión de la energía y sostenibilidad (ISO:14001,2015) (ISO: 50001, 2018) (ISO:20121, 2012). Publicaciones de organizaciones de sostenibilidad, como el Global Reporting Initiative (GRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

*Nota:* La Tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas en, correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.1.3 Métodos de Investigación

Un método es una serie de procedimientos con una finalidad específica. Una técnica es la forma en que llevamos a cabo esos procedimientos.

Así, los métodos de investigación son las estrategias para la búsqueda científica de conocimiento, mientras que las técnicas de investigación son las herramientas que se usan para llevar a cabo esta búsqueda.

En cualquier investigación debe plantearse cuál es la mejor forma de resolver el problema de interés a través de los diferentes métodos de investigación. Y en función del método elegido, se aplicarán las técnicas adecuadas (Zita, 2018).

Existen diferentes métodos de investigación dependiendo del propósito de la investigación y del contexto en que esta se desarrolle. Este se establece a partir del problema y de los objetivos que se pretenden cumplir para dar solución al problema.

#### **3.1.4 Método analítico-sintético**

El método analítico es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico.

La investigación analítica se realiza de una variedad de maneras que incluyen investigación literaria, opinión pública, pruebas científicas y meta análisis, por lo que suele incluir la compilación de artículos, datos y otros hechos importantes que son pertinentes a un proyecto.

Después de que esa información es recolectada y evaluada, las fuentes se usan para probar una hipótesis o apoyar una idea.

La investigación analítica es de gran importancia debido a que ayuda a establecer la relevancia de una idea, así como a identificar una aseveración y descubrir si es verdadera o falsa (Ortega, 2023).

En la elaboración de la guía de compras sostenibles, este método de investigación jugó un papel importante debido a que se realizó un análisis profundo de artículos sobre compras sostenibles, se utilizó para determinar la eficacia o no de la implementación propia de la guía y para entender la dinámica del proceso de contratación y selección de proveedores sostenibles.

### **3.1.5 Método inductivo**

El método inductivo es un proceso de razonamiento que se basa en la observación y la experimentación para llegar a una conclusión general a partir de casos específicos.

A partir de estos patrones o tendencias, se llega a una conclusión general o una teoría que se considera válida para todos los casos similares.

Es importante tener en cuenta que la conclusión general a la que se llega mediante el método inductivo es tentativa y puede ser revisada en función de nuevas observaciones y experimentos.

El método inductivo también se puede utilizar en investigación de mercados para analizar datos y encontrar patrones o tendencias (Narváez, 2023).

La aplicación de este método en la guía de compras sostenibles fue crucial, ya que se usó en las etapas de recopilación de datos de encuestas o entrevistas a los equipos de compras, directivos de la organización y profesionales en sostenibilidad.

Éste métodos se usó para analizar los datos recolectados durante la investigación para la toma de decisiones informadas sobre el lanzamiento de nuevas propuestas y requisitos de compras.

### **3.1.6 Método mixto**

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa.

Este método se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado.

Los datos cualitativos son información abierta que el investigador suele recopilar mediante entrevistas, grupos de discusión y observaciones. El análisis de los datos cualitativos (palabras,

textos o comportamientos) suele consistir en separarlos por categorías para conocer la diversidad de ideas reunidas durante la recopilación de datos.

Al realizar una investigación mixta, tanto de datos cuantitativos y cualitativos, el investigador gana amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración, a la vez que compensa las debilidades inherentes del uso de cada enfoque por separado.

Al hacer una investigación mixta se utilizan diversos métodos y fuentes de datos para examinar un mismo fenómeno. La triangulación permite identificar aspectos de un fenómeno con mayor precisión al abordarlo desde distintos puntos de vista (Ortega, 2023).

El uso del método de investigación mixto se utilizó en el proceso de investigación de la guía de compras sostenibles por que se sabía poco de la implementación de compras sostenibles en la industria del retail y primero fue necesario conocer que variables se debían estudiar a través de investigación cualitativa para luego estudiar esas variables utilizando la investigación cuantitativa.

En la Tabla 5, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Tabla 5**

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método mixto
1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible	Se realizó una investigación de conceptos, beneficios y requerimientos aplicables a sostenibilidad y consumo para determinar las diferentes		Se sintetizó la información recolectada por medio de entrevistas y cuestionarios para conocer el nivel de conocimiento, involucramiento e interés de la

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método mixto
con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.	alternativas de uso e implementación de la guía de compras sostenibles.		organización y sus líderes con respecto a la sostenibilidad y su impacto.
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.	Se evaluaron diferentes normas y leyes aplicables en Costa Rica, además de certificaciones internacionales para diseñar herramientas y procedimientos que permitieron comparar los beneficios del uso o no de una guía de compras sostenibles.	Se exploraron métodos y fuentes de datos con el propósito de diseñar una herramienta de evaluación de requisitos para proveedores sostenibles.	Se combinaron datos recolectados, experiencias previas de otras organizaciones y procesos usados por la organización para diseñar las herramientas de implementación de la guía de compras sostenibles.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.	Se analizaron propuestas ya implementadas en el mercado sobre compras sostenibles y se evaluó su aplicabilidad en la industria del consumo como los supermercados, para proponer una estrategia aplicable de compras sostenibles en la empresa patrocinadora.	Se exploró el impacto de la aplicación de requisitos a proveedores para promover buenas prácticas de sostenibilidad en las diferentes industrias a las que se puede tener alcance por medio de la adquisición de bienes y servicios en la industria del consumo como son los supermercados.	

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico	Método inductivo	Método mixto
4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.	Se analizaron y utilizaron datos recolectados por medio de investigación, encuestas y entrevistas, para elaborar una propuesta viable de implementación de la guía de compras sostenibles		Se integraron leyes, normas y decretos relacionados a sostenibilidad, compras sostenibles y manejo de residuos para aplicar nuevas metodologías y procesos en la adquisición de bienes y servicios en la organización patrocinadora.

*Nota:* La Tabla 4 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.2 Herramientas

La técnica es un conjunto de estrategias que hacen posible ejecutar un trabajo de la forma más rápida y eficaz. Cuando usamos técnicas, empleamos herramientas para alcanzar los objetivos propuestos. Las técnicas pueden ser utilizadas en cualquier aspecto de nuestras vidas, por eso, no se consideran una ciencia en sí.

Una herramienta es cualquier elemento creado para realizar de manera más sencilla, completa y correcta, una actividad determinada (López, 2021).

Existe varios grupos de herramientas y técnicas que se utiliza en la Guía PMBOK (Project Management Institute, 2017), dentro de los cuales se puede mencionar dentro de la elaboración de la guía de compras sostenibles algunas como:

- Técnicas de recopilación de datos. Utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes. Existen nueve herramientas y técnicas de recopilación de datos, dentro de las que se mencionan:
  1. Estudios comparativos.
  2. Tormenta de ideas.
  3. Hoja de verificación.
  4. Lista de verificación.
  5. Grupos focales.
  6. Entrevistas.
  7. Investigación de mercado.
  8. Cuestionarios y encuestas.
  9. Muestreo estadístico (PMI, 2017, p.686)
- Técnicas de análisis de datos. Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información. Existen 27 herramientas y técnicas de análisis de dato, entre las que podemos mencionar, pero no limitar a:
  - Análisis de regresión.
  - Análisis FODA.
  - Análisis de causa raíz.
  - Simulación.
  - Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos (PMI, 2017, p.688)
- Técnicas para la toma de decisiones. Utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas (PMI, 2017, p.686). Existen tres herramientas y técnicas para la toma de decisiones.



Y también hay 59 herramientas y técnicas no agrupadas, de las cuales en la elaboración de la guía de compras sostenibles se usaron tres de ellas (reuniones, conferencia de oferentes y capacitaciones).

### **3.2.1 Reuniones**

Las reuniones se utilizan para analizar el enfoque del proyecto, determinar el modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto y establecer la manera en que se monitorea y controlará el proyecto (PMI, 2017, p.86).

Las reuniones pueden ser cara a cara, virtuales, formales o informales. Se pueden mantener reuniones con miembros del equipo o expertos en la materia a fin de definir las actividades necesarias para completar el trabajo (PMI,2017, p.185).

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Los asistentes pueden incluir al director del proyecto, al equipo del proyecto y a los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados (PMI, 2017, p.95).

### **3.2.2 Recopilación de datos**

Algunas de las técnicas de recopilación de datos que se utilizaron en el proceso de elaboración de la guía de compras sostenibles fueron:

Entrevistas: Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados a través de un dialogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas. Las entrevistas se realizan a menudo de manera individual entre un entrevistador y un entrevistado, pero también puede implicar a varios entrevistadores y/o entrevistados. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, a patrocinadores y otros ejecutivos, así como a expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del

producto. Las entrevistas también son útiles para obtener información confidencial (PMI, 2017, p.142).

**Estudios Comparativos:** los estudios comparativos implican comparar practicas reales o planificadas del proyecto o los estándares de calidad del proyecto con las de proyectos comparables para identificas las mejores prácticas, generar ideas de mejora y proporcionar una base para medir el desempeño. Los proyectos objeto de estudios comparativos pueden existir en el seno de la organización o fuera de ella, o pueden pertenecer a una misma área de aplicación o a un área de aplicación diferente. Los estudios comparativos permiten encontrar analogías entre proyectos de diferentes áreas de aplicación o de diferentes industrias (PMI, 2017, p.281).

**Lista de verificación:** es una lista de elementos, acciones o puntos a ser considerados. Muchas organizaciones disponen de listas de verificación estandarizadas en base a su propia experiencia o utilizan listas de verificación de la industria. Una lista de verificación puede guiar al director del proyecto en el desarrollo del plan o puede ayudar a verificar que toda la información requerida esté incluida en el plan para la dirección del proyecto (PMI, 2017, p.85).

**Cuestionarios y encuestas:** Los cuestionarios y las encuestas son conjuntos de preguntas escritas, diseñadas para recoger información de un gran número de encuestados. Los cuestionarios y/o las encuestas resultan especialmente adecuados en casos de público variado, cuando se requiere una respuesta rápida, cuando los encuestados están geográficamente dispersos y cuando podría ser conveniente realizar análisis estadísticos (PMI, 2017, p.143).

### **3.2.3 Toma de decisiones**

Dentro de las técnicas para la toma de decisiones que pueden utilizarse en el proceso de recopilar requisitos están:

- Votaciones
- Toma de decisiones autocrática
- Análisis de decisiones con múltiples criterios, siendo esta la utilizada en la elaboración de la guía de compras sostenibles. Esta técnica que utiliza una matriz de decisiones para proporcionar un enfoque analítico sistemático para establecer criterios, tales como niveles de riesgo, incertidumbre y valoración, a fin de evaluar y clasificar muchas ideas (PMI, 2017, p.144).

#### **3.2.4 Capacitación**

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal (PMI, 2017, p.342).

#### **3.2.5 Conferencia de oferentes**

Las conferencias de oferentes (también denominadas conferencias de contratistas, conferencia de proveedores o conferencias previas a la licitación) son reuniones entre el comprador y los posibles vendedores que se celebran antes de la presentación de propuestas. Se utilizan para asegurar que todos los posibles oferentes comprendan la adquisición de manera clara y en común, y que ningún oferente reciba trato preferencial (PMI, 2017, p.487).

En la Tabla 6, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

#### **Tabla 6**

*Herramientas Utilizadas*

Objetivos	Herramientas
<p>1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (entrevistas, estudios comparativos, lista de verificación, cuestionarios y encuestas) Capacitación</p>
<p>2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación</p>
<p>3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (entrevistas, estudios comparativos, lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación</p>
<p>4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (estudios comparativos, lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación Conferencia de oferentes</p>

*Nota:* La Tabla 5 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Supuestos y restricciones

Según La Guía del PMBOK (PMI, 2021) un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. Una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Cada proyecto y su plan para la dirección del proyecto son concebidos y desarrollados en base a un conjunto de supuestos y dentro de una serie de restricciones. Esto a menudo ya está incorporado en la base del alcance y las estimaciones del proyecto. El análisis y restricciones explora la validez de los supuestos y las restricciones para determinar cuáles suponen un riesgo para el proyecto. Las amenazas pueden ser identificadas a partir de la inestabilidad, la incoherencia o lo incompleto de los supuestos. Las restricciones pueden dar lugar a oportunidades a través de la eliminación o relajación de un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto o proceso (PMI,2017, p.415).

En la Tabla 6 se detallan los supuestos y restricciones identificados para cada objetivo específico de la elaboración de la guía de compras sostenibles.

**Tabla 7**

*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.	Se tuvo acceso a fuentes de investigación confiables, datos y literatura relacionada con las compras sostenibles y la producción y consumo sostenible. La empresa patrocinadora estuvo dispuesta a colaborar y participar en la implementación de	La elaboración de la guía enfrentó resistencia a la implementación de políticas de compras sostenibles debido a la necesidad de cambios en las prácticas comerciales establecidas.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.	políticas de compras sostenibles.  La alta dirección de la organización estuvo comprometida con la implementación de compras sostenibles y respaldó los esfuerzos para diseñar y aplicar estas técnicas y herramientas.	La estabilidad y la calidad de los servicios y productos suministrados por los proveedores no deben verse comprometidas en el proceso de selección y adquisición sostenible.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.	La alta dirección y los colaboradores de la organización comprendieron la importancia de crear una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad y la regeneración.	Disponibilidad limitada de personal con el conocimiento y las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia de manera efectiva. Se debe considerar la infraestructura tecnológica requerida para llevar a cabo el seguimiento y la gestión. de compras sostenibles.
4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.	Los responsables de la implementación del proyecto comprendieron completamente la metodología propuesta de compras sostenibles y cómo aplicarla.	La aplicabilidad de la metodología se vio limitada por la complejidad del proyecto de adquisición, lo que requirió un enfoque más específico. La cadena de suministro al ser tan compleja y diversa afectó la aplicabilidad de la metodología en todas las etapas del proyecto.

*Nota:* La Tabla 6 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Entregables

Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles (PMI, 2017, p.4).

En la Tabla 7, se definen los entregables para cada objetivo propuesto entregable.

**Tabla 8**

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.	Documento con información detallada sobre el concepto de compras sostenibles, sus beneficios y su relevancia en la industria de retail. Documentación con definición de la política de compras sostenibles, criterios de selección de proveedores y pautas de evaluación de impacto ambiental y social.
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.	Documento detallado con descripción de técnicas y procedimientos usados para la selección de proveedores sostenibles, incluyendo criterios de evaluación y pautas de calificación, tales como instrumentos específicos, como cuestionarios o listas de verificación, que se utilizan para evaluar el desempeño y la sostenibilidad de los proveedores de servicios y suministros.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de	Modelo de contrato que incorpora cláusulas relacionadas con la sostenibilidad, como acuerdos para la reducción de impacto ambiental o el cumplimiento de estándares laborales. Métricas y KPI (Indicadores Clave de Desempeño) específicos que se utilizarán para medir el rendimiento de los proveedores en términos de sostenibilidad.

---

las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.

4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.

Datos medibles que demuestran los impactos de la implementación de la metodología, como reducción de costos, mejora de la eficiencia, reducción de emisiones de carbono u otros indicadores de sostenibilidad.

Un informe detallado que documenta la implementación de la metodología de compras sostenibles en el proyecto clásico de adquisición. Este informe puede incluir detalles sobre la planificación, ejecución y resultados del proyecto.

---

*Nota:* La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.



#### 4 Desarrollo

El primer aspecto para tener en cuenta es la diferencia existente entre consumo sostenible y compra sostenible. Ambos conceptos pueden encontrarse en la literatura especializada como 'sostenibles', 'responsables', 'éticos', 'verdes', etc.

Sin embargo, generalmente, se entenderá el consumo como la compra por parte del usuario final (habitualmente los consumidores), y la compra como el proceso de abastecimiento o aprovisionamiento por parte de una organización para generar un producto o servicio posterior (habitualmente, las empresas). Por ello, cuando nos referimos a Compra Sostenible, estamos tratando de procesos productivos normalmente ligados a la actividad empresarial, y no a la responsabilidad mostrada por los consumidores con sus compras domésticas.

En segundo lugar, el término 'sostenible' se aplica a aquellos procesos o realidades que además de tener en cuenta las características y particularidades habituales y normales del proceso en sí, valoran los aspectos sociales y medioambientales inherentes. Así, por lo tanto, las compras sostenibles son aquellas que, más allá de precios, calidades, plazos, etc., toman en cuenta los impactos pasados, presentes y futuros en el medioambiente y la sociedad del bien o servicio comprado (Fondevila, M. 2010).

Este documento fraccionará sus objetivos en pasos que permitan ser una guía para el departamento de compras pueda efectuar compras sostenibles, considerando criterios ambientales y sociales, basados en normativa nacional de Costa Rica, dando prioridad al enfoque y criterios de la organización.

En la Figura 9 se detallan las secciones que se utilizarán en este documento para contar con la guía de compras sostenibles.

**Figura 9***Secciones de desarrollo para Guía de Compras Sostenibles en Retail*

Fase inicial	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conceptualización de compras sostenibles</li> <li>•Propuesta de Política de Calidad para Compras Sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Factores ambientales de la empresa</li> <li>•Identificación de prioridades empresariales sobre la implementación de compras sostenibles</li> <li>•Criterios de selección de proveedores</li> <li>•Definir criterios de compras (regulatorio, empresarial, ODS, compras innovadoras) Criterios ambientales, sociales, económicos e innovación (según propuesta de compras públicas sostenibles de CR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño de herramienta para selección de proveedores verdes considerando (Especificaciones técnicas ambientales, Normas técnicas ambientales, Políticas nacionales y sectoriales, Eco-etiquetado, Certificaciones verdes, Materiales y métodos de producción, todo como sugerencias al proceso</li> <li>•Estrategia de implementación (considerando generar cultura organizacional)</li> <li>•Documentación de las adquisiciones</li> <li>•Análisis de datos</li> <li>•Vendedores seleccionados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cláusulas ambientales</li> <li>•Definición de KPI sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Propuesta contractual</li> <li>•Implementación de subasta de prueba</li> <li>•Cuerdos</li> <li>•Inspecciones</li> <li>•Auditorías</li> <li>•Actualizaciones de la documentación de las adquisiciones</li> </ul>

*Nota.* Secciones recomendadas para elaborar e implementar Guía de Compras Sostenibles en Retail. Elaboración propia.

#### **4.1 Compras Sostenibles en el Retail: Contexto, Beneficios e Importancia para una Política de Consumo Responsable**

Las compras sostenibles son aquellas que tienen los efectos ambientales, sociales y económicos más positivos. Impactos posibles a lo largo de todo el ciclo de vida y que se esfuerza por minimizar los impactos adversos (ISO20400-2017).

Las compras sostenibles son un instrumento poderoso cuando una organización considera la sostenibilidad requisitos y su propia contribución al desarrollo sostenible.

El término 'sostenible' se aplica a aquellos procesos o realidades que además de tener en cuenta las características y particularidades habituales y normales del proceso en sí, valoran los aspectos sociales y medioambientales inherentes. Así, por lo tanto, las compras sostenibles son aquellas que, más allá de precios, calidades, plazos, etc., toman en cuenta los impactos pasados, presentes y futuros en el medioambiente y la sociedad del bien o servicio comprado.

Partiendo de la aceptación de que todo proceso de compra tiene un impacto negativo, positivo o neutro en el medio ambiente, sociedad, proveedores, clientes, etc., la organización pasa a analizar cómo optimizar sus decisiones teniendo en cuenta esta realidad y sus propios principios organizacionales (Fondevila, M. 2010).

Los principios fundamentales para las compras sostenibles se centran en adoptar prácticas éticas y responsables a lo largo de la cadena de suministro, principios que toda organización debe conocer, y entre los que se mencionan:

- **Rendición de cuentas:** Una organización debe ser responsable de sus propios impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. En el contexto de las adquisiciones, esto incluye específicamente la rendición de cuentas por los impactos y por los de las cadenas de suministro de la organización, con una perspectiva del ciclo de vida de los bienes o servicios.
- **Transparencia:** Una organización debe ser transparente en aquellas decisiones y actividades que impactan el medio ambiente, la sociedad y la economía, esto incluye específicamente ser transparente en sus decisiones y actividades de contratación y alentar a sus proveedores a ser transparentes. La transparencia es la base del diálogo y la colaboración entre las partes interesadas.
- **Comportamiento ético:** Una organización debe comportarse éticamente y promover un comportamiento ético a lo largo de sus cadenas de suministro.
- **Oportunidad plena y justa:** Una organización debe evitar sesgos y prejuicios en toda la toma de decisiones de adquisición. Todos los proveedores, incluidos los proveedores locales y las pequeñas y medianas organizaciones (PYME) deben tener una oportunidad plena y justa de competir.

- Respeto por los intereses de las partes interesadas: Una organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de las partes interesadas afectadas por sus actividades de adquisición.
- Respeto por el estado de derecho y las normas internacionales de comportamiento: Una organización debe esforzarse por ser consciente de cualquier violación a lo largo de sus cadenas de suministro. Debe alentar activamente a sus proveedores a cumplir con estas reglas y evaluar y abordar el cumplimiento según lo requieran las situaciones.
- Respeto de los derechos humanos: Una organización debe respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos.
- Soluciones innovadoras: Una organización debe buscar soluciones para abordar sus objetivos de sostenibilidad y fomentar prácticas de adquisición innovadoras para promover resultados más sostenibles a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Centrarse en las necesidades: Una organización debe revisar la demanda, comprar solo lo que se necesita y buscar más alternativas sostenibles.
- Integración: Una organización debe asegurarse de que la sostenibilidad se integre en todas las prácticas de adquisición para maximizar los resultados sostenibles.
- Análisis de todos los costos: Una organización debe considerar el costo incurrido a lo largo del ciclo de vida, la relación calidad-precio alcanzada y los costos y beneficios para la sociedad, el medio ambiente y la economía resultantes de sus actividades de adquisición.

- Mejora continua: Una organización debe trabajar para mejorar continuamente sus prácticas y resultados de sostenibilidad, y alentar a las organizaciones en sus cadenas de suministro a hacer lo mismo (ISO20400-2017).

Los siete temas básicos de las adquisiciones sostenibles son los siguientes:

1. Gobernanza organizacional: procesos y estructuras de toma de decisiones.
2. Derechos humanos: debida diligencia, situaciones de riesgo en materia de derechos humanos, evitar complicidades, resolución de reclamos, discriminación y grupos vulnerables, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales, principios y derechos fundamentales en el trabajo.
3. Prácticas laborales: empleo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
4. Medio ambiente: prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación del cambio climático y adaptación, protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales.
5. Prácticas operativas justas: lucha contra la corrupción, participación política responsable, competencia leal, promover la sostenibilidad en la cadena de valor, el respeto de los derechos de propiedad.
6. Cuestiones relativas a los consumidores: comercialización justa, información objetiva e imparcial, prácticas contractuales justas, protección de la salud y la seguridad de los consumidores, consumo sostenible, servicio y apoyo al consumidor, y resolución de reclamaciones y litigios, protección de los datos de los consumidores y privacidad, acceso a servicios esenciales, educación y sensibilización.

7. Participación y desarrollo de la comunidad: participación de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de competencias, desarrollo y acceso a la tecnología, creación de riqueza e ingresos, salud, inversión social (ISO20400-2017).

Consumo Sostenible, se trata de adquirir productos o servicios en los que se haya contemplado aspectos técnicos y enfocados en sostenibilidad, entre los que se puede mencionar:

- Un uso racional y adecuado de los recursos naturales (extracción de materias primas adquiridas con bajos o nulos impactos ambientales)
- Una baja generación de residuos y un manejo integral de estos.
- La reducción del uso de materiales tóxicos o que dañen el ambiente (Por ejemplo, mercurio, Coeficiente de Performance, refrigerantes Hidroclorofluorocarbono ó Hidrofluorocarbono)
- La reducción de emisiones atmosférica de CO<sub>2</sub> u otros gases contaminantes.

Iniciativas solidarias o de inclusión social.

El consumo sostenible y por ende las compras sostenibles deben comprender los tres ejes del desarrollo sostenible, que son: el económico, social y el ambiental, ejes en los que se podrá medir los beneficios de implementar las compras sostenibles.

En esa misma línea, están expuestos algunos de los beneficios que surgen como consecuencia de la incorporación de criterios sociales y ambientales en los procesos de compra.

