

ESTADO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN PROYECTOS DE
ORGANIZACIONES SOSTENIBLES DEL VALLE DE ABURRÁ

NATALIA RUIZ GÓMEZ

PABLO GAVIRIA MEJÍA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2017

ESTADO ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN PROYECTOS DE
ORGANIZACIONES SOSTENIBLES DEL VALLE DE ABURRÁ

NATALIA CRISTINA RUIZ GÓMEZ
nruizgo1@eafit.edu.co

PABLO GAVIRIA MEJÍA
pgaviri2@eafit.edu.co

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de
Proyectos

ASESOR METODOLÓGICO
JUAN GONZALO LONDOÑO JARAMILLO
Ingeniero Electricista, Especialista en Mercadeo y Magíster en Administración

ASESORA TÉCNICA
MARÍA CECILIA HENAO ARANGO
Ingeniera Civil y Magíster en Administración

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 16 de septiembre de 2017

*A nuestros padres, familiares,
amigos y a todos quienes
hicieron posible este trabajo*

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron posible este trabajo, en especial a los que nos apoyaron técnica y metodológicamente:

Juan Gonzalo Londoño Jaramillo

María Cecilia Henao Arango

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Gilbert Silvius

Andrea Tejada

Camilo Polanco López de Mesa

A todas las personas entrevistadas en este estudio.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	21
5.1 SOSTENIBILIDAD.....	21
5.1.1 Desarrollo histórico del concepto.....	21
5.1.2 Modelos de sostenibilidad.....	23
5.1.3 La sostenibilidad en las organizaciones.....	25
5.1.4 Principios de sostenibilidad.....	31
5.2 PROYECTOS.....	32
5.2.1 Definición.....	32
5.2.2 Enfoques de estándares para gestión de proyectos.....	33
5.3 LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROYECTOS.....	35
5.3.1 Definición de la gestión sostenible de proyectos.....	35
5.3.2 El concepto de sostenibilidad en las metodologías más reconocidas en gestión de proyectos.....	36
5.3.3 Metodologías de gestión de proyectos con enfoque en sostenibilidad.....	44
5.3.4 Iniciativas académicas emergentes que consideran el concepto de sostenibilidad en la gestión de proyectos.....	45
6. METODOLOGÍA.....	58

7. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	60
7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....	60
7.1.1 Problema de investigación.....	60
7.1.2 Preguntas de investigación.....	60
7.1.3 Determinación de la muestra.....	60
7.2 DETERMINACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN.....	62
7.2.1 Perfil del entrevistado.....	62
7.2.2 Tipo de investigación.....	62
7.2.3 Técnica de recolección de datos.....	62
7.3 METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS.....	63
7.3.1 Entrevistas con personas de las áreas de sostenibilidad y de proyectos (PMO).....	63
7.3.2 Áreas de análisis.....	63
7.4 DESARROLLO DE LA GUÍA NO ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA	65
8. EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
8.1 PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	66
8.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	67
8.2.1 Servicios financieros.....	67
8.2.2 Servicios de salud.....	70
8.2.3 Servicios de energía.....	73
8.2.4 Servicios sin ánimo de lucro.....	75
8.2.5 Materiales de construcción.....	77
8.2.6 Alimentos y bebidas.....	81
9. CONCLUSIONES.....	84

10. RECOMENDACIONES.....	87
11. REFERENCIAS.....	88
12. ANEXOS.....	99

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Modelos de sostenibilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Lista de chequeo de sostenibilidad en proyectos del grupo de investigación holandés.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Áreas de impacto de la sostenibilidad en proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Criterios de éxito en los proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Temas de análisis de la guía no estructurada.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Matriz para el análisis - Servicios financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Matriz para el análisis - Servicios de salud.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Matriz para el análisis - Servicios de energía.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Matriz para el análisis - Servicios sin ánimo de lucro.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10. Matriz para el análisis - Materiales de construcción.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Matriz para el análisis - Alimentos y bebidas.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura del marco conceptual de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Estándares según enfoques de gestión de proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Evolución del concepto de gestión sostenible de proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Modelo de madurez SPM3 - Proceso.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Modelo de madurez SPM3 - Producto.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Enfoque cíclico- iterativo para la estrategia de desarrollo sostenible en proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Interacción entre sostenibilidad y gestión de proyectos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. Diagrama relación S y P - Servicios financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Diagrama relación S y P - Servicios de salud.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Diagrama relación S y P - Servicios de energía.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11. Diagrama relación S y P - Servicios sin ánimo de lucro.....	¡Error! Marcador no definido.

Figura 12. Diagrama relación S y P - Materiales de construcción.....
¡Error! Marcador no definido.

Figura 13. Diagrama relación S y P - Alimentos y bebidas.....
¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Modelo de madurez de sostenibilidad en gestión de proyectos.....	94
ANEXO 2. Empresas que se han declarado sostenibles en el Valle de Aburrá y que reportan en GRI (2015).....	100
ANEXO 3. Análisis para selección de las empresas que componen la muestra para las entrevistas.....	102
ANEXO 4. Guías no estructuradas de entrevista.....	103
ANEXO 5. Documentación de entrevistas.....	107

Resumen

El concepto de sostenibilidad, a nivel mundial, se ha desarrollado, en el entorno corporativo, desde hace más de cuatro décadas; esta preocupación internacional fue introducida en 1972 por la cumbre de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. Algunas organizaciones en Colombia, específicamente en el Valle de Aburrá, han incluido temas de sostenibilidad en sus estrategias corporativas, motivadas por diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar: el cumplimiento de las regulaciones y acuerdos de reducción de emisiones de carbono, la estrategia de posicionamiento de marca como social y ambientalmente responsable, la obtención de beneficios tributarios y la mitigación de riesgos operacionales, reputacionales, financieros y políticos.

Teniendo en cuenta que el compromiso social, económico y ambiental que asumen las organizaciones, al incluir principios de sostenibilidad dentro de su estrategia corporativa, debe estar alineado con la aplicación del concepto de sostenibilidad en los proyectos, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Las metodologías más relevantes en gestión de proyectos a nivel mundial tienen en cuenta los conceptos de sostenibilidad?, ¿cómo abordan las organizaciones el reto de la sostenibilidad?, ¿cómo se ven reflejados los principios de sostenibilidad corporativa en prácticas aplicadas a la dirección de proyectos?

A partir de estos interrogantes, el presente estudio analiza el estado actual de la integración de la sostenibilidad en proyectos en algunas organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá, con el fin de identificar cómo se ve reflejada la estrategia organizacional de sostenibilidad en la ejecución de los proyectos.

Palabras clave

Gestión de proyectos, sostenibilidad, estándares internacionales en gestión de proyectos sostenibles, Valle de Aburrá, gestión de riesgos.

Summary

The concept of sustainability has been developing in the corporate environment for more than four decades; this international concern was introduced in 1972 by the United Nations summit on climate change. Some organizations in Colombia, specifically in the Aburrá Valley, have included sustainability issues in their corporate strategies, motivated by several factors, among which can be mentioned: compliance with regulations and agreements to reduce carbon emissions, brand positioning as socially and environmentally responsible, tax benefits and the mitigation of operational, reputational, financial and political risks.

Taking into account that the social, economic and environmental commitment that organizations assume, by including principles of sustainability within their corporate strategy, must be aligned with the application of the concept of sustainability in the projects, the following research questions arise: How does the most relevant methodologies in project management take into account the concepts of sustainability?, How does the organizations address the challenge of sustainability?, How are the principles of corporate sustainability reflected in practices applied to project management?

Based on these questions, the present study analyzes the current state of integration of sustainability in projects management in some sustainable organizations of the Aburrá Valley, to identify how the organizational strategy of sustainability in the execution of the projects is reflected.

Keywords

Project management, sustainability, international standards in sustainable project management, Aburrá Valley, risk management.

1. INTRODUCCIÓN

Encontrar el balance entre los tres tipos de capitales (el capital económico, el ambiental y el social) en el concepto de sostenibilidad se ha convertido en un reto para las organizaciones a nivel mundial (Dyllick & Hockerts, 2002). La preocupación por el impacto de la actividad económica en el medio ambiente entró a la agenda política global con la conferencia de las Naciones Unidas sobre el “Medio Humano”, en 1972, celebrada en Estocolmo. Así mismo, la necesidad de integrar el desarrollo económico, la administración de recursos naturales y la equidad social aparecen como una preocupación en el reporte “Nuestro futuro común”, en 1987; conceptos que fueron centrales en el desarrollo de la Cumbre de la Tierra, celebrada en 1992 en Río de Janeiro. Diez años más tarde, se continuó con el desarrollo de los conceptos en la Cumbre de Johannesburgo (2002), en la cual se desarrolló un plan de implementación de lineamientos de sostenibilidad en todos los niveles políticos. Luego, en la Conferencia de Desarrollo Sostenible - RIO+20 (2012) se estableció un foro de alto nivel para los asuntos de sostenibilidad global, y se trazaron los objetivos de desarrollo sostenible. Posteriormente, en el año 2015, se celebró el Acuerdo de París y se estableció el plan 2030 para el cumplimiento de los objetivos trazados por cada nación (United Nations, 2017).

Sin embargo, construir una sociedad ambiental y socialmente responsable no es una cuestión netamente técnica, sino que debe partir de los objetivos estratégicos de las organizaciones que componen la economía y la sociedad de los países. En Colombia, la importancia del desarrollo sostenible es reconocida legalmente a partir de su inclusión en la Constitución del 91, cuando se crea el Ministerio de Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) con la ley 99 de 1993 (Rodríguez, 1994). Para el caso del Valle de Aburrá, las Empresas Públicas de Medellín, en el año 1989, asumieron la responsabilidad del manejo y mejoramiento del medio ambiente (“Historia”, 2016); más adelante, otras organizaciones representativas de la región, como es el caso de aquellas que pertenecen al Grupo Empresarial Antioqueño, iniciaron

la inclusión de estrategias de sostenibilidad, motivadas por diversos factores entre los cuales se pueden mencionar:

- Cumplimiento de regulaciones y acuerdos de reducción de emisiones de carbono: más que motivadas por un enfoque ético, algunas organizaciones implementaron prácticas de sostenibilidad para buscar el cumplimiento de las reglamentaciones (República de Colombia, 2008) y de las cuotas de reducción de emisiones de carbono, establecidas en las Cumbre de Rio 1992 y RIO+20.
- Estrategia de posicionamiento corporativa: las organizaciones son conscientes del cambio de mentalidad tanto en los consumidores como en los inversionistas; para estos, los temas ambientales y sociales se han convertido en criterios diferenciadores. Las organizaciones que implementan prácticas de sostenibilidad tienen mejores desempeños económicos que sus contrapartes, que no las implementan; este comportamiento se presenta, en mayor medida, en los sectores que venden a individuos, que compiten basados en la reputación de la marca o que usan extensivamente recursos naturales (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2012).
- Obtención de beneficios tributarios: las organizaciones que desarrollan prácticas como la venta de energía eléctrica generada con recursos eólicos, biomasa o recursos agrícolas, que prestan servicios de ecoturismo o que aprovechan nuevas plantaciones forestales, son exentas de renta (ley 223 de 1995). Igualmente, aquellas que disminuyen la demanda de recursos naturales, que previenen o reducen el volumen y mejoran la calidad de los residuos líquidos, las emisiones atmosféricas y los residuos sólidos, obtienen beneficios tributarios (ley 788 de 2002) (Figuroa, 2015).
- Mitigación de riesgos: uno de los roles más importantes de la planeación corporativa tiene que ver con la identificación de riesgos en todas las áreas de la organización. La omisión de la sostenibilidad puede generar riesgos operacionales, reputacionales, financieros y políticos, principalmente.

Independientemente de la motivación que lleve a las organizaciones a declarar estrategias de sostenibilidad corporativas, este compromiso social, financiero y ambiental requiere un cambio en la manera de pensar de las mismas, en la forma de hacer negocios y de operar en el día a día, lo cual requiere un cambio organizacional que permee todas las estructuras e incluya lineamientos de sostenibilidad que consideren el impacto social y ambiental en todos los procesos.

De hecho, la literatura actual, en torno a la sostenibilidad, coincide en afirmar que la única manera para garantizar la supervivencia de las compañías en el futuro es adoptar enfoques de negocio que favorezcan las utilidades, el medioambiente y la comunidad (Bonacchi & Rinaldi, 2007).

Con base en los elementos anteriormente expuestos, el trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia de Proyectos analizará el estado actual de la sostenibilidad en proyectos de organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá, mediante el uso de fuentes de información primarias y secundarias, de forma que se pueda identificar cómo se ve reflejada la estrategia organizacional de sostenibilidad en la gestión de los proyectos.

2. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA

La sostenibilidad, en el contexto del desarrollo sostenible, es definida como la “forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de que futuras generaciones satisfagan las suyas” (World Commission on Environment and Development, 1987). Otros autores mencionan la teoría de la “Triple-P” (Personas, Planeta, Ganancia) para definir este concepto como el balance entre la sostenibilidad económica, social y ambiental (Elkington, 1999).

La revolución industrial, el crecimiento desmedido de la población y el capitalismo salvaje han tenido un gran impacto en los recursos naturales. Las grandes corporaciones, con operaciones descentralizadas, explotan los recursos de una nación para generar riqueza en otra; en algunos casos, esto causa un impacto directo en la sociedad local de la nación donde se explotan los recursos.

En los últimos años se ha tomado conciencia de los efectos devastadores del consumo desmesurado. Diferentes actores del entorno económico han comenzado un proceso de sensibilización, con el fin de reducir los impactos y hacer un uso adecuado de los recursos. El sector privado, siendo uno de los que más afecta el medio ambiente, es el principal llamado a impulsar este proceso (López, 2014).

En Colombia, algunas compañías como Postobón, Bancolombia y Argos han empezado a incluir temas de sostenibilidad en sus estrategias corporativas. Desde el año 2005 se evidencian reportes de sostenibilidad en la base de datos de la Iniciativa de Reporte Global¹ (GRI, por sus siglas en inglés); y en 2015 más de 190 organizaciones colombianas publicaron sus reportes en este portal.

Tomando como referencia el Valle de Aburrá, esta iniciativa ha llevado a que 41 organizaciones reportaran en GRI, en el mismo año; adicionalmente, 35

¹ Es un estándar mundial de publicación de resultados de sostenibilidad en las organizaciones.

organizaciones se vincularon a la corporación Pro Aburrá Norte, firmando un convenio de desarrollo sostenible (Loaiza, 2016). Igualmente, se conformó la iniciativa regional Antioquia Sostenible, liderada por Proantioquia, el Centro de Pensamiento Social, Innove, la Corporación ProSur, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad EAFIT, donde se unen esfuerzos de organizaciones del sector público, privado, académico y social con el fin de promover la apropiación de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (“Antioquia sostenible, referente, internacional”, 2016).

Pero ¿las metodologías más relevantes en gestión de proyectos a nivel mundial tienen en cuenta los conceptos de sostenibilidad?, ¿cómo abordan las organizaciones el reto de la sostenibilidad?, ¿cómo se ven reflejados los principios de sostenibilidad corporativa en prácticas aplicadas a la dirección de proyectos?

Para poder cumplir con las metas acordadas en las diferentes cumbres ambientales, promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las organizaciones deben replantear sus estrategias corporativas. Las prácticas comerciales, los modelos de negocio, los servicios, los procesos, los recursos e, inclusive, los indicadores de gestión deben ser reconsiderados con este enfoque. El cambio, en las organizaciones, es normalmente implementado a través de proyectos; de allí la importancia de incluir la sostenibilidad como uno de los ejes claves para la gestión de proyectos (Silvius & Tharp, 2013).

En el vigésimo segundo Congreso de la Asociación Internacional de Dirección de Proyectos (IPMA por sus siglas en inglés), celebrado en 2008, la vicepresidenta Mary McKinlay inició su discurso declarando que el desarrollo de la profesión requiere que los gerentes de proyecto asuman la responsabilidad de la sostenibilidad (McKinlay, 2008).

