

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



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

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

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

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

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

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

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

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

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

Versión 3.0



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

GPM Global

Versión 3.0

Traducido por: Mónica González, Lucía Barreda de Hurtado y Blas Ramos

Información de Copyright

E-mail: copyright@greenprojectmanagement.org

Web: www.greenprojectmanagement.org

Publicado en Estados Unidos de Norteamérica

GPM® y Green Project Management® son marcas registradas de GPM Global, protegidas en los Estados Unidos y la mayoría de los demás países

Este documento es ©2023 en los Estados Unidos y con el Servicio de Copyright del Reino Unido.

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

ISBN 979-8-3507-0879-0



Acerca de GPM

En el mundo de hoy, la sostenibilidad ya no es una palabra de moda sino una necesidad. A medida que lidiamos con los desafíos del cambio climático, el comportamiento ético y la responsabilidad social, las empresas deben adoptar prácticas sostenibles. Las organizaciones que prioricen la sostenibilidad tendrán una ventaja competitiva en el mercado y contribuirán a un futuro mejor para todos.

Green Project Management (GPM) entiende bien esta responsabilidad y ha estado a la vanguardia de la promoción de la ciudadanía mundial a través de iniciativas de gestión de proyectos sostenibles desde 2009. Creemos que las entidades del sector público y privado pueden ser agentes de cambio positivo y pueden crear activamente un mundo más sostenible.

Para ayudar a lograr este objetivo, GPM ha lanzado la última versión de su *Estándar P5*— un estándar reconocido internacionalmente para la dirección de proyectos sostenibles. Esta nueva versión se alinea con los principales marcos de divulgación de ESG y los estándares de informes de sostenibilidad, lo que facilita que los directores de proyectos de todo el mundo crean valor compartido mientras abordan problemas globales. Al colocar la sostenibilidad en el centro de la dirección de proyectos, GPM tiene como objetivo impulsar el desarrollo sostenible como parte central de cada proyecto.

La versión anterior del *Estándar P5* se descargó más de 600 000 veces y se usó en casi todos los países del mundo. Esta nueva versión tiene como objetivo proporcionar una guía aún mejor y más conocimientos que conducirán a proyectos más sostenibles y un futuro más brillante para todos.

A medida que se embarca en su viaje como director de proyectos o busca formas de hacer que su negocio sea más sostenible, deje que este libro lo guíe. El camino por recorrer puede ser desafiante, pero podemos crear un mundo mejor con la experiencia y el compromiso de GPM con la sostenibilidad.

Contenido

Información de Copyright	i
Acerca de GPM	i
1.1 La Evolución del Enfoque en la Dirección de Proyectos	1
1.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	2
1.3 La Profesionalización de la Dirección de Proyectos	3
2.1 La Ontología de P5	4
2.2 Categorías, Subcategorías y Elementos de P5	5
2.3 Perspectivas y Lentes de P5	6
2.4 Lentes de Impacto P5 para el Producto	7
2.4.1 Vida Útil del Producto	7
2.4.2 Mantenimiento del Producto	8
2.5 Lentes de Impacto P5 para el Proceso	9
2.5.1 Eficiencia de los Procesos del Proyecto	10
2.5.2 Eficacia de los procesos del proyecto	10
2.5.3 Imparcialidad de los procesos del proyecto	10
2.6 Cadenas de Valor	11
2.7 Proyectos, Programas y Portafolios	11
2.8 P5 y Otros Estándares Internacionales de Sostenibilidad	11
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente	14
3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	15
3.1.2 Relaciones Laborales/Empresariales	16
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	17
3.1.4 Capacitación y Calificación	18
3.1.5 Aprendizaje organizacional	19
3.1.6 Igualdad de Oportunidades	20
3.1.7 Desarrollo de Competencias Locales	21
3.1.8 Armonía Trabajo-Vida y Salud Mental	22
3.2 Sociedad y Clientes	23
3.2.1 Participación de la Comunidad	24
3.2.2 Políticas Públicas y Cumplimiento	25
3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	26
3.2.4 Salud y Seguridad del Cliente	27
3.2.5 Etiquetado de Productos y Servicios	28
3.2.6 Privacidad y Protección de Datos del Cliente	29
3.3 Derechos Humanos	30
3.3.1 Acoso y Discriminación	31
3.3.2 Trabajo Apropiado a la Edad	32
3.3.3 Trabajo Forzado e Involuntario	33
3.3.4 Dignidad, Diversidad, Equidad e Inclusión	34
3.4 Comportamiento Ético	35
3.4.1 Prácticas y Contratos de Adquisiciones Sostenibles	36
3.4.2 Anticorrupción	37
3.4.3 Competencia Justa	38
3.4.4 Tecnología Responsable	39
3.4.5 Afirmaciones Ecológicas y Greenwashing	40
4.1 Transporte	42

4.1.1	<i>Adquisiciones Locales</i>	43
4.1.2	<i>Comunicación Digital</i>	44
4.1.3	<i>Viajes y Desplazamientos</i>	45
4.1.4	<i>Logística</i>	46
4.2	<i>Energía</i>	47
4.2.1	<i>Consumo de Energía</i>	48
4.2.2	<i>Emisiones de Gases de Efecto Invernadero</i>	49
4.2.3	<i>Retorno de Energías Renovables y Limpias</i>	50
4.3	<i>Tierra, Aire y Agua</i>	51
4.3.1	<i>Diversidad Biológica</i>	52
4.3.2	<i>Calidad del Aire y el Agua</i>	53
4.3.3	<i>Consumo de Agua</i>	54
4.3.4	<i>Desplazamiento de Agua</i>	55
4.3.5	<i>Erosión y Regeneración del Suelo</i>	56
4.3.6	<i>Contaminación Acústica</i>	57
4.4	<i>Consumo</i>	58
4.4.1	<i>Reciclaje y Reutilización</i>	59
4.4.2	<i>Disposición / Eliminación</i>	60
4.4.3	<i>Contaminación y Polución</i>	61
4.4.4	<i>Generación de Residuos</i>	62
5.1	<i>Factibilidad del Proyecto</i>	64
5.1.1	<i>Análisis del Caso de Negocio</i>	65
5.1.2	<i>Análisis Financiero</i>	66
5.1.3	<i>Retorno Social de la Inversión</i>	67
5.1.4	<i>Modelado y Simulación</i>	68
5.2	<i>Agilidad Empresarial</i>	69
5.2.1	<i>Flexibilidad/Opcionalidad</i>	70
5.2.2	<i>Resiliencia</i>	71
5.3	<i>Estimulación Económica y del Mercado</i>	72
5.3.1	<i>Impacto Económico Local</i>	73
5.3.2	<i>Beneficios Indirectos</i>	74
5.3.3	<i>Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad</i>	75
6.1	<i>Divulgaciones ESG</i>	76
6.2	<i>Informes de Sostenibilidad</i>	76
6.3	<i>Materialidad</i>	76
6.4	<i>Diferencias Claves entre Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad</i>	77
6.5	<i>Uso de P5 en Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad</i>	78
6.6	<i>Mapeo de Elementos P5 en los Estándares de Informes</i>	79
7.1	<i>Análisis de Impacto P5</i>	80
7.1.1	<i>Mecánica del P5IA</i>	80
7.1.2	<i>Asignación de Ítems a los Elementos</i>	81
7.1.3	<i>Formato</i>	81
7.2	<i>Plan de Gestión de Sostenibilidad</i>	81
7.3	<i>Informe de Estado del Proyecto</i>	81
7.4	<i>Cierre del Proyecto</i>	81
A2.1	<i>Beneficios Financieros Directos</i>	85
A2.2	<i>Relación Beneficio-Costo</i>	85
A2.3	<i>Valor Presente</i>	86
A2.4	<i>Retorno de la Inversión</i>	86

A2.5 Tasa Interna de Retorno.....	86
-----------------------------------	----

Lista de Figuras

Figura 1 — Evolución del Enfoque en la Dirección de Proyectos.....	2
Figura 2 — Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	3
Figura 3 — La Ontología de P5	5
Figura 4 — Impactos Ilustrativos de Productos y Procesos	6
Figura 5 — Ciclo de Vida Típico de los Productos	7
Figura 6 — Componentes de los Procesos	9
Figura 7 — Impactos sobre las Personas.....	13
Figura 8 — Impactos sobre el Planeta.....	41
Figura 9 — Impactos sobre la Prosperidad	63
Figura 10 — Principio de Doble Materialidad	77
Figura 11 — Impactos de Sostenibilidad del Proyecto para Informes/Divulgaciones de Materialidad	78
Figura 12 — Elementos de Divulgaciones ESG abordados en P5.....	79

Prefacio

Hay muchos desafíos de sostenibilidad que enfrenta el mundo de hoy. Uno de los principales desafíos es el cambio climático, que es causado por la emisión de gases de efecto invernadero como el dióxido de carbono y el metano a la atmósfera. Estos gases atrapan el calor y hacen que aumente la temperatura de la Tierra, lo que genera una variedad de impactos negativos, como desastres naturales más frecuentes y severos, pérdida de biodiversidad y aumento del nivel del mar.

Otro desafío importante es el agotamiento de los recursos naturales como el agua, los bosques y los minerales. Esto puede conducir a la degradación ambiental y la pérdida de hábitat para muchas especies, así como a conflictos por el acceso a estos recursos limitados.

Además, existe un problema creciente de contaminación por plásticos a medida que los residuos plásticos se acumulan en el medio ambiente y en nuestros océanos. Esto puede dañar la vida silvestre y tener impactos negativos en la salud humana.

La pobreza es un desafío importante para la sostenibilidad, ya que puede conducir a un acceso inadecuado al agua potable, la atención médica, la educación y otras necesidades básicas. Estos efectos secundarios tienden a perpetuar el ciclo de la pobreza y dificultan los esfuerzos para abordar otros desafíos de sostenibilidad.

La seguridad alimentaria es otra preocupación grave ya que se espera que la población mundial siga creciendo en las próximas décadas. Garantizar que haya suficientes alimentos para todos requerirá prácticas agrícolas sostenibles y sistemas de distribución eficientes.

Por último, la pérdida de biodiversidad es un gran desafío para la sostenibilidad, ya que puede llevar al colapso de los ecosistemas y tener impactos negativos en el bienestar humano. Proteger y preservar la biodiversidad es esencial para mantener el equilibrio del mundo natural.

Todos estos son problemas humanos que sólo los humanos pueden resolver.



Jennifer Tharp, Chair
Board of Directors
Project Management Institute

Introducción

A medida que miramos hacia el futuro, la importancia de la sostenibilidad, la acción por el clima, el comportamiento ético, la responsabilidad social y las cadenas de suministro transparentes continúa creciendo. En respuesta, también ha aumentado la demanda de prácticas empresariales sostenibles.

En GPM, creemos que es nuestra responsabilidad promover la ciudadanía global a través del avance de iniciativas sostenibles.

Como organización líder en el campo de la dirección de proyectos, tenemos una oportunidad única de abordar los desafíos que enfrenta la humanidad. Desde 2009, hemos estado a la vanguardia de este esfuerzo, con nuestro *Estándar P5* descargado más de 600 000 veces y utilizado en casi todos los países del mundo.

Nuestra última versión del *Estándar P5* se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, brindando a los directores de proyectos un enfoque hacia la creación de valor compartido para abordar los problemas globales.

Este estándar ha sido diseñado para poner herramientas prácticas en manos de los creadores de cambios globales para que podamos afrontar estos problemas y crear un mundo en el que todos podamos prosperar para las generaciones venideras.

Estamos comprometidos a hacer del desarrollo sostenible una parte central de la dirección de proyectos y ubicar los proyectos en el corazón de la sostenibilidad. Esperamos que las mejoras en esta versión brinden aún más orientación e información que conduzcan a proyectos más sostenibles y un futuro mejor para todos.

Sinceramente,



Dr. Joel B. Carboni
Fundador, GPM Global

1. Sostenibilidad y Dirección de Proyectos

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

Como director de proyecto, es importante tener en cuenta la sostenibilidad al establecer objetivos y metas para su proyecto. Esto puede incluir el establecimiento de metas específicas de reducción del consumo de energía y de residuos, así como el uso de materiales que no dañan el medio ambiente.

Para apoyar aún más la sostenibilidad, puede incorporarla en todas las actividades de su proyecto al identificar formas de mitigar cualquier impacto negativo del proyecto. Por ejemplo, podría utilizar fuentes de energía renovable para apoyar un proyecto de desarrollo de software o diseñar una torre de oficinas de gran altura que sea Net Zero (cero emisiones netas).

Para realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos de sostenibilidad, puede utilizar métricas de sostenibilidad y evaluar periódicamente las áreas en las que se pueden realizar mejoras. Involucrar a las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, etc.) en los esfuerzos de sostenibilidad de su proyecto, también puede ser útil para generar apoyo y fomentar prácticas más sostenibles.

Finalmente, es fundamental comunicar los impactos de sostenibilidad del proyecto y su producto en relación con el medio ambiente y la sociedad. Esto puede ayudar a crear conciencia e inspirar a otros a tomar medidas.

Al comienzo en el 2019, el 71 % de los 30 000 encuestados en nuestra investigación informó que el Estándar P5 de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos mejoró la sostenibilidad en sus proyectos. De los directores de proyectos que utilizaron activamente P5 en sus proyectos, el 95 % pudo obtener mayores beneficios de sostenibilidad. En 2022, el número de encuestados aumentó en 3300 y el porcentaje de directores de proyectos que vieron beneficios tangibles al poner en práctica el Estándar aumentó al 83 %.

Esto es especialmente importante ya que descubrimos que el 38 % de los proyectos en 2021 se vieron afectados por eventos climáticos extremos relacionados con el cambio climático, una tendencia que tememos seguirá creciendo.



1.1 La Evolución del Enfoque en la Dirección de Proyectos

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

En 1994, John Elkington identificó otro conjunto de consideraciones cuando acuñó el término *Triple Bottom Line* (3BL) en su libro *Cannibals with Forks*. Su argumento fue que las empresas debían preparar tres resultados finales diferentes (y bastante separados) para la contabilidad de costos:

- **Las Ganancias** — el primer resultado es la medida tradicional del desempeño financiero: ¿qué tan responsable ha sido la organización en términos de asegurar su prosperidad competitiva?
- **Las Personas** — el segundo resultado final es la medida de la cuenta social de la organización: ¿cuán socialmente responsable ha sido en términos de su impacto en la calidad de vida de las personas a las que afecta?
- **El Planeta** — el tercer resultado final es la medida de la cuenta ambiental de la organización: ¿cuán ambientalmente responsable ha sido en términos de su impacto en los ecosistemas naturales?

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

Cuando combinamos estas perspectivas, terminamos con una **nueva** visión de la dirección de proyectos, como se ilustra a la derecha de la Figura 1. P5 ha sido diseñado para respaldar esta visión.



Figura 1 — Evolución del Enfoque en la Dirección de Proyectos

1.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El lanzamiento inicial del *Estándar P5* se basó en *Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y los *Estándares del Global Reporting Initiative* (GRI). En esta versión, al igual que en la versión 2.0, hemos mapeado nuestro estándar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU documentados en la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. A lo largo de este estándar, hay recuadros de leyenda que brindan ejemplos de cómo los elementos P5 apoyan objetivos y metas específicos de los ODS.

Con 17 objetivos y 169 metas específicas, hay muchas conexiones y combinaciones posibles en cualquier proyecto. En este estándar, hemos esbozado varias. Para el mapeo completo, ver Anexo 4.



Figura 2 — Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

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

1.3 La Profesionalización de la Dirección de Proyectos

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

La posición de GPM es que para que los directores de proyectos sean reconocidos como profesionales, deben adoptar la sostenibilidad. Nuestro *Estándar P5* sienta las bases para este cambio.

2 Una Introducción al Estándar P5

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO), los estándares se pueden describir “como una fórmula que describe la mejor manera de hacer algo”. Podría tratarse de fabricar un producto, administrar un proceso, brindar un servicio o suministrar materiales — Los estándares cubren una amplia gama de actividades.

Los estándares son la sabiduría destilada de personas con experiencia en su materia y que conocen las necesidades de las organizaciones que representan. Estas personas pueden ser fabricantes, vendedores, compradores, clientes, asociaciones comerciales, usuarios o reguladores. Sus estándares pueden tratar sobre:

- Gestión de la calidad para ayudar a trabajar de forma más eficiente y reducir las fallas de los productos.
- Gestión ambiental para ayudar a reducir los impactos ambientales, reducir los residuos y ser más sostenibles.
- Salud y seguridad para ayudar a reducir la siniestralidad en el lugar de trabajo.
- Gestión de la energía para ayudar a reducir el consumo de energía.
- Inocuidad de los alimentos para ayudar a prevenir que los alimentos se contaminen.
- Tecnología de la información (TI) para ayudar a mantener segura la información confidencial.

La mayoría de los estándares son *informativos* o *normativos*:

- **Estándares informativos.** Brindan orientación, mejores prácticas y recomendaciones sobre diversos temas relacionados con los sistemas de gestión, procesos, productos, servicios y tecnologías. Si bien el cumplimiento de los estándares informativos no es obligatorio, pueden ser útiles para las organizaciones que buscan mejorar sus operaciones o cumplir con las expectativas de las partes interesadas.
- **Estándares Normativos.** Proporcionan los requisitos, especificaciones y directrices que las organizaciones deben cumplir para lograr la certificación o el cumplimiento.

El *Estándar P5* es principalmente informativo, aunque también es normativo en el sentido de que proporciona la base para los programas de GPM para la certificación de personas.

Este *Estándar P5* brinda orientación sobre qué medir y cómo integrar P5 en las actividades de los proyectos. También puede ser utilizado por profesionales de Sostenibilidad para incluir los proyectos en sus informes ampliando el Triple Resultado Final de las Personas, el Planeta y la Prosperidad al agregar la consideración de los impactos de los Productos y de los Procesos. Por lo tanto, P5 significa Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad.

2.1 La Ontología de P5

La Figura 3 es la *Ontología* de P5. Una *ontología* es un conjunto de conceptos y categorías en un área temática que muestra sus propiedades y las relaciones entre ellos. Una *ontología* ayuda a gestionar la complejidad organizando la información disponible de forma coherente.