La intención es reforzar con argumentos concretos el efecto que tienen las Compras Sostenibles y de qué forma pueden contribuir desde el sector Retail a su favor, para el mercado y para la propia sociedad, como conjunto, en donde por sector se mencionan los siguientes beneficios destacados:

**Economía.**

- Creación de demanda por bienes y servicios sostenibles.
- Eficiencia en los procesos productivos que representan ahorro.
- Reducción de costos en el mediano y largo plazo.
- Inclusión de Pymes.
- Promoción de la innovación científica y empresarial.
- Dinamización del mercado, por productores que se diferencian por sus buenas prácticas.
- Aumento de la competitividad (WWF, 2020).

El Foro Económico Mundial descubrió que las empresas pueden ahorrar hasta un 16% en costes cuando eligen Compras Sostenibles. La razón por la que hay tantos ahorros es que las empresas no tienen que gastar tanto en costes asociados con el cumplimiento y otros gastos que obstaculizan el crecimiento empresarial. El consumo y el ahorro de energía pueden sumarse, lo que permite a las empresas invertir ese dinero ahorrado en sus otras iniciativas (FORTIS SOURCING, 2018).

Aumentar los ingresos, las iniciativas de compra sostenible también pueden aumentar los ingresos comerciales. Las empresas que se comprometen y recurren a prácticas sostenibles tienden a innovar más con la creación de bienes y servicios sostenibles. Los consumidores, están más predispuestos a comprar productos de empresas que aplican prácticas sostenibles.

**Social.**

- Promueve el surgimiento de oportunidades de trabajo y emprendimientos.
- Aumenta el bienestar del consumidor del bien o servicio

- Reduce los riesgos en la salud del consumidor al interactuar con los bienes o servicios.
- Propicia la inclusión de las poblaciones vulnerables (WWF, 2020).

Ayuda a reducir los riesgos, cuando las organizaciones optan por las compras sostenibles, el valor de su marca aumenta puesto que aporta un valor totalmente diferencial estableciendo relaciones con proveedores que también utilizan prácticas sostenibles. Esto puede ayudar a garantizar que cumple con las regulaciones ambientales que se han establecido. Si su negocio no cumple con ellas, el valor de su marca disminuirá, lo que afecta directamente a la percepción de nuestros clientes. Por lo tanto, ayuda a mitigar el riesgo y le permite cumplir con las leyes para que pueda hacer negocios con un riesgo mínimo o nulo (FORTIS SOURCING, 2018).

#### **Ambiental.**

- Uso eficiente de los recursos y la energía.
- Gestión más adecuada y segura de los residuos.
- Mejora de la calidad del aire y del agua.
- Disminución del uso de químicos peligrosos.
- Reducción de las emisiones de gases efecto invernadero y otros contaminantes
- Líquidos y sólidos (WWF, 2020).

Uso eficiente de recursos, comprometerse con iniciativas de Compras sostenibles, implica realizar un uso eficiente de los recursos naturales. El objetivo es reducir al máximo el desperdicio de recursos, disminuyendo la contaminación que afecta negativamente a todos.

Las compras sostenibles juegan un papel clave en la sostenibilidad, puesto que la elección de proveedores y gestión de contratos es fundamental.

Para tener éxito en las Compras sostenibles, las empresas deben asegurarse de que toda la cadena de suministro esté considerando medidas similares, se debe monitorear a los



proveedores, especialmente a aquellos con los que la empresa tendrá un contrato a largo plazo (FORTIS SOURCING, 2018).

En la actualidad, la integración de prácticas sostenibles en el ámbito empresarial se ha convertido en un imperativo ético y estratégico. La adopción de objetivos de sostenibilidad en la política de adquisiciones no solo responde a la creciente conciencia global sobre la urgencia de preservar nuestro planeta y promover prácticas comerciales éticas, sino que también se traduce en una serie de beneficios significativos para las organizaciones. Al implementar de manera proactiva los objetivos de sostenibilidad en el proceso de adquisiciones, las empresas no solo cumplen con su responsabilidad social y ambiental, sino que también construyen bases sólidas para la resiliencia empresarial, la reputación positiva y la innovación sostenible.

La importancia de la implementación de una guía de compras sostenibles radica en que la empresa podrá responder a las expectativas de sostenibilidad de los clientes y consumidores, como la seguridad, los beneficios medioambientales y el diseño universal a lo largo de las cadenas de suministro.

Permitirá contar con una ventaja competitiva, ya que la capacidad de ofrecer bienes o servicios considerando una propuesta de valor sostenible apoyada en las cadenas de suministro puede ser un diferenciador.

Utilizar la contratación sostenible para estimular la innovación en las cadenas de suministro con el fin de obtener mayor valor compartido y generar nuevos mercados, respondiendo a las crecientes expectativas de las partes interesadas de tener en cuenta los factores medioambientales y sociales, por ejemplo, para mantener una licencia social para operar (ISO20400-2017).

El cumplimiento de las leyes y normas nacionales relacionadas a compras sostenibles evitará interrupciones debidas a la retirada de productos, sanciones económicas o proveedores fracaso, implementando procesos de mejora continua, evitando el agotamiento de los recursos.

Las adquisiciones sostenibles podrían mejorar las puntuaciones de la organización en el mercado y atraer inversiones, además de que aumentará el compromiso con los proveedores por prestar atención a los temas de sostenibilidad que puede conducir a mejorar la calidad de sus productos y servicios conduciéndolos a una mejor contribución de los proveedores a los objetivos de la organización.

Al implementar los objetivos de sostenibilidad de la política de adquisiciones, la organización debe:

- Validar los objetivos estratégicos a través de la toma de decisiones adecuadas.
- Establecer metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y con plazos concretos para cada objetivo.
- Obtener el respaldo y el patrocinio de la alta dirección.
- Comunicarse de manera efectiva con todas las partes interesadas relevantes, tanto internas como externas a la organización.
- Implementar la política y la estrategia en toda la organización y en el proceso de adquisiciones, garantizando que se establezcan funciones y responsabilidades claras y que se disponga de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Evaluar y supervisar la aplicación.
- Compartir compromisos, avances y resultados con todas las partes interesadas pertinentes y aprender de las partes interesadas.
- Revisar la implementación y esforzarse por mejorar continuamente (ISO20400-2017).

El compromiso de la alta dirección de la organización es fundamental para el éxito de las adquisiciones sostenibles, y es importante que la alta dirección comprenda cómo las adquisiciones pueden apoyar los objetivos de la organización y mejorar el rendimiento.

La alta dirección debe articular su visión de los resultados de sostenibilidad a largo plazo y debe desafiar y empoderar a las personas responsables de la adquisición real para que busquen soluciones innovadoras y sostenibles. Los líderes deben ser capaces y estar dispuestos a proporcionar orientación, tutoría y asesoramiento.

La aplicación eficaz de la política y la estrategia de adquisiciones sostenibles requiere que las personas involucradas en las adquisiciones, incluidas las partes interesadas internas, comprendan las razones para implementar las adquisiciones sostenibles.

Esto puede implicar asesorar a la alta dirección, para permitirles comprender y apoyar mejor la sostenibilidad. El comportamiento individual también es de fundamental importancia para implementar con éxito las adquisiciones sostenibles. Las personas encargadas de llevar a cabo adquisiciones sostenibles deben estar capacitadas para hacerlo mediante una cultura institucional de apoyo, la gestión del desempeño, la educación, la capacitación y el apoyo (ISO20400-2017).

Se debe alentar a las principales partes interesadas a que establezcan redes y participen en grupos internos y externos. Esto puede proporcionar oportunidades de aprendizaje y evaluación comparativa y capturar beneficios mutuos.

Las consideraciones de sostenibilidad deben integrarse en el nivel más alto y estratégico de la función de adquisiciones a fin de establecer claramente las intenciones, direcciones y prioridades para toda la organización en términos de adquisiciones sostenibles.

Para poder formalizar este compromiso se sugiere contar con una política de compras que apoye y estimule las adquisiciones sostenibles y el desarrollo de proveedores verdes, en este documento se recomienda que se elabore y firme una política de compras sostenibles porque ese compromiso público ante toda la organización impacta directamente en la efectividad y éxito de las iniciativas de sostenibilidad en las adquisiciones que se quieran implementar.

Además dicha política trae beneficios como asegurar el cumplimiento con regulaciones y normativas relacionadas con la sostenibilidad en las adquisiciones, establecer expectativas sostenibles, se motiva a los proveedores a desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles, puede proporcionar un marco para la toma de decisiones eficiente al definir criterios sostenibles y éticos que deben considerarse en el proceso de adquisición dando directrices claras sobre los criterios y estándares que deben cumplir los productos o servicios adquiridos en términos de sostenibilidad.

A continuación, se da un ejemplo de una política de compras sostenibles para la industria del retail.

*En (nombre de la empresa patrocinadora), nos comprometemos a integrar prácticas sostenibles en nuestras operaciones de adquisición, reconociendo la importancia de contribuir al bienestar social y ambiental. Esta política establece los principios fundamentales que guiarán nuestras decisiones de compra y cumple con la legislación nacional de Costa Rica, aborda el manejo de residuos, se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas donde nuestro país ha adquirido compromisos importantes.*

*Nos comprometemos a alinear nuestras adquisiciones con los objetivos de sostenibilidad, buscando contribuir activamente a la responsabilidad social y ambiental.*

*Estableceremos criterios claros de sostenibilidad y ética que se aplicarán en la evaluación de proveedores y productos. Cumpliremos con la legislación nacional de Costa Rica relacionada con la sostenibilidad y el impacto ambiental en nuestras compras.*

*Fomentaremos la transparencia en nuestras operaciones de adquisición, comunicando nuestras políticas y prácticas sostenibles de manera abierta y clara a nuestros asociados, proveedores y otros interesados que participen activamente en los procesos de adquisiciones.*

*Identificaremos y mitigaremos los riesgos asociados con la cadena de suministro, incluyendo prácticas no éticas, discriminación y problemas de responsabilidad social.*

*Implementaremos prácticas efectivas de manejo de residuos para minimizar nuestro impacto ambiental, buscando soluciones innovadoras y sostenibles por parte de nuestros proveedores.*

*Nos comprometemos a cumplir con todas las regulaciones y normativas nacionales de Costa Rica relacionadas con la sostenibilidad y el manejo de residuos en nuestras adquisiciones.*

*Consideraremos los impactos sociales y ambientales en nuestras decisiones de compra, buscando crear valor compartido y contribuir positivamente a la sociedad costarricense.*

*Implementaremos un sistema de evaluación continua del desempeño en compras sostenibles, para asegurar la efectividad y mejora continua de nuestras prácticas por parte de nuestros proveedores, compradores y todos los interesados en adquirir bienes y servicios.*

*Esta política refleja nuestro compromiso con la sostenibilidad y servirá como guía para todas las actividades de adquisición en (Nombre de la Empresa). Al adherirnos a estos principios, buscamos liderar el cambio hacia prácticas más responsables y contribuir al desarrollo sostenible en las comunidades en las que operen nuestras tiendas y donde se ubiquen nuestros proveedores seleccionados.*

#### **4.2 Diseño de Herramientas y Procedimientos para la Implementación de Compras Sostenibles en la Industria Retail**

En el ámbito del comercio minorista, se enfrentan a dos desafíos fundamentales. En primer lugar, deben integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional, de manera que las decisiones y actividades se alineen con la nueva perspectiva de análisis en tres dimensiones: ambiental, social y económica. En segundo lugar, deben utilizar su influencia en la cadena de suministro para generar un impacto positivo en la misma dirección.

La incorporación de esta forma de gestión en las operaciones diarias puede implicar, en una primera fase, la asignación de recursos económicos. Es crucial considerar estos costos como una inversión para el futuro y no como un gasto.

Para garantizar un crecimiento a largo plazo, las empresas deben tener en cuenta las necesidades de sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, clientes, la comunidad y la sociedad en general.

Esta guía propone abordar el proceso de adquisición cómo cada paso del proceso haciendo uso de un ciclo de mejora continua para las compras sostenibles e incorporar prácticas de adquisición sostenibles.

### **Factores ambientales de la Empresa**

Ya conociendo los criterios recomendados para la selección de proveedores y de criterios de compras sostenibles, es importante recordar que hay factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones por lo que es importante conocerlos y tomar medidas para disminuir su impacto.

Algunos de los factores ambientales que nos menciona la PMBOK 6 Edición son:

- Condiciones del mercado
- Productos, servicios y resultados disponibles en el mercado
- Vendedores, incluido su desempeño pasado o reputación
- Términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados, o para la industria específica
- Requisitos locales específicos, tales como los requisitos regulatorios para mano de obra o vendedores locales
- Aseguramiento jurídico en relación con las adquisiciones
- Sistema de gestión de contratos, incluidos los procedimientos para el control de cambios de los contratos
- Sistema establecido de proveedores de niveles múltiples, con datos sobre vendedores precalificados en función de la experiencia previa
- Sistema de contabilidad financiera y pagos de contratos (PMI,2017, p.470).

### **Identificación de prioridades de la organización.**

Contar con un sólido conocimiento del mercado es esencial para tomar decisiones informadas sobre cómo realizar adquisiciones sostenibles. Este entendimiento implica conocer las alternativas respetuosas con el medio ambiente, evaluar la capacidad del mercado para cumplir con los requisitos ambientales y explorar posibles soluciones innovadoras. Además, la investigación de mercado puede proporcionar detalles sobre las normas técnicas vigentes en el país para los bienes, servicios o consultorías que se planean contratar. Es crucial que el análisis de mercado sea objetivo, y cualquier consulta a proveedores o contratistas debe llevarse a cabo de manera transparente y no discriminatoria. Una buena práctica consiste en establecer diálogos inclusivos y transparentes para mejorar la definición de los requisitos, asegurándose de que estos se alineen mejor con la realidad del mercado. Si no existen proveedores en el mercado capaces de suministrar los bienes, obras, servicios o consultorías sostenibles deseados, el proceso se verá comprometido, por lo tanto, en la etapa de Desarrollo de Estrategias de Categoría implementada por el departamentos de compras de la organización patrocinadora se recomienda considerar dentro de los perfiles de los proveedores criterios ambientales, sociales, regulatorios y de innovación para el desarrollo de las etapas tanto de Diagnóstico de la Categoría como de Planificación de la Categoría.

Durante la elaboración del diagnóstico de la categoría, en la etapa de descripción de la categoría es necesario que los interesados como el departamento de compras puedan incluir de dentro de la definición de la categoría seleccionada información detallada sobre los productos o servicios dentro de esa categoría, considerando aspectos económicos, sociales, ambientales y de innovación.

En el Alcance de la categoría se recomienda delimitar y describir los límites y objetivos específicos que se aplicarán al proceso de adquisición dentro de esa categoría, este alcance

de la categoría de compras sostenibles de un bien o servicio seleccionado debe ser claro, específico y alineado con los objetivos de sostenibilidad de la organización.

Finalmente, en el proceso de descripción de la categoría se deben colocar el contexto de uso/proceso describiendo cómo se llevará a cabo el proceso de adquisición y cómo se aplicarán los criterios de sostenibilidad.

Posteriormente se continuará con las etapas:

- Desarrollar perfil de gastos
- Desarrollar perfil de demanda
- Desarrollar perfil de costos
- Desarrollar perfil de las partes interesadas

Siendo el Desarrollo del perfil de demanda especialmente importante, porque antes de integrar un procedimiento en el Plan de Adquisiciones, es crucial llevar a cabo una evaluación de las necesidades, considerando cuidadosamente los posibles impactos ambientales. En esta etapa, es esencial reflexionar sobre si el bien, servicio, obra o consulta a contratar constituye la mejor manera de satisfacer la necesidad identificada. Se debe explorar la posibilidad de adquirir productos reciclados o remanufacturados, e incluso reconsiderar la compra de productos a favor de la contratación de servicios o soluciones integrales. Estas alternativas pueden tener un menor impacto ambiental cuando se tienen en cuenta los costos totales a lo largo del ciclo de vida.

Haciendo uso de la matriz RAQSCI de uso interno de la organización, se reenfoca la atención en un orden priorizado sobre lo que es importante ya que contribuye a abordar las preocupaciones de las partes involucradas, e incluso puede extenderse a las inquietudes de los proveedores. La clave radica en discernir entre las "necesidades" y los "deseos", resaltando el papel desafiante inherente al proceso de adquisición.



Las etapas de la pirámide RAQSCI (ver Figura 10), permiten desarrollar un perfil de demanda requiere que comprenda los requisitos internos/externos, según los intereses organizados según prioridad que por sus iniciales significan: regulatorio, aseguramiento al suministro, calidad, servicio, costo e innovación, en los cuales esta guía se enfoca en la búsqueda de cumplimiento de criterios regulatorios, basados en la legislación costarricense y en la búsqueda de innovación, ya sea por uso de tecnologías o practicas novedosas en el mercado a evaluar.

**Figura 10**

*Pirámide RAQSCI*



*Nota. Pirámide RAQSCI. Tomado del Entrenamiento ISM Internacional Category Strategy (p14), por Walmart Internacional, 2023. Walmart Internacional.*

La segunda sección de realizar dentro del diagnóstico de la categoría es la investigación de inteligencia de mercado que es crear una imagen completa de los mercados de suministro relevantes.

Esto le permitirá identificar la posición de la categoría de abastecimiento y las (sub) categorías con respecto al impacto comercial y el riesgo de suministro/complejidad del suministro y determinar tendencias y desafíos comunes dentro del mercado.

La investigación de inteligencia se divide en las etapas de:

**Desarrollar perfil de proveedor:**

- Definir la base de proveedores actual, los perfiles de proveedores le permiten definir claramente su base de proveedores titulares al capturar atributos clave y comprender por qué hacemos negocios con estos proveedores.

Algunos de los principales aspectos a considerar al crear dicho perfil pueden incluir:

- ✓ Nombre del proveedor
- ✓ Resumen de la empresa
- ✓ Características clave
- ✓ Competidores Clave
- ✓ Capacidad / tamaño
- ✓ Desempeño
- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades
- ✓ Riesgos
- ✓ Certificaciones ambientales
- Definir grupo de proveedores potenciales, los perfiles de proveedores le permiten definir claramente su base de proveedores titulares al capturar atributos clave y comprender por qué se negocia con estos proveedores. La nueva cartera de proveedores dependerá de la categoría, los requisitos comerciales y la agresividad/creatividad del equipo y dentro del ámbito sostenible las sugerencias establecidas para definir si un proveedor es potencialmente electo se definirán según su capacidad de comprobar el cumplimiento regulatorio de las leyes y normas nacionales relacionadas a manejo de desechos, reciclaje y cualquier otro decreto relacionado al cuidado del medio ambiente, para mayores detalles se deberá revisar el cuadro de criterios de selección de proveedores y la nota suministrada a cada proveedor en la evaluación de sostenibilidad aplicada, que se verá más adelante en el documento
- Determinar las oportunidades de la base de proveedores, para desarrollar oportunidades de base de proveedores, se mira los riesgos actuales dentro de su(s)

titular(es). Teniendo en cuenta lo anterior se pueden llegar a presentar riesgos operacionales (asociados a la operatividad del contrato), ambientales (emanan de las licencias ambientales, de los planes de manejo ambiental, de la conservación de las condiciones ambientales o ecológicas exigidas y de la evolución de las tasas retributivas y de uso del agua), y sociales o políticos que deben ser manejados por la Entidad Privada.

**Desarrollar perfil de mercado**, el desarrollo de un perfil de mercado es un proceso que implica recopilar, analizar y presentar información detallada sobre un mercado específico. Este perfil proporciona una visión completa y comprensiva de diversos aspectos que afectan a dicho mercado. La empresa patrocinadora cuenta con sus herramientas y tecnología interna para generar los perfiles de mercado según su necesidad y la recomendación para la implementación de las compras sostenibles en una primera etapa de lanzamiento, es no interferir en este perfil, sino que basarse en información general que no interfiera en los sistemas de uso global de la empresa.

- Visión general del mercado, contar con un profundo conocimiento del mercado es esencial para determinar la manera óptima de realizar compras sostenibles. Esto implica estar al tanto de las alternativas ecológicas disponibles, evaluar la capacidad del mercado para cumplir con los requisitos ambientales y descubrir posibles soluciones innovadoras. Además, la investigación de mercado puede ofrecer detalles sobre las normas técnicas aplicadas en el país para los bienes, servicios o consultorías que se planean contratar. Es imperativo que el análisis de mercado sea imparcial, y cualquier consulta realizada a proveedores o contratistas debe llevarse a cabo de manera abierta y sin discriminación.

- Demanda, los consumidores cada vez solicitan y buscan más productos sostenibles, sin embargo, no hay registro ni análisis del impacto en la demanda de estos productos, por lo que con la guía de compras sostenibles se pretende tener las herramientas para estimular la selección de empresas ambiental y socialmente amigables para poder estimular mayor oferta de productos sostenibles y a su vez aumentar la demanda de artículos que se fabriquen y distribuyan de una manera sostenible.
- Situación de suministro, la organización debe evaluar la capacidad del proveedor para contribuir a los requisitos y expectativas de la organización en materia de sostenibilidad a través del suministro de bienes o servicios, (las capacidades generales del proveedor para obtener los resultados esperados, incluidos los de sostenibilidad) (ISO20400-2017).
- Impulsores del mercado / tendencias, la estrategia de categoría se basa en las mejores prácticas e identifica las palancas de valor y las oportunidades de aprovechamiento para optimizar el gasto total en todos los mercados, la empresa cuenta con herramientas de inteligencia y análisis de datos que le permiten conocer las tendencias actuales y poder tomar decisiones de las direcciones que se llevará.
- Ambiente competitivo, se hace uso de las 5 Fuerzas de Porter para analizar el mercado competitivo de la categoría a desarrollar.
- Perspectiva del futuro, elaborando un análisis FODA se determinará y definirá las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de la categoría con una visión de las partes interesadas y proveedores involucrados.
- Perfil de Categoría desde la vista de partes interesadas y proveedores, se usa la Plataforma para crear las Estrategias Guiadas de Categorías (GSC) y se utilizar una

solución como Cirtuo transforma a los propietarios de categorías en expertos estratégicos que pueden tomar mejores decisiones y generar valor más rápido, esta herramienta interna brinda:

- Consistencia del enfoque a través de marco establecido y claro.
- Facilidad de utilización.
- Calidad de las estrategias.
- Ritmo acelerado de construcción de estrategias.
- Visibilidad y compromiso a nivel Global de la organización.
- Construir y compartir conocimientos.

De las etapas anteriores esta guía se enfoca en establecer criterios sugeridos para que las partes interesadas tengan las herramientas para desarrollar los perfiles de sus proveedores y categorías con base a los criterios de sostenibilidad que la empresa establezca según la regulación nacional, tendencias de mercado e intereses de la organización como compromisos en sostenibilidad y desarrollo regenerativo que se definan con el paso del tiempo.

#### **Criterios de selección de proveedores.**

La organización debe evaluar la capacidad del proveedor para contribuir a los requisitos y expectativas de la organización en materia de sostenibilidad a través del suministro de bienes o servicios.

La selección de proveedores suele incluir la precalificación y la licitación. Las principales diferencias entre las etapas de precalificación y licitación son las siguientes:

- La precalificación suele centrarse en las capacidades generales del proveedor para obtener los resultados esperados, incluidos los de sostenibilidad;
- Por lo general, las licitaciones se centran en la capacidad y el compromiso del proveedor para cumplir con los requisitos detallados y específicos, incluidos los relacionados con la sostenibilidad, para los bienes o servicios.

Al llevar a cabo la selección de proveedores, la organización debe asegurarse de que se respeten todas las políticas públicas (por ejemplo, las políticas de contratación pública) y de que se promueva una competencia abierta y leal entre los proveedores potenciales. Al hacerlo, se debe prestar especial atención a:

- ética, prevención de la corrupción, conflictos de intereses, respeto de la propiedad, propiedad intelectual, infracciones y controles internos;
- la transparencia y la rendición de cuentas de todo el proceso de selección;
- calificar o descalificar a los proveedores;
- inclusión de todas las organizaciones de cualquier tamaño, condición o posición con capacidad para cumplir con los requisitos (ISO20400-2017).