A pesar de la importancia de que los principios de sostenibilidad definidos por las organizaciones, como estrategia corporativa, influyeran la gestión de los proyectos, como veremos más adelante en el marco conceptual, el Project

Management Institute (PMI),² en su PMBOK,³ uno de los estándares más utilizados en el mundo, incluye el término sostenibilidad ocasionalmente; y su importancia, como parte del contenido de la metodología, se ve relegada. De la misma manera, en el marco conceptual se explorará el desarrollo de estos principios en los estándares PRINCE2⁴ e ICB4,⁵ como principales estándares de cada uno de los enfoques de proyectos.

Sin embargo, existen otras metodologías de gestión de proyectos con énfasis en estrategias de sostenibilidad, desde la integridad del concepto, como es el caso de PRiSM⁶ y algunas metodologías en desarrollo por parte de investigadores en el tema.

Así mismo, existen otros enfoques en sostenibilidad corporativa, los cuales incluyen:

- Marcos de referencia para reportes de sostenibilidad, como el GRI, reporte integrado (IR por sus siglas en inglés), el marco del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB por sus siglas en inglés) o el proyecto para la declaración de emisiones de carbono (CDP por sus siglas en inglés), que permiten a las organizaciones reportar el desempeño social-ambiental y económico a todos los interesados.
- Certificaciones, entre las cuales podemos mencionar Sistema B e ISO 14000.
- Buenas prácticas, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, el Índice de Sostenibilidad Dow Jones e ISO 26000.

Tanto las metodologías de sostenibilidad en proyectos, como los marcos de referencia para reportes de sostenibilidad, las certificaciones y las buenas

² Instituto de gerencia de proyectos.

³ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: 'Project management body of knowledge'.

⁴ Proyectos en ambientes controlados 2.

⁵ Bases para la Competencia de Dirección de Proyectos.

⁶ Proyectos que Integran Métodos Sostenibles.

prácticas de sostenibilidad en organizaciones, serán objeto de estudio del presente trabajo, con el fin de identificar el grado en que los proyectos de algunas organizaciones del Valle de Aburrá las aplican.

A pesar de que la sostenibilidad ha sido una preocupación desde hace más de cuatro décadas, tanto para los gobiernos como para las organizaciones privadas en todo el mundo, su importancia ha tardado en permear la integralidad de los procesos corporativos, incluyendo los procesos de gestión de proyectos. Por esta razón, el presente estudio pretende conocer cómo algunas de las organizaciones en el Valle de Aburrá aplican sus estrategias corporativas de sostenibilidad en proyectos, teniendo como base las siguientes áreas de estudio:

- El enfoque y los objetivos de sostenibilidad de la organización.
- El impacto de la sostenibilidad en los diferentes tipos de mediciones, reportes y gobierno en la gestión de proyectos.
- El impacto cualitativo de la sostenibilidad corporativa aplicada a los procesos estandarizados de gestión de proyectos.
- El impacto de la sostenibilidad con relación a las competencias en gestión de proyectos.
- La inclusión del medio ambiente y la sociedad como “interesados”⁷ de los proyectos.
- El impacto de sus requerimientos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisiones.

El estudio será desarrollado utilizando fuentes de información primaria por medio de entrevistas y trabajo de campo, al igual que fuentes de información secundarias.

⁷ Entiéndase como stakeholders.

3. JUSTIFICACIÓN

A partir de la problemática expuesta, se puede inferir que, aunque existen motivaciones por las cuales las organizaciones declaran estrategias corporativas de sostenibilidad, a nivel global hay una falencia de metodologías que acerquen estos conceptos a la gestión de proyectos; por esta razón, se desea conocer, en el entorno local, cómo las organizaciones que hacen parte de la muestra enfrentan esta problemática.

Los resultados del presente estudio permitirán recopilar los diferentes enfoques de sostenibilidad en proyectos que han asumido las organizaciones objeto de estudio, pese a la falencia identificada de aproximaciones a este concepto por parte de estándares internacionales como el del PMI. A partir de esta recopilación, se podrá ilustrar cómo se está tratando la sostenibilidad en proyectos en algunas organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá.

Dicho informe resultará útil para las organizaciones objeto de estudio, para otras organizaciones que han declarado objetivos de sostenibilidad corporativa y para los demás interesados en la implementación de este tipo de metodologías que incluyan la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el estado actual de la sostenibilidad en proyectos de organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá, mediante el uso de fuentes de información primarias y secundarias, con el fin de identificar cómo se ve reflejada la estrategia organizacional de sostenibilidad en la gestión de los proyectos.

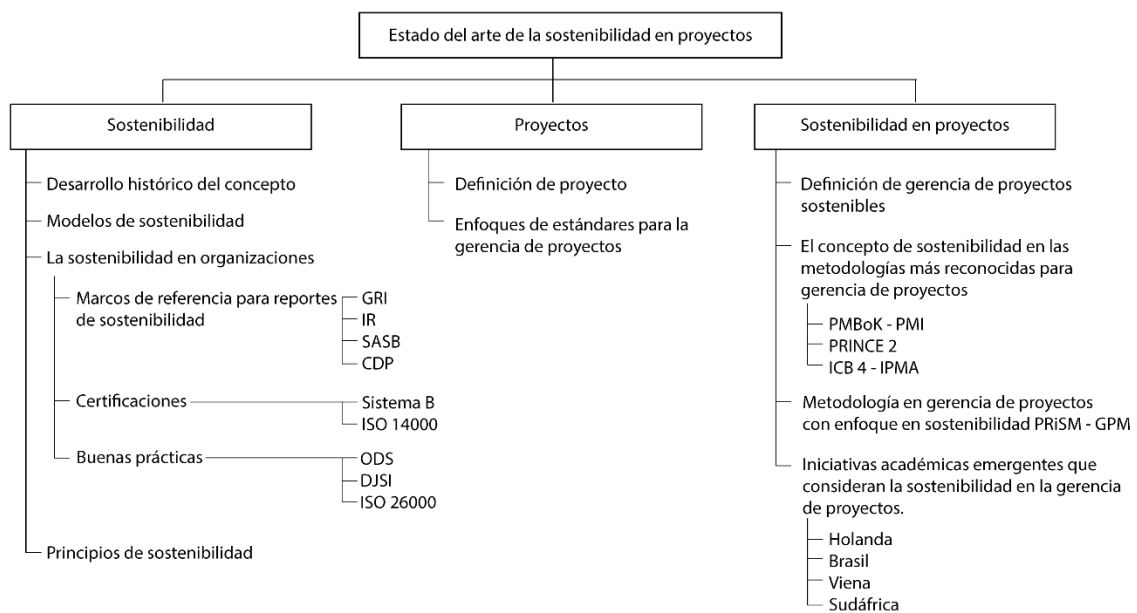
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un estado del arte del concepto de sostenibilidad en proyectos a nivel global.
- Identificar cómo abordan las organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá el reto de la sostenibilidad corporativa.
- Identificar cómo se ven reflejados los principios de sostenibilidad corporativa en prácticas aplicadas a la dirección de proyectos.

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La estructura del marco conceptual que se presenta en la figura 1 parte del análisis, como conceptos independientes, de la sostenibilidad y de los proyectos; posteriormente, los fusiona en un único concepto:

Figura 1. Estructura del marco conceptual de la investigación



Fuente: elaboración propia.

5.1 SOSTENIBILIDAD

5.1.1 Desarrollo histórico del concepto

Este término fue establecido, por primera vez, en el siglo XVIII, como un concepto fundamental de la industria forestal en Alemania. Hans Carl von Carlowitz, en su libro *Economic News and Instructions for the Natural Growing of Wild Trees*,

publicado en 1713, sugiere una forma de forestación en la cual está definida la cantidad de madera que puede ser talada, de manera que permita un uso continuo y perpetuo de la misma. A este enfoque ambiental se sumó el componente económico, reconociendo que los bosques no pueden ser preservados por la industria forestal sin tenerlo en cuenta (Spindler, 2013).

Más adelante, en 1804, Georg Ludwig Hartig escribió *Instructions for the Taxation of Forests*, donde auguró que no habría en Alemania una industria forestal sostenible si la explotación de árboles en los bosques no se basaba en la sostenibilidad; por este motivo, las autoridades deberían asegurar que el uso de los bosques estatales se realizara de forma que los descendientes pudieran obtener de ellos, por lo menos, los mismos beneficios que las generaciones del presente. Este autor describió cuatro componentes que debía tener en cuenta la industria forestal: durabilidad, responsabilidad social, economía y responsabilidad (hace referencia al sentido de responsabilidad por el significado del bosque para futuras generaciones). Con esta aproximación se sumó el tercer componente, el de lo social, al concepto de sostenibilidad (Spindler, 2013).

Posteriormente, en 1968, se fundó el Club de Roma donde, convocados por Aurelio Paccei y Alexander King, se reunían treinta científicos, economistas y personas de la industria a discutir problemas globales. En 1969 el grupo se expandió hasta el punto de requerir una formalidad en su estructura legal y constituirse como una organización no-gubernamental, sin ánimo de lucro, donde participarían personas de influencia de los cinco continentes, interesadas en entender problemáticas interconectadas que representaban retos globales y que buscarían contribuir en su solución como un ente catalizador “glocal”⁸ del cambio.

En 1972, el Club de Roma publicó su primer informe “Los límites del crecimiento”, donde exponía la preocupación por el uso desmesurado de recursos, cuya desaparición en algunos casos era irreversible, generando efectos devastadores

⁸ Glocal: pensar globalmente y actuar localmente.

para el medio ambiente. Con base en esta publicación, el Club acuñó el término “Desarrollo Sostenible” donde se cuestiona la continuidad del crecimiento teniendo en cuenta la huella ecológica de la humanidad (“History: Club of Rome”, 2017).

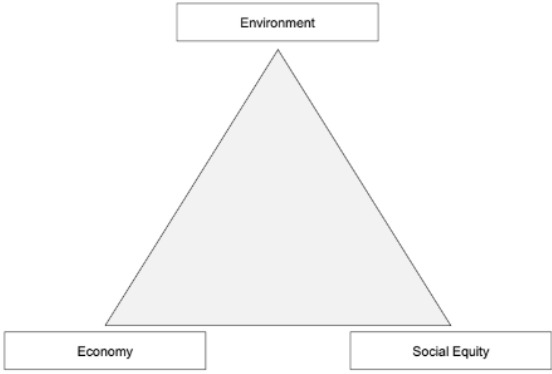
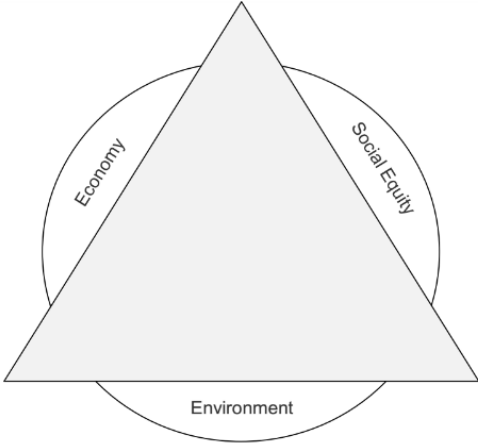
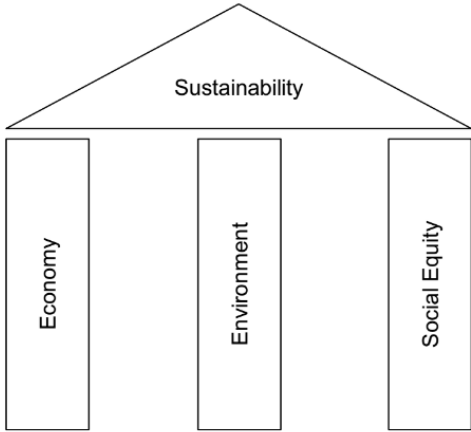
Al igual que el Club de Roma, en los ochenta y noventa, diferentes actores comenzaron a mostrar su preocupación por la explosión demográfica, la creciente contaminación y el uso desmesurado de recursos no renovables. Estos actores integraron las bases de los conceptos previos a las teorías de sostenibilidad, definiendo este concepto, en el contexto del desarrollo sostenible, como la “forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de que futuras generaciones satisfagan las suyas” (World Commission on Environment and Development, 1987); y mencionan la teoría de la “Triple-P” (Personas, Planeta, Ganancia) para definir este concepto como el balance o la armonía entre la sostenibilidad económica, social y ambiental (Elkington, 1999).

Autores más recientes como Spindler y Grober se han aproximado a la sostenibilidad desde la perspectiva de las políticas; y enfatizan la idea de reconciliar las necesidades económicas del presente y del futuro a través de la protección del medio ambiente, esto también implica el “valor del menos” ya que la sostenibilidad es básicamente una estrategia de autorrestricción y reducción (Spindler, 2013). Como conclusión, se puede establecer que la sostenibilidad es la habilidad de pensar y planificar hacia adelante (Grober, 2010).

5.1.2 Modelos de sostenibilidad

Como se puede observar, el concepto de sostenibilidad ha evolucionado desde sus principios en la industria forestal, y establece tres pilares fundamentales: medio ambiente, economía y responsabilidad social. Sin embargo, se han desarrollado varios modelos de sostenibilidad que incluyen diversos componentes:

Tabla 1. Modelos de sostenibilidad

Concepto	Modelo
<p>El triángulo de la sostenibilidad: integración de cuestiones ambientales, sociales y económicas (Vogt, 2009)</p>	 <p>Este diagrama muestra un triángulo gris centralizado. En la parte superior del triángulo hay un recuadro con el texto "Environment". En la parte inferior izquierda hay un recuadro con el texto "Economy", y en la parte inferior derecha hay un recuadro con el texto "Social Equity".</p>
<p>“El triángulo mágico”. Se convirtió en el símbolo de la Comisión de Estudio del parlamento alemán (Deutscher Bundestag, 1994)</p>	 <p>Este diagrama muestra un triángulo gris centralizado. Los lados del triángulo están etiquetados: el lado izquierdo con "Economy", el lado derecho con "Social Equity" y la base inferior con "Environment".</p>
<p>“Modelo de los tres pilares”, el medio ambiente, la sociedad y el componente económico tienen la misma importancia (Deutscher Bundestag, 1994)</p>	 <p>Este diagrama muestra un triángulo invertido con la palabra "Sustainability" en su parte superior. Debajo del triángulo hay tres pilares verticales rectangulares. El pilar izquierdo está etiquetado con "Economy", el pilar central con "Environment" y el pilar derecho con "Social Equity".</p>

<p>“Modelo de los tres pilares modificado” con el fin de enfocarse en la eficiencia ecológica y el sistema de producción natural (Stahlmann, 2008)</p>	
<p>El “círculo mágico” de la sostenibilidad. Enfatiza en la interdependencia de los componentes de la sostenibilidad (Diefenbacher, Karcher, Sthamer & Teichert, 1997)</p>	

Fuente: elaboración propia con base en Spindler (2013).

Todos estos modelos analizados tienen en común las dimensiones económica, social y ambiental, como los tres elementos fundamentales que describen la sostenibilidad y se basan en el equilibrio que debe existir entre ellos. Estos se tomarán como base de análisis para cumplir los objetivos del presente estudio.

5.1.3 La sostenibilidad en las organizaciones

La sostenibilidad, y el reconocimiento de su relevancia a nivel internacional, se comenzó a manifestar mediante las conferencias ambientales de las Naciones Unidas, celebradas cada diez años desde 1972. Estos espacios, donde diversos actores manifestaban su preocupación por el desarrollo sostenible, permitieron

que este concepto permeara, cada vez con mayor fuerza, el contexto organizacional, convirtiendo la sostenibilidad en una misión en las políticas de la Unión Europea y en un objetivo estratégico de las compañías que comparten este mercado, las cuales iniciaron su contribución implementando las regulaciones y los planes de acción como cumplimiento regulatorio.

Las organizaciones de los países que componen la Unión Europea fueron las pioneras en establecer las políticas de sostenibilidad; luego los demás países siguieron los pasos de esta iniciativa y adquirieron prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que buscan una autorregulación en principios de sostenibilidad, para realizar un monitoreo al cumplimiento de las leyes, los estándares éticos y las normas internacionales.

En el entorno corporativo, las organizaciones que declaran objetivos de sostenibilidad lo hacen siguiendo modelos como marcos de referencia, para reportes de sostenibilidad, certificaciones y buenas prácticas de sostenibilidad.