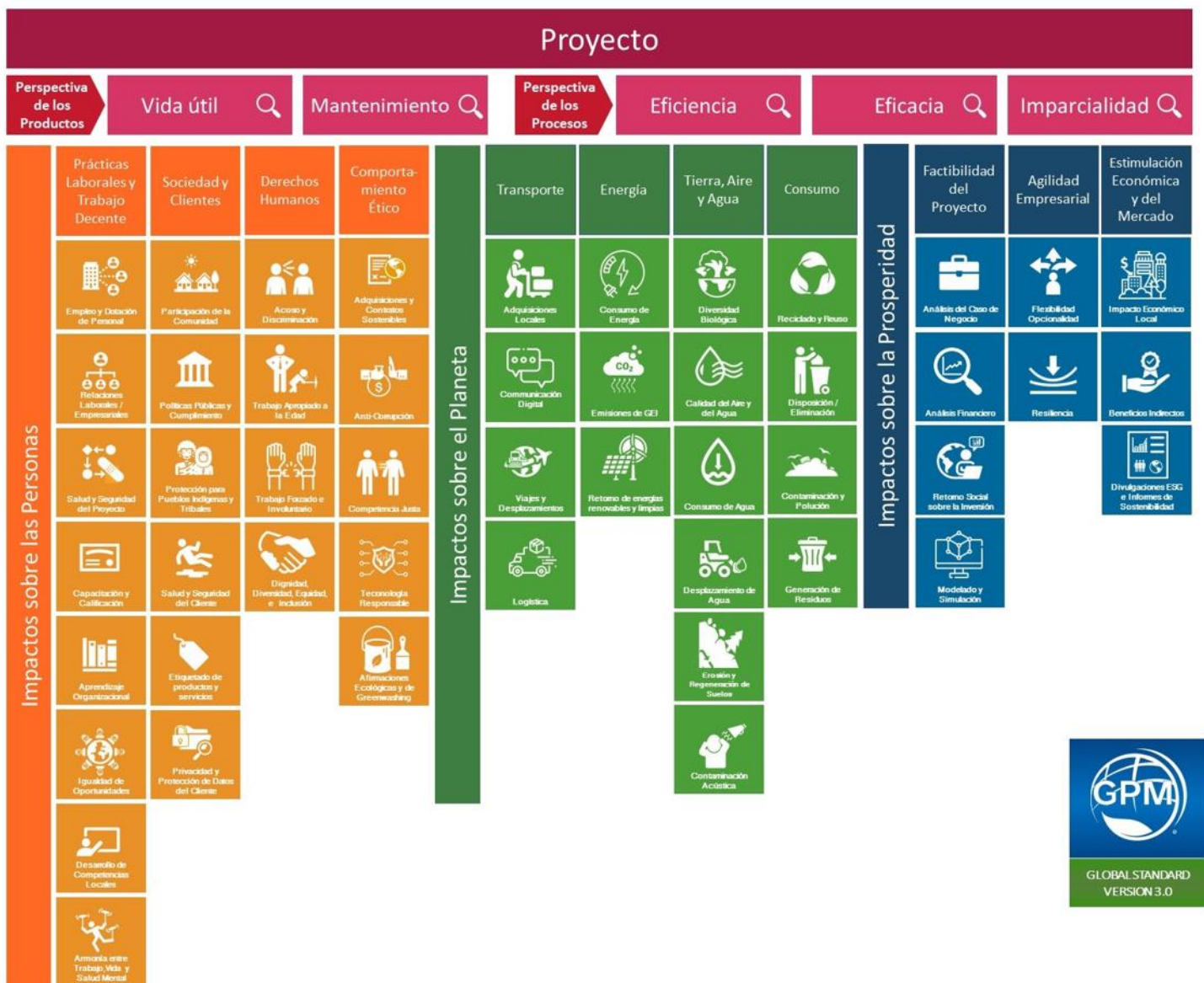


Figura 3 — La Ontología de P5

2.2 Categorías, Subcategorías y Elementos de P5

La ontología P5 tiene tres categorías de clasificación, Personas, Planeta y Prosperidad. Cada categoría se divide en subcategorías y elementos.

Las secciones 3, 4 y 5 brindan orientación sobre lo que el equipo de proyecto debe hacer para apoyar cada elemento, así como los resultados sostenibles que el equipo puede lograr. Cuando corresponde, se ha proporcionado un mapeo a una meta de los ODS relacionada.

Los elementos de P5 comprenden aspectos de la gobernanza del proyecto que deberían apoyar y mejorar la gobernanza organizacional de acuerdo con los objetivos, metas y compromisos de sostenibilidad adoptados por la(s) organización(es) patrocinadora(s).

2.3 Perspectivas y Lentes de P5

Los impactos que las actividades, los productos y los resultados de un proyecto tienen sobre las personas, el planeta y la prosperidad surgen como consecuencia de las decisiones que se toman sobre las características de los productos y las prácticas de dirección de proyectos.

P5 analiza estos impactos utilizando dos perspectivas y cinco lentes. Las dos perspectivas son:

- **Impactos de los productos** basados en los productos y resultados del proyecto.
- **Impactos de los procesos** basados en los procesos de dirección de proyectos utilizados para gestionar las actividades del proyecto.

Cada perspectiva se evalúa utilizando una lente de enfoque:

- **Vida útil y mantenimiento** para la perspectiva de los productos
- **Eficiencia, eficacia e imparcialidad** para la perspectiva de los procesos

Los cinco lentes son esenciales para comprender completamente los impactos de sostenibilidad de un proyecto, ya que ayudan a revelar impactos que de otro modo podrían pasarse por alto. La Figura 4 ilustra los posibles impactos identificados usando cada lente para un solo elemento P5. Las secciones 2.4 y 2.5 explican cómo usar las cinco lentes P5.

Proyecto = fábrica de helados NetZero

Elemento = Compras Locales (4.1.1)

	Lentes	Descripción del Impacto
Perspectiva de los Productos	Vida útil	En la actualidad, ningún proveedor local de energía renovable puede satisfacer ni siquiera una parte de la necesidad de la fábrica de 200Mw de electricidad.
	Mantenimiento	No hay proveedores locales para apoyar el mantenimiento continuo de los equipos una vez que la fábrica esté operativa.
Perspectiva de los Procesos	Eficiencia	Los requerimientos de NetZero crean la necesidad de una programación sofisticada.
	Eficacia	Será necesario obtener energía de la red durante la construcción.
	Imparcialidad	Los proveedores preferentes no tienen presencia local.

Figura 4 — Impactos ilustrativos de productos y procesos

Tener en cuenta que no todos los elementos tendrán impactos utilizando las cinco lentes. Sin embargo, siempre deben tenerse en cuenta los cinco para evitar pasar por alto impactos posiblemente significativos.

2.4 Lentes de Impacto P5 para el Producto

Un *producto* puede ser un elemento físico (un edificio, un automóvil, una vacuna), un servicio (un informe de consultoría, una reorganización departamental, un curso de capacitación) u otro tipo de activo (un informe de investigación, un estudio de factibilidad). Los productos de un proyecto son uno o más productos y se utilizan para desarrollar capacidades que generan resultados que brindan beneficios a una o más partes interesadas.

Las lentes de impacto P5 abordan los impactos a lo largo del ciclo de vida de los productos. Los productos suelen tener un ciclo de vida con cinco etapas:

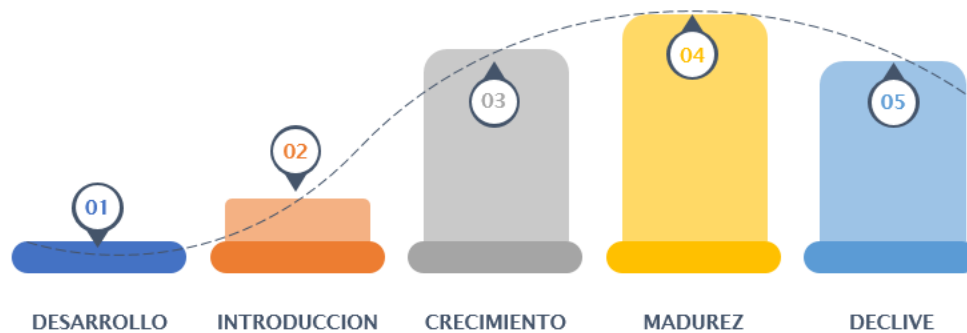


Figura 5 — Ciclo de Vida Típico de los Productos

01. Desarrollo — esto incluye las actividades de investigación y desarrollo antes de que un producto se introduzca en el mercado.

02. Introducción — el producto se introduce en el mercado; el crecimiento de las ventas es de lento a moderado.

03. Crecimiento — el producto gana visibilidad; la tasa de crecimiento de las ventas aumenta.

04. Madurez — el producto está establecido; el crecimiento de las ventas se estabiliza.

05. Declive — el mercado se satura o se contrae; el crecimiento de las ventas disminuye.

La mayoría de las personas asocian los proyectos con la etapa de desarrollo, pero de hecho, la mayoría de los productos estarán respaldados por múltiples proyectos a lo largo del ciclo de vida del producto. Por ejemplo:

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

2.4.1 Vida Útil del Producto

La lente de la **vida útil del producto** examina los elementos de P5 para evaluar la sostenibilidad del producto del proyecto durante su vida útil. Al usar esta lente, el equipo de proyecto puede identificar áreas donde se deben realizar mejoras para aumentar la sostenibilidad general del producto del proyecto.

Por ejemplo, el equipo puede descubrir que ciertos materiales utilizados en la producción no son sostenibles o que el empaque genera residuos innecesarios. Al realizar cambios para abordar estos problemas (como cambiar a materiales más ecológicos o reducir el tamaño del empaque), el equipo puede tomar decisiones

más informadas sobre cómo crear productos con un menor impacto ambiental y menos consecuencias sociales negativas.

Al aplicar la perspectiva de la vida útil del producto, el equipo de proyecto debe:

- Evaluar la cantidad y tipos de materiales y productos químicos utilizados en el diseño y fabricación de elementos físicos.
- Explorar las opciones de reutilización, recuperación, readaptación (para un propósito diferente) o reciclaje siempre que sea posible.
- Considerar los costos de vida útil del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación).
- Aplicar principios de diseño que apoyen la sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Buscar activamente materiales y productos que no dañen a las personas ni al planeta.
- Desarrollar diseños de productos que emitan menos gases de efecto invernadero.
- Mantener la cadena de valor del proyecto (ver Sección **Error! Reference source not found.**) con los mismos estándares.

2.4.2 *Mantenimiento del Producto*

La **lente de mantenimiento del producto** examina los elementos de P5 para evaluar la sostenibilidad de las actividades de mantenimiento del producto durante su vida útil. Al usar esta lente, el equipo de proyecto puede identificar áreas donde se deben realizar mejoras para aumentar la sostenibilidad general de las actividades de operación y mantenimiento del producto del proyecto.

Por ejemplo, el equipo puede descubrir que ciertas piezas son difíciles de reemplazar o reparar, lo que generará residuos al momento que el producto completo necesite ser reemplazado. Al diseñar productos con piezas fácilmente reemplazables o reparables, el equipo puede reducir la generación de residuos y extender la vida útil del producto.

Además, el equipo de proyecto puede identificar áreas donde se pueden realizar mejoras en términos de requisitos de energía durante el uso del producto o emisiones generadas durante la distribución. Al mejorar la eficiencia energética o utilizar métodos de transporte más sostenibles para la distribución, el equipo puede aumentar la sostenibilidad general de la operación y mantenimiento del producto.

Al aplicar la lente de mantenimiento del producto, el equipo de proyecto debe:

- Revisar las nuevas tecnologías por su potencial para hacer que las actividades de mantenimiento sean más sostenibles.
- Evitar hacer afirmaciones irracionales, engañosas o falsas sobre la capacidad de servicio del producto.
- Considerar los costos de mantenimiento a lo largo del ciclo de vida del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación).
- Tomar decisiones conscientes sobre la energía necesaria para el mantenimiento del producto.
- Diseñar y construir el producto del proyecto teniendo en cuenta el mantenimiento.
- Mantener la cadena de valor del producto (ver Sección **Error! Reference source not found.**) con los mismos estándares.

2.5 Lentes de Impacto P5 para el Proceso

De acuerdo con la serie de normas ISO 9000, un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que transforman las entradas en salidas”. Estas actividades interrelacionadas o que interactúan aplican *mecanismos* a las *entradas* para generar *salidas* mientras están sujetas a *restricciones*, como se ilustra a continuación en la Figura 6.



Figura 6 — Componentes de los Procesos

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

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

Los impactos de los procesos orientados a la dirección de proyectos se tratan en esta sección. Los impactos de los procesos orientados al producto se tratan más arriba en la Sección **Error! Reference source not found.** En esta sección se consideran los procesos orientados al soporte que son realizados por los miembros del equipo de proyecto. Los procesos orientados al apoyo realizados por los proveedores o por otros dentro de la(s) organización(es) patrocinadora(s) deben considerarse como parte de la cadena de valor del proyecto.

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

Desde una perspectiva P5, los procesos de dirección de proyectos que no consideran los factores de sostenibilidad serían vistos como inadecuados. Si bien tales enfoques pueden ser eficaces para lograr los objetivos tradicionales como costo, tiempo y alcance, no tienen en cuenta el impacto a largo plazo del proyecto al medio ambiente y a la sociedad. Es fundamental que el equipo de proyecto adopte un enfoque que tenga en cuenta los factores de sostenibilidad junto con los objetivos tradicionales al gestionar los proyectos.

2.5.1 Eficiencia de los Procesos del Proyecto

La lente de **eficiencia de los procesos** examina los elementos de P5 para evaluar si los procesos de un proyecto están diseñados para utilizar los recursos de manera óptima. Implica evaluar los procesos del proyecto frente a los estándares de la industria y los marcos de mejores prácticas para determinar su eficiencia.

Por ejemplo, el equipo puede descubrir que sus prácticas de programación no abordan adecuadamente las limitaciones de recursos o que sus procedimientos de elaboración de informes crean muchos informes que no se utilizan. Al abordar estas debilidades, el proyecto puede ahorrar tiempo y dinero y, al mismo tiempo, ser más sostenible.

Al aplicar la lente de la eficiencia de los procesos, el equipo de proyecto debe:

- Buscar optimizar la eficiencia de los procesos utilizados en el proyecto.
- Evaluar la eficiencia de los procesos del proyecto en comparación con los estándares de la industria y los marcos de mejores prácticas.

2.5.2 Eficacia de los procesos del proyecto

El lente de la **eficacia de los procesos** examina los elementos P5 para evaluar si los procesos de un proyecto están diseñados para utilizar los recursos de manera eficaz. Implica evaluar los procesos del proyecto frente a los estándares de la industria y los marcos de mejores prácticas para determinar su desempeño. El equipo del proyecto puede usar esta lente para identificar áreas que necesitan mejoras para mejorar el desempeño general.

Por ejemplo, el equipo puede descubrir que sus prácticas de gestión de riesgos no identifican adecuadamente los riesgos de sostenibilidad o que no puede respaldar el informe de sostenibilidad de las organizaciones patrocinadoras. Al abordar estas debilidades, el proyecto puede reducir los impactos de sostenibilidad y también aumentar la satisfacción de las partes interesadas.

Al aplicar la lente de la eficacia del proceso, el equipo de proyecto debe:

- Buscar optimizar la eficacia de los procesos utilizados en el proyecto.
- Evaluar la eficacia de los procesos del proyecto frente a los estándares de la industria y marcos de mejores prácticas.

2.5.3 Imparcialidad de los procesos del proyecto

La lente de **imparcialidad de los procesos** examina los elementos P5 para evaluar si todas las personas afectadas reciben un trato justo y respetuoso. Las personas afectadas incluyen miembros del equipo de proyecto, clientes, proveedores y otras partes interesadas del proyecto.

La imparcialidad no significa tratar a todos exactamente de la misma manera; significa tener en cuenta las diferencias y circunstancias individuales para garantizar que todos reciban un trato justo. Por ejemplo, proporcionar adaptaciones para personas con discapacidades u ofrecer arreglos de trabajo flexibles para empleados con responsabilidades de cuidado puede promover la imparcialidad sin tratar a todos exactamente de la misma manera.

Al usar esta lente, el equipo de proyecto puede promover la dignidad, la diversidad, la equidad y la inclusión (DDEI). Puede identificar posibles sesgos en las políticas y prácticas y tomar medidas para abordarlos. Esto lleva a un lugar de trabajo más inclusivo donde todos los individuos se sienten valorados y respetados.

Además, promover la imparcialidad en el proyecto también ayuda a generar confianza entre las partes interesadas. Cuando las personas sienten que están siendo tratadas de manera justa, es más probable que se comprometan positivamente con el proyecto y apoyen sus objetivos. En última instancia, esto conduce a mejores resultados para la(s) organización(es) patrocinadora(s).

Al aplicar la lente de imparcialidad de los procesos, el equipo de proyecto debe:

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

2.6 Cadenas de Valor

Una **cadena de valor** es la serie de actividades que lleva a cabo una organización para crear y entregar un producto o servicio a sus clientes, desde su diseño inicial hasta su llegada a la puerta del cliente. La cadena incluye tanto actividades upstream (realizadas por proveedores) como downstream (realizadas en los canales de distribución).

Importante — la cadena de valor del proyecto incluye todas las actividades, procesos y funciones necesarias para entregar un proyecto de manera sostenible. Las prácticas recomendadas en el *Estándar P5* deben extenderse a los proveedores, socios y otras partes interesadas que contribuyen al proyecto.

2.7 Proyectos, Programas y Portafolios

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

Así, el propio *Estándar P5*, el Análisis de Impacto P5 (ver Sección 7.1), y el Plan de Gestión de Sostenibilidad (ver Apartado 7.2) todos pueden usarse en cada uno de estos dominios para proporcionar un valor y beneficios significativos.

2.8 P5 y Otros Estándares Internacionales de Sostenibilidad

El propósito principal de P5 es identificar los impactos potenciales para la sostenibilidad, tanto positivos como negativos, que puedan analizarse y presentarse a la gerencia para apoyar decisiones informadas y una asignación eficaz de recursos.

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

P5 trae estándares, acuerdos y tratados reconocidos internacionalmente a la vanguardia de la dirección de proyectos. Tiene vínculos directos con, pero no se limita a, lo siguiente:

- Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ICCPR)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU
- Estándares de la Junta de Estándares de Contabilidad Sostenible (SASB)
- Estándar SA8000:2014 (Social Accountability International)
- Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Estándares de la Iniciativa de Informes Globales (GRI)

Los Directores de Proyectos deben estar familiarizados con estos documentos, ya que se actualizan con frecuencia. La Declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, por ejemplo, se modificó en 2022.

3 Impactos sobre las Personas

La categoría de personas (social) de la sostenibilidad se refiere a los impactos que las actividades y los productos de un proyecto pueden tener en las personas, la sociedad y las comunidades. El enfoque de la categoría de personas es operar de manera ética y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empleados, clientes, proveedores, cadenas de suministro y la comunidad en general.

La categoría de personas contiene las siguientes subcategorías:

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

Impactos sobre las Personas			
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Clientes	Derechos Humanos	Comportamiento Ético
Empleo y Dotación de Personal 	Participación de la Comunidad 	Acoso y Discriminación 	Adquisiciones y Contratos Sostenibles 
Relaciones Laborales / Empresariales 	Políticas Públicas y Cumplimiento 	Trabajo Apropriado a la Edad 	Anti-Corrupción 
Salud y Seguridad del Proyecto 	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales 	Trabajo Forzado e Involuntario 	Competencia justa 
Capacitación y Calificación 	Salud y Seguridad del Cliente 	Dignidad, Diversidad, Equidad e Inclusión 	Tecnología Responsable 
Aprendizaje Organizacional 	Etiquetado de Productos y Servicios 		Afirmaciones Ecológicas y Greenwashing 
Igualdad de Oportunidades 	Privacidad y Protección de Datos del Cliente 		
Desarrollo de Competencias Locales 			
Armonía entre Trabajo, Vida y Salud Mental 			

Figura 7 — Impactos sobre las Personas



3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Las prácticas laborales y el trabajo decente son esenciales para la protección de la salud y los derechos de los trabajadores.