### **Proveedores precalificados**

Se recomienda una etapa de precalificación de proveedores para reunir información pertinente sobre la capacidad de los proveedores para participar en el proceso de adquisiciones y para evaluar las ofertas con arreglo a los criterios de aprobación o no aprobación. Los requisitos para la precalificación deben establecerse claramente y deben tener en cuenta las cuestiones de sostenibilidad pertinentes, teniendo en cuenta los riesgos de sostenibilidad (incluidas las oportunidades) relacionados con la organización del proveedor.

En la etapa de precalificación, podría bastar con solicitar pruebas del respeto de los derechos humanos, el comercio ético, las políticas laborales y medioambientales mediante declaraciones de conformidad de los proveedores (auto reclamaciones) sobre esos temas. Sin embargo, a medida que avanza el proceso y se sigue evaluando a los posibles proveedores a través del proceso de licitación, se pueden utilizar auditorías, visitas a las instalaciones y otros medios de recopilación de pruebas de conformidad (evaluaciones de segunda o tercera parte) para proporcionar más garantías. La elección del método de evaluación de la conformidad más

adecuado debe ser el resultado de una evaluación del riesgo de las consecuencias de la falta de conformidad total con los requisitos (ISO20400-2017).

Algunos criterios de precalificación pueden ser opcionales y pueden utilizarse para fundamentar una evaluación ponderada de otros proveedores preseleccionados que cumplan con todos los criterios obligatorios.

Los criterios pueden evaluarse de varias maneras, entre ellas:

- El establecimiento de requisitos mínimos o normas de rendimiento (criterios de aprobación/no aprobación).
- Criterios de ponderación.
- Métodos de cálculo de costos
- Monetizar ciertos impactos, como el consumo de energía y los residuos.

Los proveedores con un buen desempeño pueden lograr precios bajos. Sin embargo, los proveedores con prácticas insostenibles podrían ofrecer precios anormalmente bajos que podrían reflejar una deficiencia en los aspectos sociales y ambientales, en comparación con los proveedores con mejores condiciones. A menos que existan procesos y criterios sólidos de precalificación y licitación para garantizar buenos estándares mínimos antes de que se designe al proveedor, la organización podría estar socavando sus propias políticas de sostenibilidad, exponiéndose a una amplia gama de riesgos y dando una señal al mercado de que infravalora la sostenibilidad frente a otras cuestiones (ISO20400-2017).

Los criterios de selección pueden incorporar requerimientos para determinar si el oferente cuenta con la experiencia y competencia específicas relacionadas con aspectos medio ambientales que sean relevantes para ejecutar el contrato en los términos requeridos.

En el ámbito de la compra sostenible y la gestión de proveedores, no existe un enfoque universal o estandarizado para llevar a cabo un diagnóstico que determine el nivel de sostenibilidad o responsabilidad de una empresa.



Competencia técnica ambiental. Ésta puede comprobarse solicitando evidencia sobre la experiencia previa en la ejecución de contratos con criterios ambientales, la existencia de personal con la capacidad y experiencia en el manejo de elementos ambientales en el contrato, el acceso al equipo técnico y facilidades para la protección ambiental.

Sistemas de gestión ambiental, son herramientas que usan las organizaciones que desean mejorar su desempeño ambiental, algunas áreas relevantes son el manejo de recursos naturales (por ejemplo, agua y energía), el entrenamiento al personal y el uso de métodos de producción sostenibles. Es posible emplear sistemas de certificación reconocidos para considerar que un proveedor cumple con requerimientos, aunque esto no debe ser excluyente y siempre deben aceptarse medios alternativos de verificación.

Responsabilidad extendida del productor (REP), es un principio que promueve mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los sistemas de los productos. Su objetivo es extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil, especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final. Se enfoca en tres temas centrales: prevención de la contaminación, pensamiento sobre el ciclo de vida y el concepto “el que contamina paga” (Salazar, Fernández & Dalaison, 2018).

La naturaleza voluntaria, abierta y en constante evolución y el análisis general de proveedores requiere pasar por alto numerosas consideraciones específicas de cada sector, producto, región, contexto local, etc. Estas consideraciones son esenciales para realizar un análisis preciso y fidedigno de las acciones de los proveedores en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa, por lo tanto, esta guía sugiere el uso del siguiente modelo como guía de referencia en la que basarse para evaluar a un proveedor, cuestionario que debe adaptarse a cada situación específica, eliminando y/o añadiendo preguntas según sea necesario. Además, el objetivo no es asignar una puntuación alta o baja, sino comprender la posición actual de la empresa en relación con la sostenibilidad.

En la Tabla 9 se detalla un ejemplo de evaluación de proveedores, es importante considerar que las preguntas pueden cambiar según interés del área especializada que solicita el servicio o bien al proveedor y del área de compras que tiene a cargo la categoría, la frecuencia de revisión de criterios sería recomendable que se realizara en cada actualización de contratos en casos que las empresas participantes de las evaluaciones reporten algún cambio significativo.

**Tabla 9**

*Evaluación de proveedores*

POLÍTICAS			
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Igualdad oportunidades y no Discriminación.		¿Es Pública?	
Conciliación laboral.		¿Es Pública?	
Clima Laboral (acoso, respeto, etc.).		¿Es Pública?	
Formación y Desarrollo Profesional.		¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Utiliza criterios sociales en la selección de sus proveedores.		¿Es Pública?	
Utiliza criterios laborales en la selección de sus proveedores.		¿Es Pública?	
Utiliza criterios medio ambientales en la selección de sus proveedores.		¿Es Pública?	
Búsqueda satisfacción proveedor / subcontratista.		¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Satisfacción del cliente.		¿Es Pública?	
Publicidad engañosa.		¿Es Pública?	
Seguridad del consumidor		¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Prevención contaminación.		¿Es Pública?	
Eficiencia energética.		¿Es Pública?	
Eficiencia uso del agua.		¿Es Pública?	
Reducción y compensación de emisiones de CO2.		¿Es Pública?	
Reducción en el uso de materias primas.		¿Es Pública?	
Reducción uso de papel.		¿Es Pública?	
Uso de papel reciclado y/o reutilizado.		¿Es Pública?	
Reciclaje/ Reutilización.		¿Es Pública?	

Otras medidas de protección medioambiental.		¿Es Pública?
<b>ACTUACIONES</b>		
<b>Relación con los trabajadores</b>		
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores?		
¿La presencia de mujeres en órganos directivos es igual o superior al 40 %?		
¿Se realizan estudios de clima laboral de una manera periódica?		
¿Los trabajadores participan en la gestión de la empresa a través de comités operativos, grupos de trabajo, etc.?		
¿Realiza su empresa alguna actuación para la conciliación de la vida laboral y personal?		
Horario flexible de entrada.		
¿Se ha reducido el % de contratación de personal con contrato temporal con respecto al año anterior? En caso afirmativo ¿qué porcentaje aproximado?		
¿Ha tenido accidentes con baja el año anterior?		
En caso afirmativo, ¿número de accidentes con baja?		
¿Se ha reducido con respecto al año anterior? ¿%?		
<b>Relación con los consumidores</b>		
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de la calidad?		
En caso afirmativo ¿cuál?		
¿Realiza periódicamente estudios para conocer la satisfacción de sus clientes / consumidores?		
<b>Medio Ambiente</b>		
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión medioambiental?		
En caso afirmativo ¿cuál?		
¿Ha realizado alguna actuación para reducir su impacto ambiental durante el año en curso?		
En caso afirmativo, indique actuación y resultado obtenido.		
¿Elabora periódicamente una memoria con información sobre resultados económicos, sociales y medioambientales?		
<b>Otros</b>		
¿La empresa colabora con Organizaciones sin ánimo de lucro de manera continuada?		
¿Tiene previsto en su plan estratégico (3 años) poner en marcha una política de RSE?		
¿Tiene implantado y certificado un sistema de Responsabilidad Social Empresarial?		
En caso afirmativo ¿cuál?		

¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión sostenible? En caso afirmativo ¿cuál?	
¿Tiene en el mercado algún producto / servicio etiquetado bajo criterios ecológicos, sociales o de comercio justo?	
¿Utiliza criterios ambientales y sociales en sus decisiones de inversión?	
En caso afirmativo, ¿cuáles y en un porcentaje?	

*Nota.* Evaluación de criterios básicos para Selección de proveedores verdes. Tomado de *La Guía de Compras Sostenibles Proyecto ENECO* (p50), por Fondevilla, M. 2018.

### **Definir criterios de compras.**

La definición de criterios de compras sostenibles es fundamental para la elaboración de una guía efectiva. En este documento se destacan las importantes razones para la inclusión de criterios regulatorios del país, criterios ambientales, sociales, económicos e innovación, destacando que según la categoría a seleccionar en el proceso de adquisiciones, la lista de criterios podría variar debido a que no todos los criterios son aplicables para los mismos bienes o servicios, además es importante recordar que la implementación de la guía es voluntaria y podría no ser utilizada en categorías en las que se considere algún riesgo o impedimento comercial importante.

Criterios regulatorios, los criterios regulatorios aseguran que las compras se realicen de acuerdo con las leyes y regulaciones locales. Garantizar el cumplimiento legal contribuye a evitar sanciones y asegura que las adquisiciones estén alineadas con estándares éticos y ambientales.

Criterios Ambientales, la integración de criterios ambientales garantiza que las compras minimicen su impacto en el medio ambiente, se incluyen aspectos como la eficiencia energética, el uso sostenible de recursos y la reducción de emisiones, contribuyendo a la conservación del entorno.

Criterios Sociales, aseguran que las compras promuevan prácticas justas y éticas en la cadena de suministro. Esto puede abarcar aspectos como condiciones laborales, derechos

humanos y equidad, contribuyendo al bienestar de las comunidades y trabajadores involucrados.

Criterios Económicos, la inclusión de criterios económicos implica evaluar la sostenibilidad financiera de las adquisiciones. Esto puede incluir aspectos como el apoyo a la economía local, la eficiencia en costos a largo plazo y el fomento de prácticas comerciales justas.

Criterios de Innovación, la innovación social y económica puede estimular la creación de oportunidades para empresas locales y emprendimientos sostenibles, generando un impacto positivo en la comunidad.

Todos estos criterios se incluyen considerando a su vez el impacto y aporte que puedan tener en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales implican en esta guía de compras sostenibles, una importante consideración para la toma de decisiones de compra al poder contribuir a un desarrollo más sostenible en diversas áreas.

Fomentando la eficiencia en el uso de recursos y la reducción de residuos, priorizando productos y proveedores que promuevan prácticas de consumo y producción sostenibles.

Se debe poder asegurar que los productos que se adquieran sean producidos bajo condiciones laborales justas y seguras, velando por que los proveedores que respetan los derechos laborales, promoviendo la inclusión y la equidad de género en la cadena de suministro.

Todos los productos y servicios que se categoricen como sostenibles deben beneficiar a la comunidad local y contribuir al desarrollo económico sostenible, se priorizaran aquellos que utilicen fuentes de energía sostenibles y eficientes, además de los que en su elaboración incluyan a fuerza laboral de la comunidad en la que el proveedor opere.

Todos estos criterios deben ir acompañados de adecuada divulgación de información y educación sobre prácticas sostenibles a los consumidores y a los asociados para fomentar la conciencia y la toma de decisiones informadas.

Usando de referencia la Guía de Compras Públicas Sostenibles de Costa Rica y los criterios antes descritos, se detalla una lista base de criterios y su correspondiente forma de verificación para la ejecución de la guía de compras sostenibles para algunas de las categorías más habituales de compras, importante destacar que los criterios seleccionados no son los únicos ni exclusivos por categoría, siempre se sugiere su revisión antes de cada proceso de adquisiciones.

#### **Metodología de evaluación recomendada.**

Con el uso de la Tabla 10 llamada Herramienta de Selección de Proveedores Verdes para Supermercados se sugiere evaluar el nivel de cumplimiento de los proveedores seleccionados, el porcentaje de importancia de cada criterio podrá asignarlo cada uno de los interesados en el proceso de adquisiciones en conjunto con el comprador a cargo de la categoría.

La asignación de puntuaciones cada criterio se debe realizar en función del cumplimiento, y establecer los pesos según la importancia estratégica de cada criterio. Cuando se tengan todas las evaluaciones de los proveedores participantes se debe comparar proveedores utilizando las puntuaciones ponderadas, finalmente es recomendable proporcionar retroalimentación a los proveedores para fomentar la mejora.

Tabla 10

## Herramienta de Selección de Proveedores Verdes para Supermercados

<b>Herramienta de Selección de Proveedores Verdes para Supermercados</b>				
Nombre del proveedor:	Cumple		Peso del criterio	Puntaje Obtenido
Fecha de Evaluación:	Si	No		
<b>1. Especificaciones Técnicas Ambientales:</b>				
<b>Criterios de Productos Sostenibles:</b>				
Materiales reciclables y/o biodegradables.				
Eficiencia energética.				
Uso responsable del agua.				
Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.				
<b>2. Normas Técnicas Ambientales:</b>				
<b>Cumplimiento Normativo:</b>				
Verificación del cumplimiento de normativas ambientales locales e internacionales.				
Certificaciones ISO ambientales.				
<b>3. Políticas Nacionales y Sectoriales:</b>				
<b>Compromiso con Políticas Ambientales:</b>				
Alineación con políticas nacionales y sectoriales de sostenibilidad.				
Participación en programas gubernamentales relacionados con la sostenibilidad.				
<b>4. Eco-Etiquetado:</b>				
<b>Etiquetas Ecológicas:</b>				
Revisión de productos con eco-etiquetas reconocidas.				
Verificación de la autenticidad y validez de las eco-etiquetas.				
<b>5. Certificaciones Verdes:</b>				
<b>Certificaciones Ambientales:</b>				
Certificaciones específicas para la industria alimentaria y minorista.				
Evaluación de certificaciones como Rainforest Alliance, FSC, etc.				
<b>6. Materiales y Métodos de Producción:</b>				
<b>Selección de Materiales Sostenibles:</b>				
Uso de materiales reciclados y/o renovables.				
Métodos de producción con baja huella de carbono.				
<b>7. Evaluación de Desempeño Ambiental:</b>				
<b>Indicadores de Desempeño:</b>				
Establecimiento de métricas para evaluar el desempeño ambiental.				
Seguimiento de métricas a lo largo del tiempo.				
<b>8. Transparencia y Comunicación:</b>				
<b>Reportes de Sostenibilidad:</b>				
Revisión de informes de sostenibilidad proporcionados por los proveedores.				
Comunicación abierta sobre prácticas sostenibles.				
<b>9. Evaluación de Impacto Social:</b>				
<b>Responsabilidad Social Empresarial (RSE):</b>				
Evaluación de prácticas laborales éticas.				
Contribuciones a comunidades locales.				
<b>10. Adaptabilidad y Mejora Continua:</b>				
<b>Flexibilidad y Adaptabilidad:</b>				
Capacidad de los proveedores para ajustarse a estándares cambiantes.				
Compromiso con la mejora continua en sostenibilidad.				
Puntaje Total:				

*Nota.* Herramienta sugerida para evaluación de proveedores sostenibles. Elaboración propia.

### **4.3 Estrategia Efectiva para integrar las Compras Sostenibles desde el Inicio de las Relaciones Comerciales con Proveedores de Bienes y Servicios**

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.

(GPM Global, 2019, p.21)

En esta guía se propone realizar el proceso de implementación de las Compras Públicas Sostenibles, fundamentando su desarrollo en el ciclo de mejora continua. La integración de la CPS a nivel institucional se basa en el modelo de mejora continua, conformado por las fases de planificación, integración, verificación y mejora. Estas se describen a continuación:

- **Planificación:** tomando en consideración los principios y materias de CPS, a partir de los cuales se plantean riesgos y oportunidades en impacto a la sostenibilidad desde la función de compra es recomendable que cada institución revise su estrategia para establecer sus objetivos y ambiciones en CPS. Seguidamente, es necesario que cada institución delimite la gobernanza mediante el establecimiento de autoridades y responsabilidades pertinentes.
- **Integración:** en esta fase se determinan los criterios de sostenibilidad de los productos

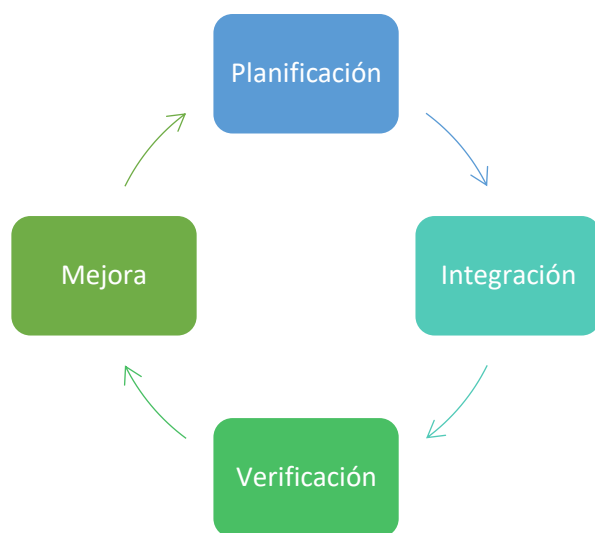


y se gestionan para mantenerlos actualizados y viables para el contexto costarricense.

- **Verificación:** esta fase asegura que los criterios de sostenibilidad sean objetivamente verificables, tanto en la etapa de evaluación como de seguimiento del contrato.
- **Mejora:** esta fase fortalece la planificación institucional y los criterios de sostenibilidad, con base en la experiencia generada y los aprendizajes específicos para las diferentes categorías de productos, dentro de la estrategia de CPS de la entidad (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

### Figura 11

*Ciclo de mejora continua de CPS*



*Nota.* Ciclo de mejora continua para la gestión de las compras sostenibles. Elaboración propia.

### **Estrategia de implementación.**

La formulación de la estrategia que se defina debe esclarecer las metas más allá de los límites legales para los productos prioritarios en términos de las compras sostenibles. La claridad en el propósito facilita la identificación de los criterios de sostenibilidad que deben

cumplir los productos, evitando el riesgo de incrementar los costos asociados con su adquisición.

Seguir un grupo de buenas prácticas en las etapas de planificación, integración, verificación y mejora, permitirá no solo claridad, sino que un adecuado compromiso, rendición de cuentas y la adecuada implementación de la guía de compras sostenible.

#### Buenas prácticas de Planificación.

Planificar la gestión de adquisiciones es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. (PMI,2017).

Planificar el involucramiento de los interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados de los proyectos, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados (PMI,2017).

El involucramiento con las partes interesadas, por ejemplo, mediante la consulta de la viabilidad en el mercado de criterios de sostenibilidad, es vital con el fin de considerar no solo intereses y necesidades de estas partes, sino también de conocer las capacidades, barreras y bondades que los criterios de sostenibilidad puedan enfrentar en el contexto de la organización.

Por lo que en esta guía se considera de vital importancia obtener el compromiso y apoyo de la alta dirección, para que, al establecer metas y objetivos, estos sean claros y tengan relación con las compras sostenibles y objetivos de la empresa.

#### Buenas prácticas de Integración.

Una gestión de la integración incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de un proyecto (PMI, 2017, p. 23)

La fase de integración se refiere a la implementación de las compras sostenibles en los procesos de la institución. En esta fase, de acuerdo con la estrategia y planificación determinada, es cuando la institución identifica e incluye en los términos de contratación los criterios de sostenibilidad para el producto específico a contratar (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

Es importante entender en que se basan los criterios de evaluación y se separar de la siguiente manera:

- Criterios de evaluación: incluyen consideraciones en materia ambiental, social, económica o de innovación que superan el marco legal y reglamentario. Si estos criterios no se cumplen, la oferta continúa en el proceso, pero no se le acreditan los puntos correspondientes. Si la oferta cumple parcialmente, se asigna una puntuación proporcional a los criterios cumplidos, de acuerdo con los valores de evaluación preestablecidos por cada institución.

Criterios de seguimiento: incluyen consideraciones que deben cumplirse durante la vigencia del contrato por el oferente. Algunos criterios pueden referirse al cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios durante todo el periodo del objeto contractual adquirido. Otros criterios podrían ir más allá del marco legal o reglamentario en materia social, ambiental, económica o de innovación. Si no se cumplen, la consecuencia dependerá de la gravedad de la falta, según se haya definido en el cartel y conforme al bloque de legalidad, lo que podría llegar a ser falta grave y ocasionar la resolución contractual, previa observancia del debido proceso (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

Los criterios de sostenibilidad corresponden a la incorporación de consideraciones sociales, económicas, ambientales y de innovación en los pliegos de condiciones, atendiendo a las particularidades del objeto contractual y del mercado. Es importante tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Criterios de sostenibilidad ambiental: incluyen todo criterio más allá de los requisitos obligatorios que impactan positivamente el ambiente, por ejemplo, mediante la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los recursos, la mitigación y adaptación al cambio climático, la protección del ambiente, la biodiversidad o la restauración de hábitats naturales, reconocimientos oficiales en materia ambiental, reducción de la huella ambiental, entre otros.
- Criterios de sostenibilidad económica: incluyen todo criterio más allá de los requisitos obligatorios (garantías, pagos de tributos e impuestos, entre otros).
- Criterio de sostenibilidad social: incluyen todo criterio más allá de los requisitos de cumplimiento de la normativa laboral y social que impactan positivamente a la promoción, protección, inclusión e igualdad de las personas trabajadoras en condición de vulnerabilidad, así como la salud, seguridad y bienestar de todas las personas trabajadoras. Entre los criterios de sostenibilidad social asociados con la CPS se encuentra todos aquellos relacionados con la promoción de buenas prácticas sociales y laborales reconocidas por el Estado Costarricense y de interés del país, tales como la prevención del trabajo infantil y la protección de la persona adolescente trabajadora, la accesibilidad multidimensional para evitar barreras que limiten la inclusión y desarrollo laboral a personas en situación de discapacidad, la inclusión laboral de personas mayores de 45 años, la no discriminación en el trabajo, la prohibición del acoso sexual y laboral, la promoción de la salud física y mental de las personas trabajadoras, la igualdad de género en el ámbito laboral, la inclusión laboral o los encadenamientos productivos de personas pertenecientes a comunidades o grupos en condición de vulnerabilidad, reconocimientos oficiales por parte de una entidad del Estado en buenas prácticas laborales y sociales, entre otras.

- Criterios de sostenibilidad en innovación: incluyen todo criterio referido a productos nuevos o significativamente mejorados en aspectos, tales
- como sus procesos de producción o prestación de servicio, que brindan una nueva solución que satisfaga de una mejor forma.

Desde el punto de vista de CPS estos criterios se orientan a soluciones innovadoras propuestas por el oferente para satisfacer las necesidades identificadas, lo que brinda soluciones alternativas dentro del marco de cumplimiento con las especificaciones del objeto contractual y sus criterios de desempeño y funcionalidad. El enfoque en innovación puede utilizar nuevo conocimiento o nueva tecnología, o puede estar basado en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnologías existentes. Su impacto puede demostrarse más beneficioso en materia ambiental, de rendimiento, eficiencia, velocidad, seguridad de uso, accesibilidad, entre muchos otros (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

De acuerdo con el RGLGIR, resulta discrecional para cada Administración contratante determinar cuál(es) criterio(s) de sostenibilidad utilizará y el porcentaje de evaluación por asignar a este(os). Cuando la Administración contratante promueva la CPS, debe considerar y acatar las siguientes pautas:

- El 20% establecido en el artículo 34 de la Ley para la Gestión Integral de Residuos, Ley N.º8839, debe ser utilizado para implementar los criterios de sostenibilidad en las compras públicas, según el artículo 44 del Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos y la normativa técnica en CPS.
- Los criterios de sostenibilidad por los cuales se asigna puntaje deben estar vinculados con el objeto contractual.

- Los criterios de sostenibilidad deben ajustarse al estudio preliminar de mercado que sustenta la decisión inicial. De esta forma, se garantiza que los criterios de sostenibilidad solicitados puedan ser satisfechos en el mercado estudiado.

Los criterios de sostenibilidad deben ser objetivamente verificables. Cuando los criterios de sostenibilidad sean verificables solo en la etapa de ejecución del contrato, deberá definirse en el cartel la sanción respectiva en caso de incumplimiento, atendiendo a la gravedad de la falta (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

### **Buenas prácticas de verificación.**

Para asegurar el éxito en la implementación de CPS, es crucial que los criterios de sostenibilidad sean objetivamente verificables, y dicha verificación debe ser factible y viable tanto para la institución contratante como para el mercado en general.