5.1.3.1 Marcos de referencia para reportes de sostenibilidad

- GRI: la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés) pretende normalizar los reportes de sostenibilidad en las organizaciones. Estos deben contener una serie de indicadores que sirven para medir el impacto ambiental, económico y social de sus actividades diarias. Adicionalmente, se incluyen los modelos de gobierno y métricas que permiten plasmar cómo las estrategias corporativas se alinean para lograr una economía sostenible. De acuerdo con un estudio realizado por la empresa KPMG, en el año 2015, la GRI es uno de los marcos de reporte más usados mundialmente. En dicho estudio, el 60 % de las organizaciones analizadas, en más de 45 países, utilizan este modelo para realizar sus reportes de sostenibilidad; esta cifra aumenta al 75 % cuando se efectúa el mismo análisis para las empresas del conteo “Fortune 250” (KPMG International Cooperative, 2015).

Sin embargo, con la introducción de nuevos marcos como los reportes integrados (IR por sus siglas en inglés) y el marco del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB por sus siglas en inglés), la tendencia en el uso de la GRI es decreciente, respecto a su participación en el mercado total.

- IR: el marco de reporte integrado tiene un enfoque diferente al GRI, pues se aleja del concepto de sostenibilidad y engloba diferentes asuntos de la realidad de la organización, esto se concluye del propósito planteado en el marco de referencia que indica que el reporte integrado "...pretende explicar a los proveedores de capital financiero cómo una organización crea valor a lo largo del tiempo" (International Integrated Reporting Council, 2013).
- SASB: por su parte, el marco del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad es un estándar reciente que se asemeja al GRI, por el rol que representa la sostenibilidad. Surge de la necesidad de integrar este concepto a los reportes presentados por las organizaciones que cotizan en bolsa, en el sistema financiero americano.
- Proyecto para la declaración de emisiones de carbono (CDP por sus siglas en inglés): al igual que el GRI, esta organización pretende recolectar la información de los impactos ambientales de los diferentes actores de la economía, incluyendo organizaciones, ciudades, estados y países. A diferencia del anterior, la información es analizada y centralizada en una única base de datos donde los interesados, por lo general inversionistas, pueden comprar los diferentes informes.

5.1.3.2 Certificaciones

- Sistema B: es un modelo de certificación que invita a las organizaciones a utilizar su poder para crear beneficios públicos, como la disminución de la pobreza, la reconstrucción de comunidades, la preservación del medio ambiente y la creación de buenos lugares donde trabajar. Las organizaciones se ven motivadas a certificarse como “Empresas B” para acceder a inversionistas y a nuevos clientes, al igual que lograr ahorros y posicionamiento de marca.

Para convertirse en “Empresas B”, las organizaciones deben pasar una evaluación que busca identificar buenas prácticas en cuatro áreas de la organización: Gobernanza,⁹ Modelo de Negocios, Prácticas Ambientales y Laborales. Las organizaciones aspirantes deben pagar un cargo anual, dependiendo de su facturación en el periodo.

- ISO 14000: esta serie de normas se constituye en una herramienta de gestión ambiental para las organizaciones que deciden certificarse en ella, motivadas por las exigencias de un consumidor más consciente del impacto ambiental de los productos que adquiere, por los intereses gubernamentales del cumplimiento de normativas internacionales y por la implementación de mejores prácticas que ayuden a mitigar los riesgos corporativos.

Si bien el cumplimiento de estas buenas prácticas no es una exigencia, las organizaciones encuentran en la norma herramientas que les permiten, entre otros beneficios, establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) (ISO 14001), evaluar y reportar su desempeño

⁹ 1. f. Arte o manera de gobernar que se propone, como objetivo, el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. 2. F. desus. Acción y efecto de gobernar o gobernarse (Diccionario de la Lengua Española, 2017).

ambiental (ISO 14031), evaluar el ciclo de vida de los productos y reducir el impacto ambiental (LCA) (ISO 14040) y comunicar sus esfuerzos por reducir su impacto ambiental, tanto en sus empaques con eco-etiquetas y declaraciones ambientales (ISO14020) como en su relación con los interesados (ISO 14063) (International Organization for Standardization, 2009).

5.1.3.3 Buenas prácticas

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU:** estos objetivos nacen de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la ONU con el fin de disminuir la pobreza extrema y fijar metas para problemas específicos, como el control del VIH, la tasa de mortalidad infantil, entre otros. Los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU fueron fijados en el año 2000, y la meta planteada fue acelerar los programas con el fin de mejorar las proyecciones de desarrollo en cada tema para el año 2015. Una vez cumplida la vigencia de estos objetivos, se evaluaron los avances y se agregaron otros nuevos en el marco de la agenda para el desarrollo sostenible 2030. Los objetivos son dirigidos a favor de las personas, el planeta y la prosperidad:
 - Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
 - Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
 - Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
 - Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
 - Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y su saneamiento para todos.
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, además de fomentar la innovación.
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).

- Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI por sus siglas en inglés): es una familia de indicadores creada en septiembre de 1999 con el fin de medir el desempeño de las compañías líderes en términos ambientales, económicos y sociales, que hacen parte del Índice Total del Mercado de Valores del Dow Jones. Esta familia de indicadores permite referenciar las buenas prácticas de sostenibilidad en las organizaciones, con base en diferentes criterios y dependiendo de la industria a la que pertenecen y a la región geográfica, lo que se convierte en información relevante para los inversionistas que toman en cuenta, además de los criterios de rentabilidad financiera, las cuestiones ambientales y sociales para la selección de sus portafolios de inversión (S&P Dow Jones Indices, Robecosam, 2017).
- ISO 26000: esta serie de normas constituye una guía para la aplicación de mejores prácticas en Responsabilidad Social (RS). A diferencia de la norma ISO 14001, no contiene requisitos, sino guías voluntarias en siete materias fundamentales: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Las organizaciones que implementan esta norma lo hacen reconociendo que el éxito duradero debe basarse en políticas y prácticas de negocio, que tengan en cuenta el bienestar de la comunidad de influencia (Organización Internacional de Estandarización, 2010).

5.1.4 Principios de sostenibilidad

Sin alejarse de los conceptos ya expuestos, y luego de un análisis bibliográfico, donde se analizaron las dimensiones de sostenibilidad de diversos autores, Silvius y Schipper generaron seis principios de sostenibilidad relevantes para la dirección de proyectos:

- P1: la sostenibilidad es el balance o la armonía entre los intereses

ambientales, sociales y económicos.

- P2: la sostenibilidad tiene una orientación tanto al corto como al largo plazo.
- P3: la sostenibilidad se trata de una orientación local y global.
- P4: la sostenibilidad se basa en el consumo de ingresos, no de capital.
- P5: la sostenibilidad se trata de transparencia y responsabilidad.
- P6: la sostenibilidad incorpora ética y valores personales (Silvius, Schipper, Brink, Planko & Köhler, 2012).

5.2 PROYECTOS

5.2.1 Definición

En la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de un proyecto:

- “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2013).
- “Un proyecto es una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o varios productos de acuerdo a un modelo de negocio” (Office of Government Commerce, 2009).
- “Un conjunto único de actividades coordinadas, con puntos de inicio y fin definidos, llevadas a cabo por un individuo u organización para cumplir objetivos específicos dentro es un cronograma definido, costos y parámetros de desempeño” (British Standards Institution, 2010).
- “Un esfuerzo único y transitorio llevado a cabo con el fin de alcanzar objetivos planeados” (Association for Project Management, 2012).

Como se puede observar, las aproximaciones para la definición del concepto de proyecto nacen de diferentes organizaciones preocupadas por la estandarización y la formalización de la gestión de proyectos. Así mismo, dichos

estándares presentan diferentes enfoques, dependiendo de la entidad que los define.

5.2.2 Enfoques de estándares para gestión de proyectos

Las organizaciones referenciadas también desarrollan metodologías como “cuerpos del conocimiento” en gestión de proyectos. A continuación, se exponen las tendencias que agrupan los estándares relacionados con el desarrollo de la profesión:

- Enfoque en proyectos: en este enfoque priman los conocimientos necesarios para el desarrollo de los proyectos. Aunque parece el fin último de la gestión de proyectos, y ha sido el enfoque que más desarrollo ha tenido, veremos que los otros tienen en cuenta diferentes perspectivas.
- Enfoque en las organizaciones: la gestión de proyectos, desde la perspectiva de las organizaciones, resalta la importancia del manejo de programas y portafolios. En una organización con múltiples proyectos se generan nuevos retos; estos requieren otro tipo de conocimientos y competencias que permitan manejar las interacciones y alinear los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- Enfoque en las personas: estos estándares se centran en la evaluación y certificación de las competencias necesarias para el desarrollo de la profesión de gestión de proyectos y están definidos, generalmente, dependiendo del contexto geográfico. Este enfoque es transversal a los mencionados anteriormente (Crawford, 2004).

La figura 2 muestra los estándares más importantes de cada uno de los enfoques expuestos:

Figura 2. Estándares según enfoques de gestión de proyectos



Fuente: elaboración propia con base en Crawford (2004).

Las metodologías más relevantes de cada uno de los enfoques expuestos serán analizadas, desde la perspectiva de sostenibilidad, más adelante.

5.3 LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROYECTOS

5.3.1 Definición de la gestión sostenible de proyectos

Los proyectos son una herramienta fundamental para ejecutar el cambio en las organizaciones; y a pesar de que la sostenibilidad se ha convertido en un objetivo estratégico para muchas de ellas, el concepto de gestión sostenible de proyectos aún se encuentra en proceso de maduración. Conceptualmente hablando, autores como Silvius y Schipper desarrollaron un estudio de la literatura existente sobre el vínculo de la sostenibilidad y la gestión de proyectos. Aunque referenciaron más de 164 publicaciones, ninguna de las definiciones existentes en las mismas abarcaba todas las dimensiones de la sostenibilidad relacionadas con el tema de estudio. Estos autores recopilaron todos los conceptos analizados para llegar a una definición de la sostenibilidad en el contexto de la gestión de proyectos:

La gestión sostenible de proyectos es la planificación, el monitoreo y el control del entregable y los procesos de soporte del proyecto, teniendo en consideración los aspectos medioambientales, económicos y sociales del ciclo de vida de los recursos, los procesos, los entregables y los efectos del proyecto, generando los beneficios para los grupos de interesados y siendo ejecutado de forma transparente, justa y ética, incluyendo la participación proactiva de los grupos de interés [la traducción es de los autores] (Silvius & Schipper, 2014).

5.3.2 El concepto de sostenibilidad en las metodologías más reconocidas en gestión de proyectos

Aunque la literatura sobre la sostenibilidad, asociada con la gestión de proyectos, está apenas emergiendo, y los “cuerpos de conocimiento” (BoKs¹⁰ por sus siglas en inglés) de las metodologías más relevantes a nivel mundial, para la gestión de proyectos, aún no referencian este concepto desde su integralidad, está claro que una sociedad sostenible requiere proyectos que apoyen esta iniciativa. Con el fin de comprender el estado actual de la integración del concepto de sostenibilidad, con las metodologías más conocidas a nivel mundial para la gestión de proyectos, se realizará un análisis de tres de ellas, una por cada enfoque expuesto: proyectos, personas y organizaciones.

5.3.2.1 PMBOK V.5.0 (PMI): enfoque en proyectos

El PMBOK, como metodología para la gestión de proyectos, desarrollada por el PMI, se reconoce como una de las metodologías más relevantes, utilizadas mundialmente por los directores de proyectos en organizaciones de diversa naturaleza. Estructuralmente, la guía del PMBOK del PMI está compuesta por 47 procesos, que se clasifican matricialmente en cinco grupos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre; así como en diez áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Cada uno de estos procesos tiene entradas, técnicas/herramientas y salidas.

De cara a la sostenibilidad, su quinta edición no menciona este concepto ni en el índice, ni en el glosario, como una palabra relevante; y en su contenido pocas veces se le hace referencia:

¹⁰ Body of Knowledge

- La sostenibilidad es referenciada en el capítulo 1, cuando se describe el vínculo entre la dirección de proyectos y el gobierno corporativo, mencionando que se deben tener en cuenta estos criterios cuando la organización ha adoptado políticas de apoyo a las prácticas que representa.
- En la descripción de los “factores ambientales de la organización” (Capítulo 2, p. 24) no se tienen en cuenta las prácticas de sostenibilidad, aun cuando esta es una “entrada”¹¹ presente en la mayoría de los 47 procesos de esta metodología. Sin embargo, en el área de conocimiento de “Gestión de la Integración”, en el proceso de “Desarrollar el plan para la dirección del proyecto”, se tiene en cuenta la sostenibilidad dentro de los factores ambientales de la organización (Capítulo 4, p. 75).
- En el desarrollo del acta de constitución del proyecto (Capítulo 4) o “Project Charter”, cuando se explica el componente del caso de negocio (p. 69), se mencionan los impactos ambientales y las necesidades sociales como beneficios potenciales de un proyecto.
- En el Capítulo 11, de gestión del riesgo, no se mencionan los riesgos sociales y ambientales.
- Las restricciones de esta versión del PMBOK incluyen tiempo, costo, alcance, riesgo, recurso y calidad. No están incluidos los factores de sostenibilidad (Project Management Institute, 2013).

Como se puede observar, a pesar de que el PMBOK constituye el “cuerpo del conocimiento” de la metodología del PMI, en este no se desarrolla el concepto de sostenibilidad como un componente importante en la gestión de proyectos. Sin embargo, existe un documento de este instituto llamado

¹¹ Todos los procesos descritos en el PMBOK tienen tres componentes: 1) entradas, 2) técnicas y herramientas y 3) salidas.

“Extensión de la construcción¹² para la guía PMBOK” que trata explícitamente la gestión de proyectos ambientales en el Capítulo 14:

- Describe los procesos de gestión de proyectos ambientales como aquellas actividades que determinan políticas, objetivos y responsabilidades ambientales, con el fin de minimizar el impacto al entorno y los recursos naturales, así como operar dentro de los límites legales.
- Se reconocen los requerimientos ambientales de interesados como el cliente, las autoridades estatutarias y la organización.
- Define procesos de planificación, aseguramiento y control medioambiental (Project Management Institute, 2008).

Cabe anotar que esta aproximación del PMI hacia la sostenibilidad, tiene un enfoque netamente hacia lo ambiental, dejando de lado los factores sociales como uno de los componentes críticos de este concepto.

5.3.2.2 PRINCE 2 (Reino Unido): enfoque en organizaciones

La metodología PRINCE2 es parte de la serie de guías desarrolladas por la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC por sus siglas en inglés), que busca apoyar a las organizaciones y a los individuos a gestionar sus proyectos de forma consistente y efectiva. Esta metodología es aplicable para cualquier proyecto, independientemente de su tipo y del ambiente en que se desarrolle (la organización, la geografía o la cultura), lo que permite su implementación en conjunto con modelos específicos de industrias especializadas. Como uno de sus beneficios, PRINCE 2 garantiza un enfoque en la viabilidad del proyecto con relación a los objetivos del caso de negocio, así como en la definición y entrega del producto del proyecto, haciendo especial énfasis en sus requerimientos de calidad.

¹² Se refiere al sector de la construcción.

Con relación a la sostenibilidad, al igual que la metodología consignada en el PMBOK del PMI, PRINCE2 menciona el concepto en algunos apartados, pero no lo incluye como parte de la metodología como tal:

- La sostenibilidad no se menciona en ninguno de los siete “temas” en que se estructura la metodología (caso de negocio, organización, calidad, planes, riesgos, cambios y progreso).
- Existen siete procesos en PRINCE 2 que integran el conjunto de actividades requeridas para dirigir, gestionar y entregar un proyecto (puesta en marcha, dirección, inicio, control de fase, gestión de la entrega del producto, gestión de límites de fase y cierre del proyecto). Cada uno de estos procesos se estructura con la descripción de su propósito, objetivo, contexto y actividades.
 - En el proceso de dirección, en la actividad de “autorizar una fase o un plan de excepción”, se menciona que si se ha entregado un producto en la fase, para aprobar un reporte de finalización, el director del proyecto debe asegurar que los cambios resultantes para el negocio sean soportados y sostenibles.
 - En este mismo proceso, en la actividad de autorizar el cierre del proyecto, la metodología menciona que, para aprobar el reporte de finalización del proyecto, se debe verificar también que los cambios resultantes para el negocio sean soportados y sostenibles.
- En el apéndice A, en la definición del “Brief” del proyecto, se menciona que los objetivos, el enfoque y las estrategias del proyecto deben alinearse con las directivas corporativas de responsabilidad social.
- En el apéndice A, cuando se trata la documentación para el inicio del proyecto, se menciona además que los controles del mismo se deben adecuar para asegurarse que se realice, conforme a la iniciativa de responsabilidad social de la organización.