Las prácticas laborales deben centrarse en fomentar una fuerza laboral sana y productiva que, en última instancia, contribuya a un futuro sostenible. El trabajo decente implica salarios justos, condiciones de trabajo seguras y oportunidades de crecimiento. También implica esfuerzos como la negociación colectiva y la asignación adecuada de recursos. Además, las organizaciones deben esforzarse por brindar condiciones de trabajo equitativas independientemente del género, el origen étnico u otros factores.

Esta subcategoría se ocupa de las relaciones del proyecto con sus trabajadores. Comprende:

- Empleo y dotación de personal
- Relaciones laborales/empresariales
- Salud y seguridad del proyecto
- Capacitación y calificación
- Aprendizaje organizacional
- Igualdad de oportunidades
- Desarrollo de competencias locales
- Armonía entre trabajo-vida y salud mental

3.1.1 Empleo y Dotación de Personal

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para apoyar a las personas que formarán parte de la organización del proyecto. Se ocupa tanto del personal de supervisión, como del comité directivo del proyecto o el board del proyecto, como de todos los miembros del equipo de proyecto, incluidos los contratistas.

Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.

El equipo de proyecto debe:

- Invertir en programas de capacitación y desarrollo para los miembros del equipo de proyecto para mejorar sus habilidades y aumentar su seguridad laboral.
- Fomentar acuerdos de trabajo flexibles, como el teletrabajo y el trabajo a tiempo parcial.
- Implementar políticas de pago justo/salarios dignos y beneficios para atraer y retener trabajadores de alta calidad.
- Fomentar una cultura laboral positiva e inclusiva que valore y respete a todos los miembros del equipo.
- Diversificar su fuerza laboral contratando de grupos subrepresentados.

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

- Mayor seguridad laboral para los empleados debido a la estabilidad laboral y salarios seguros.
- Mayor crecimiento económico a largo plazo ya que la productividad de la fuerza laboral aumenta con mejores condiciones de trabajo.
- Aumento de la motivación, mejora de la moral y reducción de la rotación.
- Reducción de los costos laborales debido a una mejor gestión de recursos, menos disputas laborales y menores tasas de rotación.



Apoya al ODS 8, Meta 5. “Para 2030, lograr empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, e igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”

3.1.2 Relaciones Laborales/Empresariales

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

Las relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer y apoyar los derechos humanos y legales de todos los involucrados en el proyecto.
- Definir e implementar enfoques para abordar disputas.
- Independientemente del puesto o rango en la empresa, tratar a todos los trabajadores de manera justa.
- Ser consistentemente constructivo cuando brinde retroalimentación.
- Estar abierto a aprender de todos los miembros del equipo.

Mejores relaciones laborales/empresariales ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor productividad de un equipo comprometido y motivado en su trabajo.
- Un ambiente de trabajo positivo con una mejor moral y satisfacción del equipo.
- Reducción de la rotación y menores costos de contratación y capacitación de nuevo personal.



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

3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto

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

La salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones de salud y seguridad pertinentes.
- Identificar y evaluar opciones para controlar los peligros.
- Desarrollar planes para proteger a los trabajadores durante emergencias y otras actividades no rutinarias.
- Asegurar que los trabajadores reciban el equipo, la vestimenta y la capacitación necesarios para realizar su trabajo de manera segura.
- Establecer procedimientos claros para reportar incidentes y casi accidentes.
- Investigar las causas de los incidentes y casi accidentes.
- Informar de inmediato a los trabajadores sobre cualquier cambio en las prácticas de salud y seguridad.
- Llevar a cabo evaluaciones de riesgo e inspecciones periódicas del entorno de trabajo para garantizar que sea seguro en todo momento.
- Proporcionar a los trabajadores la capacitación adecuada sobre los procedimientos de salud y seguridad para garantizar que sean conscientes de los riesgos asociados con cualquier actividad en la que participen.

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

- Un lugar de trabajo seguro, protegido y saludable para el equipo de proyecto.
- Pérdida mínima de tiempo y costos mínimos por enfermedades y lesiones en el lugar de trabajo.
- Prevención de multas y sanciones por incumplimiento de las leyes y normas de seguridad y salud.



Apoya al ODS 3, Meta c. “Fortalecer la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, para la alerta temprana, la reducción de riesgos y la gestión de los riesgos para la salud a nivel nacional y mundial”

3.1.4 Capacitación y Calificación

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades del proyecto.

La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación.

El equipo de proyecto debe:

- Identificar las habilidades requeridas para el proyecto.
- Identificar brechas de habilidades y necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de proyecto.
- Evitar colocar a los miembros del equipo de proyecto en roles para los que no son adecuados.
- Patrocinar programas de capacitación que permitan a los miembros del equipo de proyecto aprender nuevas habilidades.
- Proporcionar a los miembros del equipo de proyecto acceso a mentores que puedan ofrecer consejos y sugerencias prácticas sobre cómo mejorar sus habilidades.
- Alentar a los miembros del equipo de proyecto a colaborar entre sí y compartir ideas para el crecimiento profesional.
- Establecer un sistema de recompensas y reconocimientos para quienes mejoren sus habilidades.

Una mejor capacitación y calificación ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor compromiso cuando los miembros del equipo de proyecto saben que tendrán la oportunidad de desarrollar sus habilidades.
- Mejora en la productividad, la eficiencia y la creatividad cuando los miembros del equipo de proyecto pueden aplicar sus nuevas habilidades en el trabajo.
- Mayor capacidad para atraer personas calificadas que buscan una organización donde puedan crecer profesionalmente.
- Mejor desempeño del proyecto a través de mejores habilidades.



Apoya al ODS 4, Meta 3. “Para 2030, asegurar la igualdad de acceso de todas las mujeres y los hombres a una educación técnica, profesional y terciaria asequible y de calidad, incluida la universidad”

Apoya al ODS 4, Meta 4. “Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tengan habilidades relevantes, incluidas habilidades técnicas y vocacionales, para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial”

3.1.5 Aprendizaje organizacional

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

El aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.

El equipo de proyecto debe:

- Incorporar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores en el proyecto actual.
- Capturar las lecciones aprendidas durante el proyecto y compartirlas en toda la organización.
- Involucrar a las partes interesadas durante el proyecto para promover el aprendizaje organizacional.
- Establecer procesos claros para el intercambio de conocimientos.
- Invertir en las tecnologías apropiadas para facilitar la captura, el almacenamiento y la recuperación del conocimiento.
- Alentar la colaboración con otras unidades de la organización para fomentar una cultura de comunicación y aprendizaje abiertos.
- Crear condiciones que motiven a los empleados a compartir nuevos conocimientos, experiencias e ideas.
- Esforzarse por proporcionar a los miembros del equipo de proyecto acceso a la información correcta, en el momento adecuado, para tomar mejores decisiones más rápido.

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

- Capacidades mejoradas en toda la organización.
- Mayor eficiencia y eficacia en los proyectos.
- Creación de un cuerpo de conocimiento organizacional que pueda ser utilizado para mejorar los resultados.
- Mayor eficiencia y ahorro de costos al evitar errores del pasado.
- Toma de decisiones más informadas en base a conocimientos de proyectos anteriores.



Apoya al ODS 16, Meta 6. “Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles”

Apoya al ODS 16, Meta 7. “Asegurar una toma de decisiones receptiva, inclusiva, participativa y representativa en todos los niveles”

3.1.6 Igualdad de Oportunidades

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que todos los trabajadores, tanto miembros del equipo como contratistas, tengan las mismas oportunidades.

La igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.

El equipo de proyecto debe:

- Proporcionar igualdad de oportunidades para todos en función de las habilidades.
- Mostrar tolerancia cero para los prejuicios basados en género, raza, edad u otras características.
- Proporcionar adaptaciones para personas con discapacidades.
- Asegurar un proceso de evaluación de desempeño justo y transparente.
- Brindar espacio para el diálogo abierto para comprender mejor las diferentes perspectivas y experiencias.
- Crear un ambiente de confianza donde todos sean respetados y valorados.

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

- Reducción de la rotación y mayor compromiso de los empleados.
- Mejora de la moral y la productividad de la organización.
- Mejora de la creatividad y la innovación desde diversas perspectivas.
- Mayor confianza entre empleados y empleadores.
- Mayor acceso a un pool de talentos diversos.



Apoya al ODS 10 Meta 3. “Asegurar la igualdad de oportunidades y reducir las inequidades de resultados, incluso mediante la eliminación de leyes, políticas y prácticas discriminatorias y la promoción de leyes, políticas y medidas apropiadas a este respecto”

3.1.7 Desarrollo de Competencias Locales

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

El desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.

El equipo de proyecto debe:

- Considerar las habilidades de las organizaciones e individuos locales al planificar la dotación de personal del proyecto.
- Utilizar mano de obra local siempre que sea posible.
- Aprovechar las prácticas y la cultura locales para mejorar la eficiencia.
- Incorporar objetivos de empleo local en los contratos con proveedores.

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

- Habilidades nuevas y mejoradas en el área local.
- Acceso más sostenible a una mano de obra calificada.
- Mayor productividad, calidad y eficiencia de los trabajadores del proyecto.
- Oportunidades de innovación mejoradas gracias a la colaboración con expertos locales.
- Crecimiento económico y mayor inclusión social en el ámbito local.



Apoya al ODS 4, Meta 7. “Para 2030, asegurar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos y las habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible y estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, ciudadanía global y apreciación de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”

3.1.8 Armonía Trabajo-Vida y Salud Mental

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que los trabajadores del proyecto puedan lograr objetivos personales y profesionales mientras protegen y promueven la salud mental de las personas en puestos de alto estrés.

La armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.

El equipo de proyecto debe:

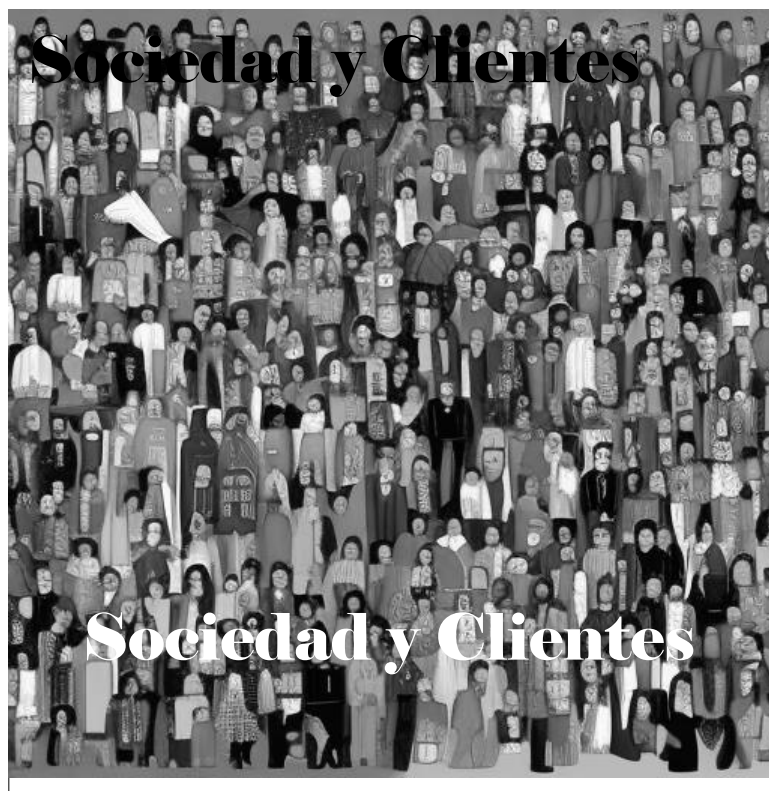
- Emplear horarios de trabajo flexibles para que los trabajadores del proyecto puedan administrar mejor su vida y los compromisos del proyecto.
- Ofrecer tiempo libre remunerado (por lo general, al menos vacaciones anuales y feriados reglamentarios) a los empleados de tiempo completo para ayudarlos a mantener un buen equilibrio entre sus responsabilidades laborales y su vida personal.
- Brindar opciones de trabajo remoto para apoyar la salud mental y el bienestar.
- Evaluar, y luego mitigar o eliminar, los riesgos para la salud mental en el lugar de trabajo.
- Apoyar a los trabajadores con problemas de salud mental para que participen y prosperen en el trabajo.
- Estar atentos y luego abordar los cambios inesperados o preocupantes en el comportamiento o los hábitos de los trabajadores del proyecto.

Una mejor armonía trabajo-vida y una mejor salud mental ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Trabajadores del proyecto más productivos.
- Aumento de la motivación, mejora de la moral y reducción de la rotación.
- Miembros del equipo de proyecto mejor equipados para manejar situaciones difíciles y estresantes.



Apoya al ODS 3, Meta d. “Fortalecer la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, para la alerta temprana, la reducción de riesgos y la gestión de los riesgos para la salud a nivel nacional y mundial”



3.2 Sociedad y Clientes

Los proyectos deben abordar cómo sus partes interesadas, en particular la sociedad y los clientes, se ven afectadas por las actividades y los productos del proyecto.

La sociedad debe ser considerada a lo largo del proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con las expectativas de aquellos afectados por el proyecto. En particular, esto incluye aquellos que viven en las cercanías de las actividades del proyecto. Las necesidades de los clientes deben ser satisfechas de manera responsable. Los proyectos siempre deben esforzarse no sólo por beneficiar a la sociedad y a los clientes del proyecto, sino también por tener un impacto neto positivo en la vida de las personas.

Esta subcategoría se ocupa de las interacciones del proyecto con la sociedad y con los clientes que harán uso de los productos del proyecto. Comprende:

- Participación de la comunidad
- Política pública y cumplimiento
- Protección para los pueblos indígenas y tribales
- Salud y seguridad del cliente
- Etiquetado de productos y servicios
- Privacidad y protección de datos del cliente

3.2.1 Participación de la Comunidad

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

Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.

El equipo de proyecto debe:

- Comprometerse activamente con la comunidad local para obtener apoyo y asegurar que se escuchen las voces de la comunidad.
- Desarrollar un mensaje claro y consistente adaptado a las personas impactadas por el proyecto.
- Ser abierto y honesto acerca de los impactos propuestos y abordar activamente cualquier inquietud expresada por la comunidad.
- Ser abierto y honesto acerca de los cambios propuestos dentro del proyecto e involucrar activamente a la comunidad en conversaciones sobre los impactos potenciales.
- Participar en eventos como asambleas públicas o entrevistas con los medios para compartir información sobre las actividades del proyecto.

La participación de la comunidad ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejor reputación de marca en virtud de mejores relaciones con las personas afectadas por el proyecto.
- Mejores relaciones públicas cuando la comunidad confía en las personas que hablan por el proyecto.
- Mayor visibilidad de la marca a través de la participación en eventos comunitarios.



Apoya al ODS SDG 11, Meta a. “Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las áreas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional”

3.2.2 Políticas Públicas y Cumplimiento

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

***Políticas públicas y cumplimiento** incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.*

El equipo de proyecto debe:

- Mantenerse al tanto de los cambios en las leyes y regulaciones pertinentes.
- Revisar los procedimientos y procesos existentes para el cumplimiento y actualizarlos según sea necesario.
- Alentar a todos los trabajadores a cumplir con la letra y el espíritu de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Supervisar activamente las actividades del proyecto para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.

Las políticas públicas y el cumplimiento ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Asegura que los objetivos del proyecto se alcancen dentro de los límites de los requisitos legales.
- Mejora del prestigio de la marca mediante el cumplimiento visible de los requisitos legales.
- Menor riesgo al reducir el potencial de violaciones de la política pública



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

3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales

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

Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.

El equipo de proyecto debe:

- Prevenir cualquier acción que pueda privar a los pueblos indígenas o tribales afectados, de sus valores culturales o identidades étnicas.
- Involucrar a los líderes indígenas y tribales afectados en el proceso de planificación, para ayudar a asegurar que se tengan en cuenta los impactos potenciales del proyecto sobre ellos.
- Respetar el derecho de los pueblos indígenas y tribales afectados a la autonomía sobre sus tierras y recursos, y brindarles una contribución significativa en las decisiones que puedan afectarlos.
- Proporcionar a los pueblos indígenas y tribales afectados, información oportuna y precisa sobre las actividades del proyecto propuesto que puedan afectar sus intereses.
- Aplicar la guía para el desarrollo de competencias locales (sección 3.1.7) a los pueblos indígenas y tribales.

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

- Mejores relaciones con las comunidades locales afectadas.
- Reducción del Impacto ambiental cuando el conocimiento indígena y tribal ayuda a identificar los impactos ambientales potenciales y desarrollar estrategias de mitigación.
- Mejora del prestigio de la marca y mayor apoyo público al demostrar respeto y consideración por los pueblos indígenas y tribales.



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

3.2.4 Salud y Seguridad del Cliente

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

Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.

El equipo de proyecto debe:

- Cumplir con los estándares, protocolos, leyes y regulaciones pertinentes que se aplican a la salud y seguridad del cliente.
- Evaluar periódicamente el diseño de productos o servicios para identificar posibles riesgos para la salud y la seguridad de los clientes.
- Establecer medidas como inspecciones de seguridad y planes de emergencia para ayudar a prevenir accidentes que involucren a los visitantes de las áreas de trabajo del proyecto.

Una mejor salud y seguridad del cliente ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de quejas y aumento de la satisfacción del cliente.
- Reducción del riesgo de reclamos de responsabilidad civil en caso de incidente.
- Mejora del prestigio de la marca al demostrar compromiso con la salud y la seguridad de los clientes.



Apoya al ODS 3, Meta c. “Fortalecer la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, para la alerta temprana, la reducción de riesgos y la gestión de los riesgos para la salud a nivel nacional y mundial”

3.2.5 Etiquetado de Productos y Servicios

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

El etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.

El equipo de proyecto debe:

- Utilizar materiales ecológicos o biodegradables para el etiquetado.
- Utilizar etiquetas digitales o códigos QR (Quick Response) para reducir la necesidad de etiquetas físicas.
- Utilizar símbolos estándares reconocidos para comunicar características ecológicas o peligrosas para el medio ambiente.
- Etiquetar los productos con información precisa sobre los riesgos a la salud y seguridad, para que los clientes puedan tomar decisiones informadas.
- Proporcionar información sobre las opciones de eliminación del producto al final de su vida útil.
- Considerar el ciclo de vida completo del producto o servicio al diseñar el etiquetado.
- Proporcionar evidencia de cualquier afirmación de ser "amigable con el medio ambiente" o "sostenible".

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

- Mejora del prestigio y la confianza de la marca.
- Mayores compras por parte de los clientes de productos y servicios amigables con el medio ambiente.