Existen diversos métodos de verificación, algunos de los cuales ofrecen una mayor fiabilidad en la confirmación de los aspectos deseados. Por ejemplo, los etiquetados de tipo I o tipo III, en contraposición a las autodeclaraciones, resultan más fiables y, por ende, están prohibidos en el ámbito ambiental de las compras públicas de Costa Rica y por lo tanto lo usaremos como referencia en esta guía.

La elección de los medios o métodos de verificación dependerá del objeto contractual y puede abarcar diversas opciones, entre ellas, pero sin limitarse a ellas:

- Reconocimientos oficiales por parte de las instituciones del Estado Costarricense en materia ambiental, social o económica.
- Etiquetado tipo I o tipo III (ecoetiquetado) oficiales del Estado Costarricense. Se debe excluir el ecoetiquetado tipo II<sup>12</sup> como instrumento de verificación en las compras del Estado por su bajo nivel de confiabilidad y porque está prohibido para usarse en las compras públicas sostenibles por disposición expresa del Acuerdo Nacional N.º006-2019.

- Entrega de hojas de seguridad de productos químicos o de especificaciones técnicas de fabricante.
- Aporte de políticas internas, documentos de suscripción de pólizas, documentación interna sobre políticas de inclusión laboral, copias de planillas, entre otros.
- Aporte de información sobre programas en marcha y sus impactos en materia de sostenibilidad.
- Certificación del bien o lote y/o entrega de muestra y/o pruebas hechas por laboratorios acreditados por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA) o reconocidos por acuerdos de reconocimiento mutuo entre el ECA y las entidades internacionales equivalentes.
- Marcas de conformidad en dispositivos eléctricos.
- Cumplimiento durante la ejecución del contrato de requisitos sociales, ambientales y económicos pertinentes.
- Otros. (Guía Compras Públicas Sustentables 2022).

### **Buenas prácticas para la mejora.**

La mejora continua en el proceso de compras sostenibles es un pilar esencial para el éxito y la efectividad a largo plazo de las iniciativas de sostenibilidad en las adquisiciones. En un entorno empresarial en constante evolución y en un contexto global que demanda prácticas más sostenibles, la capacidad de aprender de las experiencias pasadas, adaptarse a nuevos desafíos y perfeccionar continuamente los procesos de compra se convierte en un factor determinante. Este enfoque no solo garantiza la alineación constante con los objetivos de sostenibilidad, sino que también impulsa la innovación, la eficiencia y la maximización del impacto positivo en el ámbito social y ambiental. En este sentido, la mejora continua se erige como una herramienta estratégica para impulsar la transformación hacia un modelo de compras más sostenible y responsable.

Es fundamental tener presente que, a lo largo de todo el ciclo de implementación de las CPS, resulta imperativo instituir una revisión constante y la mejora continua del proceso de compras. Esto implica evaluar las lecciones aprendidas durante el proceso y diseñar las acciones correctivas correspondientes. En esta fase, se aconseja:

- Fortalecer criterios de sostenibilidad utilizados por la institución.
- Ajustar la ponderación de los criterios de sostenibilidad para categorías de productos especificados.
- Mejorar la gestión interna, los procesos y las competencias del personal que participa en el proceso de compras.
- Otros (CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS, 2021).

Es recomendable que de manera periódica se generen informes de rendición de cuentas, establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto de las compras sostenibles y realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y optimización.

La implementación de las compras sostenibles, no podrían ser posibles en una organización sin contar con el compromiso de la alta gerencia que ya fue mencionado, sin embargo no se debe olvidar que los proveedores y todos los miembros de la organización que estén relacionados a las compras o adquisiciones de bienes, siendo compradores o interesados, deben estar comprometidos y entender los beneficios de tener proveedores verdes, por lo que se recomienda crear cultura organizacional para que la sostenibilidad y sus pilares se consideren siempre en los procesos de adquisiciones.

Algunas de las estrategias recomendadas para generar cultura y compromiso son:

1. Capacitación y Concientización, proporcionar formación a los empleados sobre sostenibilidad y compras responsables, creando conciencia sobre la importancia de las decisiones de compra en la sostenibilidad que se realicen en la empresa y



el impacto positivo que esto tendrá en el medio ambiente como en las comunidades donde la empresa patrocinadora y sus proveedores operen.

2. Colaboración con Proveedores, involucrar a los proveedores desde el inicio de las relaciones comerciales, compartiendo la visión y los objetivos de sostenibilidad con los proveedores seleccionados y comunicando activamente el compromiso empresarial con los proveedores interesados en tener relaciones comerciales.
3. Establecimiento de Indicadores de Desempeño, definir indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con sostenibilidad en todas las evaluaciones de desempeño de departamentos como compras, legal, servicios administrativos y cualquier otro puesto involucrado directamente con adquisiciones y compras dentro de la empresa, además de monitorear y evaluar el desempeño de los proveedores en base a estos KPI, posterior a la firma de los contratos y durante el periodo de vigencia de este.
4. Reconocimiento y Recompensas, incluir en los sistemas actuales de premiación de proveedores, un sistema de reconocimiento y recompensas para proveedores sostenibles, destacando a los proveedores que demuestren un compromiso excepcional con la sostenibilidad.
5. Comunicación Transparente, comunicar de manera transparente la estrategia de compras sostenibles a los asociados y partes interesadas, informando sobre los logros y mejoras a lo largo del tiempo, no solo en dinero sino en impacto ambiental y social en las comunidades donde operan la compañía.
6. Integración en la Cultura Organizacional, incorporar la sostenibilidad no solo en la misión, visión y valores de la empresa, sino que, en las evaluaciones de desempeño, en las comunicaciones culturales, voluntariados y en actividades

importantes, para fomentar una cultura que promueva la responsabilidad social y ambiental.

7. Colaboración Interna, fomentar la colaboración interdepartamental para integrar la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa, incentivando la participación de los equipos de compras, sostenibilidad y responsabilidad social. Se puede incluir programas de coaching y mentoría de las áreas con mas experiencia en el tema y dar acompañamiento a las personas interesadas en los procesos interdepartamentales relacionados a sostenibilidad.

Esta estrategia no solo se centra en la implementación de prácticas sostenibles en las compras, sino también en la creación de una cultura organizacional arraigada en la responsabilidad ambiental y social. La colaboración con proveedores desde el principio es clave para establecer relaciones sólidas basadas en la sostenibilidad.

### **Documentación de las adquisiciones.**

La documentación de las adquisiciones proporciona un registro escrito utilizado para alcanzar el acuerdo legal y puede incluir documentos más antiguos anteriores al proyecto que este en curso. La documentación de las adquisiciones puede incluir:

- Documentos de las licitaciones, incluyen las RFI, RFP, RFQ u otros documentos enviados a los vendedores para que puedan elaborar una respuesta a la licitación.
- Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones, el enunciado del trabajo (SOW) relativo a las adquisiciones proporciona a los vendedores un conjunto de objetivos, requisitos y resultados claramente definidos, a partir de los que pueden proporcionar una respuesta cuantificable.

- Estimaciones de costos independientes, se desarrollan ya sea internamente o mediante recursos externos y proporcionan un control de razonabilidad frente a las propuestas presentadas por los oferentes.
- Criterios de selección de proveedores, estos criterios describen cómo serán evaluadas las propuestas de los oferentes, incluidos criterios y pesos para la evaluación. Para la mitigación de riesgos, el comprador puede firmar acuerdos con más de un vendedor para mitigar el daño causado por un único vendedor que tenga problemas que afecten al proyecto en general (PMI, 2017, P.485).

**Figura 12**

*Comparación de la documentación de las Adquisiciones*

<b>Plan de Gestión de las Adquisiciones</b>	<b>Estrategia de las Adquisiciones</b>	<b>Enunciado del Trabajo</b>	<b>Documentos de las Licitaciones</b>
Cómo será coordinado e integrado el trabajo de adquisiciones con otros trabajos del proyecto, especialmente con los recursos, el cronograma y el presupuesto	Métodos de entrega de las adquisiciones	Descripción del artículo que se planea adquirir	Solicitud de información (RFI), Solicitud de cotización (RFQ), Solicitud de propuesta (RFP)
Cronograma para las actividades clave de adquisición	Tipos de acuerdos	Especificaciones, requisitos de calidad y métricas de desempeño	
Métricas de adquisiciones para gestionar el contrato	Fases de la adquisición	Descripción de servicios adicionales requeridos	
Responsabilidades de todos los interesados		Métodos y criterios de aceptación	
Supuestos y restricciones para las adquisiciones		Datos de desempeño y otros informes requeridos	
Jurisdicción legal y moneda utilizada para el pago		Calidad	
Información sobre estimaciones independientes		Período y lugar de desempeño	
Asuntos relacionados con la gestión de riesgos		Moneda; cronograma de pagos	
Garantía			
Vendedores precalificados, si corresponde			

*Nota.* Comparación de la documentación de las Adquisiciones. Tomado de *Guía PMBOK* (p481), por PMI 2017.

**Análisis de datos.**

Entre las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras la evaluación de propuestas. Las propuestas se evalúan para asegurar que estén completas y respondan plenamente a los documentos de la licitación, los enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones, los criterios de selección de proveedores y demás documentos incluidos en el paquete de la licitación (PMI, 2017, P. 487).

**Vendedores seleccionados.**

Los vendedores seleccionados son aquellos para los que, en función del resultado de la evaluación de la propuesta o licitación, se ha establecido que se encuentran en un rango competitivo. La aprobación final de las adquisiciones complejas, de alto valor y alto riesgo, requieren por lo general la aprobación de los directores de la organización antes de la adjudicación (PMI, 2017, P. 488).

**Cláusulas ambientales.**

Las especificaciones técnicas, concebidas sin carácter restrictivo, abarcan las características necesarias según lo establecido por el poder adjudicador para garantizar que el bien y/o servicio alcance sus objetivos previstos. En este contexto, se hace referencia a la posibilidad de incorporar especificaciones relacionadas con el tipo de material, la necesidad de seguir un procedimiento específico de producción, la opción de utilizar etiquetas ecológicas, la exploración de variantes, así como recomendaciones para que los subcontratistas mantengan los mismos niveles de calidad. Además, se contemplan penalizaciones de índole ambiental y criterios sociales, ya sea para la inclusión de población en situación de vulnerabilidad, marginada o excluida de la dinámica productiva, o en su defecto, para establecer acciones concretas en relación con la disposición, uso y manejo de los materiales utilizados para el cumplimiento del contrato.

Se debe cumplir por obligación lo establecido en la legislación nacional de Costa Rica, usando como referencia mínima las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley N.º 7554, Ley Orgánica del Ambiente.
- Ley N.º 8839, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (LGIR).
- Ley N.º 10031, Ley Reforma a la Ley para la Gestión Integral de Residuos.
- Reglamento a la Ley General de Residuos (RGLGIR) N.º 37567-S-MINAET-H.
- Reglamento del Canon Ambiental por Vertidos, N.º 34431.
- Reglamento para la Gestión Integral de los Residuos Electrónicos N.º 35933-S.
- Reglamento para la Declaratoria de Residuos de Manejo Especial N.º 38272-S.
- Reglamento general para la clasificación y manejo de residuos peligrosos N.º

41527-S-MINAE.

#### **Adjudicación del contrato.**

Se pueden utilizar cuatro métodos comunes para promover resultados sostenibles en la etapa de evaluación.

a) Recompensar los estándares y el desempeño superiores: Esto podría incluir el reconocimiento de la capacidad de los bienes o servicios para mejorar la sostenibilidad de los propios bienes o servicios de la organización. (ISO 20400, 2017).

b) El juicio cualitativo se puede utilizar en algunos contextos específicos. Podría pedirse a los proveedores, especialmente en las industrias de servicios, que resumieran su experiencia y métodos en relación con los criterios de sostenibilidad en su respuesta a la licitación. Esto permite a las organizaciones evaluar su enfoque para gestionar los principales riesgos de sostenibilidad (incluidas las oportunidades) identificados durante la etapa de planificación. A menudo es aconsejable realizar entrevistas cara a cara con el personal clave y realizar visitas a lugares donde se llevan a cabo servicios similares para garantizar que los juicios cualitativos estén respaldados por la mejor evidencia posible.

c)Evaluaciones de idoneidad que permiten identificar y evaluar bienes o servicios que podrían no ser lo suficientemente sólidos, lo que llevaría a mayores costos de reparación y reemplazo: Otras propuestas podrían estar sobre diseñadas, proporcionando una funcionalidad o servicio no deseado a un costo adicional. Ninguno de los dos extremos proporciona una solución sostenible y esto debe reflejarse en la evaluación. los criterios de etiquetado medioambiental las características indicadas en las declaraciones medioambientales de producto y otras normas de producto pueden ayudar a evaluar las credenciales de las mercancías, incluidas las cuestiones pertinentes en materia de sostenibilidad. Alternativamente, la evidencia basada en ensayos u otros clientes.

Las organizaciones del sector privado y algunos organismos públicos podrían negociar tras la evaluación de las ofertas. Esta etapa representa un riesgo de reducción de los compromisos de sostenibilidad por parte de los proveedores, especialmente si se centra únicamente en los costes.

Siempre que sea posible, los compromisos de sostenibilidad deben incluirse en el contrato para garantizar que el proveedor esté obligado contractualmente a entregarlos o a mejorar su rendimiento con el tiempo. Si no es posible negociar compromisos contractuales, podría ser necesario un enfoque más informal y flexible para persuadir a los proveedores de que adopten iniciativas de sostenibilidad. Estas iniciativas suelen plasmarse en un plan de mejora de proveedores independiente o en un memorando de entendimiento. Entre los ejemplos de iniciativas se incluyen los compromisos de cambiar a madera gestionada de forma sostenible (o aumentar su uso), reducir o eliminar el uso de productos químicos peligrosos, garantizar mejores condiciones de trabajo en lo sucesivo de la cadena de suministro. (ISO 20400, 2017).

Una vez concluida la negociación, se debe adjudicar formalmente el contrato al proveedor, que debe ser aprobado en su totalidad por las partes interesadas clave y las

autoridades delegadas. Las partes interesadas internas pertinentes deben ser informadas de las nuevas disposiciones.

Los proveedores que no hayan tenido éxito deben ser notificados e informados en su totalidad. Los proveedores deben ser conscientes de si sus credenciales de sostenibilidad no cumplen con el requisito y de qué manera, ya que esta es una importante contribución organizacional a la mejora de los proveedores. Esto, a su vez, refuerza la importancia de las prácticas comerciales sostenibles dentro del mercado de suministro.

### **Propuesta contractual, gestión de la relación con el proveedor.**

Los compromisos de sostenibilidad de una organización deben reflejarse en la calidad de la relación con sus proveedores. Lograr resultados de sostenibilidad a menudo requiere desarrollar una visión a largo plazo. Esta visión tiene más posibilidades de éxito si es compartida por un proveedor que considera que la organización de compras es un cliente preferente.

La calidad de la relación con el proveedor puede mejorarse mediante una combinación de prácticas las cuales podrían incluir:

- La inclusión de obligaciones mutuas entre proveedores y clientes en los contratos que vinculan a las partes.
- Cláusulas equilibradas, condiciones justas (por ejemplo, garantías, plazos), indicadores clave de rendimiento y daños y perjuicios o sanciones cuando estén permitidos.
- Procedimientos sólidos (por ejemplo, contratos base, protección de la propiedad intelectual) y condiciones (por ejemplo, pagos puntuales) que fortalezcan a las partes interesadas de la cadena de suministro.

- Emisión rápida de pedidos siempre que la organización del cliente y el proveedor acuerden comenzar el trabajo para evitar costos ocultos y reducir el riesgo para ambas partes al realizar el pedido.
- La prevención de conflictos mediante el diálogo y la eficacia de la resolución de conflictos (por ejemplo, mediante el nombramiento de un mediador);
- Se prestó especial atención a las diferentes categorías de proveedores (por ejemplo, proveedores estratégicos, PYME y proveedores vulnerables);
- Una relación bilateral basada en la confianza, la transparencia y la planificación prospectiva colaborativa y, más ampliamente, en el uso de las directrices y mejores prácticas existentes en su sector (ISO 20400, 2017).

#### Ejecución del contrato.

Desde una perspectiva operativa sostenible, es fundamental que las partes interesadas internas pertinentes comuniquen y comprendan la concienciación y el enfoque en los elementos sostenibles y los objetivos de rendimiento asociados para garantizar que los compromisos de sostenibilidad asumidos en el contrato se apliquen plenamente.

El proveedor también debe apoyar plenamente la implementación de prácticas de sostenibilidad, desde el inicio del contrato. El papel del gestor de contratos es asegurarse de que la sostenibilidad permanezca firmemente en la agenda del proveedor.

El gestor del contrato y el proveedor deben revisar cualquier análisis de riesgo de sostenibilidad (incluida la oportunidad) realizado por la organización a lo largo de las etapas de planificación y selección. Los planes de acción correspondientes deben revisarse o desarrollarse para garantizar la aceptación de los proveedores, la alineación y el enfoque continuo en los riesgos clave de sostenibilidad (incluidas las oportunidades). Deben mencionarse en los planes de gestión del contrato y, en su caso, incorporarse a los planes de desarrollo de proveedores.



En algunos casos, puede haber prioridades contrapuestas y la mejora de las prácticas de sostenibilidad puede no ser de interés financiero a corto plazo para el proveedor.

Se puede adoptar una combinación de incentivos y soluciones para realinear la rentabilidad con la sostenibilidad, por ejemplo:

- Se podrían pagarse incentivos a los proveedores por lograr un rendimiento superior a los objetivos previstos o acordados.
- Se podrían acordar contratos de precio fijo (en este caso, la reducción del desperdicio o la mejora de la eficiencia mejorarían los márgenes de beneficio de un proveedor).
- Podrían establecerse acuerdos de participación en las ganancias en los que el cliente y el proveedor se dividan las ganancias derivadas de las mejoras de sostenibilidad. (ISO 20400, 2017).

#### **4.4 Implementación de la Metodología Propuesta en un Proyecto Clásico de Adquisición de bienes y Servicios bajo una Guía de Compras Sostenibles**

La implementación de la guía de compras sostenibles se llevó a cabo en colaboración con proveedores de diversas categorías entre ellas servicios como Limpieza, control de plagas y tratamiento de desechos electrónicos.

El propósito de realizar un simulacro de licitación con estos proveedores fue evaluar el nivel de implementación en temas de sostenibilidad en sus procesos, conocer sus perspectivas y criterios sobre la sostenibilidad y analizar el impacto económico de la implementación, con el equipo de compras y los interesados en la contratación de este tipo de proveedores fue determinar la viabilidad de estas prácticas sostenibles en el ámbito de la cadena de suministro.

Con un enfoque inclusivo se buscó no solo integrar criterios sostenibles en la adquisición de bienes y servicios, sino también entender las percepciones de los proveedores,

los costos asociados y la factibilidad de incorporar prácticas sostenibles en diferentes sectores de la cadena de suministro.

La participación de proveedores de diversas categorías proporcionó una visión integral y contribuye a la construcción de una estrategia de compras sostenibles que sea beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores en la cadena de suministro.

La estrategia utilizada para realizar el proceso de simulacro de implementación constó de cinco pasos:

1. Reunión con Interesados, al tratarse de un proceso nuevo para la empresa, fue importante la selección de los interesados en el proceso de selección y evaluación de proveedores ya que al final los usuarios de los servicios o bienes, son las personas que definirán los criterios de interés para evaluar a los proveedores sostenibles, por lo tanto junto con los interesados y la compradora a cargo, se revisaron las herramientas de evaluación de proveedores para ajustar parámetros y que pudieran ser aplicables en un proceso de licitación real.
2. Selección de proveedores, al tratarse de un simulacro y un proceso nuevo, se contacto proveedores con los que se pudiera tratar de manera transparente, franca y honesta, con los que pudiera discutir los criterios de selección y que a la vez ellos ya conocieran la legislación aplicable a sus negocios con respecto a sostenibilidad, manejo de residuos y químicos. El propósito de seleccionar proveedores fue clave para que el proceso pudiera fluir de manera adecuada y con una retroalimentación que permitiera realizar los ajustes necesarios además de conocer el impacto que puede tener la implementación de esta guía en las industrias que proveen servicios y bienes a las empresas dedicadas a la venta al por menor.

Junto con los interesados se afino la selección de criterios, y se ajustaron los criterios aplicables al servicio o bien a licitar para poder evaluar a los proveedores en el siguiente paso.

3. Establecimiento de criterios aplicables, al conocer los proveedores con los que se realizaría el simulacro, se efectuó una reunión con los proveedores, a quienes se les afirmó el compromiso de la organización con la sostenibilidad y se les entregó una ficha de criterios mínimos para ser proveedores sostenibles (ver Tabla 11) con la cual podrían definir que certificaciones, cambios de proceso y buenas prácticas podrían aplicar a sus negocios para ser sostenibles y participar en el proceso de licitación con un puntaje que les permitiera participar con mayor puntaje en comparación con proveedores que no implementan ninguna medida de sostenibilidad.