- En el apéndice B de “gobierno” se menciona que el gobierno en la gestión de proyectos garantiza que el portafolio de proyectos de la organización esté alineado con sus objetivos, que sea entregado con eficiencia y que sea sostenible.
- En el apéndice E, en la autorización del cierre del proyecto, se menciona nuevamente la necesidad de asegurarse que los cambios resultantes para el negocio sean soportados y sostenibles.
- En el glosario, en la definición de gobierno del proyecto, se menciona nuevamente la sostenibilidad del portafolio de proyectos de la organización como un resultado del gobierno efectivo del proyecto.
- El “ambiente” se menciona haciendo referencia a las características organizacionales, geográficas y culturales en las que se desarrolla el proyecto, más que como una de las dimensiones del concepto de sostenibilidad.

Además de estos apartados, la metodología PRINCE2 incluye todo un capítulo donde se analiza la “adaptación” de la metodología al ambiente del negocio, como un principio fundamental, de manera que, realmente, pueda apoyar a la organización como guía en el proceso de gestión de proyectos y que aporte al cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Desde esta perspectiva, gestionar proyectos en una organización cuyo “ambiente” o contexto esté permeado por principios de sostenibilidad debe considerar la dimensión económica, social y ambiental como premisas que rigen todos los “temas” y los procesos que propone la metodología.

Más adelante, en el numeral 5.3.3, se analizarán las metodologías de gerencia de proyectos con enfoque en sostenibilidad, dentro de las cuales, la organización GPM¹³ (por sus siglas en inglés) ha tenido algunos desarrollos en la gestión sostenible de proyectos. Entre estos, se incluye el Entrenamiento en PRINCE2 Sostenible (SP2 por sus siglas en inglés), en

¹³ Green Project Management.

donde se toma como referencia esta metodología y se adicionan los elementos de la metodología PRiSM (que se analizará en el numeral 5.3.3) para generar, en los directores de proyectos, competencias en la aplicación de métodos sostenibles en su gestión y así poder asegurar resultados igualmente sostenibles (Office of Government Commerce, 2009).

Tomando como referencia los grupos de procesos de las primeras dos metodologías (PMBOK-PMI y PRINCE 2), otros autores han analizado las posibles rutas existentes para la inclusión de la sostenibilidad en esta disciplina, definiendo algunos aspectos aplicables en cada uno de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

- Procesos de inicio: la sostenibilidad aplicada a la definición de los grupos de interés del proyecto y los beneficios clave esperados del mismo.
- Procesos de planificación: la sostenibilidad aplicada a la definición de requerimientos, alcance, actividades, criterios de calidad y riesgos.
- Procesos de ejecución: la sostenibilidad aplicada en la eficiencia del gasto de recursos, el aseguramiento de la calidad y la dirección del equipo de trabajo, lo que garantiza la igualdad de oportunidades y las óptimas condiciones laborales.
- Procesos de control: la sostenibilidad aplicada a la inclusión de ítems de impacto social y ambiental en los reportes del proyecto.
- Procesos de cierre: no tienen impacto directo ni en los procesos ni el contenido del proyecto, pero si el entregable del proyecto no es aceptado, esto impacta en los principios de sostenibilidad porque se traduce en la pérdida de recursos (Silvius et al., 2012).

5.3.2.3 ICB 4 (IPMA, 2015): enfoque en personas

Este estándar es desarrollado por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA, por sus siglas en inglés) y pretende establecer las competencias mínimas que debe tener el gerente de proyectos para desarrollar esta actividad.

Estas competencias se agrupan en:

- Competencias personales: todas aquellas competencias personales e interpersonales necesarias para participar y liderar los proyectos, programas y portafolios.
- Competencias prácticas: todas aquellas herramientas, métodos y técnicas utilizadas para garantizar la realización y el éxito de los proyectos, programas y portafolios.
- Competencias de perspectiva: agrupa las competencias que le permiten al individuo o a la empresa interactuar con su entorno y entender las dinámicas que llevan a la realización de proyectos, programas y portafolios (International Project Management Association, 2015).

A diferencia de los dos estándares analizados anteriormente (PMBOK y PRINCE2), el ICB4 presenta un valioso avance en su implementación de criterios de sostenibilidad. De acuerdo con Silvius y Schipper, la versión 3 de este documento menciona poco el término sostenibilidad, y hace referencia a principios sostenibles en algunas de las competencias incluidas en el texto (Silvius & Schipper, 2014). Para su actualización, en el año 2015, de acuerdo con el análisis de Otegi, la versión 4 incluye más referencias e incorpora de manera más directa los conceptos de sostenibilidad (Otegi, 2016).

En el numeral 4.3.1 del ICB4, la estrategia es una de las competencias fundamentales para integrar los lineamientos planteados desde la dirección y la misión de la organización con el proyecto. En esta competencia se hace referencia a la sostenibilidad organizacional.

En el numeral 4.3.3, el cumplimiento, los estándares y las regulaciones, se busca la contextualización del proyecto a través del cumplimiento de las políticas, estándares y regulaciones, de acuerdo con la naturaleza y ubicación geográfica del proyecto.

- El subíndice 4.3.3.2 menciona, directamente, la capacidad de balancear los aspectos económicos, sociales y ambientales con el fin

de cumplir con el desarrollo sostenible y obtener un resultado del proyecto acorde a estos principios.

- El subíndice 4.3.3.4 menciona la capacidad de seguir o exceder las guías y normas sostenibles establecidas en la organización, para balancear los tres elementos de la sostenibilidad.

En el numeral 4.3.5, cultura y valores, se menciona la capacidad de influenciar la cultura y los valores organizacionales, teniendo en cuenta el impacto que el proyecto podría generar en este ámbito en la sociedad de influencia. El subíndice 4.3.5.2 se refiere a la sostenibilidad corporativa y la responsabilidad social corporativa.

El numeral 4.4.2, integridad personal y confiabilidad, habla de ambos valores como factores fundamentales para el éxito del proyecto; el primero relacionado al comportamiento ético y moral del gerente de proyectos, el segundo dirigido hacia el compromiso y el uso de patrones de comportamiento aceptados. El subíndice 4.4.2.2 resalta la promoción de la sostenibilidad como el balance de la sociedad, el ambiente y los resultados económicos, con un enfoque en el largo plazo y a nivel macro.

En el numeral 4.4.9, negociación, se especifica el término de sostenibilidad corporativa.

En el numeral 4.5.3, alcance, se busca la definición de las fronteras del proyecto, los posibles resultados, beneficios y lo que está por fuera de los límites del mismo. En este ítem se hace referencia a un enfoque sostenible, con el fin de asegurar las necesidades, deseos y expectativas de los interesados del proyecto.

En el numeral 4.5.9, abastecimiento, se hace alusión a la obtención de recursos que no están presentes en la organización. Este elemento habla de la sostenibilidad como lineamiento estratégico a tener en cuenta en este proceso.

El numeral 4.5.13, cambio y transformación, se centra en la necesidad del cambio en las organizaciones. Este es uno de los principales motivadores de la ejecución de proyectos en las organizaciones; la sostenibilidad en este ítem se plantea como la perpetuación de resultados obtenidos en este proceso (International Project Management Association, 2015).

Muchas de las investigaciones emergentes en el tema de estudio se han centrado en el reconocimiento de la sostenibilidad en las metodologías existentes en gestión de proyectos; sin embargo, han sido pocos los desarrollos de nuevas metodologías o estándares que consideren como centro la sostenibilidad y que partan de este principio para el desarrollo de la profesión.

5.3.3 Metodologías de gestión de proyectos con enfoque en sostenibilidad

De toda la bibliografía revisada a la fecha, solamente se evidenció una metodología para gestión de proyectos que declara principios de sostenibilidad como base fundamental. La organización GPM ha sido una de las pocas entidades que han desarrollado una metodología (PRiSM), un modelo (PSM3), un estándar (The P5) y una guía de referencia (The GPM) para la gestión de proyectos cuyo principio es la sostenibilidad. De acuerdo con los objetivos del presente estudio, se analizará la metodología PRiSM, propuesta por GPM (Green Project Management, 2017):

La metodología PRiSM se define como “Proyectos que integran Métodos Sostenibles”. PRiSM se apoya en las principales normas ISO relacionadas con la gestión empresarial (ISO 9001, ISO 21500), el impacto al medio ambiente (ISO 14001, ISO 50001) y la responsabilidad social empresarial (ISO 26000), e incorpora los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, lo que genera un grupo de herramientas que permiten materializar la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Dentro de esta metodología se trabajan conceptos como el de P5, el cual agrega las dimensiones de proceso y producto a la triple línea base (personas, planeta, ganancia). Esto permite la integración de los conceptos de sostenibilidad a los procesos desarrollados durante el proyecto y su inclusión en el producto o servicio obtenido al final del desarrollo del mismo.

El objetivo de PRiSM es contribuir a una gestión de proyectos que busque reducir los impactos ambientales negativos en todo tipo de proyectos y maximizar las oportunidades, para gestionar la sostenibilidad y los recursos finitos (Green Project Management, 2013).

De acuerdo con las investigaciones, y por consultas a expertos (entrevista virtual realizada por los autores con Gilbert Silvius, 2017), se ha detectado que a la fecha esta iniciativa no ha tenido mucho impacto a nivel mundial, ya que es relativamente joven, comparada con los estándares más usados en la gestión de proyectos. Es una buena aproximación que puede incentivar esta tendencia en los estándares tradicionales.

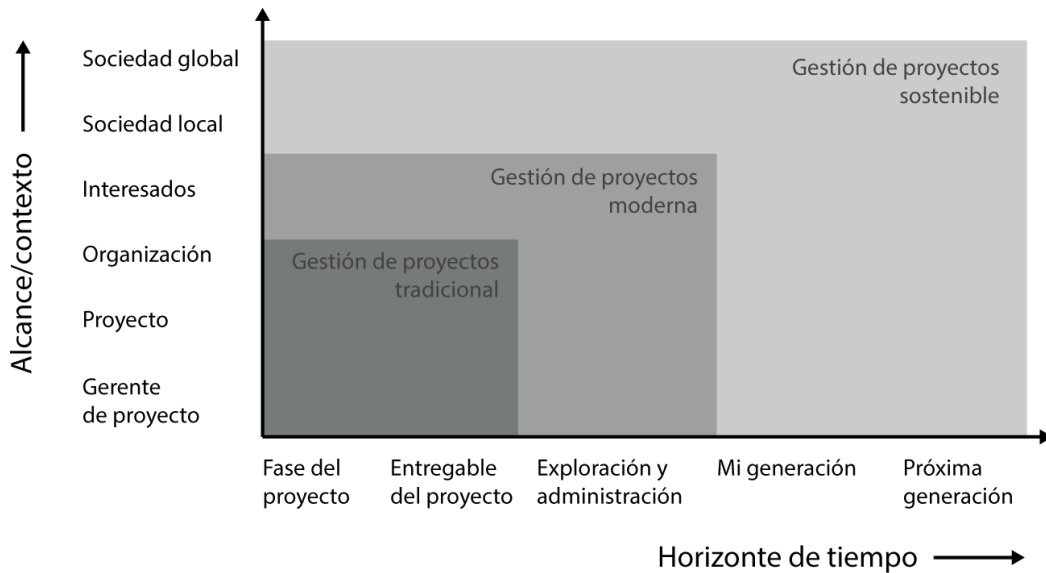
5.3.4 Iniciativas académicas emergentes que consideran el concepto de sostenibilidad en la gestión de proyectos

La sostenibilidad en proyectos, y su integración a las metodologías tradicionales, es un tema actual de estudio para los académicos, organizaciones reguladoras, profesionales y demás interesados (Silvius & Schipper, 2014). Por consiguiente, es importante para el presente estudio profundizar en los posibles modelos planteados y realizar un reconocimiento hacia dónde se dirige la investigación en este tema.

Sin embargo, como ya se ha mencionado previamente, la integración de los conceptos de sostenibilidad a la gestión de proyectos se encuentra en estado incipiente. De esta manera, los estudios analizados no han sido concluyentes a la hora de desarrollar metodologías o estándares aplicables.

La siguiente figura ilustra la evolución del concepto de gestión sostenible de proyectos:

Figura 3. Evolución del concepto de gestión sostenible de proyectos



Fuente: Silvius & Schipper (2014) (traducida por los autores).

En el mundo hay cuatro grupos de investigación destacados en el tema de sostenibilidad en proyectos; de cada uno de ellos se analizarán algunos desarrollos relevantes para el tema de estudio.

5.3.4.1 Grupo de Investigación holandés

Este grupo está compuesto principalmente por Gilbert Silvius y Ron Schipper, quienes se han unido a diversos autores para sus publicaciones. Los temas que se consideran más relevantes para el objeto de estudio, y que hacen parte de la producción del grupo de investigación holandés, se referencian a continuación.

- Dimensiones, indicadores y variables de sostenibilidad: este grupo de investigación realizó un análisis de los marcos de trabajo de los “Indicadores de Desarrollo Sostenible” (SDIs por sus siglas en inglés),

considerados como estándares internacionales, en donde se incluyen: El Compacto Global – Naciones Unidas (2010), la guía de sostenibilidad social ISO 26000, la guía para reporte de sostenibilidad (GRI) y el índice de sostenibilidad de Dow Jones. Este compendio, sumado a las publicaciones académicas como la “Lista de chequeo de sostenibilidad en proyectos”, generada en el Seminario de Expertos del IPMA, “Supervivencia y Sostenibilidad como retos para los proyectos”, permitió la recopilación de dimensiones de sostenibilidad como criterios de medida y de diagnóstico, para uso en herramientas como el “modelo de madurez”, que se presentará posteriormente.

Las dimensiones de sostenibilidad propuestas por el grupo de investigación holandés (económica, ambiental y social), así como los indicadores y las variables se presentan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 2. Lista de chequeo de sostenibilidad en proyectos del grupo de investigación holandés

DIMENSIÓN	INDICADOR	VARIABLES
Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos Valor presente neto Ciclo de vida del costo Impacto económico directo significativo
	Agilidad del negocio	Flexibilidad de uso Multifuncionalidad Escalabilidad Incremento en la flexibilidad del negocio
	Potencial competitivo	Innovación y nuevas tecnologías Líderes con los que cuenta Ventaja competitiva Presencia en el mercado
	Continuidad del negocio	Gestión del conocimiento Aprendizaje organizacional Reputación organizacional
	Motivaciones e incentivos	Incentivos responsables Declaración tributaria transparente/evitar evasión de impuestos
	Reducción del riesgo	Reducción del riesgo Implicaciones financieras, otros riesgos y oportunidades de las actividades del negocio
Sostenibilidad ambiental	Transporte	Impacto en el transporte de materiales, recursos, fuerza de trabajo y productos Abastecimiento local

		Comunicaciones digitales
	Energía	Uso de la energía en el proyecto Uso de la energía en la cadena de valor Uso de energías renovables
	Agua	Uso de agua potable Uso de agua lluvia
	Ecosistema	Biodiversidad Diversidad de fauna Diversidad de flora Protección/restauración de hábitat
	Residuos y empaques	Reciclaje/disposición Polución Residuos peligrosos Empaques
	Materiales y recursos	Materiales tóxicos Materiales fósiles o escasos Reusabilidad/renovabilidad Origen de materiales y recursos y su impacto ambiental Energía incorporada en materiales/recursos
	Emisiones	Emisiones en el aire Emisiones en el suelo Emisiones en el agua
	Planificación del espacio	Uso y calidad del espacio Relevancia social Accesibilidad Clima de inversión
	Perjuicios	Ruido Vibraciones Polvo y suciedad
Sostenibilidad social	Prácticas laborales y trabajo decente	Contratación de personal Administración de relaciones laborales Seguridad y salud Diversidad e igualdad de oportunidades Remuneración equitativa Evaluación de proveedores
	Derechos humanos	No discriminación Libertad de asociación Trabajo infantil Trabajo forzoso Prácticas disciplinarias y de seguridad Neutralidad de género
	Comportamiento ético	Prácticas de inversión y abastecimiento Soborno y corrupción Comportamiento no competitivo
	Responsabilidad social con el cliente y los productos	Soporte a la comunidad Salud y seguridad del cliente Etiquetado de productos y servicios Comunicaciones del mercado y publicidad Privacidad del cliente Cumplimiento
	Participación	Interacción proactiva de los interesados Coordinación, colaboración e integración en la cadena de suministros
	Desarrollo del capital humano	Entrenamiento y aprendizaje

	Gobierno corporativo	Reportes de sostenibilidad Transparencia Generación de confianza
--	----------------------	--

Fuente: Silvius, Schipper & Snezana (2012) (traducida por los autores).