Apoya al ODS SDG 12, Meta 8. “Para 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y la toma de conciencia pertinentes para el desarrollo sostenible y estilos de vida en armonía con la naturaleza”

3.2.6 Privacidad y Protección de Datos del Cliente

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la pérdida o el compromiso de la información del cliente durante o después del proyecto.

Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.

El equipo de proyecto debe:

- Obtener consentimiento explícito para cualquier recopilación o uso de datos.
- Implementar medidas de seguridad robustas y monitorear y auditar regularmente los sistemas.
- Capacitar a los miembros del equipo de proyecto y a otras personas con acceso a los datos de los clientes sobre las mejores prácticas de seguridad y privacidad de datos.
- Limitar el acceso a datos confidenciales.
- Mantenerse actualizado con las últimas amenazas y vulnerabilidades y cumplir con todas las leyes y regulaciones de privacidad y protección de datos aplicables.
- Verificar la idoneidad de los proveedores de servicios de terceros y reemplazar aquellos con controles inadecuados.

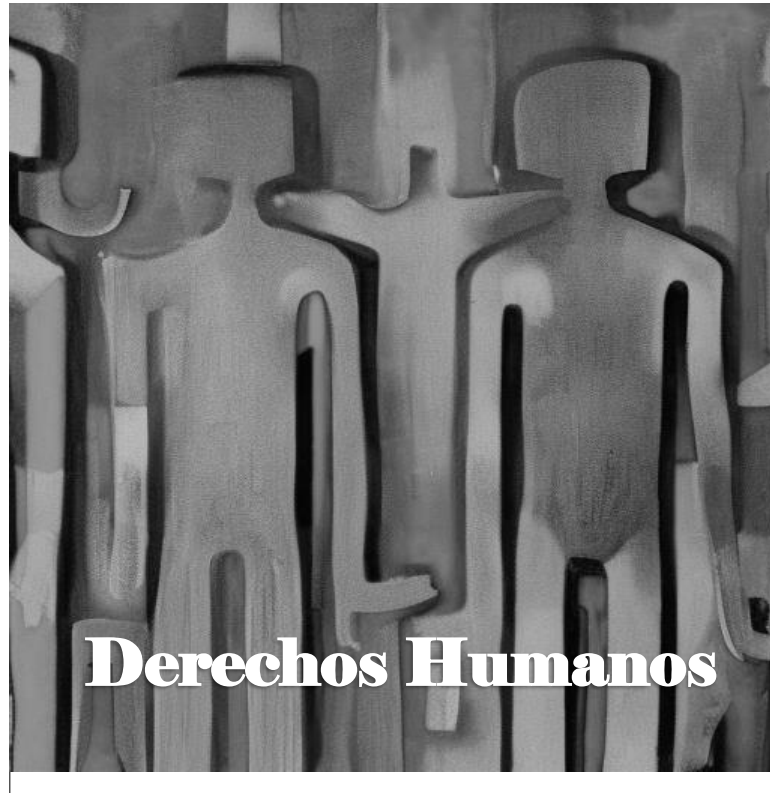
La mejora de la privacidad del cliente y la protección de datos ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejora de la confianza del cliente.
- Mejora del prestigio, el desempeño y la competitividad de la marca al demostrar un compromiso con la seguridad y la privacidad de los datos.
- Menos publicidad negativa y menos disputas legales.



Apoya al ODS 16, Meta 10. “Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con la legislación nacional y los acuerdos internacionales”

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



3.3 Derechos Humanos

Los proyectos deben tener una base sólida en la defensa de los derechos humanos, tanto dentro de su propia organización como con respecto a las partes interesadas externas.

Los derechos humanos incluyen la satisfacción de necesidades básicas como alimentos, agua potable, vivienda, educación y atención médica. También implica garantizar que estas necesidades se satisfagan de manera equitativa, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Los proyectos deben esforzarse por crear un entorno en el que todas las personas sean tratadas con dignidad y respeto y se les dé autoridad sobre sus vidas. Los derechos humanos deben tenerse en cuenta durante todo el ciclo de vida del proyecto para garantizar justicia y equidad para todos los involucrados

Esta subcategoría aborda los derechos inherentes a todos los seres humanos independientemente de su género, raza, edad u otras características. Comprende:

- Acoso y discriminación
- Trabajo apropiado a la edad
- Trabajo forzado e involuntario
- Dignidad, diversidad, equidad e inclusión

3.3.1 Acoso y Discriminación

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

Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.

El equipo de proyecto debe:

- Implementar una política de tolerancia cero contra el acoso y la discriminación.
- Crear una cultura que promueva el respeto y la inclusión.
- Brindar capacitación periódica a todos los trabajadores del proyecto sobre las leyes, regulaciones y políticas que prohíben el acoso y la discriminación.
- Alentar al personal del proyecto a reportar incidentes y tener un proceso para investigar y abordar de manera rápida e imparcial cualquier incidente informado.
- Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro bajo el mismo estándar.

Las prácticas eficaces ante acoso y discriminación ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción de la exposición a juicios y reclamos.
- Reducción de la rotación y menores costos de contratación.
- Mejora de la productividad y la moral.



Apoya al ODS 10, Meta 2 “Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo”

Apoya al ODS SDG 5, Meta 1. “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y niñas en todas partes”

3.3.2 Trabajo Apropriado a la Edad

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

Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.

El equipo de proyecto debe:

- Apoyar la *Convención de la OIT sobre la Edad Mínima de Admisión al Empleo*.
- Asegurarse de que todos los trabajadores tengan la edad mínima exigida por ley o más.
- Evitar que los niños se vean expuestos a situaciones que puedan perjudicar su salud o su bienestar general.
- Proteger los derechos humanos, incluido el derecho a la educación, de los niños trabajadores.
- Verificar que todo el trabajo en su cadena de valor sea apropiado a la edad y responsabilizar a cualquier tercero por las violaciones.

Usar sólo mano de obra apropiada para la edad ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Protección de los derechos de los menores que puedan ser más vulnerables a la explotación.
- Condiciones de trabajo seguras y saludables para todos los trabajadores del proyecto.
- Menor exposición a juicios y reclamos.
- Mejora del prestigio de la marca.



Apoya al ODS 8, Meta 7. “Tomar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzado, poner fin a la esclavitud moderna y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluido el reclutamiento y uso de niños soldados, y para 2025 poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”

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

3.3.3 Trabajo Forzado e Involuntario

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que todas las actividades del proyecto sean realizadas por trabajadores dispuestos a llevarlas a cabo

Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas.

El equipo de proyecto debe:

- Brindar apoyo a la *Convención sobre Trabajo Forzado de la OIT*.
- Adherir a las leyes y regulaciones de protección laboral, incluidos aquellos que prohíben o tipifican como delito cualquier forma de trabajo forzado o involuntario.
- Utilizar procedimientos de reclutamiento y selección claramente definidos y rigurosos para asegurar que ningún trabajador del proyecto esté sujeto a reclutamiento engañoso o intimidación.
- Establecer un procedimiento de quejas seguro para facilitar la denuncia de evidencia de trabajo forzado o involuntario.
- Verificar periódicamente que los proveedores y contratistas cumplan con los estándares de la OIT.
- Desarrollar políticas transparentes que garanticen salarios justos y condiciones de trabajo seguras para todos.

El apoyo a las prácticas de trabajo forzado e involuntario ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Protección de los trabajadores vulnerables contra la explotación, el abuso y la trata de personas.
- Mayor compromiso, confianza y lealtad de los trabajadores al respetar sus derechos básicos.
- Mayor cumplimiento de la legislación laboral
- Mejora del prestigio de la marca y la confianza del consumidor.



Apoya al ODS 8, Meta 7. “Tomar medidas inmediatas y eficaz para erradicar el trabajo forzado, poner fin a la esclavitud moderna y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluido el reclutamiento y uso de niños soldados, y para 2025 poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”

3.3.4 Dignidad, Diversidad, Equidad e Inclusión

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que el proyecto trate a todos con dignidad y que apoye la diversidad, la equidad y la inclusión.

***Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI)** es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.*

El equipo de proyecto debe:

- Incorporar explícitamente los principios de DDEI en las metas, objetivos y métricas del proyecto.
- Animar a los trabajadores del proyecto a expresar sus preocupaciones sobre las decisiones que los afectan y hacer que sea seguro para ellos hacerlo.
- Invertir en iniciativas de desarrollo de equipos de proyecto centradas en temas de DDEI, como el sesgo implícito, la competencia cultural, el uso inconsciente del lenguaje y las microagresiones.
- Brindar oportunidades de tutoría, roles de liderazgo y paquetes de compensación competitivos independientemente del género, la raza, la edad u otras características.
- Desarrollar un entorno laboral equitativo mediante la implementación de políticas contra la discriminación y programas de igualdad de oportunidades.

El apoyo a la dignidad, la diversidad, la equidad y la inclusión ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor productividad al cultivar un ambiente de colaboración y confianza.
- Mejora de las capacidades de toma de decisiones al adoptar diferentes perspectivas.
- Mayor compromiso y moral de los empleados al sentirse valorados.
- Estrategias de reclutamiento más efectivas que atraigan a los mejores talentos de diversos orígenes.
- Mayores índices de satisfacción del cliente debido a un mayor sentido de conexión y lealtad.
- Mejora de la imagen pública que conduce a un mayor reconocimiento de marca y participación de mercado.



Apoya al ODS 8, Meta 8. “Proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros y protegidos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios”

Apoya al ODS 10, Meta 2 “Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo”

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



3.4 Comportamiento Ético

Los proyectos deben adherir a principios éticos como el respeto por los derechos humanos, la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

Las consideraciones éticas deben tenerse en cuenta al realizar las actividades del proyecto o tomar decisiones que puedan tener un impacto negativo en la sociedad o en las personas involucradas en el proyecto. Los interesados deben tener voz en las decisiones que les afectan y deben ser tratados con respeto durante todo el proyecto. Al tomar en serio las consideraciones éticas, los proyectos pueden garantizar que sus objetivos se logren de manera responsable.

Esta subcategoría se ocupa de la necesidad de reconocer que el liderazgo consciente en apoyo de un propósito superior proporciona la base para proyectos exitosos y organizaciones más fuertes. Comprende:

- Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles
- Anticorrupción
- Competencia justa
- Tecnología responsable
- Afirmaciones ecológicas y greenwashing

3.4.1 Prácticas y Contratos de Adquisiciones Sostenibles

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para abastecer al proyecto con recursos adquiridos de manera sostenible.

Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.

El equipo de proyecto debe:

- Incluir el impacto ambiental, económico y social de los productos o servicios como factor en todas las decisiones de compra.
- Evaluar el desempeño ambiental y social de todos los proveedores.
- Priorizar los productos y servicios con Certificaciones de Sostenibilidad acreditadas como Energy Star, Forest Stewardship Council (FSC) y Leadership in Energy and Environmental Design (LEED).
- Fomentar el uso de productos y servicios ecoeficientes que utilicen menos energía, menos agua, tengan una vida útil más larga y estén fabricados con materiales reciclados o reutilizados.
- Capacitar a los trabajadores relevantes del proyecto en adquisiciones sostenibles.
- Pagar a los proveedores de acuerdo con sus contratos y exigirles los mismos estándares y prácticas de adquisiciones sostenibles utilizados por el proyecto.

Las prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles pueden ayudar a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Ahorro de costos mediante el uso de productos y servicios más eficientes en cuanto a energía y recursos.
- Reducción de residuos y aumento del reciclaje.
- Mejora de la imagen de marca haciéndola más atractiva para los clientes e inversores que priorizan la sostenibilidad.
- Mayor innovación a medida que se anima a los proveedores a desarrollar productos y servicios más sostenibles.



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

3.4.2 Anticorrupción

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

Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.

El equipo de proyecto debe:

- Implementar políticas anticorrupción integrales.
- Establecer un riguroso proceso de investigación de antecedentes para los proveedores.
- Desarrollar procedimientos claros para prevenir el soborno y detectar actividades sospechosas.
- Capacitar a los miembros del equipo de proyecto sobre cómo prevenir, detectar y denunciar la corrupción.
- Establecer mecanismos de denuncia anónimos para minimizar el temor a represalias o censura.
- Informar a las personas y comunidades afectadas por el proyecto sobre sus derechos y cómo impugnar o denunciar la corrupción potencial.
- Supervisar las actividades contractuales para asegurar el cumplimiento de las regulaciones y estándares establecidos en los acuerdos.
- Hacer que la información financiera del proyecto esté disponible para su revisión tanto por parte de la gerencia de la organización como de los entes reguladores.

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

- Mejora de las relaciones con las partes interesadas.
- Mayor confianza de los clientes, socios y otros miembros del público.
- Reducción del riesgo de repercusiones legales y financieras por comportamiento poco éticos.
- Buena voluntad hacia el proyecto y la(s) organización(es) patrocinadora(s) ya que demuestran un compromiso con la transparencia y la integridad.



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

Apoya al ODS 16, Meta 6. “Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles”

3.4.3 Competencia Justa

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para asegurar que el proyecto no participe en conductas anticompetitivas, especialmente aquellas que puedan resultar en acciones legales.

Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.

El equipo de proyecto debe:

- Negarse a participar en actividades de compra colusorias, como la manipulación de licitaciones.
- Negarse a participar en acuerdos de fijación de precios.
- Implementar procesos de licitación y selección claros y transparentes para todos los productos y servicios.
- Establecer criterios de selección antes de emitir cualquier Solicitud de Propuesta, Solicitud de Oferta o Solicitud de Cotización.
- Establecer criterios de selección que no supongan una ventaja injusta para determinados proveedores.
- Asegurarse de que todos los posibles proveedores tengan acceso a la misma información sobre los requisitos, los plazos y las expectativas del proyecto.

El apoyo a la competencia justa ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor confianza en la organización patrocinadora, ya que demuestra un compromiso con la imparcialidad y la integridad.
- Reducción del riesgo de repercusiones legales por infracciones relacionadas con las actividades de adquisición.
- Precios y listas más competitivos como resultado de procesos transparentes.



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

Apoya al ODS 16, Meta 6. “Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles”

3.4.4 Tecnología Responsable

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas para el uso de la tecnología de manera que respete los derechos y la dignidad de las personas y comunidades afectadas por ella.

Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.

El equipo de proyecto debe:

- Guiar el desarrollo y despliegue de tecnología en el proyecto usando lineamientos basados en equidad, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social.
- Proporcionar capacitación adecuada a los trabajadores del proyecto sobre las implicancias éticas de cualquier trabajo con inteligencia artificial (IA) y asegurarse de que todos los conjuntos de datos utilizados para capacitar a los sistemas de IA sean representativos y válidos para el propósito.
- Desarrollar mecanismos para gestionar y responder a los riesgos asociados con el uso de tecnologías de IA en los productos o servicios del proyecto.
- Desarrollar mecanismos para detectar y abordar posibles sesgos en algoritmos o fuentes de datos utilizados para generar conocimientos o impulsar decisiones.
- Utilizar soluciones informáticas ecológicas y fuentes de energía renovable siempre que sea posible.

El uso responsable de la tecnología ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Discriminación reducida al hacer que la tecnología sea accesible para todos los usuarios.
- Productos y servicios más exitosos y sostenibles que sean usuarios confiables.
- Mejor toma de decisiones y resultados.
- Desarrollo e implementación de soluciones que ayuden a proteger la biodiversidad y regenerar ecosistemas degradados.



Apoya al ODS 17, Meta 7. *“Promover el desarrollo, la transferencia, la diseminación y la difusión de tecnologías ambientalmente racionales a los países en desarrollo, en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, según lo acordado mutuamente”*

3.4.5 Afirmaciones Ecológicas y Greenwashing

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas para asegurar afirmaciones ecológicas precisas y evitar el greenwashing.

Afirmaciones Ecológicas son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes.

Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización.

El equipo de proyecto debe:

- Decir la verdad sobre los impactos ambientales del proyecto.
- Tener una política de tolerancia cero para el greenwashing.
- Verificar las prácticas ambientales de los proveedores y reemplazar a los proveedores con afirmaciones ecológicas no válidas.
- Proporcionar información precisa en apoyo de las divulgaciones de ESG y los informes de sostenibilidad.

Hacer afirmaciones ecológicas precisas y prevenir el greenwashing ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Reducción del impacto ambiental.
- Aumento de la confianza del público en su marca.
- Mejor imagen pública de la(s) organización(es) patrocinadora(s).
- Apoyo a un mercado más ecológico.
- Costos reducidos para defenderse de afirmaciones publicitarias falsas.



Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, especialmente a las grandes y transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e integrar información de sostenibilidad en su ciclo de informes”

4 Impactos sobre el Planeta

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

La categoría planeta (medio ambiente) contiene las siguientes subcategorías:

- Transporte
- Energía
- Tierra, Aire y Agua
- Consumo

Si bien estas subcategorías se detallan como parte de la categoría ambiental, la mayoría tiene impactos sociales y económicos que deben tenerse en cuenta en esas categorías.

Impactos sobre el Planeta			
Transporte	Energía	Tierra, Aire y Agua	Consumo
Adquisiciones Locales 	Consumo de Energía 	Diversidad Biológica 	Reciclado y Reuso 
Comunicación Digital 	Emisiones de GEI 	Calidad del Aire y del Agua 	Disposición / Eliminación 
Viajes y Desplazamientos 	Retorno de Energías Renovables y Limpias 	Consumo de Agua 	Contaminación y Polución 
Logística 		Desplazamiento de Agua 	Generación de Residuos 
		Erosión y Regeneración de Suelos 	
		Contaminación Acústica 	

Figura 8 — Impactos sobre el Planeta



4.1 Transporte

Muchos proyectos, si no la mayoría, necesitan trasladar personas, bienes e información de un lugar a otro. El transporte sostenible es fundamental para minimizar el impacto de estas actividades en la sociedad y el medio ambiente.

El transporte sostenible puede ayudar a reducir la contaminación, la congestión del tránsito y el consumo de energía. Puede promover una mejor salud pública al proporcionar opciones de movilidad seguras y saludables. El transporte sostenible se puede lograr mediante el desarrollo o la expansión de redes de transporte público y la implementación de tecnologías como vehículos eléctricos, automóviles autónomos y bicicletas compartidas. También puede complementarse con mejoras más simples, como senderos para caminar y andar en bicicleta.

Esta subcategoría trata sobre cómo hacer que las actividades de transporte de un proyecto sean más sostenibles. Comprende:

- Compras locales
- Comunicación digital
- Viajes y desplazamientos
- Logística

4.1.1 Adquisiciones Locales

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para adquirir productos y servicios de proveedores locales.

Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales.

El equipo de proyecto debe:

- Desarrollar una estrategia de compras que priorice la compra de productos y servicios de proveedores locales.
- Construir relaciones con proveedores locales que utilicen prácticas sostenibles y productos amigables con el medio ambiente.
- Utilizar prácticas de compras sostenibles (ver elemento 3.4.1) con proveedores locales.

Las adquisiciones locales ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor apoyo a la economía local.
- Reducción de costos de transporte y emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) más bajas.
- Reducción de Inventarios y tiempos de entrega más cortos.