**Tabla 11**

*Ficha de Criterios para Evaluación de Proveedores*

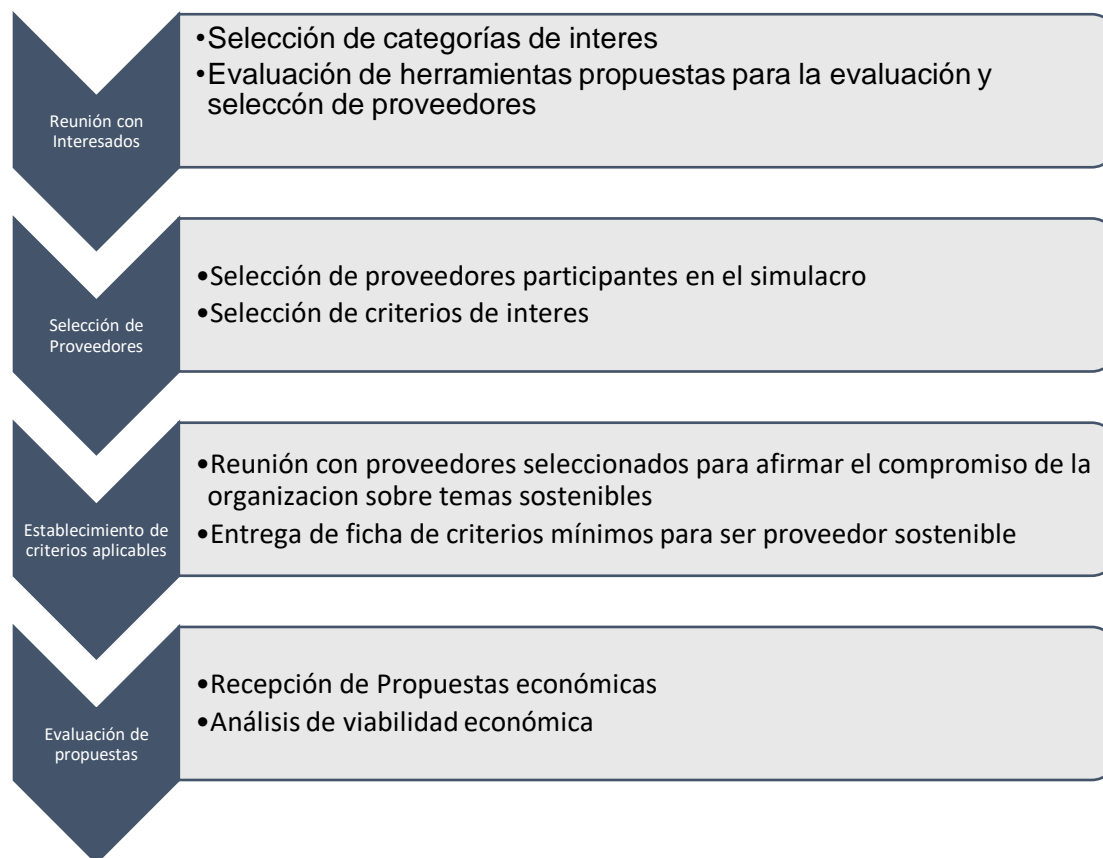
<b>Ficha de Criterios para Evaluación de Proveedores</b>	
<b>Criterios</b>	<b>Referencia en Guía de Compras Públicas Sostenibles de Costa Rica</b>
<b>Certificaciones Ambientales</b>	
Certificación ISO 14001 u otras certificaciones reconocidas por su gestión ambiental.	Norma Internacional ISO 14001:2015 (Sistemas de gestión ambiental).
Esta certificación nacional, establecida por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), respalda la gestión de carbono y la neutralidad de carbono en las operaciones empresariales.	Certificación Carbono Neutralidad Empresarial (INTECO 12-01-11)
Las empresas que operan en edificios certificados LEED también pueden beneficiarse al demostrar su compromiso con prácticas sostenibles en sus operaciones.	Certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental):
Bandera Azul, reconoce el compromiso con la sostenibilidad ambiental y la gestión responsable de recursos naturales.	Certificación Bandera Azul
ISO 50001 se centra en la gestión eficiente de la energía en las organizaciones. Ayuda a las empresas a establecer sistemas para mejorar continuamente el rendimiento energético.	Certificación ISO 50001 (Sistemas de Gestión de la Energía)

ISO 14001 es un estándar internacional para sistemas de gestión ambiental. Se centra en la identificación y control de los impactos ambientales de las actividades empresariales y promueve la mejora continua en la gestión ambiental.	Certificación ISO 14001
<b>Ecoetiquetado</b>	
Presencia de productos con ecoetiquetas reconocidas que respalden prácticas sostenibles de fabricación.	Programa de Certificación Ecológica (PCC).
Cumplimiento con estándares de ecoetiquetado en la categoría de productos suministrados.	Etiqueta Ecológica Nacional (INTECO 12-08-11), Etiqueta Carbono Neutralidad (INTECO 12-01-11), Etiqueta Bandera Azul, Certificación Rainforest Alliance
La etiqueta ecológica nacional, gestionada por INTECO, se otorga a productos que cumplen con ciertos estándares ambientales durante su ciclo de vida.	Certificación de Etiqueta Ecológica (INTECO 12-08-11)
<b>Cumplimiento con Legislación Vigente</b>	
Cumplimiento con las leyes ambientales y sociales pertinentes en la jurisdicción donde operan.	Ley General de Ambiente (Ley No. 7554).
Conformidad con regulaciones específicas de la industria y normativas de productos.	Reglamento sobre la Etiqueta Ecológica Oficial de Costa Rica (Decreto No. 31338-MINAE).
<b>Consumo de Energía Renovable</b>	
Compromiso con el uso de fuentes de energía renovable para operaciones y producción.	Política Nacional de Gestión Integral de Residuos (Decreto No. 36990-MINAE).
Medición y reducción proactiva de la huella de carbono asociada con el consumo de energía.	
<b>Gestión de Residuos</b>	
Implementación de prácticas de gestión de residuos, como la reducción, reutilización y reciclaje.	Plan Nacional de Residuos Sólidos (Decreto No. 39414-MINAE).
Participación en programas de economía circular para minimizar el impacto de los desechos.	
<b>Evaluación del Impacto Social</b>	
Desarrollo e implementación de políticas y prácticas que promuevan condiciones laborales justas.	Código de Trabajo de Costa Rica (Ley No. 2).
Contribuciones a comunidades locales y participación en iniciativas sociales.	
<b>Responsabilidad Ética y Transparencia</b>	
Ética empresarial demostrada a través de políticas y prácticas transparentes.	Guía de Compras Públicas Sostenibles - Costa Rica 2022.
Participación en iniciativas de responsabilidad social corporativa alineadas con estándares reconocidos.	
<b>Innovación en Sostenibilidad</b>	

Desarrollo de productos o procesos innovadores que contribuyan a la sostenibilidad.	Estrategia Nacional de Cambio Climático 2018-2050 (Decreto No. 40927-MINAE).
Participación activa en programas de investigación y desarrollo enfocados en soluciones sostenibles.	
<b>Participación en Iniciativas Colaborativas</b>	
Colaboración con otras empresas y organizaciones en proyectos sostenibles.	Acuerdo de Producción Limpia (Decreto No. 37930-MINAE).
Contribuciones a iniciativas sectoriales que promueven la sostenibilidad.	
<b>Reporte de Sostenibilidad</b>	
Publicación y disponibilidad de informes de sostenibilidad que detallen el desempeño ambiental y social.	Guía de Compras Públicas Sostenibles - Costa Rica 2022
Transparencia en la comunicación de objetivos y logros sostenibles.	
<b>Esta ficha de criterios proporciona una guía específica para evaluar a los proveedores en la industria privada, considerando los criterios relacionados con certificaciones, ecoetiquetado y legislación vigente según lo establecido en la Guía de Compras Públicas Sostenibles de Costa Rica en el año 2022, los criterios son una guía, pero no se debe limitar las aplicaciones a los de la lista.</b>	

Nota. Tabla sugerida para que los proveedores conozcan el mínimo de requisitos aplicables en la evaluación de compras sostenibles. Elaboración propia.

4. Evaluación de propuestas, los proveedores al tener claro los criterios aplicables para sus industrias y las leyes aplicables en el país calcularon los costos asociados a la implementación de cambios entregaron cotizaciones de los servicios y bienes que ofrecen actualmente y realizaron una comparación de los costos, indicando que tan caro y que tan factible es la implementación de prácticas sostenibles en su empresa, además especificaron un plazo de tiempo para la implementación de los criterios seleccionados. En la figura 13 se observa el resumen de los pasos y puntos clave del proceso de simulación para la implementación de la guía de sostenibilidad en la organización patrocinadora.

**Figura 13***Proceso de Implementación Simulacro de Compras Sostenibles*

*Nota.* Pasos de simulación de Implementación de Guía de Compras Sostenible. Elaboración propia.

**Simulacro de Implementación de Guía de Compras Sostenibles: Explorando Resultados, Aportes y Lecciones Aprendidas.**

Los proveedores que participaron en el simulacro completaron la “Ficha de Criterios para Evaluación de Proveedores” (ver anexos 1y 2) y el Cuadro de Políticas, con los cuales se obtuvo información valiosa que permitió conocer que tan real o no es la posibilidad de implementar la Guía de Compras Sostenibles en la empresa organizadora como también conocer cuanto conocen nuestros proveedores sobre temas de sostenibilidad y cuáles serían

las etapas siguientes para poder hacer posible la implementación de la Guía de Compras Sostenibles dentro del departamento de compras y la organización como tal.

Al analizar el nivel de cumplimiento de las políticas y acciones solicitadas encontramos que los porcentajes de cumplimiento varían de un 25 a 55% en políticas y de un 53 a un 65% en las acciones, por lo que los proveedores seleccionados tienen un estándar medio/alto considerando que cuentan con un porcentaje de etapas en proceso del 11 al 20%.

Con respecto a la ficha de criterios para evaluarlos como proveedores verdes se observa que a niveles de los criterios ambientales las empresas cuentan con un alto compromiso, las certificaciones más relevantes en las que están trabajando o en las que ya han obtenido galardón son Bandera Azul dos estrellas y ISO 14001, siendo esta segunda un proceso de implementación de al menos un año con los recursos necesarios, mientras que la ISO15001 no está siendo considerada todavía aunque si se realizan esfuerzos para trabajar en la reducción de consumo energético.

El Ecoetiquetado es bastante desconocido por las empresas y se encuentra una oportunidad de acompañamiento para su implementación en caso de mostrar mayor interés, por parte de los gobiernos locales e industrias públicas se considera oportuno que exista mayor visibilidad con respecto al Ecoetiquetado, cómo funciona, a quienes les aplica y que beneficios otorga, para que sea más popular y atractivo para las empresas privadas.

Los requisitos relacionados a cumplimiento legal son los de mayor porcentaje de cumplimiento debido a que las empresas cumplen las leyes aplicables sin ser la excepción la Ley General de Ambiente (Ley No. 7554), sin embargo, desconocen el Reglamento sobre la Etiqueta Ecológica Oficial de Costa Rica (Decreto No. 31338-MINAE), podría impactarlos, con el cumplimiento del Plan Nacional de Residuos Sólidos (Decreto No. 39414-MINAE) una de las empresas tiene un cumplimiento del 100% mientras que la otra desconoce parte del plan,

siendo una oportunidad de mejora el que las empresas puedan conocer mejor las iniciativas del gobierno con respecto a sostenibilidad y medio ambiente.

La gestión de residuos es de cumplimiento total por que se ha incentivado el cumplimiento del Plan Nacional de Residuos Sólidos (Decreto No. 39414-MINAE).

A nivel de la Evaluación del Impacto Social, solo una parte de los proveedores confirman el tener con Política implementadas y Divulgadas de Acoso Laboral, Derechos Humanos, Recursos Humanos y solo una de ellas recientemente obtuvo la Certificación del INAMU igualdad y equidad de Género, además que cuenta con participación en programas de voluntariado de la municipalidad de la localidad donde operan sus oficinas y en programas de campañas de donación a organizaciones sin fines de lucro.

Los criterios relacionados con: Responsabilidad Ética y Transparencia, Innovación en Sostenibilidad, Participación en Iniciativas Colaborativas, Innovación en Sostenibilidad, Innovación en Sostenibilidad, Reporte de Sostenibilidad, fueron cuestionados por si nivel de dificultad y aplicabilidad en la industria pyme que va de pequeña a mediana industria, se considera necesario modificar los criterios o de lo contrario considerarlos en una etapa posterior, en la que ya los proveedores hayan tenido espacio para implementar aspectos básicos como temas legales de cumplimiento obligatorio para industria privada.

La falta de tecnologías y los altos costos que representa innovar en la pequeña industria ha representado un reto además las empresas privadas no cuentan con la obligatoriedad de sumarse a iniciativas de sostenibilidad a menos que sean contratados en alguna licitación pública, en la cual solo se le solicitaran requisitos aplicables a la industria que le corresponda, por lo tanto si los proveedores a evaluar no tienen al gobierno en sus carteras de trabajo, hay mayores posibilidades de que desconozcan las leyes y decretos relacionados al medio ambiente, manejo de desechos, bienestar social, entre otros.



El tiempo de implementación de una certificación internacional o nacional como Bandera Azul, tiene un tiempo aproximado de un año contando con los recursos necesarios, que pueden variar según el tamaño de la empresa y el nivel de compromiso, los proveedores han estimado un costo fijo de al menos \$3000 al mes, solo para tener asesoramiento adecuado según indican los proveedores, esto sin contar la inversión de la evaluación como tal y los costos que se requieran para realizar mejoras en infraestructura, capacitación y entrenamiento, divulgación, administración de documentos y compra de suministros.

A pesar de los costos los proveedores que participaron en el proceso de simulacro no consideran que las ofertas de servicios y bienes debe aumentar de costo por la implementación de normas o buenas prácticas en sostenibilidad, creen que es necesario la implementación de una guía de compras sostenibles y la evaluación de proveedores verdes, además ven con mucho agrado es la posibilidad de recibir premios o incentivos para las empresas que se esfuercen por realizar cambios positivos con relación a sostenibilidad.

Ellos afirman que en gran parte de su motivación para implementar mejoras e invertir en mejores prácticas ha sido la presión que ejercen las empresas con mayores estándares de sostenibilidad, innovación y mejora continua, empresas que manifiestan un compromiso real y que extienden a sus proveedores el ejecutar planes sostenibles en sus operaciones, pero que de lo contrario sus empresas no tendrían implementado protocolos relacionados a sostenibilidad y de tenerlos el proceso de implementación sería mayor a un año por cada norma o reglamento que quisieran aplicar.

Queda en evidencia que parte de la clave de estas grandes empresas para lograr que sus proveedores se sumen a las iniciativas sostenibles es un proceso paulatino que incluye sensibilización, capacitación, acompañamiento y evaluación de los proveedores, pasos que permite que las pequeñas empresas entiendan el por qué y la importancia de los

requerimientos además de no sentirse frustradas por no saber cómo iniciar los procesos de implementación.

Los incentivos son otro aspecto muy importante para los proveedores, no solo el estar acompañados, sino el tener beneficios extra que promuevan el mejoramiento continuo, algunos de los incentivos de interés relevante entre proveedores son:

- Mayores plazos en contratos
- Bonificaciones económicas
- Reconocimiento publico
- Participación en publicidad empresarial compartida

Las pyme tienen noción de la importancia de cuidar el medio ambiente, de ser social y económicamente responsables con sus colaboradores, existe un genuino interés en las empresas por mejorar, sin embargo no es el estándar del mercado y los objetivos de la empresa patrocinadora deben ser alineados para todos sus ámbitos desde la política, misión y visión como en los objetivos de desempeño de sus colaboradores, de lo contrario el peso de ser más productivo con menos costos y menos requisitos será más fuerte que el compromiso ambiental de la empresa.

## 5. Conclusiones

La elaboración de la Guía de Compras Sostenibles, arrojó información valiosa y permitió ampliar la visión de lo que representa ejecutar buenas prácticas de sostenibilidad en una empresa multinacional dedicada a la venta de productos al por menor, a continuación, se detallan las conclusiones más relevantes.

1. La falta de objetivos compartidos entre los departamentos clave como Compras y Sostenibilidad, además de la falta de alineación con las metas corporativas han emergido como obstáculos significativos, que generan desinterés y una falta de compromiso para implementar sistemas que impulsen, desarrollen y evalúen prácticas de compras sostenibles y la identificación de proveedores potencialmente verdes. La coherencia en los objetivos a lo largo de la organización es esencial para fomentar una cultura empresarial comprometida con la sostenibilidad, desde la adquisición de productos hasta la gestión de proveedores. Es apremiante la necesidad de una estrategia integral y alineada que promueva la integración de prácticas sostenibles en todos los niveles de la empresa.
2. La elaboración de la Guía de Compras Sostenibles ha revelado la existencia de una amplia gama de requisitos y criterios para evaluar a proveedores en el contexto de las compras sostenibles. Sin embargo, se destaca la recomendación de iniciar el proceso de evaluación centrándose en los requisitos de cumplimiento legal y en criterios de fácil implementación. Esta estrategia se fundamenta en la observación de que una sobrecarga de criterios puede resultar abrumadora para los proveedores, dificultando la adopción de prácticas sostenibles. Comenzar con requisitos legales brinda la percepción de avanzar por un camino establecido y legalmente sólido, lo cual puede ser un motivador significativo para los empresarios. Asimismo, la implementación gradual

de criterios de fácil cumplimiento en las etapas iniciales se ha identificado como beneficioso para facilitar la fluidez en la adopción de la guía de compras sostenibles.

3. Se destaca la necesidad imperativa de intensificar las campañas de sostenibilidad, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente dentro de la institución. La participación de todas las personas en los procesos de cambio y mejora relacionados con la sostenibilidad es esencial para impulsar prácticas sostenibles, ahorro energético y un manejo adecuado de los desechos. La promoción activa de una cultura organizacional comprometida con la responsabilidad social y ambiental no solo contribuirá al bienestar del entorno, sino que también fortalecerá la reputación y la identidad de la institución como líder en la adopción de prácticas sostenibles.
4. La investigación ha revelado que el costo y el tiempo requeridos para implementar buenas prácticas sostenibles, que abarquen criterios de innovación, sociales, económicos y ambientales, son factores altamente variables y dependen en gran medida del tamaño de la industria. Es crucial reconocer la necesidad de asignar tiempo, recursos y personal especializado para lograr un nivel adecuado de cumplimiento en estas áreas. Por lo tanto, se subraya la importancia de considerar la implementación de la guía de compras sostenibles de manera gradual. Definir plazos de implementación según categorías de proveedores permitirá una gestión más efectiva de los recursos disponibles y facilitará la adaptación progresiva de la organización a las prácticas sostenibles.
5. Se ha establecido que, más allá de la elección de criterios simples y de obligatorio cumplimiento, la selección de proveedores desempeña un papel fundamental en el progreso de la implementación. Optar por proveedores de tamaño mediano o pequeño, que sean más accesibles para capacitar, dar seguimiento y evaluar a lo largo del tiempo, resultará en un avance significativo en la aplicación de la Guía de Compras

Sostenibles. Esto se debe a que proveedores con volúmenes excesivamente grandes y categorías altamente sensibles podrían tener repercusiones en los contratos, distribuciones y costos, afectando potencialmente la efectividad de la iniciativa. En consecuencia, la cuidadosa elección de proveedores emerge como un factor determinante para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la implementación de prácticas de compras sostenibles.

## 6. Recomendaciones

Las recomendaciones de esta Guía Sostenible son dirigidas especialmente a los departamentos clave y a los altos directivos de la empresa, quienes tienen el poder de accionar los cambios, solicitar presupuesto y recursos necesarios para la implementación de la Guía de Compras Sostenibles como parte de un proceso de mejoramiento al programa de Sostenibilidad de la empresa.

1. Los altos ejecutivos deben asegurar el compromiso de la alta dirección y líderes clave en la empresa para respaldar la implementación de objetivos relacionados a Sostenibilidad para que la Guía de Compras Sostenibles pueda implementarse y ser una herramienta que impulse a proveedores y compradores a ejecutar buenas prácticas en el ámbito ambiental, social y económico.
2. El Departamento de Compras debe personalizar la guía según las características específicas y necesidades del contexto local (país u localidad en la que la empresa y proveedores operen), considerando normativas, prácticas y condiciones particulares del país.
3. Los compradores e interesados de incorporar compras sostenibles, independientemente del departamento al que pertenezcan, deben ser los responsables de proporcionar capacitación a todos los involucrados en el proceso de compras, sobre los principios y criterios de la guía, destacando su importancia y beneficios.
4. Los altos directivos deben velar por alinear los objetivos de sostenibilidad de la empresa a todas las áreas de esta, no permitir que se desestimen y estimular su cumplimiento entre sus colaboradores y socios comerciales como lo son los proveedores, se recomienda que por medio de procesos de evaluaciones de desempeños y sistemas de premiaciones se realicen actividades que fomenten y promuevan la sostenibilidad en la compañía, los

proveedores, generando impacto positivo que se refleje inclusive en las comunidades donde operen.

5. El departamento de compras debe ejecutar medidas para fomentar la participación de proveedores locales que cumplan con los criterios de sostenibilidad establecidos en la guía, promoviendo así el desarrollo económico sostenible a nivel local, puede ser por medio de premios, mejoras en las condiciones contractuales, aumento en porcentaje de compras, aumento en nivel de categoría de los proveedores, participación en publicidad compartida o cualquier propuesta de valor que estimule a los socios comerciales.
6. Es necesario que desde los ejecutivos hasta los niveles más operativos de la compañía se definan indicadores cuantificables para evaluar, los objetivos relacionados a sostenibilidad, el desempeño de proveedores y el impacto positivo o negativo de la implementación de la Guía de Compras Sostenibles en la cadena de suministro, adicionalmente estos indicadores deber poder ser monitoreados regularmente por cada departamento u área en la que se ejecuten para que de manera periódica.
7. Los departamentos de Compras y Legal debe establecer canales de comunicación abierta y colaborativa con los proveedores para abordar inquietudes, proporcionar retroalimentación y fomentar mejoras continuas, ya sea por medio de contratos, espacios de negociación seguros o sesiones de entrenamiento y seguimiento.
8. Realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de los proveedores con los criterios de sostenibilidad y garantizar la integridad del proceso es responsabilidad del departamento de Compras y cada uno de los interesados que participo en la firma del contrato, de no existir compromiso no se dará seguimiento y además de perder interés en la implementación de buenas prácticas se podría desestimar el esfuerzo de los proveedores generando malos entendidos. Es importante que al finalizar estas evaluaciones se elaboren informes que destaquen los logros, lecciones aprendidas y

mejoras relacionadas con la implementación de la guía. Estos informes pueden ser compartidos internamente para aumentar la transparencia.

9. Los altos directivos deben involucrar a los proveedores y diferentes asociados en el proceso mediante mecanismos de participación para asegurar que las decisiones de compras sostenibles reflejen los valores y expectativas de la organización y la de los interesados en el proceso de compras.
10. Recursos humanos y los líderes de cada área, deben evaluar regularmente la efectividad y el nivel de implementación de la guía en los procesos de compras que les corresponda y solicitar al departamento de Compras los ajustes según sea necesario para adaptarse a cambios normativos, tecnológicos y sociales, dando especial atención a los procesos de actualización de contratos y a las categorías más cambiantes en el mercado como las relacionadas a tecnología e innovación.



## **7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

El concepto de desarrollo sostenible ha ganado una creciente relevancia en el mundo contemporáneo debido a la creciente conciencia de los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrentamos como sociedad global. El desarrollo sostenible se ha convertido en un paradigma fundamental que aboga por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Sin embargo, en la última década, ha surgido un enfoque aún más ambicioso y proactivo que conocemos como el desarrollo regenerativo.

El desarrollo sostenible es un concepto que se originó en la década de 1980 como una respuesta a la creciente preocupación por los impactos ambientales y sociales del crecimiento económico sin restricciones. El informe "Nuestro Futuro Común", también conocido como el Informe Brundtland (1987), definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Acciona, 2020).

Esta definición sienta las bases para un enfoque integral del desarrollo, que considera tres dimensiones interconectadas: la dimensión económica, social y ambiental. En otras palabras, el desarrollo sostenible busca equilibrar el crecimiento económico con la equidad social y la conservación ambiental. En el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, esta perspectiva impulsa iniciativas para abordar la pobreza, el hambre, la igualdad de género, la acción climática, la protección de la biodiversidad y mucho más.

Los 17 ODS están integrados: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Los países se han comprometido a priorizar el progreso de los más rezagados.

Los ODS están diseñados para acabar con la pobreza, el hambre, el sida y la discriminación contra mujeres y niñas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023).

El enfoque en el desarrollo sostenible reconoce que, si bien el crecimiento económico es importante, este debe ser responsable y equitativo para asegurar el bienestar de todas las personas y preservar el planeta. Por lo tanto, la ejecución de proyectos, como la elaboración de una Guía de Compras Sostenibles, debe considerar cuidadosamente su impacto en estas tres dimensiones para avanzar hacia un mundo más justo y sostenible.

A medida que la comprensión de los desafíos globales ha evolucionado, ha surgido el concepto de desarrollo regenerativo como un enfoque aún más ambicioso. El desarrollo regenerativo no se conforma con mantener el estado actual de los sistemas naturales y sociales, sino que aspira a mejorarlos y restaurarlos activamente.

La regeneración sostenible consiste en llevar a cabo prácticas capaces de reparar lo destruido. Proyectos enfocados en intentar restituir parte de lo perdido a causa de las actividades del ser humano y, de ese modo, mitigar las consecuencias del cambio climático. (Acciona, 2020.)

Los seres humanos podemos ser agentes activos en la revitalización de ecosistemas degradados, la mejora de la calidad del aire y del agua, y la promoción de comunidades más saludables y prósperas. Por medio del compromiso corporativo con proyectos como la guía de compras sostenibles se busca dejar un impacto positivo en lugar de simplemente minimizar los impactos negativos.

En el contexto de los proyectos de desarrollo regenerativo, la gestión de proyectos se convierte en una herramienta poderosa para impulsar el cambio positivo en comunidades, empresas e incluso ecosistemas. El enfoque no se limita a minimizar el daño; va más allá al buscar soluciones innovadoras que regeneren y revitalicen. Esto podría incluir proyectos que

restauran humedales, promueven la agricultura regenerativa, revitalizan áreas urbanas degradadas y más.

El desarrollo regenerativo no es un reemplazo del desarrollo sostenible; más bien, puede considerarse como una evolución natural del mismo. Ambos enfoques comparten la visión de un futuro más equitativo y sostenible, pero difieren en sus enfoques y aspiraciones.

Mientras que el desarrollo sostenible se centra en mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la conservación ambiental, el desarrollo regenerativo busca activamente mejorar y revitalizar estos sistemas. En otras palabras, el desarrollo sostenible es un paso inicial importante, pero el desarrollo regenerativo va más allá al aspirar a la restauración y la creación de sistemas que sean aún más fuertes y saludables que antes.

Ambos enfoques son relevantes y complementarios en la gestión de proyectos. La elección entre uno u otro depende de los objetivos y la capacidad de impacto de un proyecto específico. En muchos casos, una combinación de ambos enfoques puede ser la estrategia más efectiva para abordar los desafíos globales y locales.