- Paradigmas en gestión de proyectos: tanto en la definición de gestión sostenible de proyectos (numeral 5.3.1) como en las dimensiones, los indicadores y las variables de la sostenibilidad, la concepción tradicional de gestión de proyectos debe superar tres paradigmas fundamentales:
 - El primero es el cambio en la gestión de restricciones, pasando de tiempo, costo y calidad a la gestión del impacto social, ambiental y económico.
 - El segundo es el cambio de enfoque caracterizado por la previsibilidad y el control, por la flexibilidad, la complejidad y la oportunidad, de forma que permita una perspectiva holística para la gestión del cambio.
 - El tercero es el cambio en la mentalidad del director de proyectos, pasando de entregar resultados, con base en los requerimientos, a un enfoque que asuma la responsabilidad por el desarrollo sostenible en las organizaciones y la sociedad (Silvius & Schipper, 2014).

- Áreas de impacto de la sostenibilidad en la gestión de proyectos: independientemente del punto de referencia que se fije el director de proyectos para incluir la sostenibilidad en las prácticas de su profesión, es necesario que tenga en cuenta las diferentes áreas de impacto en la gestión de proyectos; para esto debe tener como base los conceptos tradicionales que plantean las diferentes metodologías y estándares, pero cambiando el enfoque.

Tabla 3. Áreas de impacto de la sostenibilidad en proyectos

Áreas de impacto de la sostenibilidad en la gestión de proyectos:
1. Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios y aspectos de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos?
2. Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos
3. Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad
4. Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto
5. Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos
6. Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales
7. Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad
8. Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad
9. Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo
10. Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos

Fuente: Silvius et al. (2012) (traducida por los autores).

- Modelo de madurez de la gestión sostenible de proyectos: como parte del alcance del presente trabajo, se realizó una adaptación y una traducción del modelo de madurez desarrollado por este grupo de investigación holandés, con el fin de que pueda apoyar a las organizaciones locales que se han declarado sostenibles en su autoevaluación, identificación de brechas y mejoramiento de la integración de sostenibilidad y gestión de proyectos.

El modelo de madurez adaptado se presenta en el 0y consta de cinco secciones: Las primeras tres son preguntas descriptivas, con respecto a la persona que responde el cuestionario, el proyecto que es diagnosticado y el contexto de la organización donde se desarrolla el proyecto. Las secciones 4

y 5 contienen las preguntas del diagnóstico. La sección 4 corresponde a las consideraciones de sostenibilidad en los PROCESOS de ejecución de los proyectos y la sección 5 corresponde a las consideraciones de sostenibilidad en el PRODUCTO del proyecto.

Teniendo en cuenta las dimensiones de sostenibilidad (económica, ambiental y social), los indicadores y las variables de sostenibilidad presentados, estos autores desarrollan un modelo donde la organización puede responder a cada una de las preguntas, clasificando el estado actual en cuatro niveles de integración de la sostenibilidad en proyectos: cumplimiento, reactivo, proactivo y propósito.

El mismo cuestionario es aplicado teniendo en cuenta dos enfoques:

- La integración de la sostenibilidad en los PROCESOS del proyecto: la sostenibilidad como criterio para la ejecución de los proyectos, independientemente de su producto final.
- La integración de la sostenibilidad en el PRODUCTO del proyecto: la sostenibilidad como resultado/objeto por el cual se realiza el proyecto.

La figura que resulta de la aplicación del modelo de madurez se presenta a continuación, teniendo en cuenta que las personas pueden clasificar su estado de madurez, respondiendo a los aspectos del cuestionario como la situación actual o la situación deseable.

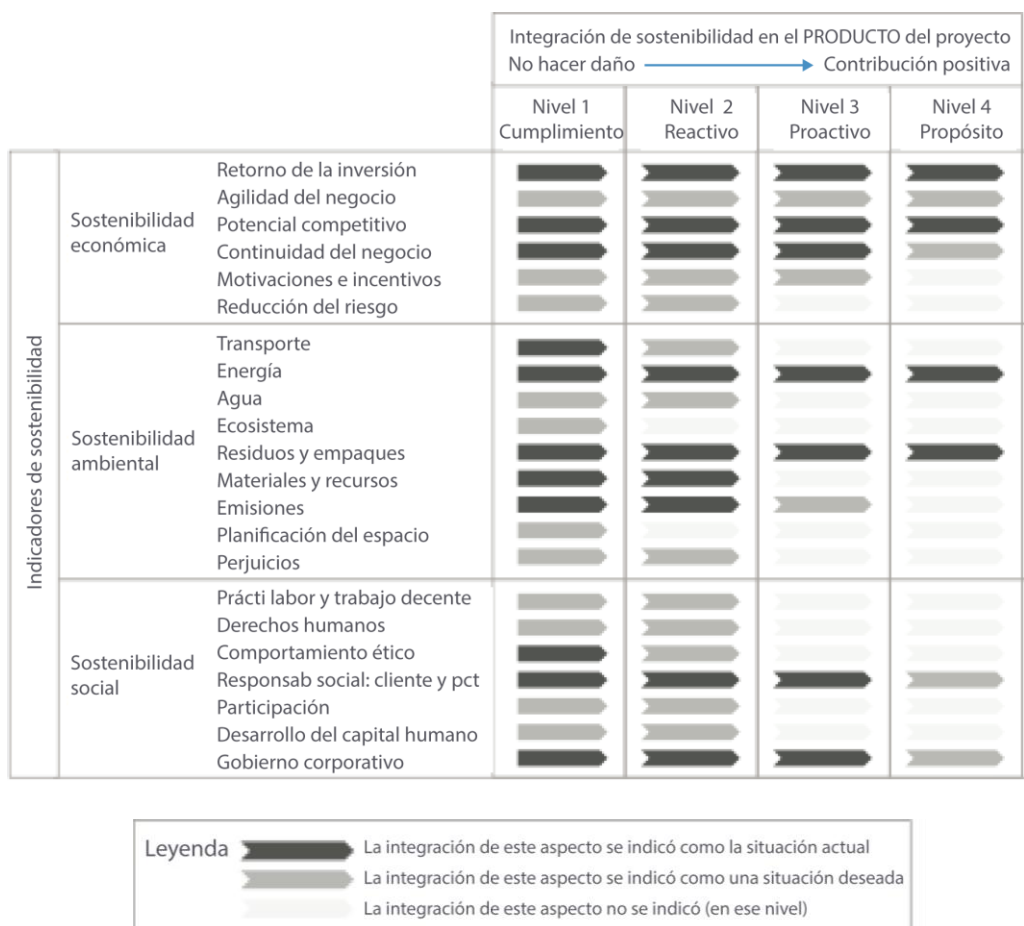
Figura 4. Modelo de madurez SPM3 – Proceso

		Integración de sostenibilidad en el PROCESO del proyecto No hacer daño → Contribución positiva				
		Nivel 1 Cumplimiento	Nivel 2 Reactivo	Nivel 3 Proactivo	Nivel 4 Propósito	
Indicadores de sostenibilidad	Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	██████████	██████████	██████████	██████████
		Agilidad del negocio	██████████	██████████	██████████	██████████
		Potencial competitivo	██████████	██████████	██████████	██████████
		Continuidad del negocio	██████████	██████████	██████████	██████████
		Motivaciones e incentivos	██████████	██████████	██████████	██████████
		Reducción del riesgo	██████████	██████████	██████████	██████████
	Sostenibilidad ambiental	Transporte	██████████	██████████	██████████	██████████
		Energía	██████████	██████████	██████████	██████████
		Agua	██████████	██████████	██████████	██████████
		Ecosistema	██████████	██████████	██████████	██████████
		Residuos y empaques	██████████	██████████	██████████	██████████
		Materiales y recursos	██████████	██████████	██████████	██████████
		Emisiones	██████████	██████████	██████████	██████████
		Planificación del espacio	██████████	██████████	██████████	██████████
		Perjuicios	██████████	██████████	██████████	██████████
	Sostenibilidad social	Prácti labor y trabajo decente	██████████	██████████	██████████	██████████
		Derechos humanos	██████████	██████████	██████████	██████████
		Comportamiento ético	██████████	██████████	██████████	██████████
Responsab social: cliente y pct		██████████	██████████	██████████	██████████	
Participación		██████████	██████████	██████████	██████████	
Desarrollo del capital humano		██████████	██████████	██████████	██████████	
Gobierno corporativo		██████████	██████████	██████████	██████████	

Leyenda	██████████	La integración de este aspecto se indicó como la situación actual
	██████████	La integración de este aspecto se indicó como una situación deseada
	██████████	La integración de este aspecto no se indicó (en ese nivel)

Fuente: Silvius & Schipper (2015) (traducida por los autores).

Figura 5. Modelo de madurez SPM3 - Producto



Fuente: Silvius & Schipper (2015) (traducida por los autores).

5.3.4.2 Grupo de investigación brasileño

La dimensión del éxito en los proyectos, referenciada como una de las áreas de impacto de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, cobra especial importancia cuando estos se enmarcan en un contexto organizacional orientado a los resultados; esto dado que en un mundo globalizado se debe pensar en el largo plazo para asegurar los recursos necesarios para el futuro. Se hace necesario entonces enfatizar que las dimensiones que definen el éxito en los proyectos no se deben centrar, únicamente, en cumplir con los criterios tradicionales, sino que también deben incluir las variables ambientales y sociales como indicadores clave de desempeño.

A pesar de esto, como se demuestra a continuación, las dimensiones del éxito en los proyectos han sido concebidas tradicionalmente bajo criterios que no consideran las variables de sostenibilidad:

Tabla 4. Criterios de éxito en los proyectos

Dimensiones	Medidas de éxito
Eficiencia	Costo, tiempo y alcance
Impacto en el consumidor	Desempeño funcional y especificaciones técnicas, satisfacción de las necesidades del cliente, grado en que soluciona los problemas del cliente, usabilidad del producto por parte del cliente, satisfacción del cliente y optimización de la calidad de vida del cliente
Impacto en el equipo	Impacto en la vida profesional de los miembros del equipo, impacto en el aprendizaje y el crecimiento, satisfacción y productividad del equipo
Éxito del negocio	Mejoramiento en las ventas y las utilidades, crecimiento en las utilidades, retorno de la inversión, competitividad y desempeño del mercado
Preparación para el futuro	Creación de nuevos mercados, creación de nuevos productos, creación de nuevas tecnologías y capacidad de contribuir al mejoramiento continuo
Sostenibilidad	Perpetuación de los beneficios del proyecto

Fuente: Martens & Monteiro de Carvalho (2014) (traducida por los autores).

Estas dimensiones de éxito, tomadas de la recopilación bibliográfica de diversos autores como Shenhar, Dvir, Kerzner, Munns y Bjeimi, realizada por Martens y Monteiro de Carvalho, da cuenta de que la sostenibilidad concebida como el equilibrio, entre el beneficio económico, social y ambiental, no es tomada en cuenta como un criterio de éxito en los proyectos desde el enfoque tradicional.

En otra investigación, realizada por los mismos autores, incluyendo a Dai Prá Martens, se realizó un foro con once expertos en gestión de proyectos, de seis países diferentes, a quienes se les aplicó un cuestionario con el fin de validar variables de sostenibilidad como indicadores en el éxito de los proyectos. A la pregunta de investigación: ¿La sostenibilidad contribuye al éxito en los proyectos? las respuestas de ocho de los once expertos indicaron que la

dimensión económica de la sostenibilidad prima sobre el medio ambiente y la sociedad a la hora de medir el éxito en los proyectos (Martens, De Carvalho & Martens, 2016).

La relevancia de esta investigación se fundamenta en que los criterios de éxito en los proyectos se pueden considerar como el mayor de los retos, cuando se trata de incluir sostenibilidad en esta profesión.

5.3.4.3 Grupo de investigación de Viena

Este grupo está representado, principalmente, por la investigadora Martina Huemann, la cual ha publicado diferentes trabajos en los que desarrolla el concepto de sostenibilidad en proyectos, en algunos casos financiados por el PMI.

Un enfoque importante de su investigación es el análisis de los grupos de interesados (stakeholders) del proyecto y el desarrollo sostenible. Hace énfasis en la distinción de la administración “de” los interesados y “para” los interesados, el primero con un enfoque tradicional utilitarista, en el cual estos son administrados dependiendo de su potencial para aportar o afectar el proyecto; el segundo está basado en tratar de lograr relaciones gana-gana con todos los interesados, independientemente de su potencial impacto en el proyecto. De su análisis de las principales metodologías en gestión de proyectos, y su manejo de los interesados, concluye que en un marco de gestión de proyectos sostenibles podría ser muy conveniente un enfoque de administración “para” los interesados (Eskerod & Huemann, 2013).

Martina también es coautora del libro *Gerencia de proyectos y principios de desarrollo sostenible*, una publicación académica del PMI en la cual se explora la incorporación de dichos principios en los procesos de diseño, análisis de la inversión, definición del proyecto, contexto y estructura del proyecto (Gareis, Huemann, Martinuzzi, Weninger & Sedlacko, 2013).

5.3.4.4 Grupo de investigación de Sudáfrica

Este grupo de investigación está representado, principalmente, por la investigadora Lynn A. Keeyes, quien además ha colaborado con el grupo de investigación de Viena (en algunas de sus publicaciones) y ha desarrollado algunas investigaciones y conferencias para el PMI. Sus textos están enfocados en estrategias de proyectos y programas que se desarrollan en ambientes complejos y en entornos sostenibles. En este último, se ha centrado en desarrollar marcos de trabajo conceptuales para la integración de las estrategias de los proyectos con criterios de sostenibilidad, realizando una revisión bibliográfica de los conceptos, las definiciones y las teorías en dirección estratégica, sostenibilidad corporativa y proyectos.

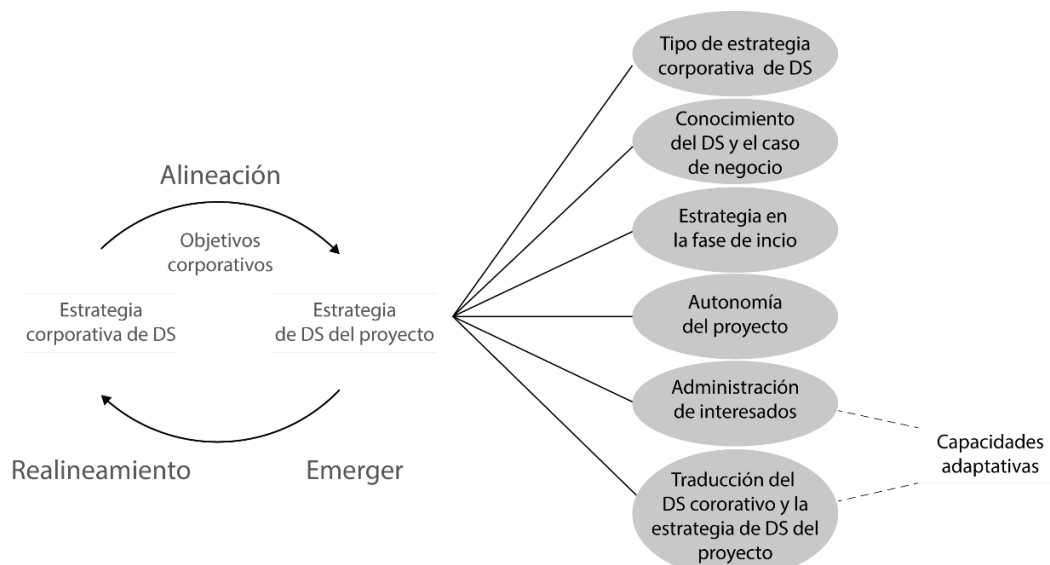
Keeyes basa sus estudios en la concepción de los proyectos como vehículos para la implementación de la estrategia organizacional, y como moldeadores de esa visión estratégica. Igualmente, hace una diferenciación en la integración de la gestión de proyectos con el desarrollo sostenible, dependiendo del tipo de estrategia de sostenibilidad corporativa o de los niveles organizacionales donde se pretenda incluir el concepto.