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

4.1.2 Comunicación Digital

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

Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.

El equipo de proyecto debe:

- Reunirse virtualmente siempre que sea posible.
- Utilizar documentos digitales siempre que sea posible.
- Utilizar green hosting platforms para respaldar la infraestructura digital.

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

- Ahorro de tiempo y costos debido a la reducción de viajes.
- Mejora de la contratación a través del acceso a una población más amplia de candidatos.
- Menos estrés por viajes de larga distancia y largos períodos fuera de casa.
- Reducción de las emisiones de GEI por menos transporte físico.



Apoya al ODS 9, Meta c. “Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarnos por proporcionar un acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados”

4.1.3 Viajes y Desplazamientos

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para limitar los viajes innecesarios y asegurar que el uso de actividades relacionadas con los viajes tenga un impacto ambiental mínimo.

Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locaciones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.

El equipo de proyecto debe:

- Permitir que los miembros del equipo de proyecto y el personal trabajen de forma remota tanto como sea posible.
- Utilizar horarios de trabajo no estándar, como horarios flexibles y semanas de cuatro días, cuando sea factible.
- Utilizar proveedores locales durante los viajes de negocios en lugar de enviar artículos desde la ubicación del proyecto.
- Limitar los viajes innecesarios.

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

- Mejora de la productividad y el compromiso de los miembros del equipo.
- Ahorro de tiempo y costos debido a la reducción de viajes.
- Reducción de la necesidad de infraestructura de apoyo vehicular, como estacionamientos.
- Reducción de las emisiones de GEI del transporte.



Apoya al ODS 12, Meta 2. “Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”

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

4.1.4 Logística

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar el transporte ambientalmente amigable de artículos hacia y desde el proyecto.

Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.

El equipo de proyecto debe:

- Utilizar arreglos de compras al por mayor para reducir la frecuencia de envíos.
- Priorizar a los proveedores en función de su compromiso con las prácticas de sostenibilidad.
- Incluir las emisiones de carbono de la logística en la huella del proyecto.
- Cuando sea posible, buscar opciones ecológicas, como el ferrocarril o el mar, en lugar de otras opciones, como el aire.
- Utilizar materiales de embalaje reutilizables como cartón, alternativas de plástico a base de plantas y cajas de cartón en lugar de plásticos de un solo uso cuando transporte artículos.
- Implementar el seguimiento en tiempo real para detectar retrasos rápidamente y evitar costos adicionales asociados con el reenvío.

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

- Reducción de las emisiones.
- Menores costos de energía.
- Mejor servicio al cliente.
- Reducción de residuos y aumento de las ganancias gracias a operaciones más eficientes.



Apoya al ODS 12, Meta 2. “Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”

Apoya al ODS 12, Meta 5. “Para 2030, reducir sustancialmente la generación de residuos a través de la prevención, reducción, reciclaje y reutilización”

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



4.2 Energía

Los proyectos son grandes consumidores de energía. Los proyectos sostenibles deben ser conscientes del impacto que sus actividades tienen en el planeta.

Los proyectos deben esforzarse por utilizar fuentes de energía limpias y renovables para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y ayudar a mitigar los efectos del cambio climático. La energía solar, eólica y geotérmica son fuentes de energía renovable que se pueden utilizar para impulsar las actividades del proyecto. La implementación de tecnologías como la iluminación LED o el almacenamiento en baterías puede ayudar a asegurar que el proyecto utilice la energía de manera óptima.

Esta subcategoría aborda cómo el proyecto gestiona su uso de energía. Comprende:

- Consumo de energía
- Emisiones de gases de efecto invernadero
- Retorno de energías renovables y limpias

4.2.1 Consumo de Energía

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

Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte.

El equipo de proyecto debe:

- Buscar activamente minimizar el consumo de energía pos-proyecto del producto del proyecto, incluida la distribución, operación y eliminación.
- Desarrollar un plan de gestión de energía que considere todas las fuentes de energía relevantes.
- Utilizar fuentes de energía renovables siempre que sea posible.
- Aplicar principios de diseño que prioricen la eficiencia energética.
- Utilizar productos y equipos energéticamente eficientes.
- Desenchufar los aparatos electrónicos cuando no estén en uso.

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

- Reducción de los costos de energía.
- Reducción de la huella de carbono.
- Apoyo visible a estándares ecológicos.
- Mejora de la calidad del aire en el lugar de trabajo o en el entorno de la oficina.



Apoya al ODS 7, Meta 2. “Para 2030, aumentar sustancialmente la participación de las energías renovables en la combinación energética mundial”

Apoya al ODS 12, Meta 2. “Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”

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

4.2.2 Emisiones de Gases de Efecto Invernadero

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) causadas por las actividades del proyecto y por el uso del producto del proyecto.

Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto.

El equipo de proyecto debe:

- Gestionar, rastrear e informar la huella de carbono de las actividades del proyecto.
- Hacer un esfuerzo razonable para estimar la huella de carbono del producto del proyecto en uso.
- Desarrollar diseños de productos que emitan menos GEI.
- Tratar de identificar y asegurar la compensación de las emisiones de GEI residuales.
- Utilizar energía renovable siempre que sea posible para reducir la dependencia de los combustibles fósiles.
- Monitorear y evaluar regularmente el progreso hacia las metas de reducción de emisiones.

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

- Mejora de la salud de los miembros del equipo de proyecto, la comunidad local y otras partes interesadas.
- Reducción de emisiones tanto durante el proyecto como durante la vida útil del producto.
- Menor dependencia de los combustibles fósiles.
- Mayor percepción pública del proyecto y de las organizaciones patrocinadoras como ambientalmente responsables.



Apoya al ODS 12, Meta 2. “Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”

Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, especialmente a las grandes y transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e integrar información de sostenibilidad en su ciclo de informes”

Apoya al ODS 13 “Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos”

4.2.3 Retorno de Energías Renovables y Limpias

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar el uso de fuentes de energía no renovables y maximizar la cantidad de energía renovable generada por las actividades o el producto del proyecto.

Energía renovable, también llamada *energía alternativa*, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.

Retorno de energía limpia (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.

El equipo de proyecto debe:

- Utilizar fuentes de energía renovables como la solar, eólica, hidráulica y geotérmica.
- Integrar métodos de conservación de energía en las actividades del proyecto.
- Implementar políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requisitos de CER.

El uso de energía renovable y el retorno de energía limpia ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Menor demanda de energía no renovable por el retorno a la red eléctrica de la energía generada por el proyecto.
- Suministro de fuentes de energía secundaria a la comunidad local.



Apoya al ODS 7, Meta 2. “Para 2030, aumentar sustancialmente la participación de las energías renovables en la combinación energética mundial”

Apoya al ODS 12, Meta 2. Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”

Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, especialmente a las grandes y transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e integrar información de sostenibilidad en su ciclo de informes”

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



4.3 Tierra, Aire y Agua

Proteger la tierra, el aire y el agua es esencial para cualquier proyecto que busque tener éxito.

Los proyectos deben esforzarse por minimizar sus impactos negativos en el medio ambiente evitando actividades que puedan conducir a la deforestación, la destrucción del hábitat y la contaminación tanto de la tierra como de las fuentes de agua. Además, los proyectos deben buscar reducir las emisiones de gases de efecto invernadero con el fin de proteger la atmósfera para que no avance el cambio climático.

Esta subcategoría se ocupa del uso de la tierra, el aire y los recursos hídricos del proyecto. Comprende:

- Diversidad biológica
- Calidad del aire y del agua
- Consumo de agua
- Desplazamiento de agua
- Erosión y regeneración del suelo
- Contaminación acústica

4.3.1 Diversidad Biológica

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

***Diversidad biológica**, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.*

El equipo de proyecto debe:

- Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes.
- Trabajar para lograr un impacto positivo neto (NPI) asegurándose de que cualquier impacto negativo del proyecto o su producto sea compensado por las ganancias de la biodiversidad.
- Incorporar estrategias basadas en datos para monitorear el uso de recursos y predecir tendencias sostenibles en los ecosistemas naturales afectados.
- Siempre que sea posible, establecer sistemas de vida y prácticas regenerativas de gestión de la tierra para promover prácticas agrícolas y forestales sostenibles y apoyar la diversidad de especies.
- Cuando sea necesario el control de plagas, priorice los depredadores naturales sobre los pesticidas químicos.
- Tomar medidas para preservar los hábitats y especies afectados.
- Utilizar fuentes de energía renovables para limitar el impacto del proyecto en los ecosistemas naturales.
- Asignar presupuesto para restaurar los ecosistemas naturales afectados por el proyecto.
- Buscar oportunidades para colaborar con comunidades locales, instituciones académicas y otras organizaciones para promover el desarrollo regenerativo y la conservación de la biodiversidad.

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

- Ecosistemas saludables que proporcionan alimentos, fibras, medicinas y otros recursos naturales.
- Mejor acceso a la tierra y otros recursos naturales en el futuro.
- Mayor prestigio entre los reguladores y dentro de las comunidades a las que afecta el proyecto.
- Disponibilidad continua de los servicios de los ecosistemas como la regulación atmosférica, el ciclo de nutrientes y la polinización.
- Mayor protección de las especies beneficiosas, la biodiversidad y la salud humana.



Apoya al ODS SDG 14, Meta 2. “Gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros para evitar impactos adversos significativos, incluso mediante el fortalecimiento de su resiliencia, y tomar medidas para su restauración a fin de lograr océanos saludables y productivos”

Apoya al ODS 15, Meta 5. “Tomar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de biodiversidad y proteger y prevenir la extinción de especies amenazadas”

Apoya al ODS 15, Meta a. “Movilizar y aumentar significativamente los recursos financieros de todas las fuentes para conservar y utilizar de manera sostenible la biodiversidad y los ecosistemas”

4.3.2 Calidad del Aire y el Agua

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

Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.

El equipo de proyecto debe:

- Establecer estándares de calidad del aire y del agua y monitorear su cumplimiento.
- Utilizar fuentes de energía alternativas para reducir las emisiones de GEI de la quema de combustibles fósiles.
- Cuando corresponda, implementar tecnologías de control como filtración, lavado y oxidación para reducir los contaminantes en el medio ambiente.
- Desarrollar sistemas eficientes de tratamiento de aguas residuales para el manejo de aguas servidas y residuos industriales.
- Conservar los recursos hídricos mediante sistemas de recolección de agua de lluvia, técnicas de riego eficientes y el uso de fuentes alternativas de agua cuando estén disponible.
- Educar a las partes interesadas sobre la importancia de la calidad del aire y el agua.
- Crear incentivos para que los proveedores utilicen prácticas sostenibles que protejan la calidad del aire y el agua.

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

- Aire y agua más limpios para la protección y uso de humanos, plantas y animales.
- Reducción de la contaminación del agua y la erosión de los sitios contaminados.
- Mejora de la Sostenibilidad de los proyectos de desarrollo al reducir el daño a los ecosistemas.
- Menor consumo de recursos naturales.
- Mayor conciencia pública sobre temas ambientales y fomento de la participación comunitaria en iniciativas de gestión ambiental.
- Fortalecimiento de la confianza pública en la(s) organización(es) patrocinadora(s).



Apoya al ODS 3, Meta 9. “Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos peligrosos y la polución y contaminación del aire, el agua y la tierra”

Apoya al ODS 15, Meta 1. “Garantizar la conservación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas de agua dulce terrestres y continentales y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las tierras secas, de conformidad con las obligaciones en virtud de los acuerdos internacionales”

4.3.3 Consumo de Agua

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

Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.

El equipo de proyecto debe:

- Establecer objetivos de consumo y conservación para asegurar que el proyecto utilice cantidades sostenibles de agua.
- Supervisar y medir el consumo de agua para asegurar que se cumplan los objetivos de conservación y ayudar a identificar áreas de mejora.
- Reducir el uso de agua a través de prácticas como el reciclaje de agua y la detección de fugas.
- Ampliar el uso de tecnologías y técnicas de ahorro de agua en épocas de escasez.
- Promover la gestión responsable del agua en las comunidades afectadas por las actividades del proyecto.
- Educar a las partes interesadas sobre la importancia del uso responsable del agua.

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

- Reducción de costos de aguas.
- Disminución del riesgo de contaminación por escurrimiento o uso excesivo.
- Mayor confianza pública en la(s) organización(es) patrocinadora(s) a través de enfoques transparentes para la conservación, el monitoreo y la medición.
- Mayor prestigio por comportamiento responsable que puede conducir a futuras oportunidades comerciales.
- Mayor compromiso público para fomentar la gestión responsable del agua y crear conciencia sobre la importancia de la conservación.



Apoya al ODS 6, Meta 4. “Aumentar sustancialmente la eficiencia en el uso del agua en todos los sectores y garantizar extracciones y suministros sostenibles de agua dulce para abordar la escasez de agua y reducir sustancialmente la cantidad de personas que sufren escasez de agua”

4.3.4 Desplazamiento de Agua

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para gestionar situaciones en las que el proyecto introduce agua en diferentes lugares.

Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.

El equipo de proyecto debe:

- Desarrollar una comprensión clara de los cuerpos de agua y los flujos de agua afectados antes de implementar el desplazamiento de agua.
- Designar un equipo calificado dentro del proyecto para gestionar, monitorear y evaluar los efectos del desplazamiento de manera regular.
- Abordar de inmediato cualquier efecto adverso que ocurra.
- Mantener la transparencia con las partes interesadas sobre las actividades de desplazamiento de agua del proyecto.
- Asegurar de que la escorrentía (runoff) de las precipitaciones de cualquier sitio del proyecto no contamine los suministros de agua ni cause otros efectos adversos.

Una mejor gestión del desplazamiento del agua ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Prevención de enfermedades relacionadas con el agua e infestaciones de insectos.
- Prevención de erosiones, deslizamientos de tierra e inundaciones.
- Mayor confianza pública en la(s) organización(es) patrocinadora(s) a través de enfoques transparentes para el desplazamiento del agua.
- Mejora del prestigio por comportamiento responsable que puede conducir a futuras oportunidades comerciales.



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

4.3.5 Erosión y Regeneración del Suelo

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para que el proyecto minimice la erosión del suelo y maximice la regeneración.

Erosión del suelo es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.

Diseño regenerativo es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.

El equipo de proyecto debe:

- Evitar áreas sensibles como humedales y hábitats de especies en peligro de extinción.
- Minimizar las alteraciones de la cobertura terrestre existente mediante la utilización de técnicas de desarrollo que causen una interrupción y un daño mínimos.
- Establecer zonas buffers de conservación alrededor de los sitios de trabajo del proyecto.
- Proteger los recursos del suelo al incorporar los principios de la ecología y la economía en los procesos de toma de decisiones sobre cómo usar, gestionar y conservar mejor el suelo.
- Involucrar a las comunidades locales en las decisiones sobre la gestión del suelo.
- Plantar especies nativas en proyectos de desarrollo para ayudar a restaurar los ecosistemas naturales.

Una mejor gestión y prácticas regenerativas del suelo ayudan a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto

- Mejora de la biodiversidad al promover la regeneración natural del ecosistema.
- Mejora de la salud pública gracias a la reducción de la contaminación de los suministros de agua.
- Mayor sentido de propiedad y responsabilidad por la tierra dentro de la comunidad local.



Apoya al ODS 15, Meta 5. “Tomar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de biodiversidad y proteger y prevenir la extinción de especies amenazadas”

Apoya al ODS 15, Meta a. “Movilizar y aumentar significativamente los recursos financieros de todas las fuentes para conservar y utilizar de manera sostenible la biodiversidad y los ecosistemas”

4.3.6 Contaminación Acústica

Este elemento comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la contaminación acústica del proyecto.

Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.

El equipo de proyecto debe:

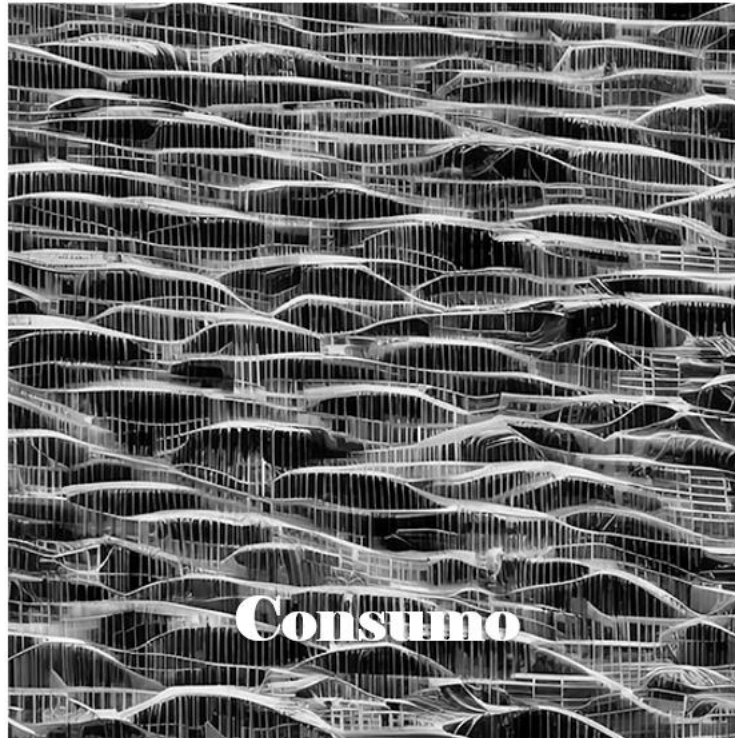
- Programar el trabajo ruidoso durante las horas en las que es probable que se moleste a menos personas.
- Utilizar barreras contra el ruido, como defensas o paredes, para evitar que el sonido llegue a los residentes o negocios cercanos.
- Utilizar equipos y herramientas más silenciosos, como los eléctricos en lugar de los que funcionan con gasolina.
- Mantener el ruido submarino en niveles seguros para la vida marina.
- Capacitar a los trabajadores sobre las técnicas adecuadas de control de ruidos, como el mantenimiento y la reparación periódica de los equipos.
- Controlar los niveles de ruido en forma regular y hacer los ajustes necesarios.
- Proporcionar a los residentes y negocios afectados información sobre los esfuerzos de mitigación del ruido del proyecto.
- Establecer un protocolo de quejas para los residentes y comercios afectados por el ruido relacionado con el proyecto.

La gestión de la contaminación acústica ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Protección de los hábitats naturales mediante la reducción del ruido generado por el hombre.
- Mejora de la productividad al crear un ambiente de trabajo más silencioso.
- Mejora de la salud y el bienestar de los residentes y trabajadores del proyecto al reducir el estrés y los trastornos de sueño.
- Mejor relación con la comunidad local.



Apoya al ODS 11, Meta 6. “Para 2030, reducir el impacto ambiental adverso per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de desechos municipales y de otro tipo”



4.4 Consumo

Prevenir el consumo excesivo es fundamental para que un proyecto sea sostenible.

Los proyectos deben esforzarse por reducir el uso de los recursos naturales para evitar el agotamiento de los recursos finitos del planeta y minimizar su contribución al cambio climático global. La reutilización de materiales, la inversión en tecnologías energéticamente eficientes y el diseño de sistemas que utilicen menos recursos son acciones que los proyectos pueden tomar para reducir su impacto ambiental.