Ahora, considerando la ejecución de un proyecto como la elaboración de una Guía de Compras Sostenibles en la industria de los supermercados, este proyecto tiene el potencial de impactar significativamente tanto en el desarrollo sostenible como en el desarrollo regenerativo. Haciendo un análisis de cómo se relaciona con estas perspectivas y los ODS se observan algunos puntos de interés como la relación de la Guía de compras Sostenibles con el Desarrollo Sostenible, donde la guía genera influencia en la compra de productos producidos de manera más sostenible, lo que reduce la huella ambiental de los supermercados y promueve prácticas que conservan los recursos naturales.

Al promover la compra de productos de proveedores comprometidos con prácticas éticas y justas, la guía contribuye a la equidad social y puede favorecer la igualdad de género y la lucha contra la pobreza.

La guía puede influir en la economía de los supermercados al promover productos locales y sostenibles, lo que puede impulsar el crecimiento económico local y la prosperidad.

Con Respecto a la relación de la guía con el Desarrollo Regenerativo, se promueven prácticas agrícolas sostenibles y la compra de productos que protegen la biodiversidad, la guía contribuye a la regeneración de ecosistemas, fomenta la compra de productos con bajo impacto ambiental y puede mejorar la calidad del aire y del agua en las comunidades cercanas a los supermercados.

La promoción de alimentos saludables y sostenibles a través de la guía puede mejorar la salud y el bienestar de los consumidores y sus familias.

Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la guía de compras sostenibles se clarifica en la ejecución de este proyecto y su relación con varios ODS de las Naciones Unidas, incluyendo, pero no limitándose a: Fin de la Pobreza, Hambre Cero, Salud y Bienestar, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Producción y Consumo Responsables y Acción por el Clima. La guía contribuye al abordaje de estos objetivos a través de la promoción de prácticas de compra y producción sostenibles.

La ejecución y operación de la Guía de Compras Sostenibles pueden tener varios efectos positivos en el desarrollo sostenible y regenerativo. Sin embargo, también pueden surgir desafíos que deben abordarse. Algunos ejemplos específicos de impactos positivos y desafíos potenciales son:

**Impactos Positivos.**

Reducción del impacto ambiental, la guía puede reducir la huella ecológica de los supermercados al promover la compra de productos sostenibles y la gestión responsable de residuos.

Mejora de la equidad, al fomentar la compra de productos éticos y justos, la guía puede contribuir a la equidad social y la erradicación de la pobreza.

Apoyo a la economía Local, al promover productos locales y sostenibles se impulsan la economía local y se fomenta el empleo en las comunidades cercanas de los supermercados como de las instalaciones de los proveedores sostenibles con los que se haga alianza.

**Desafíos Potenciales.**

La resistencia al cambio por parte de los proveedores o los consumidores, lo que dificulta la adopción de las recomendaciones de la guía, a su vez esto generaría problemas en la disponibilidad de productos sostenibles, ya que puede variar según la región, limitando la aplicación de la guía en algunas áreas (WWF, 2020)

La guía requiere requerir esfuerzos adicionales para educar a los consumidores, personal de la empresa y proveedores, promover la conciencia sobre la importancia de las compras sostenibles es un reto cuando se ve en juego el costo de los productos.

Para mitigar los desafíos potenciales, es esencial implementar estrategias de comunicación efectivas, colaborar con proveedores comprometidos con la sostenibilidad y fomentar la educación sobre las compras sostenibles entre los consumidores.

El desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo representan dos enfoques cruciales para abordar los desafíos globales y locales en un mundo en constante cambio. La ejecución de un proyecto como la Guía de Compras Sostenibles puede tener un impacto significativo en ambas perspectivas, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo y la regeneración activa de sistemas naturales y sociales.

Al considerar cuidadosamente los efectos positivos y desafíos potenciales, y al implementar estrategias efectivas para abordarlos, los proyectos pueden avanzar hacia un desarrollo más equitativo, sostenible y regenerativo. Estos enfoques no solo son esenciales para el bienestar de las generaciones presentes y futuras, sino que también están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, brindando una hoja de ruta global para un futuro más prometedor.

### **7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible**

La elaboración de una Guía de Compras Sostenibles en la industria de los supermercados está directamente relacionada con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas debido a su capacidad para promover prácticas comerciales y de consumo más responsables en un sector clave de la economía como lo es consumo minorista a consumidores o supermercados.

A continuación, se detalla la relación del proyecto con cada uno de los ODS:

Fin de la Pobreza, la guía puede influir en la reducción de la pobreza al promover prácticas comerciales justas en la cadena de suministro, asegurando que los trabajadores en la producción de alimentos y productos sean tratados de manera justa y reciban salarios dignos.

Hambre Cero, al fomentar la compra de alimentos producidos de manera sostenible y la reducción del desperdicio de alimentos, la guía contribuye a garantizar la seguridad alimentaria y la disponibilidad de alimentos nutritivos.

Salud y Bienestar, la guía puede influir en la salud de los consumidores al promover alimentos más saludables y seguros, reduciendo el uso de productos químicos tóxicos y garantizando la trazabilidad de los productos.

Educación de Calidad, al incluir información educativa sobre la sostenibilidad en la guía, se promueve la conciencia y la educación sobre el consumo responsable y la importancia de elegir productos sostenibles.

Igualdad de Género, la guía puede incluir criterios que promuevan la igualdad de género en la cadena de suministro, como la equidad salarial y la eliminación de la discriminación de género en el lugar de trabajo.

Agua Limpia y Saneamiento, al promover prácticas de gestión sostenible del agua en la producción de alimentos y productos, la guía puede contribuir a la conservación del agua y al acceso a agua limpia y saneamiento.

Energía Asequible y no Contaminante, la guía puede fomentar la compra de productos y servicios más eficientes en el uso de energía y la adopción de energías renovables en la cadena de suministro.

Trabajo Decente y Crecimiento Económico, promover proveedores y productos sostenibles puede impulsar el empleo en sectores más sostenibles y éticos, contribuyendo a un crecimiento económico más inclusivo y sostenible.

Industria, Innovación e Infraestructura, fomentar la innovación en productos y procesos sostenibles es un aspecto importante de la guía, contribuyendo al desarrollo de infraestructuras más sostenibles en el sector de supermercados.

Reducción de las Desigualdades, la guía puede incluir criterios para promover la equidad y la no discriminación en la cadena de suministro, contribuyendo a reducir las desigualdades económicas y sociales en el sector de supermercados.

Ciudades y Comunidades Sostenibles, al promover productos y prácticas sostenibles en los supermercados, la guía contribuye a hacer que las ciudades y comunidades sean más sostenibles y responsables.

Producción y Consumo Responsables, la guía se centra en promover prácticas de compra responsables y en el uso eficiente de recursos, lo que se alinea directamente con el objetivo de desarrollo 12.

Acción por el Clima, la guía puede incluir criterios para la mitigación del cambio climático, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en la producción y distribución de productos en los supermercados.

Vida Submarina, al promover la adquisición de productos pesqueros sostenibles y la reducción de la contaminación de los océanos, la guía contribuye a la conservación de la vida submarina.

Vida de Ecosistemas Terrestres, la guía puede fomentar la sostenibilidad en la cadena de suministro de productos agrícolas y forestales, contribuyendo así a la conservación de los ecosistemas terrestres y la lucha contra la deforestación.

Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, la guía puede promover la transparencia, la ética y la justicia en las relaciones comerciales en el sector de supermercados, contribuyendo a un sistema más justo y equitativo.

Alianzas para Lograr los Objetivos, la elaboración de la guía puede involucrar la colaboración y la formación de alianzas entre supermercados, proveedores, gobiernos y la sociedad civil para promover prácticas de compra sostenibles y fortalecer el cumplimiento de los ODS.

La elaboración de una Guía de Compras Sostenibles en la industria de los supermercados tiene el potencial de contribuir significativamente al logro de múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible al promover prácticas más éticas, responsables y sostenibles en la cadena de suministro y el consumo de productos en este sector clave de la economía.

## **7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5**

En línea con el Estándar P5, un marco reconocido para la gestión de proyectos se ha desarrollado una metodología rigurosa para evaluar y estructurar proyectos de manera efectiva. Este enfoque, que se detallará en la Figura 9 que sigue, garantiza que se tengan en cuenta



todos los aspectos críticos, desde los recursos necesarios hasta los riesgos asociados y los beneficios esperados.

**Figura 14**

*Análisis de Impacto P5*

**Análisis de Impacto P5**

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
<b>2.1 Impactos del Producto</b>							
2.1.1	Vida útil del producto	Mercadeo y expectativas de los clientes en constante evolución.	Obsolencia en términos de eficiencia y capacidad de la alternativa de manejo, generación de productos y servicios sostenibles en comparación con otros mercados e industria que surjan en el futuro.	2	Analizar la capacidad de la alternativa de producción, venta y distribución de productos sostenibles en tiempo establecido.	5	3
2.1.2	Mantenimiento del producto	Falta de proveedores capacitados para la implementación de normativas y certificaciones en sostenibilidad.	Dificultades en la operación de los equipos y en la calidad de los servicios de mantenimiento.	2	Contrataciones de proveedores que garanticen el conocimiento y el servicio. Mantener los estándares entre los proveedores.	5	3
<b>2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)</b>							

### Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Ausencia de protocolos de selección y evaluación de proveedores sostenibles en la industria de retail.	Si no existen procesos y protocolos definidos para seleccionar y contratar proveedores sostenibles podría haber retrabajos y recursos desperdiciados.	2	Matriz de evaluación, diagramas de selección y procesos de contratación bien definidos.	5	3
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Falta de definición de los tipos de requisitos para proveedores que aplican a ser categorizados como sostenibles.	Incumplimiento de normativa legal durante la puesta en marcha y ejecución del proyecto.	1	Procedimientos claros y entrenamiento continuo del personal de compras y proveedores clave.	5	4
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Falta de inclusión de interesados clave.	Resistencia o falta de apoyo a lo largo del proyecto.	1	Identificar a los interesados del proyecto y asegurar su participación durante todo el proyecto.	5	4
<b>Promedio de Producto y Proceso</b>				<b>1.6</b>		<b>5.0</b>	<b>3.4</b>

<b>3</b>	<b>Impactos a las Personas (Sociales)</b>
3.1	Prácticas Laborales y Trabajo Decente

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal						
3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Personal desmotivado, sin compromiso y molesto,	Falta de entrenamiento para cumplir las funciones asignadas, amotinamientos y afectación en la producción, logística y venta de productos.	1	Creación de programas de entrenamiento y reconocimiento.	5	4
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Falta de identificación adecuada de riesgos y peligros laborales.	Riesgo a la salud y seguridad del personal.	1	Desarrollo e implementación de un plan de emergencia. Generación de un programa continuo de capacitación y control de riesgos laborales.	5	4
3.1.4	Educación y Capacitación	Falta de personal capacitado y entrenado.	Reprocesos, accidentes, falta de eficiencia operativa.	1	Programa de capacitación y entrenamiento por puestos de trabajo.	5	4

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Falta de involucramiento de los interesados durante los proyectos para promover entrenamiento.	Falta de participación de los interesados en sesiones donde se comenten sobre las lecciones aprendidas de otros proyectos.	1	Incorporar lecciones aprendidas de proyectos pasados.	4	3
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Falta de políticas para asegurar la diversidad e igualdad de oportunidades.	Personal del proyecto puede sufrir discriminación.	1	Políticas y procedimientos claros para asegurar la no discriminación.	5	4
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	No contratación de proveedores locales.	Falta de apoyo a la economía local al no contratar proveedores locales cuando sea posible.	1	Contratar o desarrollar proveedores locales cuando sea posible.	4	3
<b>3.2 Sociedad y Consumidores</b>							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Falta de apoyo de las comunitario.	Falta de apoyo de las comunidades donde operan las unidades de negocio.	2	Plan de comunicación para asegurar el apoyo a las actividades y resultados del proyecto.	4	2
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Incumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables al negocio.	Incumplimientos legales pueden ocasionar pérdida de reputación, multas y cierre de la operación.	1	Contar asesoría tercerizada y guías de cumplimiento actualizadas relacionadas con permisos, licencias y operación.	5	4

## Análisis de Impacto P5

### Impactos

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	No respetar las comunidades indígenas y sus opiniones.	No se respetan las opiniones de la comunidad indígena.	1	Políticas y procedimientos claros para proteger los derechos de los pueblos indígenas.	5	4
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Incumplimiento de la reglamentación aplicable para el país.	Incumplimiento de la reglamentación relacionada con compras sostenibles.	1	Contar con controles relacionados a la vigilancia del cumplimiento de los requerimientos legales sobre compras sostenibles.	5	4
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	Etiquetado incorrecto del producto.	Multas, retiro de productos del mercado relacionados a incumplimiento del etiquetado reglamentario.	3	Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro al mismo nivel de estándares de etiquetado de productos y servicios.	5	2
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Falta de publicidad sobre el apoyo del proyecto a la sostenibilidad.	No contar con el apoyo de los clientes, comunidades y otras organizaciones a los resultados del proyecto.	3	Plan de comunicación para asegurar el apoyo y fidelidad de los clientes y comunidad a las actividades y resultados del proyecto.	5	2
3.2.7	Privacidad del Consumidor	Mal manejo de la información de los proveedores.	Multas, sanciones o demandas por violaciones de privacidad de información.	1	Políticas y procedimientos claros y entrenamiento continuo del personal.	5	4

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
<b>3.3 Derechos Humanos</b>							
3.3.1	No Discriminación	Discriminación por cualquier motivo.	Personal del proyecto puede sufrir discriminación.	1	Políticas y procedimientos claros para asegurar la no discriminación.	5	4
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Falta de controles para asegurar que el personal contratado tenga la edad mínima requerida por la ley.	Incumplimiento de la reglamentación relacionada con el trabajo de acuerdo a la edad mínima para laborar.	1	Políticas, procedimientos y controles para asegurar que el personal, proveedores y socios comerciales cumplan con los requerimientos.	5	4
3.3.3	Trabajo Voluntario	Falta de controles para asegurar que el personal brinda sus servicios de forma voluntaria.	Incumplimiento de la reglamentación relacionada con el trabajo voluntario.	1	Políticas, procedimientos y controles para asegurar que los proveedores y socios comerciales cumplan con los requerimientos. Mantener a los proveedores de las cadenas de suministro cumplan los mismos estándares que la empresa patrocinadora.	5	4
<b>3.4 Comportamiento Ético</b>							
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Contrataciones no contemplan la sostenibilidad en las	Falta de un alcance en sostenibilidad para la compra de bienes y servicios, genera costos	1	Procedimientos de contratación, redacción y firma de contratos	5	4

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
			decisiones de adquisiciones.	que pueden comprometer la imagen de la empresa y la fidelidad de los clientes.		adecuados donde se incluya la sostenibilidad.		
	3.4.2	Anticorrupción	Falta de controles para evitar todas las formas de corrupción.	Incumplimiento de la reglamentación para evitar la extorsión y el soborno.	1	Políticas, procedimientos y controles para evitar la corrupción.	5	4
	3.4.3	Competencia Leal	Falta de controles para evitar comportamientos anticompetitivos.	Acciones legales por manipulación de ofertas, fijación de precios, entre otros.	1	Políticas, procedimientos y controles para garantizar la competencia leal.	5	4
<b>Promedio de las Personas</b>					<b>1.3</b>		<b>4.9</b>	<b>3.6</b>

4 Impactos al Planeta (Ambientales)								
4.1 Transporte								
	4.1.1	Adquisiciones Locales	No se contemplan a proveedores locales.	Aumento en las emisiones de CO2	1	Contratación de proveedores locales para apoyar el crecimiento local y la optimización de la distribución logística de los productos.	3	2



## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.1.2	Comunicación Digital	Las reuniones del equipo del proyecto en el sitio consumen recursos tales como combustible, papel, entre otros.	Aumento del consumo de recursos no renovables y emisiones de CO2.	2	Hacer reuniones por videoconferencia y utilizar medios de comunicaciones digitales.	3	1
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	El traslado del equipo a las unidades de negocio aumenta la contaminación sónica, del aire y genera emisiones al aire, contaminación sónica	Aumento de las emisiones de CO2 del transporte, contaminación sónica, necesidad de mayor infraestructura de soporte de vehículos.	2	Implementar visitas virtuales a las unidades de negocio.	3	1
4.1.4	Logística	Falta de empaques renovables y reutilizables en la cadena logística.	Aumento en el costo de la gestión adecuada de residuos.	1	Favorecer el diseño y uso de empaques renovables, reutilizables y reciclables en la cadena logística, eliminación de envases no reciclables.	4	3
<b>4.2 Energía</b>							
4.2.1	Consumo de Energía	Falta de priorización del uso de energías renovables entre los proveedores, falta de principios de diseño que prioricen la eficiencia energética en la cadena logística.	Mayor consumo de energía eléctrica consumida	3	Promover entre los proveedores la compra de equipos de bajo consumo de energía.	4	1

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.2.2	Emisiones CO2	Falta de productos que con diseños que emitan menos CO2	Aumento de la huella de carbono.	3	Reducción de emisiones tanto durante el proyecto como durante la vida útil del producto.	5	2
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	Buscar oportunidades para generar energía limpia.	Mayor estrés en la red eléctrica	3	Promover uso de fuentes de energía secundaria proporcionadas a las comunidades locales, a través de alianzas con proveedores sostenibles.	5	2
4.2.4	Energía Renovable	Uso de energía renovable para apoyar el proyecto.	Reducción de la huella de carbono.	3	Abogar por el uso de energías renovables en las industrias asociadas con la organización patrocinadora, por medio de alianzas y negociaciones enfocadas en sostenibilidad.	4	1
<b>4.3 Tierra, Aire y Agua</b>							
4.3.1	Diversidad Biológica	Proveedores fuera de los lineamientos establecidos por la empresa organizadora en temas de sostenibilidad, Re-generatividad y biodiversidad	Multas, sanciones, daño en la imagen de las marcas, pérdida de reputación.	1	Adecuados sobre el adecuado manejo y disposición final de los subproductos generados, respeto y cuidado a zonas protegidas, vida silvestre y fuentes de energía limpias.	5	4

### Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua						
4.3.3	Consumo de Agua	Consumo desmedido de agua	Aumento del consumo de agua potable.	1	Implementar sistemas de captación de agua de lluvia en donde sea posible y aplicar buenas prácticas de consumo de agua como procedimientos de limpieza adecuados, instalación de tecnología como sensores de movimiento en baños y fregaderos.	3	2
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Medio de disposición final de las aguas residuales inadecuado.	Incumplimientos legales, contaminación del suelo, presencia de plagas.	1	Descarga de las aguas generadas por el manejo y tratamiento de los residuos orgánicos a la planta de tratamiento de aguas residuales.	3	2

## Análisis de Impacto P5

### Impactos

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Subcategoría							
Elemento							
<b>4.4 Consumo</b>							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Inadecuada o ausente separación de residuos.	Aumento de la cantidad de residuos enviados a los rellenos sanitarios.	1	Promover el reciclaje, planes de capacitación y formación de alianzas para recolección de desechos generados.	5	4
4.4.2	Disposición	Mal manejo de los residuos sólidos.	Disposición de los residuos en sitios no aprobados.	1	Implementar un programa de gestión integral de residuos.	4	3
4.4.3	Contaminación y Polución	Uso de materiales y productos contaminantes y de alto nivel de polución.	Contaminación del suelo y cuerpos de agua.	1	Implementar activamente el uso de materiales y productos más novedosos que no contaminen ni polucionen.	4	3
4.4.4	Generación de Residuos	Excesiva cantidad de empaques y productos con características que favorecen el desperdicio.	Aumento de la cantidad de residuos generados.	1	Diseño de empaques de materiales reciclables, reutilizables y de mayor resistencia para disminuir embalajes adicionales. Contar con los recipientes debidamente identificados para la correcta separación de los residuos en sus diferentes tipos. Programa de capacitación al personal.	4	3

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
<b>Promedio del Planeta</b>			<b>1.6</b>		<b>3.9</b>	<b>2.3</b>

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5.1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	Uso de información incorrecta para realizar la simulación.	El aumento de la incertidumbre de las variables de entrada y el uso de datos incorrectos llevan a resultados inadecuados para la toma de decisiones.	2	Seguir procedimiento correcto con los datos adecuados para el análisis de las alternativas.	4	2
5.1.2	Valor Presente	Uso de información incorrecta para realizar el análisis.	El uso de datos incorrectos lleva a resultados inadecuados para la toma de decisiones.	2	Seguir procedimiento correcto con los datos adecuados.	4	2
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Pago de transporte y disposición final de los residuos orgánicos aprovechables.	Aumento del costo por el servicio de implementación de normas y o certificaciones para el cumplimiento de programas de sostenibilidad	3	Propuesta de implementación escalonada de buenas prácticas sostenibles según volumen e impacto que pueda generar el proveedor y su producto o servicio brindado.	5	2

## Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

### Impactos

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	Tiempo excesivo para la recuperación de la inversión para los proveedores que requieren invertir para aplicar practicas sostenibles.	Inversión irrecuperable, pérdidas económicas.	1	Alternativa más adecuada para la implementación de políticas en sostenibilidad y desarrollo regenerativo en los procesos productivos.	4	3
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	Uso de información incorrecta para realizar el análisis.	El uso de datos incorrectos lleva a resultados inadecuados para la toma de decisiones.	2	Seguir procedimiento correcto con los datos adecuados, promover entrenamiento para ampliar conocimientos en temas como desarrollo sostenible y desarrollo regenerativo.	4	2
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	Pérdidas económicas ante el porcentaje de la inversión.	Pérdidas económicas por la implementación de la alternativa incorrecta de manejo de residuos.	1	Estudio financiero y de mercado por parte de los proveedores interesados en formar parte de la cartera de productos sostenibles.	4	3
<b>5.2 Agilidad del Negocio</b>							
5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	Mala gestión de los cambios.	Buscar oportunidades para ajustar los requisitos para lograr un mayor grado de sostenibilidad.	1	Ajustar el proyecto a los requisitos de los interesados.	5	4

### Análisis de Impacto P5

*Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.*

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

**Impactos**

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	Enfocar los beneficios del proyecto sólo al aspecto económico.	No aprobar el proyecto por la falta de beneficios adicionales.	2	Resaltar los impactos positivos sociales y ambientales del proyecto.	5	3
<b>5.3 Estimulación Económica</b>							
5.3.1	Impacto Económico Local	Falta de adecuada incorporación de la comunidad en el proyecto.	No generar una contribución a la economía de la zona.	1	Contratación de personal y proveedores de servicio locales.	5	4
5.3.2	Beneficios Indirectos	No considerar en el proyecto oportunidades adicionales.	No apoyar proyectos similares en el futuro.	1	Revisar periódicamente el contexto del proyecto para incluir alternativas de manejo para otros residuos sólidos.	4	3
<b>Promedio de Prosperidad</b>				<b>1.6</b>		<b>4.4</b>	<b>2.8</b>
<b>Promedio General</b>				<b>1.5</b>		<b>4.5</b>	<b>3.0</b>

*Nota.* Se muestra el tipo de impacto, subcategoría y elemento, la causa, el impacto potencial, la respuesta propuesta, impacto y cambio. Autoría Propia .

### **7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo**

En el Desarrollo Regenerativo, se busca restaurar y revitalizar sistemas en lugar de simplemente reducir el impacto negativo. Esto implica considerar los principios regenerativos que promueven la regeneración y la resiliencia. Según Bouchard y Kehl (2019), el Desarrollo Regenerativo se basa en principios como "restaurar, renovar, adaptar, optimizar y evolucionar", que guían las prácticas hacia la regeneración de sistemas.

La validación en el Desarrollo Regenerativo implica medir el impacto de las prácticas y proyectos en términos de su contribución a la regeneración. Esto puede incluir métricas relacionadas con la biodiversidad, la salud del suelo, la captura de carbono y otros indicadores de regeneración. Según Mollison (1988), la permacultura, un enfoque relacionado con el Desarrollo Regenerativo, se centra en "crear sistemas regenerativos" y evaluar su efectividad.

En el Desarrollo Regenerativo, se establecen indicadores de desempeño específicos que reflejan la capacidad de un proyecto o práctica para contribuir a la regeneración. Estos indicadores pueden variar según el contexto y los objetivos del proyecto. La Guía de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ONU, 2015) proporciona una lista de indicadores relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son relevantes para evaluar el desempeño en la sostenibilidad y la regeneración.