Entre los resultados de su marco de trabajo teórico se consideran relevantes las “proposiciones”, desarrolladas con el objetivo de guiar los estudios exploratorios de la relación entre desarrollo sostenible en las organizaciones y la gestión de proyectos; estas son:

- Proposición general: la estrategia de sostenibilidad corporativa no puede ser traducida “uno a uno” al nivel de proyectos, sino que debe partir de una formulación cíclica y emergente.
- Proposición A: el tipo de estrategia de sostenibilidad corporativa indica si los principios de desarrollo sostenible serán integrados a los proyectos, estableciendo parámetros para la consideración de la estrategia de proyectos de forma holística y direccionando los tres principios de la sostenibilidad (económico, social y ambiental).

- Proposición B: el entendimiento del proyecto acerca de los casos de negocio influencia la identificación de sus implicaciones en la gestión de proyectos sostenibles.
- Proposición C: la naturaleza de las definiciones, en la primera fase de la gestión de proyectos, influyen la forma de integración de los principios de desarrollo sostenible.
- Proposición D: la autonomía de los proyectos en el entorno organizacional es necesaria para que puedan adaptar la estrategia de sostenibilidad y fusionarla con la de los interesados.
- Proposición E: la gestión de los interesados de los proyectos es fundamental para identificar y formular las dimensiones de sostenibilidad dentro de la estrategia del proyecto.
- Proposición F: la integración de la sostenibilidad corporativa a los proyectos depende de la habilidad de traducir las estrategias de cada una de las partes (Keeyes, 2012).

Figura 6. Enfoque cíclico-iterativo para la estrategia de desarrollo sostenible en proyectos



Fuente: Keeyes (2014) (traducida por los autores).

6. METODOLOGÍA

Con el fin de evaluar el estado actual de la sostenibilidad, en los proyectos de organizaciones sostenibles, es importante realizar un estado del arte de los diferentes principios de sostenibilidad, definidos en las organizaciones como estrategias corporativas, y de los estándares dirigidos específicamente a los proyectos. Se desarrollarán entonces los siguientes conceptos:

- 1.1. Desarrollo del concepto de sostenibilidad
 - 1.1.1. Desarrollo histórico del concepto
 - 1.1.2. Modelos de sostenibilidad
 - 1.1.3. Sostenibilidad en organizaciones
 - 1.1.3.1. Marcos de referencia para reportes de sostenibilidad
 - 1.1.3.2. Certificaciones
 - 1.1.3.3. Buenas prácticas
 - 1.1.4. Principios de sostenibilidad
- 1.2. Desarrollo del concepto de proyectos
 - 1.2.1. Definición del concepto de proyecto
 - 1.2.2. Enfoques de estándares para la gestión de proyectos
- 1.3. Sostenibilidad en proyectos
 - 1.3.1. Definición de gestión de proyectos sostenibles
 - 1.3.2. El concepto de sostenibilidad en las metodologías más conocidas en gestión de proyectos
 - 1.3.3. Metodologías de gestión de proyectos con enfoque en sostenibilidad
 - 1.3.4. Iniciativas académicas emergentes que consideran la sostenibilidad en la gestión de proyectos

A continuación, teniendo en cuenta los hallazgos de la etapa anterior, se elaborará una guía no estructurada de entrevista para identificar el estado actual de la sostenibilidad en los proyectos de organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá. Esta guía permitirá recoger los datos más relevantes para identificar, entre otros, los enfoques de sostenibilidad corporativa, las estrategias de

sostenibilidad en proyectos, las metodologías aplicadas y la manera como se implementan.

2. Elaborar una guía no estructurada de entrevista para identificar el estado actual de la sostenibilidad en los proyectos
 - 2.1. Plantear el problema y determinación de las unidades de análisis
 - 2.2. Definir el tipo de investigación y las técnicas de recolección de datos (entrevista, encuesta, grupos focales)
 - 2.3. Definir las áreas de las organizaciones y el perfil de las personas a las cuales se les aplicará la herramienta
 - 2.4. Definir la metodología para la realización de las entrevistas y el medio de aplicación de la herramienta de forma que permita:
 - 2.4.1. Recopilar información confiable y válida.
 - 2.4.2. Ser eficientes con el uso del tiempo disponible para la realización de la investigación.
 - 2.5. Desarrollar el contenido de la herramienta

Finalmente, se aplicará la guía no estructurada de entrevista para investigar una muestra de organizaciones objeto de estudio, con el fin de recopilar la información, consolidarla y analizarla.

3. Entrevistar a organizaciones objeto de estudio
 - 3.1. Solicitar citas
 - 3.2. Ejecutar el trabajo de campo

7. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN

7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

7.1.1 Problema de investigación

Las oficinas de proyectos son las llamadas a ejecutar el cambio en las organizaciones, y son necesarias para implementar las estrategias de sostenibilidad corporativa que exige el entorno mundial. Sin embargo, las metodologías tradicionales de gestión de proyectos no incorporan el concepto, y las que lo hacen son poco implementadas. De allí las preguntas de investigación.

7.1.2 Preguntas de investigación

- ¿Cómo abordan las organizaciones sostenibles el reto de la sostenibilidad?
- ¿Cómo se ven reflejados los principios de sostenibilidad corporativa en prácticas aplicadas a la dirección de proyectos?

7.1.3 Determinación de la muestra

- Universo: está conformado por la totalidad de empresas que se han declarado sostenibles en el mundo.
- Población: la totalidad de empresas que se han declarado sostenibles en el Valle de Aburrá y que reportan en GRI (véase anexo 1).
- Muestra: método de selección de la muestra: no probabilístico, por criterio técnico guiado por el objetivo del estudio y por Pareto.
Para determinar la muestra se analizaron los sectores de la economía que más reportan en GRI, en el Valle de Aburrá, y de aquellos, cuya sumatoria en el porcentaje de participación, fue mayor al 50 % del total. Se seleccionó una empresa representativa, utilizando como criterio las que hacen parte del

Dow Jones de sostenibilidad, una por sector. En el caso de la existencia de varias en un mismo sector, se seleccionó la empresa de máxima calificación en el índice.

Este proceso, para determinar la muestra, se justifica ya que no se pretende validar una hipótesis, sino más bien realizar una exploración que abarque los sectores de la economía más relevantes para el tema de estudio.

Criterios para selección de las empresas:

- Máxima calificación en el Dow Jones de sostenibilidad.
- Relevancia local
- Viabilidad para conseguir reuniones con las personas que cumplen con el perfil y que hacen parte de las empresas que componen la muestra.

Tamaño de la muestra: seis organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá.

Empresas que componen la muestra: a petición de los entrevistados se reserva la confidencialidad de las empresas que conforman la muestra, estas representan los siguientes sectores de la economía:

- Servicios financieros
- Servicios de salud
- Servicios de energía
- Servicios sin ánimo de lucro
- Materiales de construcción
- Alimentos y bebidas

7.2 DETERMINACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN

7.2.1 Perfil del entrevistado

Se entrevistarán dos personas por organización; una persona perteneciente al área de sostenibilidad, que esté incluida en la planificación de objetivos, y una persona del área de gestión de proyectos, que se encuentre en un nivel estratégico y que conozca la ejecución táctica de la estrategia. Son personas que cuentan con muy poco tiempo para colaborar con esta investigación y que deben ser agendadas con quince días de anticipación, como mínimo. Su motivación para participar de la investigación es contribuir a la generación de conocimiento del estado de la sostenibilidad en los proyectos locales.

Se decidió que los entrevistados deben tener estos dos perfiles, ya que se desea conocer la relación que existe entre la estrategia de sostenibilidad y su aplicación en el área que integra los proyectos en las organizaciones (PMO).

7.2.2 Tipo de investigación

Se realizará una investigación cualitativa-exploratoria de clase aplicada y tipo descriptiva, incluyendo elementos de investigación diagnóstica, con el fin de conocer los antecedentes que dan contexto al estado actual de la sostenibilidad en los proyectos.

7.2.3 Técnica de recolección de datos

- Fuentes de información secundarias: la bibliografía consultada y los informes de sostenibilidad de las organizaciones objeto de estudio, permitieron contextualizar el proceso de recolección de datos secundarios. El marco conceptual del presente trabajo da cuenta del análisis de contenidos de las fuentes secundarias consultadas.
- Fuentes de información primarias: los ejecutivos a cargo, uno de sostenibilidad y el otro de PMO, dentro de las organizaciones seleccionadas en la muestra. Se eligió la técnica de entrevistas no

estructuradas, ya que la investigación tiene una vocación divergente y busca abarcar, abiertamente, la mayor cantidad de información para analizar el estado actual. Se pretende conocer caso por caso y dato por dato, para llegar a una perspectiva general y no específica (Sampieri, Collado y Lucio, 2006).

7.3 METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

7.3.1 Entrevistas con personas de las áreas de sostenibilidad y de proyectos (PMO)

Las entrevistas serán presenciales y tendrán una duración entre 45 y 60 minutos. Se pretende identificar conceptos que los entrevistados mencionen espontáneamente, por lo cual no se realizarán preguntas, sino que se propondrán temas de acuerdo con la guía en los primeros minutos, para no generar sesgos. Se contará con una guía no estructurada de entrevista donde se validarán los conceptos mencionados espontáneamente, y en los últimos quince minutos de la entrevista se harán preguntas para guiar los temas que no se hayan mencionado. Esta guía de entrevista será susceptible de mejoras en el proceso.

7.3.2 Áreas de análisis

Área de sostenibilidad

- Validar objetivos/principios de sostenibilidad corporativa y cómo los aplica. ¿Tienen un enfoque de sostenibilidad definido?
- Impacto de la sostenibilidad en el negocio
- Motivación para incursionar en sostenibilidad
- Motivaciones para reportar en GRI
- Certificaciones (si tienen)
- Buenas prácticas en sostenibilidad que aplican

- En qué áreas de la organización tienen influencia los procesos de sostenibilidad (¿Incluye la gestión de proyectos?)
- Visión del área de sostenibilidad
- Interacción del concepto de las 3P de la sostenibilidad y los diecisiete principios de desarrollo sostenible de la ONU
- ¿Cómo afectan los objetivos financieros el medio ambiente y la sociedad?
- Conceptos del marco conceptual que salen espontáneamente. (Mide qué tanto ha permeado los desarrollos de sostenibilidad en los conceptos corporativos)
- ¿Se percibe retorno de la sostenibilidad?

Área de gestión de proyectos

- Consistencia entre la política ambiental y la política económica para la realización de proyectos
- Metodologías en gestión de proyectos que aplican
- ¿Conocen las metodologías de GP con enfoques en sostenibilidad?
- Validar que conozcan objetivos de sostenibilidad de la organización
- ¿Cómo impactan los objetivos de sostenibilidad corporativa en la gestión de los proyectos?
- Inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos
- ¿La definición de los objetivos del proyecto incluye principios de sostenibilidad?
- Criterios para la selección de proyectos del portafolio (¿Incluye criterios de sostenibilidad? ¿Existe una ponderación diferencial o equitativa de variables sociales, ambientales y económicas?)
- Criterios para medición del éxito de los proyectos - KPI (¿Incluye criterios de sostenibilidad?)
- Ética en las contrataciones y la selección de materiales

- ¿Se agregan factores sociales y ambientales en los reportes de los proyectos?
- ¿Se mapean riesgos sociales y ambientales en los proyectos?
- ¿Existe equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo del proyecto?
- Inclusión de lecciones aprendidas relacionadas con factores ambientales y sociales en los proyectos
- Competencias deseadas en el gerente de proyectos (¿Conocimientos en sostenibilidad?)

7.4 DESARROLLO DE LA GUÍA NO ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA

Las guías fueron desarrolladas con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información posible, que permita entender la relación que existe entre la sostenibilidad y la gestión de proyectos, en las organizaciones objeto de estudio. A partir de las áreas de análisis, tratadas en el numeral 7.3.2, se desarrollaron las guías de entrevista para cada perfil, tanto el de sostenibilidad como el de proyectos (PMO). En el anexo 3 se presentan los dos modelos utilizados.

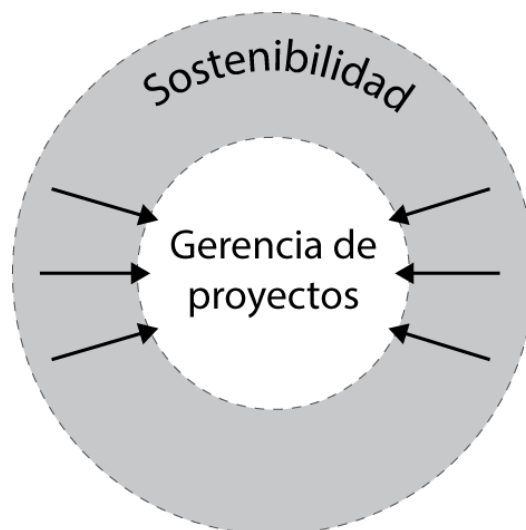
Las guías de entrevista fueron susceptibles de modificaciones en el proceso, de manera que permitieran su maduración con base en el aprendizaje adquirido en cada una de las entrevistas (véase anexo 3).

8. EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Los datos recolectados se presentan en el anexo 4. Se utilizan como base las guías no estructuradas de entrevista. Los datos obtenidos están enfocados en identificar los vectores mediante los cuales se inyecta el ADN de la sostenibilidad, como característica del entorno de la organización en la cual se desarrollan los proyectos:

Figura 7. Interacción entre sostenibilidad y gestión de proyectos



Fuente: elaboración propia.

Como recurso bibliográfico, que permite identificar estos vectores, se utilizaron las "Áreas de impacto de la sostenibilidad en gestión de proyectos", expuestas previamente como parte de las herramientas relevantes del grupo de investigación holandés.

8.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con base en las guías no estructuradas de entrevista se desarrolló la siguiente tabla, para el análisis de los resultados.

Tabla 5. Temas de análisis de la guía no estructurada

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia de sostenibilidad de la organización? (3)
Metodología	Metodología de sostenibilidad (5)	Metodología de gestión de proyectos (1-2; 6-8)
¿Cómo la implementa?	¿Cómo implementa proyectos? (6-8)	¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)

Fuente: elaboración propia.

Con la información documentada en la tabla 5, se analiza la relación entre sostenibilidad y gestión de proyectos, lo que genera un modelo gráfico de esta relación, el cual permite identificar factores comunes y prácticas relevantes a tener en cuenta como referentes en investigaciones futuras.

A continuación, se presentan los análisis de cada uno de los sectores que hicieron parte de la muestra de la presente investigación, en conjunto con los modelos de relación SyP.¹⁴

8.2.1 Servicios financieros

Tabla 6. Matriz para el análisis - servicios financieros

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)

¹⁴ SyP se refiere a la relación entre sostenibilidad y gestión de proyectos.