Esta subcategoría se ocupa de cómo el proyecto utiliza materiales y suministros en sus actividades. Comprende:

- Reciclaje y reutilización
- Disposición / Eliminación
- Contaminación y polución
- Generación de residuos

4.4.1 Reciclaje y Reutilización

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

Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.

Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito

El equipo de proyecto debe:

- Utilizar suministros y materiales reciclados y obtenidos de manera responsable siempre que sea posible.
- Promover el reciclaje y la reutilización dentro del proyecto.
- Asegurar que sus prácticas de reciclaje y reutilización tengan un impacto positivo neto (NPI) en el medio ambiente.
- Utilizar contenedores retornables para la entrega de piezas siempre que sea posible.
- Buscar y participar en programas de economía circular.
- Reducir la cantidad de embalaje entrante y saliente siempre que sea posible.
- Realizar el mantenimiento regular de vehículos, herramientas y equipos para minimizar la necesidad de reemplazos.

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

- Reducción del impacto sobre los recursos naturales al disminuir la necesidad de materias primas.
- Mejora del prestigio de la marca al promover el uso de suministros y materiales de origen responsable.
- Reducción de los costos de eliminación al minimizar los residuos.
- Reducción de la cantidad de residuos peligrosos y de otro tipo que ingresan al medio ambiente.
- Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.



Apoya al ODS 12, Meta 5. “Para 2030, reducir sustancialmente la generación de residuos a través de la prevención, reducción, reciclaje y reutilización”

Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, especialmente a las grandes y transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e integrar información de sostenibilidad en su ciclo de informes”

4.4.2 Disposición / Eliminación

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

***Eliminación de bienes y materiales** es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.*

***Disposición de activos** es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.*

Para bienes y materiales, el equipo de proyecto debe:

- Poner en práctica métodos de disposición responsable a través de la reutilización, el compostaje o el reciclaje.
- Asegurarse de que los materiales peligrosos se almacenen y eliminen de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.
- Reciclar materiales, como componentes de metal y plástico, para usarlos en otros productos.
- Realizar el seguimiento de todos los materiales que salen del sitio del proyecto para asegurar que se eliminen de manera segura y legal.

Para los activos, el equipo de proyecto debe:

- Incluir el costo y el impacto de la disposición como parte del caso de negocio.
- Diseñar y construir el producto del proyecto teniendo en cuenta su disposición.
- Donar o revender los artículos en lugar de desecharlos directamente en el vertedero.
- Utilizar programas certificados de reciclaje de desechos electrónicos para garantizar la disposición adecuada de estos artículos.
- Reutilizar o darle otro propósito a los equipos antiguos siempre que sea posible.

La eliminación responsable ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles de proyectos:

- Reducción del daño ambiental por eliminación no controlada.
- Ahorro de costos al reutilizar, revender o reciclar artículos en lugar de comprar otros nuevos.
- Aumento de la buena voluntad con los clientes y las comunidades a través de prácticas ecológicas.
- Uso más eficiente de los activos asegurando que se considere su vida útil.
- Un ambiente de trabajo más saludable y seguro para los empleados.
- Minimización de residuos.



Apoya al ODS 12, Meta 5. “Para 2030, reducir sustancialmente la generación de residuos a través de la prevención, reducción, reciclaje y reutilización”

Apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, especialmente a las grandes y transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e integrar información de sostenibilidad en su ciclo de informes”

4.4.3 Contaminación y Polución

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

Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación (ver 4.4.2).

El equipo de proyecto debe:

- Implementar procedimientos adecuados de gestión de residuos, como la segregación de residuos peligrosos y el reciclaje de materiales.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes para la manipulación y almacenamiento de materiales peligrosos.
- Instalar dispositivos de seguridad, como sistemas de ventilación o equipos de monitoreo de gases, para reducir las emisiones de contaminantes.
- Inspeccionar periódicamente las instalaciones en busca de signos de daño o desgaste que puedan provocar fugas o daño ambiental.
- Utilizar fuentes de energía renovable siempre que sea posible para reducir las emisiones de GEI.
- Reconocer que las prácticas sugeridas en varios otros elementos (p. ej., eliminación, consumo de energía y adquisición local, entre otros) pueden ayudar a minimizar la contaminación y la polución.

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

- Ayuda a prevenir daños ambientales y proteger la salud humana.
- Aumento de la buena voluntad con los clientes y las comunidades a través de prácticas ecológicas.
- Un ambiente de trabajo más saludable y seguro para los empleados.
- Aumento de la confianza del público en la(s) organización(es) patrocinadora(s) a través de enfoques transparentes para la gestión de residuos.
- Mejora del prestigio por comportamiento responsable que puede conducir a futuras oportunidades comerciales.



Apoya al ODS 12, Meta 4. “Lograr la gestión ambientalmente racional de los productos químicos y todos los residuos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales acordados, y reducir significativamente su liberación al aire, el agua y el suelo para minimizar sus impactos adversos en los seres humanos, salud y medio ambiente”

4.4.4 Generación de Residuos

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

La generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.

El equipo de proyecto debe:

- Crear un plan integral que ayude a reducir la generación de residuos estableciendo metas claras y alcanzables
- Educar a los miembros del equipo y otro personal sobre las prácticas adecuadas de gestión de residuos.
- Supervisar la generación de residuos durante el proyecto y actualizar las prácticas según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos de generación de residuos del proyecto
- Reducir los materiales de embalaje como envoltura de plástico y exceso de cartón para reducir la generación de residuos.
- Optimizar el uso de energía para minimizar la necesidad de energía adicional.
- En la construcción, incorporar los principios de construcción ecológica (green building).

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

- Ahorro de costos a través de una menor eliminación de residuos y menores costos de energía.
- Reducción de emisiones de GEI.
- Mejora de la salud y la seguridad de las personas involucradas en el proyecto.
- Mayor conciencia pública sobre las técnicas adecuadas de gestión de residuos.



Apoya al ODS 12, Meta 5. “Para 2030, reducir sustancialmente la generación de residuos a través de la prevención, reducción, reciclaje y reutilización”

5 Impactos sobre la Prosperidad

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

La categoría de prosperidad contiene las siguientes subcategorías:

- Factibilidad del Proyecto
- Agilidad Empresarial
- Estimulación Económica y del Mercado

Impactos sobre la Prosperidad		
Factibilidad del Proyecto	Agilidad Empresarial	Estimulación Económica y del Mercado
Análisis del Caso de Negocio 	Flexibilidad Opcionalidad 	Impacto Económico Local 
Análisis Financiero 	Resiliencia 	Beneficios Indirectos 
Retorno Social sobre la Inversión 		Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad 
Modelado y Simulación 		

Figura 9 — Impactos sobre la Prosperidad



5.1 Factibilidad del Proyecto

Cada proyecto debe generar beneficios superiores a sus costos. Cualquier proyecto que no lo haga es intrínsecamente insostenible porque está consumiendo recursos que podrían gastarse de manera más eficiente (productiva) en otros lugares.

La factibilidad del proyecto incluye la factibilidad técnica, práctica, legal y financiera. Viabilidad técnica significa que es físicamente posible, o al menos parece razonablemente posible dentro de un plazo aceptable, completar el proyecto y producir un resultado deseable. Viabilidad práctica significa que la(s) organización(es) patrocinadora(s) tiene(n) o puede(n) obtener la gente, los bienes, las materias primas y otros recursos necesarios para completar el proyecto sin comprometer su eficacia operativa. Viabilidad legal significa que el proyecto se puede completar sin violar las leyes o regulaciones aplicables. Viabilidad financiera significa que se puede obtener financiación para el proyecto y que la finalización del proyecto proporcionará una rentabilidad positiva.

La factibilidad del proyecto a menudo se evalúa mucho antes de la aprobación real para iniciar el proyecto. Esto significa que el equipo de proyecto debe reevaluar periódicamente el proyecto para asegurarse de que siga siendo viable.

Esta subcategoría trata sobre cómo identificar y evaluar los beneficios y costos de un proyecto. Comprende:

- Análisis del caso de negocio
- Análisis financiero
- Retorno social de la inversión (SROI)
- Modelado y simulación

5.1.1 Análisis del Caso de Negocio

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para respaldar un análisis útil del caso de negocio.

Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto.

El equipo de proyecto debe:

- Expresar claramente los resultados esperados del proyecto para justificar por qué se debe realizar.
- Reconocer los desafíos descritos en el Anexo 2 con respecto a las entradas para el análisis del caso de negocio.
- Identificar, analizar y evaluar una variedad de posibles soluciones para lograr los resultados deseados de manera sostenible.
- Calcular los costos asociados con cada opción, así como los beneficios o dis-beneficios esperados al emprender el proyecto.
- Identificar los requisitos de recursos y personal para entregar el resultado del proyecto.
- Seleccionar la opción más adecuada evaluando sus ventajas sobre otras opciones.
- Supervisar el progreso del proyecto frente a objetivos claramente definidos de costos y cronograma para identificar las variaciones que pueden requerir revisiones del caso de negocio del proyecto.
- Informar a la gerencia de la(s) organización(es) patrocinadora(s) de inmediato si el caso comercial ya no es válido.

Un análisis constructivo del caso de negocio ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejores decisiones de selección de proyectos mediante la identificación de proyectos con el mayor potencial de Retorno de la Inversión (ROI) y/o Retorno Social de la Inversión (SROI)
- Menos recursos desperdiciados al centrarse en proyectos con las mejores posibilidades de éxito.
- Mejor toma de decisiones a lo largo del proyecto al proporcionar métricas de desempeño claras.
- Mayor apoyo de las partes interesadas mediante el uso de un enfoque basado en evidencia para comprender el impacto del proyecto.



Apoya al ODS 1, Meta a. “Garantizar una movilización significativa de recursos de una variedad de fuentes, incluso a través de una mayor cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios adecuados y predecibles para que los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, implementen programas y políticas para acabar con la pobreza en todas sus dimensiones”

5.1.2 Análisis Financiero

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para respaldar un análisis financiero útil del proyecto.

Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer los desafíos descritos en el Anexo 2 con respecto a las entradas para el análisis financiero.
- Asegurar que los beneficios puedan ser medidos y realizados por la(s) organización(es) patrocinadora(s).
- Comprender que los beneficios esperados son pronósticos, no garantías, y que pueden realizarse a lo largo de muchos años.
- Asegurarse de que los beneficios y costos se asignen a los mismos períodos.
- Tener en cuenta los posibles efectos de la inflación, la deflación y las variaciones del tipo de cambio.
- Descontar los flujos de efectivo futuros a su valor presente.
- Utilizar múltiples métricas (BCR, ROI e IRR como se describe en el Anexo 2) para obtener una imagen clara del estado financiero del proyecto.

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

- Mejor apoyo para la viabilidad a largo plazo de la(s) organización(es) patrocinadora(s).
- Justificación más precisa del proyecto.
- Mayor conocimiento y aceptación de los costos y beneficios del proyecto.
- Mayor reconocimiento de la importancia del análisis de la cuna a la cuna.
- Decisiones financieras más informadas.



Apoya al ODS 1, Meta b. “Crear marcos de políticas sólidos a nivel nacional, regional e internacional, basados en estrategias de desarrollo a favor de los pobres y sensibles al género, para apoyar la inversión acelerada en acciones de erradicación de la pobreza”

5.1.3 Retorno Social de la Inversión

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que la evaluación de la viabilidad del proyecto incluya la consideración de los beneficios ambientales y sociales.

Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social

El SROI se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{SROI} = (\text{Beneficios Financieros y No Financieros} - \text{Costos Financieros y No Financieros}) / \text{Costos Financieros y No Financieros}$$

El equipo de proyecto debe:

- Establecer indicadores claves de desempeño para el SROI.
- Reconocer los desafíos descritos en el Anexo 2 con respecto a las entradas para los cálculos del SROI.
- Evitar exagerar los beneficios o minimizar los costos.
- Tener en cuenta los posibles efectos de la inflación, la deflación y las variaciones del tipo de cambio.
- Descontar los flujos de efectivo futuros a su valor presente.
- Asegurar que los beneficios puedan medirse y realizarse.
- Supervisar el progreso del proyecto frente a objetivos claramente definidos para identificar las variaciones que pueden requerir revisiones del SROI previsto.
- Informar a la gerencia de la(s) organización(es) patrocinadora(s) de inmediato si el SROI ya no es positivo.

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

- Mejores decisiones de selección de proyectos al identificar aquellos con el SROI esperado más alto.
- Mejora en la toma de decisiones a lo largo del proyecto al proporcionar métricas de desempeño claras.
- Mayor apoyo de las partes interesadas al utilizar un enfoque basado en la evidencia para comprender el valor social del proyecto.



Apoya al ODS 17. “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”

5.1.4 Modelado y Simulación

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para evaluar la viabilidad del proyecto frente a la incertidumbre y múltiples variables interdependientes.

Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas.

Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer los desafíos descritos en el Anexo 2 con respecto a las entradas utilizadas para crear el modelo y los valores utilizados para ejecutar una simulación.
- Evitar exagerar los beneficios o minimizar los costos.
- Identificar, analizar y evaluar una variedad de posibles soluciones para lograr los resultados deseados de manera sostenible.
- Comprender las fortalezas y debilidades de los modelos y técnicas de simulación que utiliza.
- Utilizar modelado y simulación siempre que sea posible.

El uso de modelos y simulación ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mejores decisiones de selección de proyectos a través de una mejor comprensión de los resultados y productos probables.
- Menos recursos desperdiciados al centrarse en proyectos con las mejores posibilidades de éxito.
- Mejores planes de gestión de riesgos y mejores opciones de mitigación.
- Reducción de costos, incremento de la eficiencia y mejora de los resultados en virtud de una mejor comprensión del proyecto.



Apoya al ODS 1, Meta b. “Crear marcos sólidos de políticas a escala nacional, regional e internacional, basados en estrategias de desarrollo a favor de los pobres y sensibles al género, para apoyar la inversión acelerada en acciones de erradicación de la pobreza”



5.2 Agilidad Empresarial

La agilidad empresarial es esencial para que cualquier organización tenga éxito en el mundo actual que cambia rápidamente.

Los proyectos deben poder adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas demandas de las partes interesadas si quieren ofrecer resultados deseables y útiles. La capacidad de pivotar rápidamente y responder con soluciones innovadoras para el proyecto brindará un apoyo más sólido para las organizaciones que lo apoyan. Una característica fundamental de la agilidad empresarial es estar impulsada por los datos al organizar y examinar fuentes internas y externas de datos para mejorar la toma de decisiones.

Esta subcategoría comprende la capacidad del proyecto para adaptarse en respuesta a los cambios que inevitablemente ocurren. Comprende:

- Flexibilidad/opcionalidad
- Resiliencia

5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para evaluar y gestionar los intereses contrapuestos dentro del proyecto. Los intereses en conflicto surgen principalmente de las partes interesadas con diferentes expectativas, pero también pueden ser causados por el desafío de intentar optimizar simultáneamente las características del proyecto, como la sostenibilidad, el alcance, el costo, el cronograma, la calidad y el personal.

Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.

Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.

El equipo de proyecto debe:

- Minimizar las interdependencias dentro del proyecto para maximizar la capacidad de responder a eventos imprevistos.
- Mantener las actividades del proyecto lo más delimitadas y breves posible para maximizar la capacidad del proyecto para responder a los cambios.
- Estar abierto a nuevas ideas o enfoques sin importar la fuente.
- Estar preparado para aprovechar oportunidades inesperadas o soluciones previamente desconocidas.
- Reconocer que los cambios son inevitables en prácticamente todos los proyectos y planificar en consecuencia.
- Buscar oportunidades para ajustar los requisitos a fin de lograr un mayor grado de sostenibilidad.
- Aplicar *análisis de valor* o técnicas similares para cumplir con los requisitos sin sacrificar la sostenibilidad.

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

- Mayor probabilidad de éxito.
- Identificación de oportunidades adicionales para mejorar la sostenibilidad.
- Realización de beneficios superiores.



Apoya al ODS 17. “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”

5.2.2 Resiliencia

Este elemento comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar la capacidad del proyecto para recuperarse de disrupciones inesperadas.

Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.

El equipo de proyecto debe:

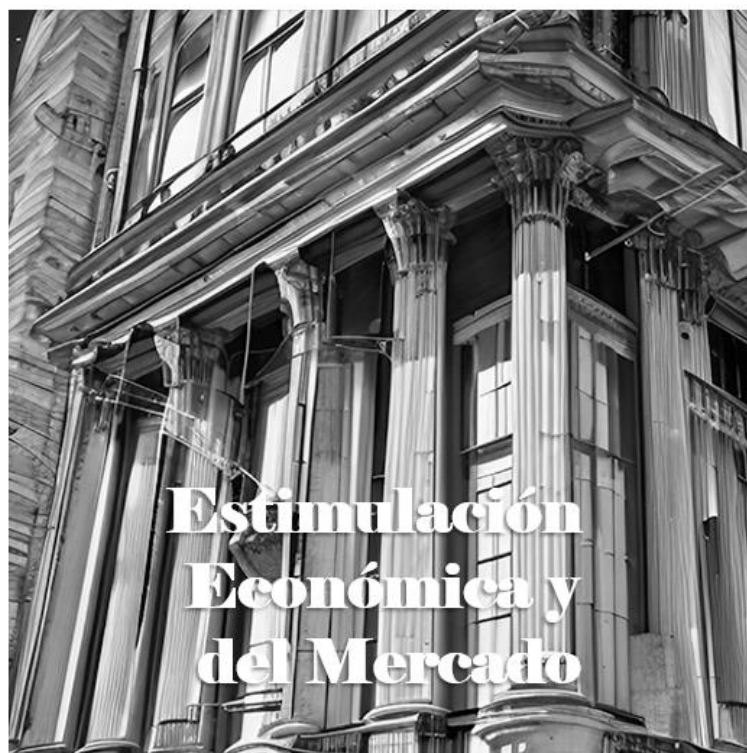
- Identificar las funciones y procesos críticos y los recursos necesarios para respaldarlos.
- Desarrollar e implementar un plan de continuidad del proyecto para asegurar que el trabajo del proyecto pueda continuar.
- Probar periódicamente el plan de continuidad del proyecto a lo largo de su duración y actualizar el plan de continuidad según sea necesario.

La resiliencia ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Menor probabilidad de perder los recursos invertidos en el proyecto antes del desastre.
- Mayor capacidad de respuesta ante eventos extremos.
- Mayor apoyo de las partes interesadas al equipo de proyecto.



Apoya al ODS 1, Meta b. “Crear marcos sólidos de políticas a escala nacional, regional e internacional, basados en estrategias de desarrollo a favor de los pobres y sensibles al género, para apoyar la inversión acelerada en acciones de erradicación de la pobreza”



5.3 Estimulación Económica y del Mercado

Los proyectos sostenibles pueden crear valor para sus patrocinadores y clientes ofreciendo productos y servicios innovadores que sean respetuosos con el medio ambiente y que impulsen sus mercados a ser más sostenibles.