En el Desarrollo Regenerativo, se enfatiza la participación de las comunidades y partes interesadas en el proceso de toma de decisiones. Esto asegura que las soluciones sean culturalmente apropiadas y respeten las necesidades locales. Según Reed y Brown (2003), la participación comunitaria es esencial para abordar los problemas ambientales y sociales y promover la sostenibilidad.

La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales en el Desarrollo Regenerativo. La comunicación abierta y honesta sobre el progreso y los resultados es esencial.



Según Blauw (2016), la transparencia y la rendición de cuentas son componentes clave de la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial.

La validación en el Desarrollo Regenerativo es un proceso que asegura que las prácticas y proyectos contribuyan a la regeneración en lugar de simplemente cumplir con criterios de sostenibilidad básica. Se basa en la medición objetiva, la alineación con principios regenerativos y la participación de la comunidad para garantizar un enfoque efectivo y ético hacia la regeneración de sistemas.

Para entender más a fondo la relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo se responde un grupo de preguntas que pretenden profundizar en el impacto e influencia de la Guía de Compras Sostenibles con el medio ambiente, el desarrollo regenerativo y la sostenibilidad.

### **¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?**

El proyecto de elaboración de una Guía de Compras Sostenibles está diseñado para contribuir a la restauración ambiental al promover prácticas de compra responsable. Esto se logra al educar a los consumidores sobre la importancia de elegir productos sostenibles y éticos, lo que fomenta la toma de decisiones informadas y el respeto por el medio ambiente, incentivando la compra de productos sostenibles, como alimentos orgánicos, de comercio justo y de origen local, el proyecto respalda prácticas de producción más respetuosas con el medio ambiente.

Alentando a los consumidores a comprar de manera más consciente y reducir el desperdicio, el proyecto contribuye a la reducción de la presión sobre los recursos naturales. además, la guía promueve productos que respetan la biodiversidad y no dañan los ecosistemas, lo que puede ayudar a la restauración y preservación de hábitats naturales.

**¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono).**

El proyecto de Guía de Compras Sostenibles puede tener un impacto positivo en varios de los límites planetarios, el proyecto reduce la presión sobre la biodiversidad al fomentar prácticas de producción que respetan los ecosistemas y las especies, al alentar la elección de productos con menor huella de carbono, el proyecto contribuye a la mitigación del cambio climático al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, al respaldar la compra de productos marinos de fuentes sostenibles, el proyecto puede reducir la presión sobre los océanos y ayudar a prevenir la acidificación, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles al reducir la contaminación por agroquímicos y la pérdida de nutrientes en los ecosistemas acuáticos.

Al fomentar la compra de productos que utilizan menos agua en su producción, el proyecto contribuye a la gestión sostenible de los recursos hídricos y a la preservación del agua dulce.

Al promover la compra de productos locales y de agricultura sostenible, el proyecto puede reducir la conversión de tierras y la deforestación.

Al fomentar la compra de productos y prácticas que no dañan la capa de ozono, el proyecto contribuye a la protección de la capa de ozono, también el proyecto puede influir positivamente en varios límites planetarios al fomentar prácticas de compra y producción más sostenibles y éticas, lo que beneficia al medio ambiente y a la biodiversidad.

**¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?**

El proyecto promueve una vida digna según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al fomentar la compra de productos producidos de manera ética y sostenible. Al impulsar la adopción de prácticas de compra responsables, el proyecto contribuye a múltiples ODS, incluyendo con los ODS Fin de la Pobreza, Hambre Cero y Salud y Bienestar, al apoyar la

erradicación de la pobreza, la disponibilidad de alimentos saludables y la promoción de la salud de los consumidores.

**¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?**

El proyecto incorpora la generación de beneficios para personas menos favorecidas al promover la compra de productos locales, éticos y justos. Esto puede generar oportunidades económicas en comunidades desfavorecidas al respaldar prácticas sostenibles que impulsan el empleo local y la igualdad en la cadena de suministro.

**¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?**

Al fomentar la compra de productos que apoyan a proveedores locales y a comunidades menos desarrolladas. Esto puede generar un crecimiento económico más equitativo y sostenible, reduciendo la disparidad entre diferentes estratos económicos.

**¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?**

Aunque el proyecto se centra en la promoción de prácticas de compra sostenible, podría explorar la inclusión de sistemas de intercambio alternativos, como sistemas de trueque, monedas locales o sistemas de bonificación, para fomentar el intercambio de bienes y servicios sin depender exclusivamente de monedas tradicionales.

**¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?**

El proyecto propicia el contacto con la naturaleza al promover la compra de productos que respetan el medio ambiente y la biodiversidad. Al alentar la elección de productos producidos de manera sostenible, se fomenta la conexión de las personas con la naturaleza.

**¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?**

El proyecto puede propiciar el contacto entre seres humanos al promover el diálogo sobre compras sostenibles, la ética y la responsabilidad social. Al fomentar la conciencia y la responsabilidad compartida, se crea un espacio para el diálogo abierto y el entendimiento mutuo.

### **¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?**

El proyecto puede fomentar espacios de descanso y meditación al promover la reflexión sobre las prácticas de compra y su impacto. Al incentivar una compra más consciente, se brinda a los consumidores la oportunidad de reflexionar y tomar decisiones informadas.

### **¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?**

El proyecto propicia espacios de reflexión al alentar a los consumidores a considerar el impacto de sus elecciones de compra en el planeta y la sociedad. Esto brinda la oportunidad de una reflexión personal sobre la responsabilidad y el cambio de hábitos.

### **¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?**

El proyecto puede fortalecer las expresiones artísticas y culturales al promover productos locales y tradiciones culturales relacionadas con la alimentación y la producción de bienes. Esto puede contribuir a la preservación y promoción de la cultura regional.

### **¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?**

La inclusión de personas adultas mayores en la promoción y desarrollo de prácticas sostenibles puede enriquecer el proyecto al aprovechar su experiencia y conocimiento. Excluir su conocimiento sería un desperdicio de valiosos recursos.

### **¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?**

El proyecto de elaboración de una Guía de Compras Sostenibles debe ser diseñado considerando el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla. Para proteger estos aspectos el diseño y la promoción de la Guía deben ser estéticamente agradables y respetar el paisaje local. Esto incluye la elección de colores y diseños que se integren armoniosamente con el entorno y eviten la contaminación visual.

El proyecto no debe contribuir a la contaminación sonora. Las campañas de promoción y publicidad asociadas a la Guía deben llevarse a cabo de manera que no generen ruido excesivo ni perturben la tranquilidad del entorno.

El proyecto debe ser diseñado con sensibilidad hacia el entorno visual y auditivo para proteger la calidad de vida de la comunidad local y no generar impactos negativos en estos aspectos.

### **¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?**

El respeto por las costumbres locales es fundamental para el éxito y la aceptación del proyecto. Para garantizar que se respeten las costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla el proyecto debe comenzar con una investigación exhaustiva de las costumbres y tradiciones locales. Esto incluye la comprensión de las prácticas de compra y consumo de la comunidad.

La Guía debe estar diseñada para integrarse con las costumbres locales y no imponer cambios drásticos en la forma de vida de la comunidad. Esto puede implicar la promoción de productos tradicionales y la inclusión de prácticas culturales en las recomendaciones de compra.

La participación de la comunidad en el diseño y desarrollo de la Guía es esencial. Esto asegura que las voces locales sean escuchadas y que el proyecto se alinee con las expectativas y necesidades de la población.

El proyecto debe incluir programas de educación y diálogo para explicar los beneficios de las compras sostenibles y fomentar un entendimiento mutuo entre el proyecto y la comunidad.

El proyecto debe respetar y promover las costumbres propias de las poblaciones locales en lugar de invadirlas. La adaptación cultural y la participación comunitaria son fundamentales para lograr este objetivo.

**¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?**

El proyecto beneficia la participación activa de los ciudadanos al brindarles información sobre compras sostenibles y alentar la toma de decisiones responsables. Empoderar a los consumidores para elegir de manera consciente es un paso hacia un futuro sostenible.

**¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?**

El proyecto puede empoderar a mujeres y jóvenes al considerar sus perspectivas y experiencias en la promoción de prácticas sostenibles. Fomentar su participación puede abrir oportunidades para tomar posiciones de liderazgo en la promoción de compras sostenibles.

**¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?**

El proyecto debe involucrar y respetar la voz de las personas autóctonas sin importar su nivel o clase social en la promoción de compras sostenibles. Esto garantiza una representación equitativa y el respeto de la diversidad de perspectivas.

### a. Lista de Referencias

- Acciona. (2020). *¿Qué es el Desarrollo Sostenible?* [https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894)
- Acciona. (2020). *REGENERACIÓN SOSTENIBLE: UN PLAN DE RECONCILIACIÓN CON EL PLANETA.* <https://www.regeneracionsostenible.com>
- Aranda, L., & Llobet, J. (2019). *Nuevas generaciones de supermercados sostenibles: ¿Qué determina la responsabilidad ambiental de las empresas?* ESCI-UPF News. <https://www.esciupfnews.com/2019/07/04/nuevas-generaciones-supermercados-sostenibles/>
- Beamon, B. M. (1999). *Designing the green supply chain.* Logistics Information Management, 12(4), 332-342. *Revista Logistics Information Management.*
- Blauw, E. (2016). *Transparency and accountability.* In R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, & S. de Colle (Eds.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects* (pp. 33-50). Oxford University Press.
- Bouchard, D., & Kehl, R. (2019). *Regenerative development: Integrating biological, ecological, and social systems for an equitable and regenerative future.* In C. M. Landorf, M. A. Hammond, & N. T. Chang (Eds.), *Sustainable Development Research in the Asia-Pacific Region* (pp. 117-134). Springer.
- Bravo, A. (2019). *Análisis comparativo del modelo de ciclo de vida y de dirección en ocho proyectos de diferentes sectores* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Repositorio Institucional – Universidad Politécnica de Madrid.
- Centro de Investigaciones sobre Desarrollo Económico, Territorio e Instituciones (CIDETI), Universidad de Biología, República de Argentina. (2017). <https://cis.conicet.gov.ar/>
- CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS. (2021). *Guía de Compras Sostenibles.* San José, Costa Rica: OIT.

Salazar, A., Fernandez, L., & Dalaison, W, (2018). *COMPRANDO VERDE ¿Cómo fomenta la compra verde en los proyectos financiados por el BID?* Norma técnica N°IDB-TN-1542. Vicepresidencia de Países, Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones.

Economía circular, esencial para la sostenibilidad. (2021). Fundación Aequae.

<https://www.fundacionaqua.org>

Equipo editorial, Etecé. (2023). *Marco metodológico. Concepto de.* <https://concepto.de/marco-metodologico/>

Fernández, A. Z. (2018). *Métodos y técnicas de investigación.* Diferenciador.

<https://www.diferenciador.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Fondevila, M. (2010). *Guía de Compras Sostenibles Proyecto ENECO.* Nexos

FORTIS SOURCING EXPERTS. (2018). ¿Qué significa Compras o abastecimiento sostenibles? <https://forsitis.es/abastecimiento-sostenible/supply-chain/>

GPM Global. (2019). The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management (Versión 3.0). <https://www.greenprojectmanagement.org/>

Hsu, C. W., Tan, K. C., Zailani, S. H. M., & Jayaraman, V. (2013). *Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy.* International Journal of Operations & Production Management, 33(6), 656-688. Revista International Journal of Operations & Production Management.

Jaén García, L. F. (2019). *Fuentes de información para la investigación en Archivística y Bibliotecología* (1.ª edición). [San José, Costa Rica]: Editorial UCR.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* Wiley.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2015). *Ley para la Gestión Integral de Residuos.* Ley N° 8839. Diario Oficial La Gaceta No. 135.



- [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68300&nValor3=83024](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68300&nValor3=83024)
- Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*. Ediciones Díaz de Santos
- López Miranda, A., & Lanckenau Caballero, D. (2017). *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS: La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- López, R. (2021). *MÉTODO, METODOLOGÍA, TÉCNICA, HERRAMIENTA ¿CONOCE LA DIFERENCIA?* PM College. <https://pmcollege.edu.ni/metodo-metodologia-tecnica-herramienta-conoce-la-diferencia>
- Lovins, A. B., Browning, W. D., & Girardot, N. (2018). *Regenerative design and development: Applying restorative and revitalizing principles to the built environment*. Wiley.
- Martínez, V. (2022). *Fuentes de información: qué son, función, tipos y ejemplos de las diferentes fuentes de investigación que existen*. Cinco Noticias. <https://www.cinconoticias.com/fuentes-de-informacion/>
- Mollison, B. (1988). *Permaculture: A designer's manual*. Tagari Publications.
- Narvaez, M. (2023). *Método inductivo: Qué es, características y ejemplos*. QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/>
- Organización Internacional de Normalización. (2017). *Sustainable procurement -- Guidance (ISO 20400:2017)*. ISO.
- Ortega, C. (2023). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo*. QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>
- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK) y El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute

- Reed, M. S., & Brown, G. (2003). Use of storytelling in integrated assessment. *Futures*, 35(4), 351-368. *Revista Futures*.
- Rivas, A. (2022, septiembre 09). *Marco metodológico: ¿Cómo redactar y cuál es su estructura?* Guía Normas APA. <https://normasapa.in/marco-metodologico/>
- Sarkis, J., & Dhavale, D. G. (2015). *Supplier selection for sustainable operations*. In *Handbook on Sustainability and Management Education* (pp. 395-412). Edward Elgar Publishing.
- Seuring, S., & Gold, S. (2013). *Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance*. *Journal of Cleaner Production*, 56, 1-6. *Journal of Cleaner Production*.
- Smith, P., & Perera, M. (2021). *Procurement With Purpose: How Organizations can change the way they spend money NOW to protect the planet and its people*. Editorial Peter Smith
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Sustainable Development Knowledge Platform. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- WWF Paraguay. (2020). *Guía de Compras Sostenibles para Retail*. World Wide Fund for Nature.sala

## b. Anexos

### Anexo 1

Cuadro de evaluación de políticas y acciones implementadas en la empresa pyme del primer proveedor participante en simulacro de licitación para compras sostenibles.

POLÍTICAS			
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Igualdad oportunidades y no Discriminación.	Sí	¿Es Pública?	Sí
Conciliación laboral.	No	¿Es Pública?	
Clima Laboral (acoso, respeto, etc.).	Sí	¿Es Pública?	Sí
Formación y Desarrollo Profesional.	No	¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Utiliza criterios sociales en la selección de sus proveedores.	No	¿Es Pública?	
Utiliza criterios laborales en la selección de sus proveedores.	Sí	¿Es Pública?	Sí
Utiliza criterios medio ambientales en la selección de sus proveedores.	Sí	¿Es Pública?	Sí
Búsqueda satisfacción proveedor / subcontratista.	No	¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Satisfacción del cliente.	No	¿Es Pública?	
Publicidad engañosa.	No	¿Es Pública?	
Seguridad del consumidor	No	¿Es Pública?	
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Prevención contaminación.	Sí	¿Es Pública?	Sí
Eficiencia energética.	No	¿Es Pública?	
Eficiencia uso del agua.	No	¿Es Pública?	
Reducción y compensación de emisiones de CO2.	No	¿Es Pública?	
Reducción en el uso de materias primas.	NA	¿Es Pública?	
Reducción uso de papel.	No	¿Es Pública?	
Uso de papel reciclado y/o reutilizado.	No	¿Es Pública?	
Reciclaje/ Reutilización.	No	¿Es Pública?	
Otras medidas de protección medioambiental.	No	¿Es Pública?	
ACTUACIONES			
Relación con los trabajadores			
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores?		Sí	

¿La presencia de mujeres en órganos directivos es igual o superior al 40 %?	
¿Se realizan estudios de clima laboral de una manera periódica?	No
¿Los trabajadores participan en la gestión de la empresa a través de comités operativos, grupos de trabajo, etc.?	No
¿Realiza su empresa alguna actuación para la conciliación de la vida laboral y personal?	No
Horario flexible de entrada.	No
¿Se ha reducido el % de contratación de personal con contrato temporal con respecto al año anterior? En caso afirmativo ¿qué porcentaje aproximado?	NA
¿Ha tenido accidentes con baja el año anterior?	Sí
En caso afirmativo, ¿número de accidentes con baja?	5
¿Se ha reducido con respecto al año anterior? ¿%?	No
<b>Relación con los consumidores</b>	
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de la calidad?	No
En caso afirmativo ¿cuál?	NA
¿Realiza periódicamente estudios para conocer la satisfacción de sus clientes / consumidores?	No
<b>Medio Ambiente</b>	
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión medioambiental?	Sí
En caso afirmativo ¿cuál?	ISO 14001:2015
¿Ha realizado alguna actuación para reducir su impacto ambiental durante el año en curso?	Sí
En caso afirmativo, indique actuación y resultado obtenido.	Capacitaciones y cambio en algunos procedimientos para aumentar la valorización de residuos y el rendimiento de la flota de camiones
¿Elabora periódicamente una memoria con información sobre resultados económicos, sociales y medioambientales?	Sí
<b>Otros</b>	
¿La empresa colabora con Organizaciones sin ánimo de lucro de manera continuada?	Sí
¿Tiene previsto en su plan estratégico (3 años) poner en marcha una política de RSE?	Si
¿Tiene implantado y certificado un sistema de Responsabilidad Social Empresarial?	No
En caso afirmativo ¿cuál?	NA
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión sostenible? En caso afirmativo ¿cuál?	No
¿Tiene en el mercado algún producto / servicio etiquetado bajo criterios ecológicos, sociales o de comercio justo?	NA

¿Utiliza criterios ambientales y sociales en sus decisiones de inversión?	Si
En caso afirmativo, ¿cuáles y en un porcentaje?	Es parte del ADN de la gerencia de la empresa. Se incluye en cualquier toma de decisión como criterio indispensable.

## Anexo 2

Cuadro de evaluación de políticas y acciones implementadas en la empresa pyme del segundo proveedor participante en simulacro de licitación para compras sostenibles.

POLÍTICAS			
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Igualdad oportunidades y no Discriminación.	si	¿Es Pública?	si
Conciliación laboral.	si	¿Es Pública?	si
Clima Laboral (acoso, respeto, etc.).	si	¿Es Pública?	si
Formación y Desarrollo Profesional.	si	¿Es Pública?	si
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Utiliza criterios sociales en la selección de sus proveedores.	si	¿Es Pública?	si
Utiliza criterios laborales en la selección de sus proveedores.	si	¿Es Pública?	si
Utiliza criterios medio ambientales en la selección de sus proveedores.	si	¿Es Pública?	si
Búsqueda satisfacción proveedor / subcontratista.	si	¿Es Pública?	si
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Satisfacción del cliente.	si	¿Es Pública?	si
Publicidad engañosa.	No	¿Es Pública?	na
Seguridad del consumidor	No	¿Es Pública?	na
¿Existe una política o código de conducta en la que se contemple el compromiso de la organización respecto a los siguientes temas?:			
Prevención contaminación.	si	¿Es Pública?	si
Eficiencia energética.	proceso	¿Es Pública?	
Eficiencia uso del agua.	proceso	¿Es Pública?	
Reducción y compensación de emisiones de CO2.	proceso	¿Es Pública?	
Reducción en el uso de materias primas.	n/a	¿Es Pública?	
Reducción uso de papel.	n/a	¿Es Pública?	
Uso de papel reciclado y/o reutilizado.	n/a	¿Es Pública?	
Reciclaje/ Reutilización.	proceso	¿Es Pública?	

Otras medidas de protección medioambiental.	si	¿Es Pública?	si
<b>ACTUACIONES</b>			
<b>Relación con los trabajadores</b>			
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores?	Certificado No, Mejores Prácticas Si		
¿La presencia de mujeres en órganos directivos es igual o superior al 40 %?	No		
¿Se realizan estudios de clima laboral de una manera periódica?	Cada 2 años como máximo		
¿Los trabajadores participan en la gestión de la empresa a través de comités operativos, grupos de trabajo, etc.?	Si		
¿Realiza su empresa alguna actuación para la conciliación de la vida laboral y personal?	No		
Horario flexible de entrada.	Si, cuando es aplicable		
¿Se ha reducido el % de contratación de personal con contrato temporal con respecto al año anterior? En caso afirmativo ¿qué porcentaje aproximado?	100 % contratación fija		
¿Ha tenido accidentes con baja el año anterior?	Pendiente el dato		
En caso afirmativo, ¿número de accidentes con baja?	Pendiente el dato		
¿Se ha reducido con respecto al año anterior? ¿%?	Pendiente el dato		
<b>Relación con los consumidores</b>			
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión de la calidad?	Certificado No, Mejores Prácticas Si		
En caso afirmativo ¿cuál?	Mejores prácticas de ISO 9001		
¿Realiza periódicamente estudios para conocer la satisfacción de sus clientes / consumidores?	SI		
<b>Medio Ambiente</b>			
¿Tiene implantado y certificado un sistema de gestión medioambiental?	Certificado No, Mejores Prácticas Si		
En caso afirmativo ¿cuál?	Mejores prácticas de ISO 14001		
¿Ha realizado alguna actuación para reducir su impacto ambiental durante el año en curso?	si		
En caso afirmativo, indique actuación y resultado obtenido.	Certificación Bandera Azul		
¿Elabora periódicamente una memoria con información sobre resultados económicos, sociales y medioambientales?	En proceso		
<b>Otros</b>			
¿La empresa colabora con Organizaciones sin ánimo de lucro de manera continuada?	Si		
¿Tiene previsto en su plan estratégico (3 años) poner en marcha una política de RSE?	SI		
¿Tiene implantado y certificado un sistema de Responsabilidad Social Empresarial?	NO		
En caso afirmativo ¿cuál?	na		

¿ Tiene implantado y certificado un sistema de gestión sostenible? En caso afirmativo ¿cuál?	No
¿ Tiene en el mercado algún producto / servicio etiquetado bajo criterios ecológicos, sociales o de comercio justo?	NA
¿ Utiliza criterios ambientales y sociales en sus decisiones de inversión?	SI
En caso afirmativo, ¿cuáles y en un porcentaje?	Contaminación, Manejo de Residuos, Uso de Combustibles, Donaciones, % mujeres y hombres, personas adultas, refugiados. Condiciones laborales, horarios. 30%


**ii. Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

2. Nombre del PFG

3. Área temática del sector o actividad

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

31 de agosto del 2023	31 de enero 2024
-----------------------	------------------

9. Pregunta de investigación



## 10. Hipótesis de investigación

La elaboración de un Manual para Compras Sostenibles en la Industria del Retail conducirá a una mejora significativa en las prácticas de compra de una empresa dedicada a la venta de productos al consumidor minorista, reduciendo su impacto ambiental y promoviendo la responsabilidad social corporativa, generando beneficios a largo plazo tanto en sus proveedores como en las comunidades donde tenga influencia.

## 11. Objetivo general

Desarrollar un Manual para Compras Sostenibles que promueva y facilite la gestión de compras sostenibles para proveedores de servicios y suministros en la empresa de retail, basada en las buenas prácticas de la gestión de adquisiciones de la dirección de proyectos.

## 12. Objetivos específicos

1. Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.
2. Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.
3. Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.
4. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar su aplicabilidad.

## 13. Justificación del PFG

- En la empresa patrocinadora de la investigación, no existe una guía similar que promueva las compras sostenibles en Costa Rica ni en los países de Centroamérica en donde opera.
- Existe un alto impacto social y medio ambiental por parte de la industria del retail, por lo que es de suma importancia desarrollar una herramienta que brinde al sector de venta de productos al consumidor, las pautas necesarias para adoptar prácticas de compras más sostenibles.
- Es necesario avanzar en la gestión de compras sostenibles y uso de proveedores verdes, para reducir costos a largo plazo de los suministros y

servicios requeridos en la operación de supermercados dedicados a la venta de productos al consumidor minorista, para minimizar el impacto ambiental y fortalecer la regeneración.

- La creación de la guía de compras sostenibles podría aumentar la rentabilidad de la empresa patrocinadora a través de la mejora de su reputación y la captación de un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad, contribuyendo a un aumento en los ingresos y la competitividad.