	<p>Está motivada a incursionar en estrategias de sostenibilidad por la conciencia de ser un dinamizador de la economía, no se certifica en estándares, pero los usa como referencia. Es más fuerte en temas económicos y sociales que ambientales, pero reconoce que debería haber un equilibrio entre los tres elementos de la sostenibilidad. La estrategia está altamente respaldada por la dirección</p>	<p>Sí, pero de forma general; no se conocen específicamente las implicaciones de la estrategia de sostenibilidad en el área de proyectos. Se mencionan únicamente los factores económicos y sociales</p>
Metodología	<p>¿Cuál es? (5)</p> <p>Hay un líder de sostenibilidad en cada vicepresidencia. Se hace un diagnóstico de las brechas y se generan planes de acción/proyectos ejecutados por las áreas del negocio responsables dependiendo de la brecha. El área de sostenibilidad patrocina estos proyectos</p>	<p>¿Cuál es? (1-2; 6-8)</p> <p>La PMO está estructurada a nivel regional y estandariza metodologías en gerencia de proyectos para todo el grupo. Combinación de metodologías tipo “cascada” y prácticas ágiles, dependiendo de las necesidades y tipos de los proyectos</p>
	<p>Cómo la implementa</p> <p>¿Cómo implementa proyectos? (6-8)</p>	<p>¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)</p>

	<p>Aunque la sostenibilidad es transversal a todas las áreas del negocio, esta no le genera específicamente lineamientos a la PMO, se evidencia una brecha entre estas dos áreas. Durante la entrevista, la gerente de sostenibilidad mencionó que la metodología PMI no incluye un “incidente” (“issue”) que permita incluir principios de sostenibilidad</p>	<p>La PMO es consciente de que es la llamada a implementar el cambio en la organización y, por ende, las estrategias de sostenibilidad; sin embargo, no cuenta con herramientas o modelos que le permitan lograr este propósito. Aunque en la entrevista se menciona que se busca incluir el concepto de sostenibilidad en todas las iniciativas, no se evidenció una integración del concepto de sostenibilidad a través de las áreas de impacto analizadas, en las cuales se nota una implementación parcial, representada, principalmente, por el análisis de riesgos como guía fundamental, la cadena de suministros, el equipo del proyecto y el aprendizaje de la organización</p>
--	--	--

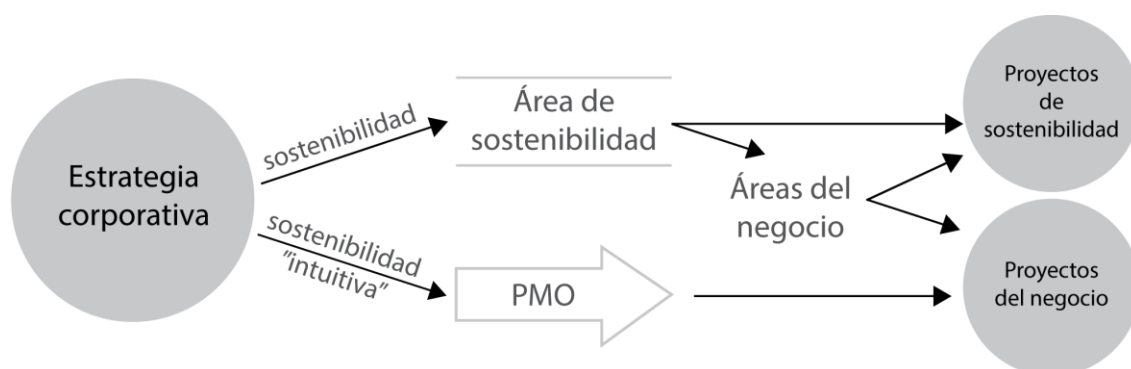
Fuente: elaboración propia.

8.2.1.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos -

Servicios financieros

Tanto las áreas del negocio como el área de sostenibilidad implementan proyectos sostenibles. Sin embargo, dado que existe una brecha en la relación entre las áreas de sostenibilidad y la PMO, los proyectos del negocio no incluyen, específicamente, el concepto de sostenibilidad en su proceso. Sin embargo, todas las áreas analizadas tienen un grado en el que la sostenibilidad permea su gestión; en el caso de la PMO, la inclusión de la sostenibilidad se da de forma “intuitiva”.

Figura 8. Diagrama relación S y P - Servicios financieros



Fuente: elaboración propia.

8.2.1.2 Interpretación de los datos – servicios financieros

Aunque la empresa declara la sostenibilidad como una estrategia corporativa, la PMO no la tiene interiorizada totalmente, porque no es quien la ejecuta. La sostenibilidad se permea, parcialmente, al negocio dependiendo de las responsabilidades de cada área frente a la estrategia.

8.2.2 Servicios de salud

Tabla 7. Matriz para el análisis - Servicios de salud

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)
	La estrategia de sostenibilidad no es distinta de la estrategia corporativa; se identifica un fuerte énfasis en lo social desde su fundación y, recientemente, en lo económico, para ser una organización autosuficiente en el largo plazo. El criterio medioambiental empezó a surgir por temas regulatorios y se tiene en cuenta dependiendo del tipo de proyecto	La estrategia corporativa no es ajena a la estrategia de sostenibilidad, por lo que se evidencia que esta logra permear las distintas áreas de la organización, iniciando desde la dirección e incluyendo, específicamente, a la oficina de gerencia de proyectos
Metodología	¿Cuál es? (5)	¿Cuál es? (1-2; 6-8)

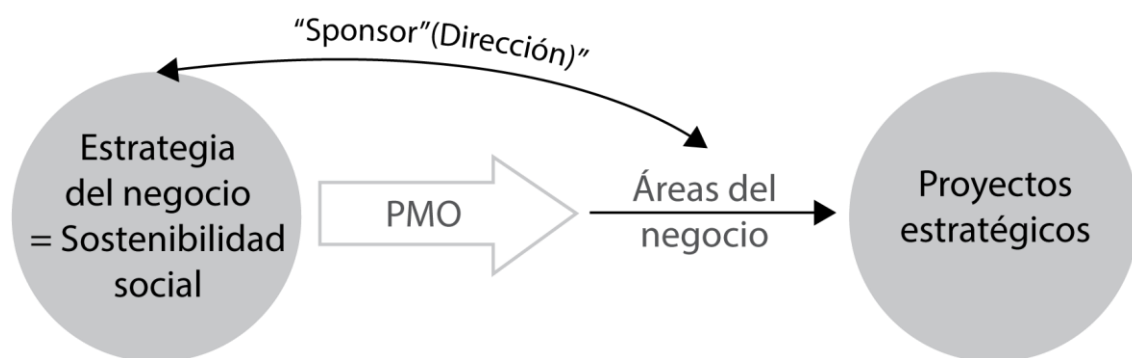
	<p>La metodología de sostenibilidad está inmersa en la planeación de la organización, incluye diagnóstico del estado actual, matriz de materialidad, establecimiento de objetivos, metas y programas, y por último la generación de iniciativas (proyectos) que responden a las necesidades identificadas y son ejecutadas por las áreas funcionales del negocio</p>	<p>La metodología base es del PMI, pero se adoptan elementos de prácticas ágiles (Scrum), Marco lógico y generación de propuesta de valor (Osterwalder), y “mapa de ruta” (sostenibilidad a futuro). El objetivo del área es diagnosticar, inicialmente, el estado de los proyectos y, posteriormente, realizar la planeación de los mismos, con un enfoque en el reconocimiento de las necesidades del entorno y en la innovación. La PMO se encuentra en una fase de madurez incipiente</p>
<p>Cómo la implementa</p>	<p>¿Cómo implementa proyectos? (6-8)</p>	<p>¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)</p>
	<p>Se materializa la estrategia de sostenibilidad mediante la implementación de la misión de la organización, esto a través de proyectos que incluyen principios transversales de sostenibilidad en la definición del contexto, los grupos de interés, el contenido del proyecto y el caso de negocio. Sostenibilidad y el comité de presidencia generan los lineamientos para los proyectos, pero estos se asignan a las unidades funcionales porque la sostenibilidad se trata como un tema transversal. Los responsables de los proyectos deben evolucionar el proyecto y presentarlo a diferentes instancias</p>	<p>Se asigna un líder/responsable y un patrocinador. El líder hace un informe de estado de los proyectos y la PMO prioriza los proyectos que están en curso, hace un mapa de proyectos. A partir de ese punto, los analistas realizan un seguimiento semanal mediante prácticas ágiles (Scrum). La sostenibilidad permea la dirección de proyectos desde las áreas de impacto relacionadas con: el contexto del proyecto, los grupos de interés (sociedad), el contenido del proyecto, el caso de negocio, los factores de éxito del proyecto (de manera parcial, dependiendo del objeto del proyecto), los materiales e insumos (de acuerdo con las políticas de contratación de la organización), el análisis del riesgo (parcialmente), el equipo del proyecto y el aprendizaje de la organización</p>

Fuente: elaboración propia.

8.2.2.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos - Servicios de salud

La estrategia de sostenibilidad se genera como una estrategia corporativa, la cual es entregada a la PMO (que es la misma área de planeación) para que garantice la alineación de los proyectos con las líneas estratégicas, y asigne a las áreas del negocio como responsables de su ejecución. La dirección juega un rol como patrocinador de los proyectos asignados a esas áreas del negocio.

Figura 9. Diagrama relación S y P - Servicios de salud



Fuente: elaboración propia.

8.2.2.2 Interpretación de los datos – Servicios de salud

Dado que la vocación de la organización es social, esta dimensión de la sostenibilidad se trata como un tema transversal al negocio. Una muestra de esto es que el área de sostenibilidad y planeación (proyectos) están estrechamente ligadas. Se evidencia el desarrollo de la dimensión ambiental, principalmente desde el manejo de residuos generados por su operación.

8.2.3 Servicios de energía

Tabla 8. Matriz para el análisis - Servicios de energía

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)
	La sostenibilidad no se toma como un concepto aislado del negocio, sino como una estrategia arraigada en su día a día, que trasciende los temas netamente sociales o ambientales	La organización busca que la sostenibilidad sea un concepto que permee el día a día, no un concepto aislado de los objetivos del negocio (operación)
Metodología	¿Cuál es? (5)	¿Cuál es? (1-2; 6-8)
	Se identifican oportunidades y se construye una lista de temas materiales (para facilitar la interpretación por parte de los grupos de interés). El área de sostenibilidad aconseja a la dirección, quien define los objetivos, proyectos, metas y programas. Se miden indicadores mediante el desarrollo de los objetivos planteados en la mega y se mejora con base en los resultados obtenidos	La PMO solo aplica en una de las líneas de negocio y su metodología está influenciada por el PMI y su PMBOK, aunque es consciente de que esta metodología debe ser ajustada a la madurez y al tamaño de la compañía
Cómo la implementa	¿Cómo implementa proyectos? (6-8)	¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)
	El área de sostenibilidad no implementa proyectos ni tampoco genera lineamientos específicos a la PMO; estos son definidos desde la dirección de la compañía e impactan todas las áreas del negocio, las cuales se alinean en pro del cumplimiento de los objetivos de la mega. Por esta razón, el área de sostenibilidad únicamente tiene impacto en los proyectos a través de las áreas de	La sostenibilidad se implementa en los proyectos como un tema estratégico para la mitigación de riesgos. Los lineamientos de sostenibilidad son generados como una política, desde la dirección, y el área de sostenibilidad comunica las estrategias. Esta política se aplica en los proyectos, a través de las áreas de impacto del contexto, los grupos de interés, el contenido y la administración del riesgo

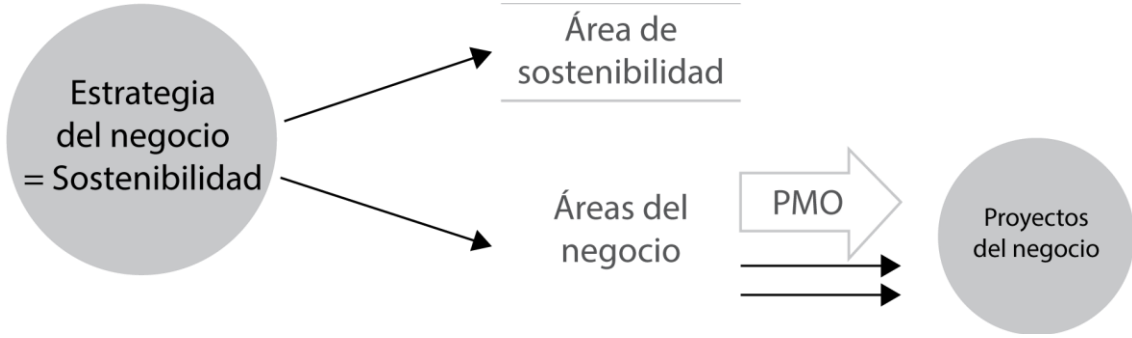
	<p>contexto, grupos de interés, contenido y casos de negocio. El área de sostenibilidad no hace seguimiento ni mide los resultados de los proyectos</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

8.2.3.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos - Servicios de energía

Los lineamientos de sostenibilidad vienen desde la dirección, apoyados por el área de sostenibilidad; estos son permeados a las áreas del negocio dentro de las cuales se encuentra la PMO de transmisión y distribución. Las áreas del negocio ejecutan proyectos teniendo en cuenta los lineamientos de sostenibilidad, de forma intuitiva y como estrategia de mitigación del riesgo.

Figura 10. Diagrama relación S y P - Servicios de energía



Fuente: elaboración propia.

8.2.3.2 Interpretación de los datos - Servicios de energía

No se evidencia una interacción directa entre la PMO y el área de sostenibilidad. Cabe resaltar que la PMO está en proceso de estructuración y no cubre todos los proyectos de la empresa.

8.2.4 Servicios sin ánimo de lucro

Tabla 9. Matriz para el análisis - Servicios sin ánimo de lucro

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)
	<p>La sostenibilidad se trata como un tema de desarrollo estratégico, porque la razón de ser de la organización está fundamentada en el componente social. Los demás componentes de la sostenibilidad se han trabajado marginalmente. La organización es fuerte debido a su enfoque en la población afiliada y a una exitosa operación de los fondos del gobierno.</p> <p>Uno de los retos mencionados como relevantes es encontrar una metodología para medir el impacto social, más que la cobertura de la población impactada</p>	<p>La matriz de materialidad la construye el área de planeación. Antes ambas áreas estaban integradas; por esta razón, la PMO conoce los objetivos de sostenibilidad</p>
Metodología	¿Cuál es? (5)	¿Cuál es? (1-2; 6-8)
	<p>La metodología no es exclusiva del área de sostenibilidad, ya que no existe dicha área, pues al estar inmerso este concepto en la misión del negocio se trata desde el área de planeación estratégica. Se generan iniciativas corporativas y la responsabilidad de su ejecución está supervisada por la PMO. La idea es migrar las responsabilidades de monitoreo y desempeño al patrocinador, en la fase final del proyecto</p>	<p>El área surge a raíz de la necesidad de optimizar la ejecución de proyectos y está en proceso de desarrollo, por lo cual la metodología no está consolidada. Sin embargo, incluye elementos de la metodología del PMI y busca integrar elementos de innovación, ya que la PMO está muy ligada con esta área del negocio. El objetivo es que brinde lineamientos para todos los proyectos estratégicos de la organización (no se le da cubrimiento a los proyectos administrativos e informáticos). Actualmente, el desarrollo de proyectos se ejecuta mediante las siguientes fases, por distintas</p>

		<p>áreas responsables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prefactibilidad e ideación: planeación estratégica 2. Factibilidad y ejecución: PMO
Cómo la implementa	¿Cómo implementa proyectos? (6-8)	¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)
	<p>No hay un área de sostenibilidad como tal, sino de planeación. Esta área no le genera lineamientos a la PMO, porque se considera que la sostenibilidad es transversal al negocio; sin embargo, el área de planeación genera lineamientos de forma orgánica, desde el punto de vista del contexto y el contenido del proyecto. Aunque se tiene conciencia de que los factores ambientales y económicos no están en equilibrio con el factor social, que es el más fuerte en la organización</p>	<p>Los proyectos se originan a partir de las necesidades estratégicas, las cuales son necesidades sociales de la población atendida; desde este punto de vista, el vínculo con la sostenibilidad social es directo. Se evidenció una integración del concepto de sostenibilidad en la gerencia de proyectos a través de las áreas de impacto analizadas, en las cuales se observa una implementación relevante de la dimensión social representada, principalmente, por: el contexto del proyecto, los grupos de interés, el contenido del proyecto, el caso de negocio y el éxito del proyecto. La áreas de impacto relacionadas con el equipo del proyecto, materiales y suministros son implementadas por otras áreas de la organización</p>

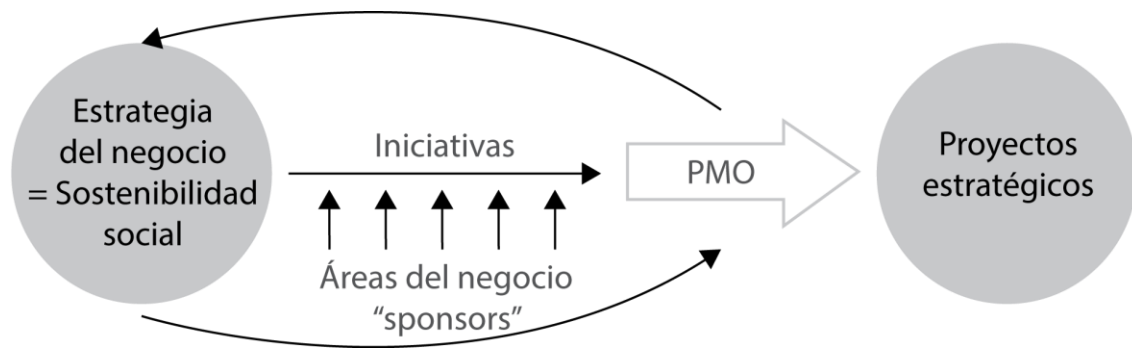
Fuente: elaboración propia.