Los proyectos proporcionan recursos e infraestructura esenciales para estimular la innovación, crear empleos e impulsar el crecimiento económico. Además, pueden ayudar a estimular las empresas y comunidades locales, lo que puede generar un mayor poder adquisitivo y una mejor calidad de vida. Los proyectos también tienen un impacto significativo en la sostenibilidad. Si se gestionan adecuadamente, pueden reducir los residuos y las emisiones, así como mejorar la eficiencia de los recursos. En última instancia, los proyectos son vitales para lograr el éxito económico a largo plazo tanto para las empresas como para las personas.

Esta subcategoría se ocupa de los efectos económicos y de mercado que pueden ocurrir como resultado de las actividades del proyecto. Comprende:

- Impacto económico local
- Beneficios indirectos
- Divulgaciones ESG e informes de sostenibilidad

5.3.1 Impacto Económico Local

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

Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional

El equipo de proyecto debe:

- Asegurar que los proyectos tengan un impacto directo y medible en la economía local.
- Apoyar el crecimiento de la economía local participando en asociaciones con organizaciones locales.
- Desarrollar iniciativas que apoyen la sostenibilidad al mismo tiempo que impulsan resultados económicos positivos en el área local.
- Crear oportunidades educativas relacionadas con el proyecto o sus efectos en la comunidad local.

La creación de un impacto económico local positivo a partir del proyecto ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Más oportunidades de empleo local.
- Beneficio económico directo del dinero que se gasta en la economía local.
- Mejor nivel de vida para las personas que residen en la comunidad local.
- Aumento de los ingresos fiscales para la comunidad local para apoyar los servicios y la infraestructura.
- Mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad local al proporcionar recursos adicionales y oportunidades de crecimiento.



Apoya al ODS 1, Meta 4. “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como el acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otras formas de propiedad, herencia, recursos naturales, nueva tecnología y servicios financieros apropiados, incluidas las microfinanzas”

5.3.2 Beneficios Indirectos

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

Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.

El equipo de proyecto debe:

- Reconocer los desafíos descritos en el Anexo 2 al cuantificar los beneficios indirectos.
- Evitar sobrestimar los beneficios indirectos.
- Revisar periódicamente sus estimaciones de beneficios indirectos debido a cambios.
- Incluir en sus cálculos los beneficios indirectos en la cadena de valor del proyecto.

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

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



Apoya al ODS 1, Meta a. *“Garantizar una movilización significativa de recursos de una variedad de fuentes, incluso a través de una mayor cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios adecuados y predecibles para que los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, implementen programas y políticas para acabar con la pobreza en todas sus dimensiones”*

5.3.3 Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad

Este elemento comprende las políticas, prácticas y procedimientos necesarios para asegurar que el proyecto respalde las divulgaciones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG) relevantes y los informes de sostenibilidad.

Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s)

Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)

Nota: la Sección 6 proporciona una guía de implementación para las divulgaciones ESG y los informes de sostenibilidad para proyectos que utilizan el *Estándar P5* como base.

El equipo de proyecto debe:

- Obtener una copia de los objetivos de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s) y distribuir esta información dentro del proyecto.
- Realizar un Análisis de Impacto P5 (P5IA) durante la fase inicial de cada proyecto y mantenerlo durante todo el ciclo de vida del proyecto (ver Sección 7.1).
- Desarrollar un Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP) a partir del P5IA y mantenerlo como parte del plan del proyecto (ver Sección 7.2).
- Trabajar con la oficina o función en la(s) organización(es) patrocinadora(s) para determinar la materialidad de los contenidos de P5IA y SMP para las divulgaciones de ESG y los informes de sostenibilidad.
- Proporcionar información relevante en apoyo de las divulgaciones ASG y los informes de sostenibilidad por parte de su(s) organización(es) patrocinadora(s)

El apoyo a las divulgaciones ESG y los informes de sostenibilidad ayuda a lograr los siguientes resultados sostenibles del proyecto:

- Mayor seguridad de que el desempeño de sostenibilidad del proyecto respalda los objetivos de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s).
- Informes más precisos por parte de la(s) organización(es) patrocinadora(s) de su progreso en el logro de los objetivos de sostenibilidad.



Apoya al ODS 17. “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”

6 Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad

6.1 Divulgaciones ESG

Una divulgación ESG (Environmental, Social, and Governance) es un documento que proporciona información sobre el desempeño y las prácticas de una empresa relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. El documento generalmente se enfoca en proporcionar *información financiera y relacionada con la inversión* sobre el desempeño de una organización en estas áreas.

Las divulgaciones ESG a menudo incluyen información sobre las prácticas de gobierno de una organización, como la composición de su directorio, el pago de ejecutivos y las políticas de denuncia. Los inversionistas y otras partes interesadas utilizan las divulgaciones ESG para evaluar el desempeño de una organización en estas áreas y para tomar decisiones de inversión.

6.2 Informes de Sostenibilidad

Un informe de sostenibilidad es un documento que brinda información sobre las políticas, prácticas y desempeño de una organización en relación con los problemas de sostenibilidad. Es un documento completo que comprende temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria.

Los informes de sostenibilidad a menudo miden el desempeño de la organización utilizando datos y métricas como las emisiones por unidad de producción, el uso de agua y las tasas de rotación de empleados. Los informes también incluyen las metas y objetivos de la organización para el desempeño futuro de la sostenibilidad.

Además, los informes de sostenibilidad a menudo se alinean con guías internacionales de informes no financieros, tal como el Global Reporting Initiative (GRI) o la guía del Sustainability Accounting Standards Board (SASB) que proporcionan un marco estandarizado para la presentación de informes. Los informes de sostenibilidad son una herramienta importante para que las organizaciones comuniquen su desempeño de sostenibilidad a las partes interesadas y, a menudo, se utilizan para brindar transparencia y rendición de cuentas.

6.3 Materialidad

La materialidad es un concepto introducido en la Ley de Valores de EE. UU. de 1933 para describir información que, si se conoce, es importante que un inversionista considere antes de tomar una decisión con respecto a una inversión en valores. Desde la década de 1940, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) ha definido además la información material en relación con los estados financieros como “aquellos asuntos sobre los cuales un inversionista prudente promedio debe estar razonablemente informado”. Esta definición fue aclarada por el ex juez de la Corte Suprema de EE. UU. Thurgood Marshall, quien afirmó que un artículo es material si existe “una probabilidad sustancial de que un inversionista razonable consideraría la información importante para decidir cómo votar o tomar una decisión de inversión”

Los proyectos también son importantes para los inversores cuando se trata de considerar la materialidad. Los inversores tienen en cuenta los proyectos que emprende una organización al tomar decisiones sobre dónde invertir. Los proyectos pueden proporcionar información importante sobre la estrategia, el potencial de crecimiento, las ventajas competitivas y la salud financiera de una organización. Como resultado, los

inversionistas pueden considerar que la información relacionada con el proyecto es importante al momento de decidir cómo votar o tomar una decisión de inversión

6.4 Diferencias Claves entre Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad

La divulgación ESG y el informe de sostenibilidad se utilizan para proporcionar información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con la sostenibilidad, pero tienen un enfoque diferente.

La divulgación ESG se enfoca en proporcionar *información financiera y relacionada con la inversión* para los inversionistas sobre cómo los problemas (desafíos) de sostenibilidad afectan el desempeño financiero de la organización. Esto se conoce como una perspectiva de afuera hacia adentro ya que la organización está divulgando debido a requisitos externos.

El informe de sostenibilidad se enfoca en proporcionar información detallada sobre las políticas, prácticas y objetivos de una organización para sus partes interesadas y *el impacto de la organización en las personas y el medio ambiente*. Esto se conoce como un enfoque de adentro hacia afuera ya que la organización informa voluntariamente a las partes interesadas. La Figura 10 muestra la diferencia.

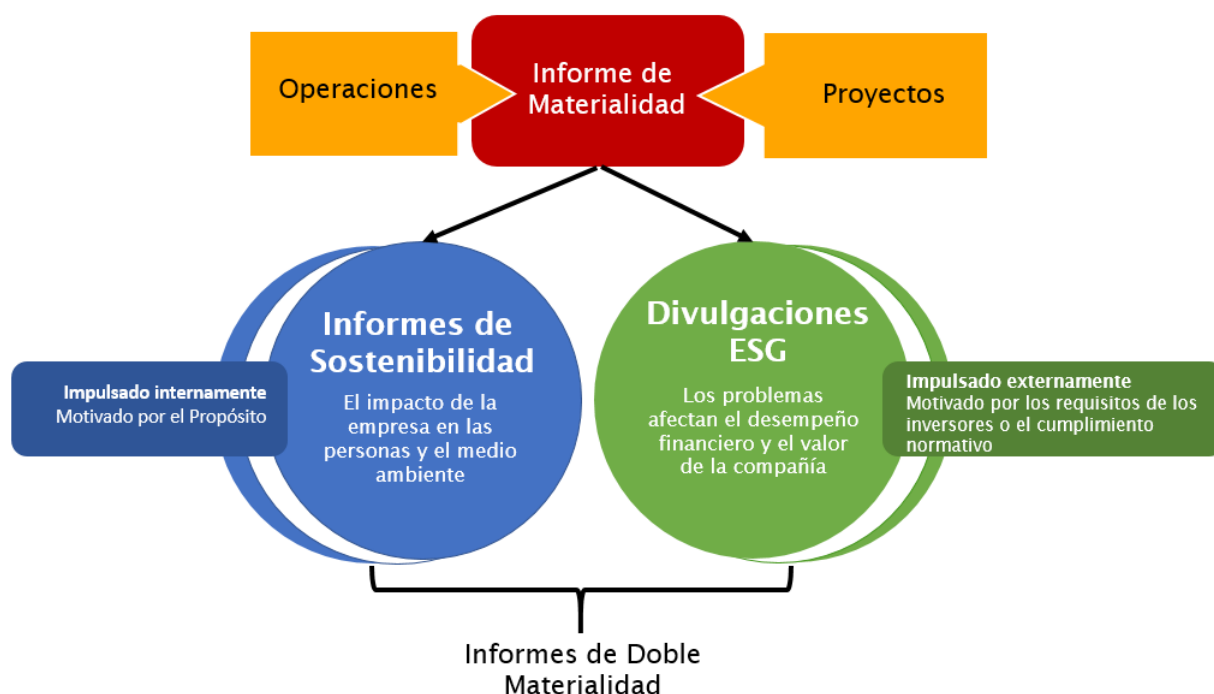


Figura 10 — Principio de Doble Materialidad

Los inversores de hoy en día adoptan cada vez más el concepto de *doble materialidad*, que implica considerar tanto los impactos financieros como los sociales/ambientales de las actividades de una organización. Esto se hace a través de requisitos de divulgación que permiten a los inversores obtener información sobre cómo las empresas gestionan los riesgos y oportunidades ESG. Al comprender estos riesgos, los inversores pueden tomar decisiones más informadas sobre dónde colocar su dinero.

En 2019, la Unión Europea introdujo reglas que requieren que ciertas grandes empresas divulguen sus prácticas sociales y ambientales de acuerdo con los principios de doble materialidad. Esto reconoce que los

efectos de una organización en el mundo, más allá de su resultado financiero, son importantes y deben compartirse con los inversores.

6.5 Uso de P5 en Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad

El *Estándar P5* aborda los impactos y el desempeño de sostenibilidad de un proyecto. Proporciona información útil para respaldar las divulgaciones ESG de la organización, así como GRI, UNGC (Pacto Global de la ONU) y otros informes de sostenibilidad.

La mayoría de las guías sobre informes requieren que la organización determine los temas materiales comenzando con la identificación de los impactos reales y potenciales como primer paso. En la práctica, un Análisis de Impacto P5 logra esto para el proyecto.

El segundo paso es divulgar los temas materiales enumerándolos y explicando cómo son gestionados. Al incluir los resultados del Análisis de Impacto P5 (P5IA) en un Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP), el proyecto habrá identificado cada uno de los impactos, calificado su gravedad, identificado causas y resultados, y documentado recomendaciones para mitigarlos.

La plantilla P5IA y la plantilla SMP están disponibles de forma gratuita y se pueden descargar desde la página web de GPM en <<https://www.greenprojectmanagement.org/p5>>. Las instrucciones de uso se incluyen en las plantillas.

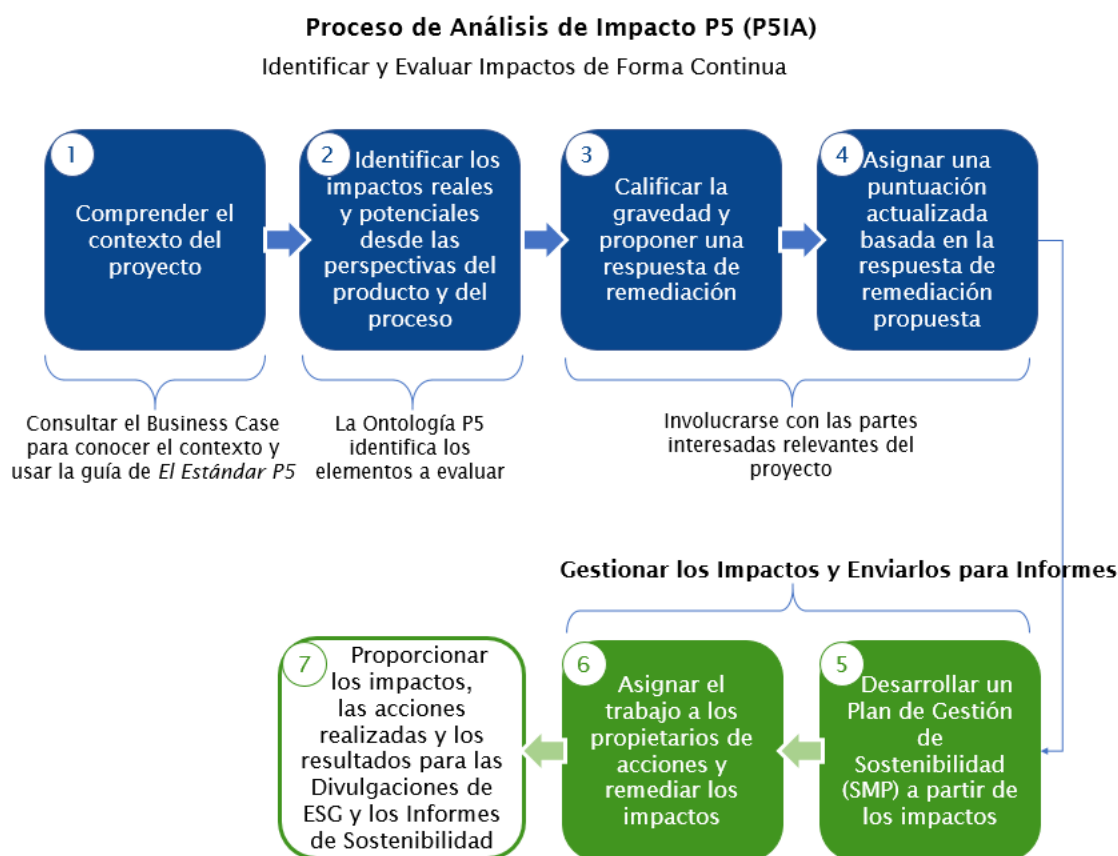


Figura 11 — Impactos de Sostenibilidad del Proyecto para Informes/ Divulgaciones de Materialidad

6.6 Mapeo de Elementos P5 en los Estándares de Informes

Los elementos enumerados en la Figura 12 (abajo) se utilizan en las divulgaciones ESG para proporcionar a los inversores información estandarizada sobre el desempeño de sostenibilidad de una organización en una variedad de áreas que son importantes para su modelo de negocio u operaciones.

Existen muchos marcos ESG diferentes que las empresas y los inversores pueden utilizar para evaluar e informar sobre su desempeño en sostenibilidad. Algunos de los marcos más reconocidos son:

1. Global Reporting Initiative (GRI)
2. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
3. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)
4. Carbon Disclosure Project (CDP)
5. United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)

Además de estos cinco marcos, también existen estándares y guías específicos de la industria que las organizaciones pueden seguir según su sector o región. Por ejemplo, el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) ha desarrollado un conjunto de principios de sostenibilidad para la industria minera, mientras que la Unión Europea ha establecido una taxonomía para las finanzas sostenibles.

En general, la cantidad de marcos ESG evoluciona constantemente a medida que las partes interesadas continúan desarrollando nuevos estándares y guías para medir e informar el desempeño de la sostenibilidad.

En una revisión de 40 marcos ESG, los elementos de la Figura 12 son algunos de los más comunes y P5 es relevante para todos menos tres, que son áreas de gobierno y política organizacional.

Elementos Típicos para las Divulgaciones ESG y los Informes de Sostenibilidad	¿Abordado en P5?
Gobernanza:	
Estructura e independencia del directorio	—
Remuneración ejecutiva	—
Auditoría y control de riesgos	Si
Políticas anticorrupción	Si
Contribuciones políticas	—
Medio Ambiente:	
Emisiones de gases de efecto invernadero y consumo de energía	Si
Gestión de residuos	Si
Uso y conservación del agua	Si
Protección de la biodiversidad	Si
Prevención y control de la contaminación	Si
Riesgos del cambio climático	Si
Social:	
Salud y seguridad de los empleados	Si
Políticas de diversidad e inclusión	Si
Protección de los derechos humanos en la cadena de suministro	Si
Iniciativas de participación comunitaria	Si
Políticas de privacidad de datos y medidas de seguridad	Si
Ética:	
Cumplimiento de las leyes y regulaciones relacionadas con la corrupción o el soborno	Si
Competencia justa	Si
Respeto por los derechos de propiedad intelectual	Si
Respeto a la privacidad de los datos personales -Medidas de protección al consumidor	Si
Gestión del capital humano	Si
Estrategias de atracción y retención de talentos	Si
Compromiso y motivación de los empleados	Si
Programas de desarrollo de liderazgo	Si

Figura 12 — Elementos de Divulgación ESG abordados en P5

7 Aplicaciones de P5 Adicionales

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

7.1 Análisis de Impacto P5

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

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

Un P5IA brinda a los tomadores de decisiones claves información procesable para justificar los cambios en el proyecto de manera responsable desde el punto de vista social, ambiental y fiscal.

7.1.1 Mecánica del P5IA

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

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

Para realizar un P5IA, el equipo de proyecto, en general, debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar los eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto para cada uno de los elementos descritos en las Secciones 3, 4 y 5.
- Describir la(s) causa(s) del evento y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.
- Calificar los impactos en función de la magnitud de su efecto sobre la sostenibilidad.
- Identificar las posibles respuestas a cada evento para minimizar el impacto de los eventos negativos y maximizar el impacto de los eventos positivos.
- Volver a calificar los impactos basándose en el supuesto de que se implementa la respuesta.