#### 14. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

1. PFG
  - 1.1 Seminario de Graduación
    - 1.1.1 Inicio del PFG
    - 1.1.2 Entregables
      - 1.1.2.1 Acta del PFG (1-12) - Investigación Bibliográfica preliminar
      - 1.1.2.2 Acta del PFG (13-19)-EDT-Cronograma
      - 1.1.2.3 Marco Teórico Parte I
      - 1.1.2.4 Marco Teórico Parte II
      - 1.1.2.5 Marco Metodológico
      - 1.1.2.6 Introducción – Conceptos de Compras Sostenibles
      - 1.1.2.7 Documento Integrado
    - 1.1.3 Documento Integrado revisado
    - 1.1.4 Seminario de Graduación Aprobado
  - 1.2 Tutoría de Desarrollo
    - 1.2.1 Tutor asignado
      - 1.2.1.1 Asignación
      - 1.2.1.2 Comunicación
    - 1.2.2 Desarrollo del PFG
      - 1.2.2.1 Revisión de tutor
      - 1.2.2.2 Avances
        - 1.2.2.2.1 Contextualización de Compras Sostenibles
        - 1.2.2.2.2 Diseño de técnicas, herramientas y procedimientos para el manual de compras sostenibles
        - 1.2.2.2.3 Propuesta de estrategia de implementación efectiva
        - 1.2.2.2.4 Aplicación de propuesta básica en un proyecto ejemplo
        - 1.2.2.2.5 Conclusiones
        - 1.2.2.2.6 Recomendaciones
        - 1.2.2.2.7 Lista de Referencias
        - 1.2.2.2.8 Anexos
      - 1.2.2.3 Aprobación del lector para lectura
  - 1.3 Revisión de lectores
    - 1.3.1 Solicitud de Asignación
      - 1.3.1.1 Asignación
      - 1.3.1.2 Comunicación de asignación
      - 1.3.1.3 Envío PFG a lectores
    - 1.3.2 Trabajo de Lectores
      - 1.3.2.1 Lector 1
        - 1.3.2.1.1 Revisión PFG
        - 1.3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura

<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.2.2 Lector 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.2.2.1 Revisión PFG</li> <li>1.3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura</li> </ul> </li> <li>1.4 Tutorías de Ajuste <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4.1 Mejoras al PFG e Informe de Revisión</li> <li>1.4.2 PFG corregido enviado a lectores</li> <li>1.4.3 Segunda Revisión de Lectores</li> </ul> </li> <li>1.5 Evaluación del tribunal <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5.1 Aprobación Lectores</li> <li>1.5.2 Calificación del Tribunal</li> <li>1.5.3 Aprobación Final del PFG</li> </ul> </li> </ul>
--

## 15. Presupuesto del PFG

Para la elaboración del PFG no hay costos asociados, el material es digital por lo que no se incurrirá en compra de insumos, tampoco se pagarán asesorías o consultorías dado que las personas que participarán en la investigación son parte de la organización interesada en la elaboración de la Guía para Compras Sostenible. Los costos de suministros para la elaboración del documento en físico corren por la empresa patrocinadora y no representan un costo para el investigador.

## 16. Supuestos para la elaboración del PFG

- La información de proveedores, materiales, suministros y sistemas de compras actuales están disponibles para ser evaluados por el autor.
- Se tendrá acceso a los contratos vigentes con los proveedores de suministros y servicios, sin restricciones para uso académico.
- El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.
- Se realizarán reuniones planificadas con los interesados en la creación de la guía, al menos de manera quincenal.
- Se cuenta con la participación y compromiso del departamento de compras para la elaboración de la metodología propuesta.

## 17. Restricciones para la elaboración del PFG

- El tiempo máximo para la elaboración de PFG no superará las 12 semanas
- La definición de la o las estrategias de implementación desarrolladas serán de uso exclusivo del departamento de compras de la organización patrocinadora.
- La investigación se fundamentará en las leyes aplicables y vigentes en Costa Rica.
- Las revisiones y aplicaciones de la metodología elaborada estarán sujetas a la disponibilidad de agenda de los interesados como el departamento de compras.

## 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- La falta de conocimiento sobre los beneficios de contar con proveedores verdes y el desconocimiento de conceptos de sostenibilidad en algunos compradores podría generar oposición a la elaboración de la guía por no entender la necesidad de su implementación, considerando que nuevos requisitos a los proveedores podrían incurrir en alza de precios, lo cual impactaría el alcance del proyecto.
- Podrían existir retrasos o cancelación de reuniones de seguimiento con el equipo de compras, debido a que la elaboración del PFG será durante la temporada alta de ventas en retail (Nov-Dic), impactando así el cronograma del proyecto.
- La falta de proveedores sostenibles en la industria del retail podría limitar la recolección de datos e información para la generación de la Metodología a desarrollar, lo que podría impactar el cronograma y el alcance del proyecto.
- La presión que ejercen los directivos hacia los compradores para que generen ahorros en las compras podría impactar en el interés de generar una metodología de compras sostenibles, lo que podría impactar el alcance del proyecto.

## 19. Principales hitos del PFG

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1.1 Inicio del PFG	29/08/23
1.1.4 Seminario de Graduación Aprobado	24/10/23
1.2.2.3 Aprobación del lector para lectura	3/01/2024
1.5.3 Aprobación Final del PFG	21/3/2024

## 20. Marco teórico

### 20.1 Estado de la cuestión

Existe una creciente conciencia sobre la responsabilidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, en la adopción de prácticas sostenibles en sus compras, considerando aspectos sociales y ambientales, y se evidencia la necesidad de educar a la organización, los proveedores y la comunidad sobre la importancia de las compras sostenibles, así como poder darles orientación práctica y recursos para su implementación, por lo que se resalta la importancia de conocer y cumplir con normativas y leyes relacionadas con compras sostenibles, como la norma ISO 20400

y por supuesto las regulaciones costarricenses sobre manejo de desechos y compras públicas sostenibles.

Al tratarse de compras y saber que existe una generación importante de desechos no se puede dejar de lado la gestión responsable de residuos que se considera esencial en las compras sostenibles, con regulaciones específicas que abordan este aspecto, promoviendo la economía circular y la reducción de desperdicio.

## 20.2 Marco conceptual básico

Aspecto ambiental, Ciclo de vida, Compras sostenibles, Contratos, Criterio de Evaluación, Economía de la Dona, Especificación técnica, Evaluación de Proveedores, Ley, Marco Legal, Medio Ambiente, Normativa, Producto, Proveedor, Regenerativo, Requisitos, Servicio, Sostenibilidad.

## 21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
Contextualizar el concepto de las Compras Sostenibles, sus beneficios y la importancia de su incorporación en la industria de retail en el marco de la producción y consumo sostenible con el propósito de establecer una política de compras sostenibles.	Documento con información detallada sobre el concepto de compras sostenibles, sus beneficios y su relevancia en la industria de retail. Documentación con definición la política de compras sostenibles, criterios de selección de proveedores y pautas de evaluación de impacto ambiental y social.	Fuentes primarias: Entrevistas a expertos en compras sostenibles y profesionales de la industria de consumo minorista Fuentes secundarias: Políticas públicas, leyes y normas nacionales relacionadas con la sostenibilidad y las compras sostenibles. Libros y artículos de diferentes fuentes digitales. Referencias bibliográficas relacionadas con la autora Kate Raworth y su teoría de la rosquilla. (Economía rosquilla siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI. Raworth, 2018)	Método Analítico Método Mixto	Reuniones Recopilación de datos (entrevistas, estudios comparativos, lista de verificación, cuestionarios y encuestas) Capacitación	La elaboración de la guía enfrente resistencia a la implementación de políticas de compras sostenibles debido a la necesidad de cambios en las prácticas comerciales establecidas.
Diseñar técnicas, herramientas y procedimientos para implementar las compras sostenibles al seleccionar	Documento detallado con descripción de técnicas y procedimientos usados para la selección de proveedores sostenibles,	Fuentes primarias: Entrevistas a expertos en compras sostenibles y profesionales de la industria	Método Analítico Método Inductivo Método Mixto	Reuniones Recopilación de datos (lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación	La estabilidad y la calidad de los servicios y productos suministrados por los proveedores no deben verse

<p>proveedores de servicios y suministros, para que la industria de retail pueda tener los recursos necesarios para promover y ejecutar los protocolos de compras sostenibles con sus proveedores de suministros y servicios.</p>	<p>incluyendo criterios de evaluación y pautas de calificación, tales como instrumentos específicos, como cuestionarios o listas de verificación, que se utilizan para evaluar el desempeño y la sostenibilidad de los proveedores de servicios y suministros.</p>	<p>de consumo minorista. Fuentes secundarias: La Guía del PMBOK (PMI, 2017) Sitios web de organizaciones como el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).</p>			<p>comprometidas en el proceso de selección y adquisición sostenible.</p>
<p>Proponer una estrategia de implementación efectiva de la metodología propuesta de las compras sostenibles, con el fin de generar cultura organizacional con relación a temas sostenibles y regenerativos, desde el inicio de las relaciones comerciales con los proveedores que se seleccionen.</p>	<p>Modelo de contrato que incorpora cláusulas relacionadas con la sostenibilidad, como acuerdos para la reducción de impacto ambiental o el cumplimiento de estándares laborales. Métricas y KPI (Indicadores Clave de Desempeño) específicos que se utilizarán para medir el rendimiento de los proveedores en términos de sostenibilidad.</p>	<p>Fuente primaria: Entrevistas a directivos y líderes de sostenibilidad en la empresa patrocinadora. Fuentes secundarias: Artículos de internet. Guías de compras sostenibles de países de Latinoamérica, disponibles en internet. Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, 2019. PMBOK (PMI, 2017)</p>	<p>Método Analítico Métodos Inductivo</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (entrevistas, estudios comparativos, lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación</p>	<p>Disponibilidad limitada de personal con el conocimiento y las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia de manera efectiva. Se debe considerar la infraestructura tecnológica requerida para llevar a cabo el seguimiento y la gestión de compras sostenibles</p>
<p>Aplicar la metodología propuesta en un proyecto clásico de adquisición de compras sostenibles para demostrar</p>	<p>Datos medibles que demuestran los impactos de la implementación de la metodología, como reducción de costos,</p>	<p>Fuentes primarias: Datos internos (contratos datos de suministro). Protocolos de compras actuales.</p>	<p>Método Analítico método Mixto</p>	<p>Reuniones Recopilación de datos (estudios comparativos, lista de verificación) Toma de decisiones Capacitación</p>	<p>La aplicabilidad de la metodología se vio limitada por la complejidad del proyecto de adquisición,</p>

su aplicabilidad.	mejora de la eficiencia, reducción de emisiones de carbono u otros indicadores de sostenibilidad. Un informe detallado que documenta la implementación de la metodología de compras sostenibles en el proyecto clásico de adquisición. Este informe puede incluir detalles sobre la planificación, ejecución y resultados del proyecto.	Fuentes secundarias: Artículos de internet. Referencias y guías de certificación de las normas ISO relacionadas a medio ambiente, gestión de la energía y sostenibilidad (ISO:14001,2015) (ISO:50001, 2018) (ISO:20121, 2012). Publicaciones de organizaciones de sostenibilidad, como el Global Reporting Initiative (GRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).		Conferencia de oferentes	lo que requirió un enfoque más específico. La cadena de suministro al ser tan compleja y diversa afectó la aplicabilidad de la metodología en todas las etapas del proyecto.
-------------------	---	--	--	--------------------------	--

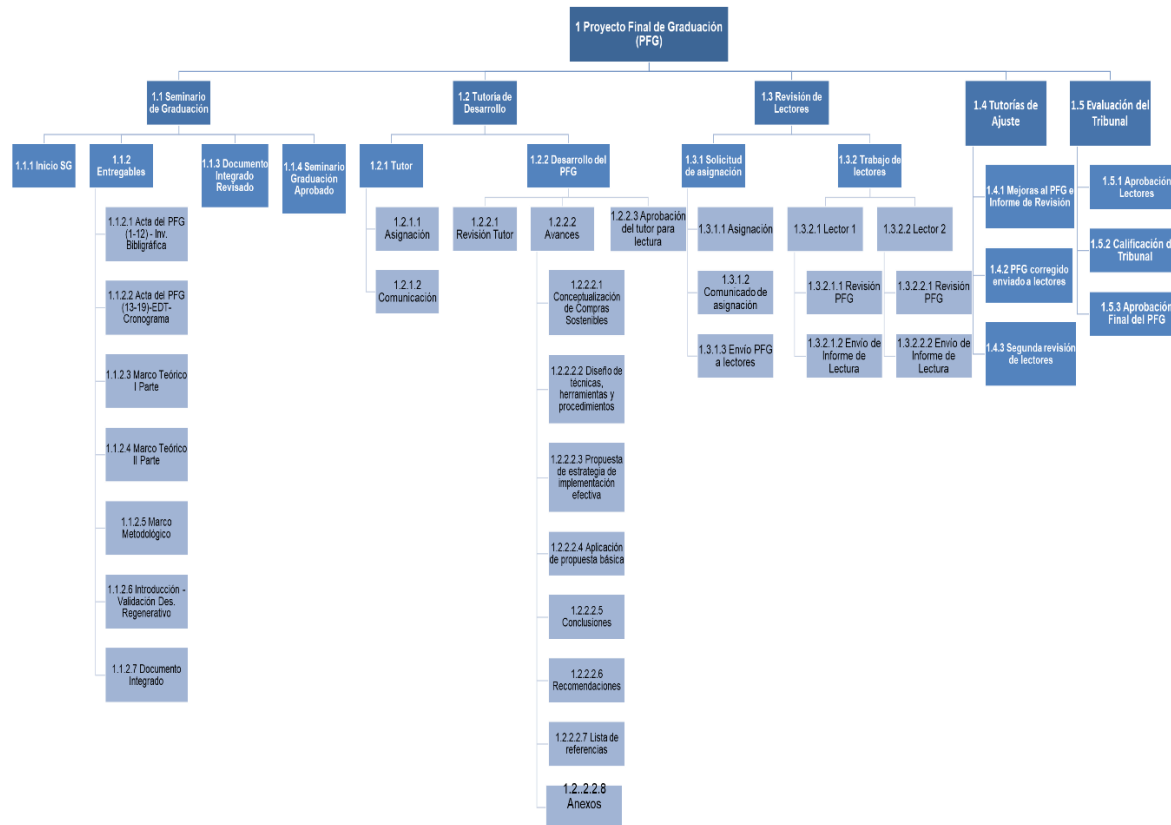
## 22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible



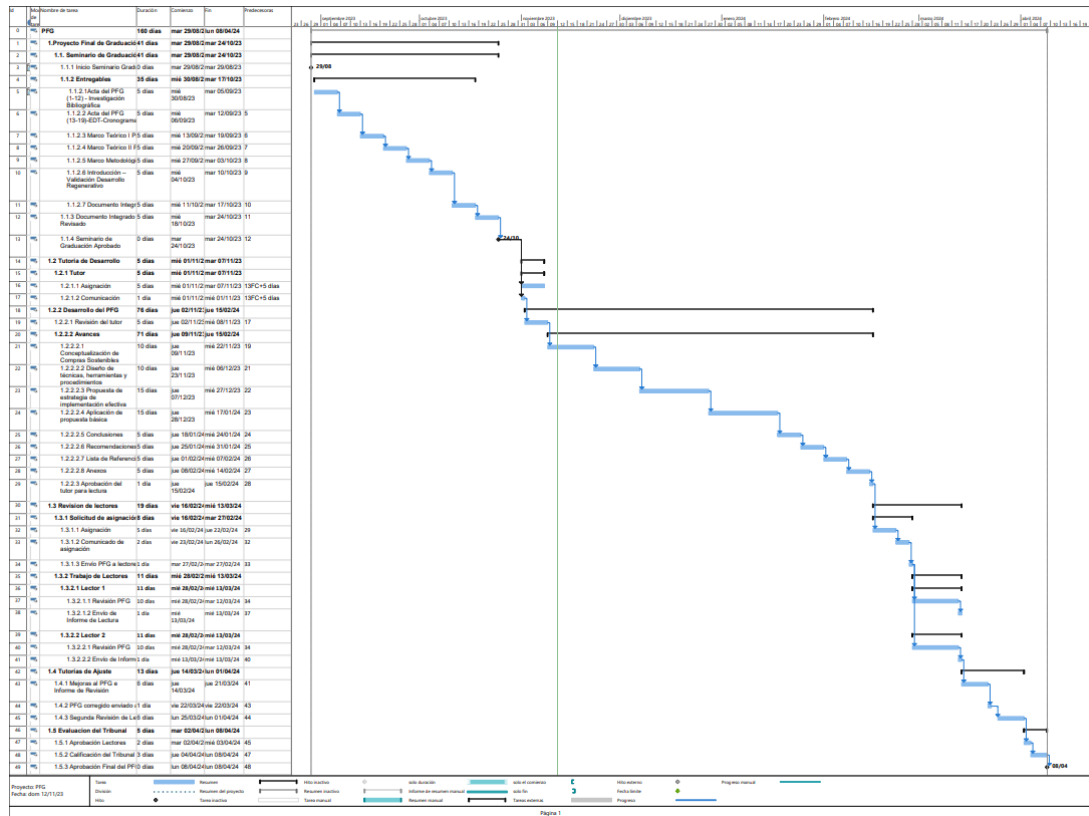
El proyecto promueve la adopción de prácticas de compra sostenibles, con el enfoque en la selección de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables, lo que concuerda con los objetivos del desarrollo sostenible, que buscan preservar los recursos naturales y mitigar los efectos negativos en el medio ambiente.

Algunos de los KPIs a considerarse son: niveles de adopción de las recomendaciones de la guía por parte del departamento de compras, reducción de residuos, ahorro de recursos naturales como resultado de estas prácticas, encuestas o evaluaciones de conocimiento antes y después de la implementación de la guía para evaluar el aumento en la conciencia y comprensión de las compras sostenibles y evaluar el número de empleos generados y el número de nuevos emprendimientos sostenibles que surgen como resultado de la implementación de la guía.

### iii. Anexo 2: EDT del PFG



iv. Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



#### v. Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos. (2019).

*Norma ISO 20400: 2017 de compras sostenibles.* [www.aerce.org](http://www.aerce.org)

La Norma ISO 20400:2017 es un estándar internacional que proporciona directrices para la integración de criterios de sostenibilidad en las prácticas de compras, el documento permitirá comprender y aplicar esta norma de forma efectiva, de manera de que se contemplen aspectos de interés para la elaboración del documento del proyecto final de graduación.

Barquero. Mariana. *Manual de Compras Sostenibles Programa Bandera Azul Ecológica.* (2022).

Dado que el manual está relacionado con un programa de sostenibilidad, proporciona una visión completa de cómo la sostenibilidad se puede integrar en las compras. En el documento se detallan generalidades sobre criterios ambientales para insumos de cómputo, oficinas, equipo de refrigeración, para compra de equipo de impresión y reproducción, suministros de limpieza, entre otros, por lo que proporciona información valiosa para contemplar cuales son algunos de los suministros de alto consumo y por ende facilitara la identificación de proveedores prioritarios para la implementación de la guía que se pretende elaborar.

Chavarría, F. *Comparas Sustentables Aplicada a la Adquisición de Bienes y Servicios en la UNA* [Diapositiva PowerPoint]. <https://documentos.una.ac.cr>

El documento aportará información relevante para poder caracterizar las evaluaciones de proveedores y ejemplifica criterios de selección para compras sostenibles, por lo que se utilizará como fuente de información de un proceso ya aplicado en Costa Rica, con énfasis en

servicios de alimentación, siendo este servicio muy relevante porque la compra de insumos en cafeterías y áreas de venta de alimento que existe en los supermercados es de impacto.

Gamboa-Castro, J; Salazar-Rojas, T. *Inclusión de criterios ambientales en las compras públicas en Costa Rica: suministros de oficina*. Tecnología en Marcha. Vol. 31-4. Octubre-diciembre 2018. Pág. 167-185. DOI: <https://doi.org/10.18845/tm.v31i4.3975>

Aunque el artículo se centra en suministros de oficina, las estrategias y enfoques discutidos pueden ser aplicados a una variedad de categorías de compras. El documento resume los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas en la implementación de criterios ambientales en las compras públicas con lo que se pretende aprender de estos resultados y evitar posibles obstáculos o desafíos en la implementación de compras sostenibles en la elaboración de la guía propuesta en el actual documento.

Gómez, Daira. (2022). *Guía de Compras Públicas Sostenibles*. <http://www.digeca.go.cr>.

La guía destaca ejemplos de mejores prácticas en compras públicas sostenibles de las cuales se pretende aprender y considerar su aplicación en la industria del retail, la guía es fuente de información y orientación valiosa para la elaboración del manual de compras sostenibles.

Ley 7554 de 1998. *Ley Orgánica del Ambiente*. 27 de mayo de 1998.

Esta ley establece las bases legales para la protección y conservación del ambiente, y su cumplimiento es esencial para promover prácticas de compras sostenibles, además proporciona un marco legal sólido para promover la sostenibilidad ambiental en todas las actividades, incluidas las compras públicas y privadas. Puede servir como la base legal para la incorporación de criterios de sostenibilidad en un manual de compras.

Ley 3889 de 2010. *Ley Para la gestión Integral de Residuos*. Gaceta N°135. 13 de julio del 2010.

Esta Ley tiene por objeto regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación, por lo se considera importante dentro del plan de evaluación de proveedores, ya que la generación de residuos y su adecuado manejo y gestión, además de ser cumplimiento legal en Costa Rica, es uno de los aspectos básicos que debe manejar una empresa sostenible, el uso de este documento permitirá conocer y evaluar aspectos básicos en el proceso de selección y evaluación de proveedores.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y el Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales de Colombia (CNPMLTA). Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles. (2021). <http://quimicos.minambiente.gov.co>

La "Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles" es un recurso valioso que puede desempeñar un papel significativo en la promoción y la implementación de prácticas de compras sostenibles en el ámbito gubernamental y más allá.

Ministerio de Hacienda, Ministerio de Ambiente y Energía, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, & Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2015). *Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables N°39310-MH – MINAE – MEIC – MTSS*. 9 de diciembre del 2015.

La política establece normativas específicas que deben cumplir las compras públicas en Costa Rica. En la elaboración de la guía propuesta puede asegurar que una organización privada en la que se implemente cumpla con estas regulaciones alineando sus procesos de adquisición con las normativas gubernamentales, ayudando a la industria de retail a aprender de las iniciativas exitosas y aplicarlas en sus propias compras, considerando el beneficio de aumentar la legitimidad y el reconocimiento de una organización ante sus clientes, socios comerciales y la sociedad en general.

Normativa técnica para la aplicación de criterios sustentables en las compras públicas y guía para su implementación, *Ley N° 8839, Gestión Integral de Residuos* (artículo 29 de la ley y 44 de su reglamento general). 24 de marzo del 2015.

Esta normativa y guía están diseñadas específicamente para promover la sostenibilidad en las compras públicas, sin embargo, puede proporcionar valiosos datos y directrices para organizaciones e industrias privadas que deseen adoptar prácticas similares. La norma incluye la evaluación de proveedores en función de su desempeño ambiental y social, está relacionada con la gestión integral de residuos, puede proporcionar orientación específica sobre cómo abordar la gestión de residuos en el contexto de las compras sostenibles, incluyendo la preferencia por productos y servicios con menor impacto de residuos. Finalmente permitirá proporcionar orientación sobre cómo documentar y gestionar el proceso de compras sostenibles.

Organismo de certificación Global. Norma ISO 14001:2015. *Guía de Implantación para Sistemas de gestión Medioambiental*.

La Norma ISO 14001:2015, que se refiere a los sistemas de gestión ambiental (SGA), y su correspondiente guía de implantación, pueden ser herramientas valiosas en la elaboración de un manual de compras sostenibles. Al utilizar esta norma como base, se podrá alinear las prácticas de compras sostenibles con los objetivos ambientales de la industria del retail, garantizando la coherencia entre ambos sistemas.

La norma al tener en consideración el ciclo de vida de los productos y servicios en las decisiones ambientales, aportara información valiosa para la selección de productos y proveedores, priorizando aquellos que tengan un menor impacto ambiental en todas las etapas de su ciclo de vida.

Raworth, Kate. (2018). *Economía rosquilla Siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI*. Penguin Random House. [www.paidos.com](http://www.paidos.com)

La utilización del documento de Kate Raworth, facilitará la definición de los límites ambientales que no deben cruzarse en la adquisición de productos o servicios, además permitirá tener criterios para la selección de productos y proveedores que minimicen la huella ecológica, promoviendo prácticas de producción y distribución responsables.



**vi. Anexo 5: Otros**