7.1.2 Asignación de Ítems a los Elementos

Algunos de los elementos P5 se superponen. Por ejemplo, al fabricar una computadora portátil, el impacto de los productos químicos tóxicos podría incluirse en la salud y seguridad del proyecto o en la contaminación y polución. Dónde se coloca en el P5IA no es tan importante como asegurar que el impacto sea identificado y respondido. De hecho, puede ser útil registrar un ítem (esto es, un impacto) de este tipo en varios lugares para asegurar una adecuada visibilidad.

7.1.3 Formato

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un Análisis de Impacto P5. La plantilla es gratuita y puede descargarse de la página web de GPM en <<https://www.greenprojectmanagement.org/p5>>.

Las instrucciones de uso se incluyen en la plantilla.

7.2 Plan de Gestión de Sostenibilidad

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

- Propósito
- Enfoque
- Roles and Responsabilidades
- Presupuesto
- Indicadores claves de desempeño de sostenibilidad
- Impacto de las Exclusiones en el Alcance referidas a la Sostenibilidad
- Revisiones e Informes
- Análisis de Impacto P5

GPM ofrece una plantilla para apoyar la preparación de un SMP. La plantilla es gratuita y puede descargarse de la página web de GPM en <<https://www.greenprojectmanagement.org/p5>>.

Las instrucciones de uso se incluyen en la plantilla.

7.3 Informe de Estado del Proyecto

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

7.4 Cierre del Proyecto

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

- La eficacia (o ineficacia) de las medidas adoptadas en respuesta a los impactos de sostenibilidad.

- Problemas de sostenibilidad que surgieron durante el proyecto que no se pudieron abordar o resolver y las razones por las cuales no se abordaron o resolvieron.
- Áreas en las que centrarse en proyectos futuros o en proyectos similares que están en proceso.

Anexo 1

Lecturas Recomendadas

GPM Global, Insights into Sustainable Project Management.

Accessed 5 September 2022.

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

Carboni, Joel, et al. Sustainable Project Management: the GPM Reference Guide. GPM Global, 2018.

Climate Disclosure Standards Board. Climate Change Reporting Framework: Advancing and aligning disclosure of climate change-related information in mainstream reports.

Accessed 5 September 2019.

http://www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/cdsb_climate_change_reporting_framework_edition_1.1.pdf

Elkington, John. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. Stanford University Press, 2021.

Elms, Deborah K. and Low, Patrick, ed. Global Value Chains in a Changing World.

Accessed 5 September 2019.

https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf

Hawken, Paul. Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming. Penguin Books, 2022.

Hawken, Paul. Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation. Chelsea Green Publishing, 2021.

Hawken, Paul. Regeneration: The New Economic, Ecological and Social Vision for the 21st Century. Rodale Books, 2019.

Nicholls, Jeremy, et al. A guide to Social Return on Investment: The SROI Network.

Accessed 8 March 2023

<http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>

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

Raworth, Kate. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Chelsea Green Publishing, 2017.

Silvius, Gilbert, Schipper, Ron, and Planko, Julia. Sustainability in Project Management. Gower Publishing, 2012.

Sisco, Cody, et al. Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement. Accessed 5 September 2019.

https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf

Tharp, Jennifer and Silvius, Gilbert. Sustainability Integration for Effective Project Management: Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability). IGI Global, 2014.

Winston, Andrew. Net Positive: How the New Sustainability Champions Are Disrupting Business and Transforming the World. Harvard Business Review Press, 2018.

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

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

United Nations (UN). *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie*. UN, 2011. Accessed 5 September 2019.

<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/TransCorporations/A.HRC.17.32.pdf>

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

United Nations (UN). *Global Environment Outlook 6 Regional assessments*. UN, 2016.

Accessed 6 September 2019.

<https://www.unenvironment.org/resources/global-environment-outlook-6-regional-assessments>

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

United Nations Global Compact. *Community Engagement and Investment to Advance Human Rights in Supply Chains*. Accessed 5 September 2019.

<https://www.unglobalcompact.org/library/961>

Anexo 2

Métricas de Análisis de Factibilidad

Este anexo proporciona información adicional de apoyo a la subcategoría de Factibilidad del Proyecto.

Cuando se financia un proyecto, la expectativa es que el proyecto genere más valor del que consume. El valor incluye rendimientos monetarios, así como rendimientos no monetarios, como el cumplimiento normativo y una mayor sostenibilidad. Las métricas descritas en este anexo son enfoques ampliamente aceptados para evaluar esa expectativa.

El uso de métricas de análisis de factibilidad para proyectos puede ser complicado por varios factores:

- Todos estos cálculos normalmente usan valores únicos como entradas, mientras que los números para los proyectos son casi siempre rangos y, a menudo, rangos amplios. Esto significa que el análisis de factibilidad de los proyectos casi siempre debe ser probabilístico en lugar de determinístico.
- Las entradas utilizadas en los cálculos deben incluir todos los costos del proyecto, todos los beneficios esperados y todos los dis-beneficios esperados, para minimizar el potencial de una orientación inexacta. Por ejemplo, muchos presupuestos de proyectos no incluyen salarios completos y, por lo tanto, subestiman el costo del proyecto.
- Las entradas utilizadas deben ser actualizados regularmente a lo largo del proyecto y los cálculos deben rehacerse con los nuevos valores. Los resultados actualizados deben tenerse en cuenta a la hora de decidir si continuar o no con el proyecto.
- No existe “la mejor” métrica. Es posible que una métrica muestre que el Proyecto A debe ser financiado y que otra muestre que no debe serlo.

A2.1 Beneficios Financieros Directos

Beneficios Financieros Directos son las ganancias que se derivan de las actividades del proyecto o de los resultados del proyecto.

Para los proyectos realizados bajo contrato, los beneficios financieros directos generalmente se limitan a los pagos recibidos por el trabajo del proyecto. Para la mayoría de los demás proyectos, los beneficios financieros directos provienen del uso o la venta del producto del proyecto.

Las estimaciones de los beneficios financieros directos deben reflejar el *valor presente* como se describe en la Sección A4.3.

A2.2 Relación Beneficio-Costo

Relación Beneficio-Costo (BCR) es una métrica utilizada para evaluar la relación entre los beneficios y los costos de un proyecto. Cuanto mayor sea el BCR, mayor será el valor de la inversión en el proyecto.

BCR se calcula utilizando la siguiente fórmula:

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

Los beneficios generalmente se limitan a los beneficios financieros directos (consulte A2.1), y los costos generalmente se limitan a los costos reales de bolsillo para completar el proyecto. Los dis-beneficios pueden deducirse de los beneficios o sumarse a los costos. Si los beneficios indirectos se incluyen en los beneficios, los costos indirectos también deben incluirse en los costos.

Ambas cifras deben reflejar el valor presente como se describe en la Sección A2.3.

La inversa de la BCR es la relación costo-beneficio (CBR).

A2.3 Valor Presente

El Valor Presente (PV) es el valor actual de una cantidad futura de dinero, dada una tasa de rendimiento específica. Refleja el hecho de que una cantidad futura vale menos que la misma cantidad hoy.

En términos financieros, la cantidad futura es descontada (reducida) por la tasa de rendimiento esperada para determinar el valor presente. Por lo general, la tasa de rendimiento esperada es la tasa de interés que se ganaría si el dinero se invirtiera en lugar de gastarlo en el proyecto.

El valor presente se calcula utilizando la fórmula de flujo:

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

donde: Valor Futuro = la cantidad que se espera en el futuro

r = la tasa de rendimiento esperada

n = número de períodos hasta que se recibe el valor futuro

Dado que los proyectos a menudo se extienden durante varios períodos, el **valor actual neto** (NPV) se usa más comúnmente que el valor actual simple. NPV es la suma de los valores presentes para cada período donde el valor futuro de cada período es el flujo de caja neto para ese período.

El valor actual no está relacionado de ninguna manera con el valor planificado (PV) que se utiliza en la gestión del valor ganado.

A2.4 Retorno de la Inversión

***Retorno de la inversión (ROI)** es una medida de rendimiento utilizada para evaluar el rendimiento financiero del dinero gastado en un proyecto. Cuanto mayor sea el ROI, mayor será el valor de la inversión en el proyecto.*

Al igual que con la relación beneficio-costos, los dis-beneficios pueden deducirse de los beneficios o agregarse a los costos.

El ROI se calcula usando la siguiente fórmula:

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

El ROI normalmente se expresa como un porcentaje, si el cálculo sin procesar da como resultado un valor de 0,32, el ROI se expresa como un 32 %. Tanto los costos como los beneficios deben reflejar el valor presente como se describe en la Sección A4.3.

A2.5 Tasa Interna de Retorno

***Tasa Interna de Retorno (IRR)** es la tasa de interés anual que teóricamente podría ganarse al invertir los flujos de efectivo del proyecto en una inversión alternativa.*

Si la IRR de un proyecto es mayor que el rendimiento ofrecido por otras alternativas (por ejemplo, otros proyectos, compra de acciones, cuentas bancarias), el proyecto se considera una buena inversión.

La IRR se calcula resolviendo la siguiente fórmula:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \frac{CF_3}{(1 + IRR)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

donde CF_0 = el desembolso inicial y $CF_1, CF_2, CF_3 \dots CF_n$ = flujos de efectivo para cada periodo.

Anexo 3

Glosario de Términos Claves

Acoso y discriminación involucra las medidas adoptadas para asegurar un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas

Afirmaciones ecológicas son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes.

Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con el proyecto propuesto.

Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.

Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.

Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a cada empleado de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.

Armonía trabajo-vida y la salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.

Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles de inmediato. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales, como aire o agua más limpios.

Cadena de valor es la serie de actividades que emprende una organización para crear y entregar un producto o servicio a sus clientes, desde su diseño inicial hasta su llegada a la puerta del cliente. La cadena incluye tanto actividades upstream (realizadas por proveedores) como downstream (realizadas en los canales de distribución).

Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.

Capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación.

Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tipos y tamaños.

Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.

Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos usan agua.

Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte.

Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras, tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.

Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación (ver 4.4.2)

Adquisiciones locales es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales.

Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir el conocimiento, las habilidades y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones o personas locales.

Desarrollo sostenible es un enfoque de crecimiento y desarrollo económico que busca satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Su objetivo es equilibrar las preocupaciones ambientales, sociales y económicas para lograr una sociedad saludable y próspera que pueda continuar en el futuro.

Desarrollo regenerativo es un enfoque del desarrollo sostenible que va más allá de minimizar el daño y trata de restaurar y renovar activamente los sistemas naturales. Busca crear comunidades autosuficientes que generen más recursos de los que consumen y, por lo tanto, mejorar el bienestar de todos los seres vivos.

Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de presas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines de lluvia y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.

Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.

Diseño regenerativo es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.

Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.

Divulgaciones ESG es información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s).

Disposición / Eliminación de activos es el proceso de eliminación de un ítem que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.

Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de ítems que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.

Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto.

Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.

Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se renuevan (reponen) a un ritmo más rápido de lo que son consumidas. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.

Erosión del suelo es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema en los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.

Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.

Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.

Generación de residuos es la creación de cualquier material o subproducto excedente o innecesario durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.

Gestión/Dirección de portafolios de proyectos es un enfoque para gestionar un portafolio de forma coordinada. Implica identificar, priorizar y seleccionar los mejores proyectos o programas a llevar a cabo en función de su alineación con los objetivos y metas de la organización.

Gestión/Dirección de programas es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar, organizar, dirigir, liderar y controlar un programa. Implica coordinar el trabajo del programa para generar beneficios que no podrían lograrse gestionando el trabajo por separado.

Gestión/Dirección de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar, organizar, dirigir, liderar y controlar un proyecto con el fin de maximizar las posibilidades de cumplir con los criterios de éxito. Ver también *Green Project Management*.

Gestión/Dirección de Proyectos Sostenibles ver *Green Project Management*.

Green Project Management es la aplicación de métodos, herramientas y técnicas para lograr un objetivo establecido mientras se considera el ciclo de vida completo del producto del proyecto para asegurar un impacto ambiental, social y económico neto positivo.

Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización.

Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente de su género, raza, edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y garantizar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.

Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que tiene el proyecto en la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.

Informes de sostenibilidad proporcionan información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s).

Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.

Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando características representativas del proyecto.

Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está limitado por un único enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de apoyar diferentes productos con diferentes resultados sin tener que empezar de nuevo

Participación comunitaria es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.

Política pública y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.

Portafolio de proyectos es un conjunto de proyectos y programas que una organización ha realizado o planea realizar. Representa la inversión total de tiempo, recursos y dinero en varias iniciativas destinadas a lograr objetivos específicos.

Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que tienen en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.

Protección de datos y privacidad de los clientes abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.

Programa es un conjunto de proyectos y actividades interrelacionados.

Protección a los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.

Proyecto es una inversión que requiere un conjunto de actividades coordinadas realizadas durante un período finito de tiempo para lograr un producto único en apoyo de un resultado deseado.

Proyecto Sostenible es un proyecto que se caracteriza por su capacidad de crear valor a largo plazo para sus partes interesadas mientras minimiza los impactos negativos sobre el medio ambiente y la sociedad.

Reciclar implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico a computadoras y hasta generadores eléctricos.

Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y garantizar que todos conozcan sus funciones y responsabilidades.

Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.

Retorno de energía limpia (CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad requerida. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.

Retorno social de la inversión (SROI) es el marco para medir y contabilizar los resultados y productos de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social.

Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito.

Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.

Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo.

Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde las características del proyecto a menudo interactúan de manera impredecible.

Sostenibilidad es la capacidad de un sistema, proceso o actividad para continuar indefinidamente sin agotar los recursos naturales o causar un daño significativo al medio ambiente. Implica equilibrar las consideraciones económicas, sociales y ambientales para asegurar que se satisfagan las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.

Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.

Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella misma o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas.

Viajes y desplazamientos es el movimiento de personal relacionado con el proyecto entre diferentes locaciones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.

Anexo 4

Mapeo de P5 en los ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas están interconectados, y el progreso en un objetivo a menudo depende del progreso realizado en otros. Al mapear P5 con los objetivos y metas de los ODS, el impacto en uno a menudo tiene un impacto directo en el segundo.

Estos son algunos de los vínculos más comunes entre cada uno de los ODS:

1. Fin de la Pobreza (ODS 1) y Hambre Cero (ODS 2): Estos dos objetivos están estrechamente alineados, ya que la pobreza y el hambre a menudo están entrelazados. La reducción de la pobreza puede ayudar a aliviar el hambre al aumentar el acceso a alimentos y recursos.
2. Energía Limpia y Asequible (ODS 7) y Acción Climática (ODS 13): el acceso a energía limpia y asequible es fundamental para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y mitigar los impactos del cambio climático.
3. Educación de Calidad (ODS 4) e Igualdad de Género (ODS 5): Mejorar el acceso a la educación para las niñas puede ayudar a promover la igualdad de género al empoderar a las mujeres con conocimientos y habilidades que pueden conducir a mayores oportunidades económicas.
4. Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8) e Industria, Innovación e Infraestructura (ODS 9): Las inversiones en infraestructura, innovación e industria pueden crear nuevas oportunidades de trabajo e impulsar el crecimiento económico.
5. Ciudades y Comunidades Sostenibles (ODS 11) y Consumo y Producción Responsables (ODS 12): La promoción de patrones de consumo sostenibles puede ayudar a reducir los niveles de residuos en las ciudades y mejorar la calidad de vida de los residentes.
6. Vida Submarina (ODS 14) y Vida en la Tierra (ODS 15): La protección de los ecosistemas marinos es esencial para mantener la biodiversidad en la tierra, ya que muchas especies dependen de estos ecosistemas para su supervivencia.

En general, comprender los vínculos entre los ODS es fundamental para desarrollar soluciones integradas que aborden múltiples desafíos de sostenibilidad a la vez.

El mapeo a continuación enumera los elementos P5 (en orden alfabético) y los asigna a los ODS. Sus impactos directos se muestran en azul y sus impactos secundarios en verde. Claramente, el Estándar P5 tiene un impacto significativo sobre los ODS.

 P5SUPPORTS THE GLOBAL GOALS For Sustainable Development		No Poverty	No Hunger	Good Health	Quality Education	Gender Equality	Clean Water and Sanitation	Renewable Energy	Good Jobs and Economic Growth	Innovation and Infrastructure	Reduced Inequalities	Sustainable Cities and Communities	Responsible Consumption	Climate Action	Life Below Water	Life on Land	Peace and Justice	Partnership for the Goals
#	P5 Elements	SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
1	Age-Appropriate Labor																	
2	Air and Water Quality																	
3	Anti-Corruption																	
4	Business Case Analysis																	
5	Biological Diversity																	
6	Community Engagement																	
7	Contamination and Pollution																	
8	Customer Health and Safety																	
9	Customer Privacy and Data Protection																	
10	Dignity, Diversity, Equity, and Inclusion																	
11	Digital Communication																	
12	Disposal																	
13	Employment and Staffing																	
14	Energy Consumption																	
15	Equal Opportunity																	
16	ESG and Sustainability Reporting																	
17	Fair Competition																	
18	Financial Analysis																	
19	Flexibility/ Optionality																	
20	Forced/Involuntary Labor																	
21	GHG Emissions																	
22	Green Claims and Greenwashing																	
23	Harassment and discrimination																	
24	Indirect Benefits																	
25	Labor/Management Relations																	
26	Local Competence Development																	
27	Local Economic Impact																	
28	Local Procurement																	
29	Logistics																	
30	Modeling and Simulation																	
31	Noise Pollution																	
32	Organizational Learning																	
33	Product and Service Labeling																	
34	Project Health and Safety																	
35	Protection for Indigenous and Tribal Peoples																	
36	Public Policy/ Compliance																	
37	Recycling and Reuse																	
38	Renewables and Clean Energy Return																	
39	Resiliency																	
40	Responsible Technology																	
41	Social Return on Investment																	
42	Soil erosion and Regeneration																	
43	Sustainable Procurement and Contracts																	
44	Training and Qualification																	
45	Traveling and Commuting																	
46	Waste Generation																	
47	Water Consumption																	
48	Water Displacement																	
49	Work-Life Harmony and Mental Health																	

Mapeo de P5 con los ODS

Control de Versión			
Version	Fecha de aprobación	Approved por	Resumen de Cambios
1.0		Joel Carboni	• Versión inicial.
1.5		Joel Carboni	• Numerosas actualizaciones; detalle no registrado.
2.0	Septiembre 2019	Joel Carboni	• Reformateado para que coincida con el nuevo Estándar de GPM. • Editado por consistencia de terminología y presentación. • Se agregaron dos elementos en la categoría Planeta. • Análisis del Caso de Negocio reestructurado y renombrado. • Se incorporaron plantillas revisadas del Plan de Gestión de Sostenibilidad y P5IA. • Se agregaron numerosos ejemplos de acciones sugeridas para el equipo de proyecto y resultados sostenibles.
2.0.1	Febrero 2020	W.R. Duncan	• Se corrigieron dos referencias a ODS con el ícono de ODS incorrecto
2.0.2	Febrero 2020	Joel Carboni	• Se corrigió la paginación y varias inconsistencias menores en las referencias a las categorías P5
3.0	Febrero 2023	Joel Carboni	• Se vuelve a escribir para la versión 3.0



greenprojectmanagement.org