8.2.4.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos - Servicios sin ánimo de lucro

La sostenibilidad social está inmersa en la estrategia del negocio. Para implementar su misión, las diferentes áreas del negocio generan iniciativas de proyectos estratégicos (prefactibilidad), que son seleccionadas por un comité para continuar su desarrollo por parte de la PMO. A su vez, la PMO realimenta

la estrategia con las variables de desempeño y los criterios de éxito de los proyectos.

Figura 11. Diagrama relación S y P - Servicios sin ánimo de lucro



Fuente: elaboración propia.

8.2.4.2 Interpretación de los datos – Servicios sin ánimo de lucro

El enfoque de la sostenibilidad, en este tipo de organizaciones, es radicalmente diferente, ya que tiene inmersa la sostenibilidad en su misión. Una muestra de esto es que el área de planeación es la misma de sostenibilidad.

8.2.5 Materiales de construcción

Tabla 10. Matriz para el análisis - Materiales de construcción

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)
	La estrategia de sostenibilidad se concibe desde el concepto de valor compartido, que implica la sostenibilidad del negocio y la generación de valor para los grupos de interés. Igualmente, la sostenibilidad empodera a la empresa de su negocio y le permite verlo en términos de riesgos y oportunidades, para mantenerse en el tiempo. La organización se adhiere a	La PMO pertenece a un nivel estratégico de la organización, al igual que el área de sostenibilidad, la cual se concibe como un pilar estratégico del negocio, con un enfoque en riesgos. Estos últimos son los que movilizan las iniciativas de sostenibilidad. Ambas áreas se desprenden en roles tácticos y operativos, lo que irriga la estrategia, en su estructura, de arriba hacia abajo

	compromisos internacionales relacionados con la sostenibilidad	
Metodología	¿Cuál es? (5)	¿Cuál es? (1-2; 6-8)
	Se realiza un diagnóstico del estado actual, por medio de una herramienta de valoración de impactos y generación de valor; adicionalmente, se tiene en cuenta una línea base creada a partir del desempeño de ciertos indicadores en años anteriores. Luego, se realiza una matriz de materialidad, de acuerdo con la estrategia de la organización, que tiene en cuenta los diferentes grupos de interés. Este es el insumo para producir los planes de acción y que permite desarrollar los proyectos en cada una de las áreas del negocio. Se miden indicadores y se mejora con base en resultados	La PMO es un movilizador que articula la ejecución de algunos proyectos de la compañía. En la organización, los proyectos de la operación se originan desde el área técnica y se asigna un líder de proyecto. Este líder forma un equipo interdisciplinario, con personas de las vicepresidencias, como apoyo, las cuales incluyen la dimensión social y ambiental. Este modelo es el deber ser, aunque no se aplica para todos los casos
Cómo la implementa	¿Cómo implementa proyectos? (6-8)	¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)

	<p>El área de sostenibilidad no desarrolla proyectos propios, sino que se asegura de que se cumplan los criterios y lineamientos de sostenibilidad para la toma de decisiones, y la ejecución de los proyectos de las áreas del negocio. El equipo corporativo genera lineamientos de sostenibilidad para la gestión de proyectos, los cuales son implementados por las áreas del negocio y reciben acompañamiento de un gestor de sostenibilidad local. La sostenibilidad permea la dirección de proyectos desde las áreas de impacto, relacionadas con: el contexto del proyecto, los grupos de interés, el contenido del proyecto, el caso de negocio, los factores de éxito del proyecto, los materiales e insumos, la administración del riesgo, el equipo del proyecto y el aprendizaje de la organización</p>	<p>El área de diseño de sostenibilidad genera políticas, metodologías y lineamientos al área táctica, en la cual se realizan proyectos del negocio. La PMO no produce lineamientos para los proyectos de tipo social o ambiental, sino que es un ente que moviliza y ejecuta determinados proyectos. La sostenibilidad permea los proyectos desde las áreas de impacto, relacionadas con: el contexto del proyecto, los grupos de interés, el contenido del proyecto, el caso de negocio, la administración del riesgo y el equipo del proyecto. También permea, parcialmente, los factores de éxito del proyecto</p>
--	--	---

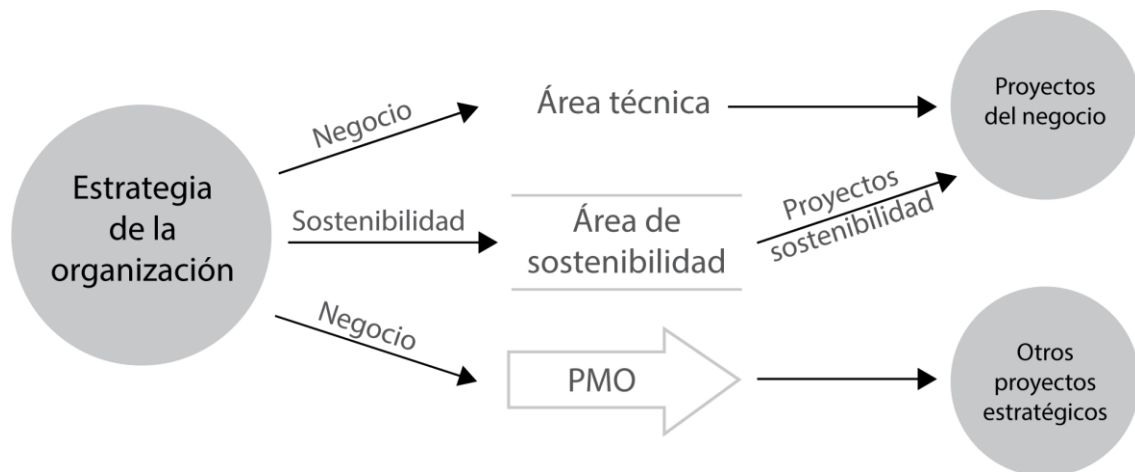
Fuente: elaboración propia.

8.2.5.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos - Materiales de construcción

El área de sostenibilidad, desde su dimensión estratégica, no desarrolla proyectos propios, sino que se asegura de que se cumplan los criterios y lineamientos de sostenibilidad para la toma de decisiones, así como para la ejecución de los proyectos de las áreas del negocio. Sin embargo, desde su dimensión táctica, se integra a las áreas técnicas para desarrollar proyectos del negocio, lo que garantiza la inclusión de criterios sociales y ambientales. A su vez, desarrolla algunos proyectos propios que se conciben desde las necesidades transversales en la ejecución de los proyectos del negocio. El área

técnica y el área de sostenibilidad tienen una relación bidireccional, cuyo soporte es la administración de riesgos. La PMO, por su parte, está desligada del área de sostenibilidad; y al igual que el área técnica, ejecuta algunos proyectos considerados como estratégicos.

Figura 12. Diagrama relación S y P - Materiales de construcción



Fuente: elaboración propia.

8.2.5.2 Interpretación de los datos – Materiales de construcción

El área de sostenibilidad tiene un alto nivel de madurez, reflejado en tres herramientas que utilizan para permear la sostenibilidad en la operación del negocio: Self Assessment de sostenibilidad (permite diagnosticar el estado de los proyectos en las dimensiones de la matriz de materialidad), el índice de huella socioeconómica (evalúa el impacto de la organización en la zona de influencia y si se genera dependencia en la comunidad) y la herramienta para selección de proveedores (desarrollada con el MIT).

8.2.6 Alimentos y bebidas

Tabla 11. Matriz para el análisis - Alimentos y bebidas

	Sostenibilidad	Proyectos
Estrategia	Enfoque (preguntas 1-4; 9-11)	¿Conoce la estrategia? (3)
	La estrategia de sostenibilidad de la organización se orienta con base en tres objetivos: ser líder mundial en sostenibilidad, asegurar la vigencia y la permanencia en el tiempo e identificar posibles riesgos/capitalizar oportunidades. La sostenibilidad es transversal a la organización, y se adapta a su día a día mediante estrategias que parten de la presidencia y logran permear la operación de las diferentes empresas del grupo. Teniendo en cuenta que la sostenibilidad económica es la dimensión más representativa, la empresa se destaca entre sus pares mundiales en la dimensión social. Por el contrario, la dimensión ambiental representa la mayor brecha	La PMO conoce la estrategia de sostenibilidad en términos generales, orientada principalmente desde la perspectiva de administración del riesgo y como criterio para la selección de proyectos del portafolio, desde la dirección del negocio
Metodología	¿Cuál es? (5)	¿Cuál es? (1-2; 6-8)
	El área de sostenibilidad hace parte de la unidad de servicios compartidos del grupo; debido a su tamaño solo se enfoca en generar estrategias y lineamientos y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos. Inicialmente, el área analiza las brechas de	No hay un lineamiento PMO del grupo empresarial, pero se maneja una autonomía con coherencia estratégica. La PMO se encuentra en un estado de madurez avanzado y se adaptan metodologías para la gestión de los proyectos, tales como PMI, Prince 2, Agiles (Scrum). Estas

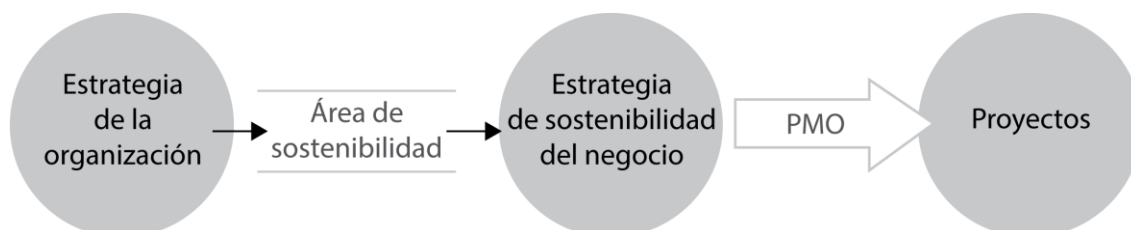
	sostenibilidad con base en el índice del Dow Jones y, posteriormente, genera metas a las empresas del grupo con base en los temas materiales	metodologías se aplican bajo una filosofía Lean (cero desperdicios)
Cómo la implementa	¿Cómo implementa proyectos? (6-8)	¿Cómo se implementa la estrategia de sostenibilidad en los proyectos? (4,5)
	El área de sostenibilidad da lineamientos a los negocios, los asesora y los acompaña en la implementación de la estrategia, pero no le da seguimiento a todos los proyectos que se desarrollan en la organización; de hecho, no tiene relación directa con las PMO de las empresas del grupo, sino que esta área se reúne con el presidente, el gerente y los líderes de los procesos materiales dentro de cada negocio del grupo, quienes transmiten los lineamientos de sostenibilidad para permear la estrategia en su negocio	La sostenibilidad se concibe como un concepto no rentable desde la perspectiva de proyectos, tanto desde el punto de vista del objeto como del proceso; estos elementos se incluyen en todas las áreas de impacto evaluadas: el contexto del proyecto, los grupos de interés, el contenido del proyecto, el caso de negocio, el éxito del proyecto, los materiales y suministros, los reportes, la administración del riesgo, el equipo del proyecto y el aprendizaje de la organización

Fuente: elaboración propia.

8.2.6.1 Diagrama de relación entre sostenibilidad y proyectos – Alimentos y bebidas

El área de sostenibilidad genera la estrategia a nivel corporativo, la cual es permeada a través de los diferentes negocios efectuados por los gerentes. Son los negocios quienes relacionan esta estrategia con la PMO. Hay una desconexión entre la estrategia de sostenibilidad y la PMO, aunque a nivel de procesos se puede decir que la sostenibilidad permea los proyectos, es decir, se percibe una desalineación a nivel conceptual pero una alineación nivel operativo (la PMO concibe la sostenibilidad en proyectos tanto desde el objeto como desde el proceso; estos elementos se incluyen en todas las áreas de impacto evaluadas).

Figura 13. Diagrama relación S y P - Alimentos y bebidas



Fuente: elaboración propia.

8.2.6.2 Interpretación de los datos - Alimentos y bebidas

Se evidencia un enfoque tradicional, donde prima el retorno de la inversión sobre otros criterios, lo que ha motivado al área de sostenibilidad a crear estrategias para cuantificar los impactos en términos económicos. Una de estas estrategias es la creación de impuestos internos, que se adelantan a las posibles regulaciones y aumentan los precios del mercado de algunos recursos, como el agua. Esas estrategias promueven el ahorro y la disminución de las emisiones, a su vez generan una bolsa de recursos para la implementación de proyectos cuyo objeto es la sostenibilidad.

Hay una desconexión entre la estrategia de sostenibilidad y la PMO: aunque a nivel de procesos se puede decir que la sostenibilidad permea los proyectos, se evidencia una desalineación a nivel conceptual.

9. CONCLUSIONES

- El concepto de sostenibilidad se ha desarrollado desde principios del siglo XVIII, pero ha tomado gran importancia, para las organizaciones, en las últimas cuatro décadas; sin embargo, la inclusión de este concepto en la gestión de proyectos es un tema de investigación reciente y en proceso de evolución. Una muestra de esto es que, aunque las metodologías más importantes en gestión de proyectos incluyen la sostenibilidad, como uno de los factores del contexto de la organización, y hacen mención de algunas competencias deseadas en el director de proyectos, no hacen lo mismo con el concepto desde su integralidad, como elemento fundamental en la gestión de proyectos. Este estado del arte evidencia la brecha que hay en las metodologías tradicionales, y la necesidad manifiesta de incorporar la sostenibilidad en el día a día de la gestión de proyectos. Aunque se identificó una metodología que incorpora la sostenibilidad en la gestión de proyectos (PRISM), infortunadamente, tal como lo expresó Gilbert Silvius en la entrevista realizada por los investigadores, esta no ha tenido gran impacto; muestra de ello es que ninguna de las organizaciones analizadas manifestó conocerla.
- A partir del marco conceptual, y las entrevistas realizadas, se pudo identificar que existen diferentes motivaciones por las cuales las empresas se declaran sostenibles; así mismo, la forma de abordar la sostenibilidad depende del sector económico en el que se desempeñan las organizaciones: las organizaciones de servicios de salud y sin ánimo de lucro realmente no hacen distinción de la sostenibilidad y la operación del negocio, una muestra de esto es que no existe un área de sostenibilidad como tal, sino que estas funciones se desarrollan desde las áreas de planeación estratégica. Inclusive, en el sector salud, el área de planeación está íntimamente ligada a la gestión de proyectos estratégicos. Este escenario se diferencia de los sectores financieros, de materiales de construcción y de alimentos y bebidas, donde la sostenibilidad se enfrenta desde una perspectiva de mitigación del riesgo

y donde uno de los mayores retos que enfrenta su implementación es el enfoque tradicional hacia la dimensión económica del negocio. Por lo anterior, los entrevistados de estos sectores hacen énfasis en la importancia de medir, en términos económicos, las dimensiones sociales y ambientales de la sostenibilidad. En el caso del sector de servicios de energía se presenta una particularidad, y es la naturaleza de la evolución del negocio, que está marcada por una migración hacia la generación de energías a partir de fuentes renovables; en este caso, la dimensión ambiental se convierte en un movilizador de la estrategia del negocio. Es importante resaltar que las empresas objeto de estudio son referentes en sostenibilidad a nivel mundial, y se hace necesaria una herramienta que permita democratizar la sostenibilidad en todos los tipos de organizaciones.

- La integración de la sostenibilidad en los proyectos se evidencia como una necesidad tangible para las organizaciones entrevistadas; sin embargo, estas enfrentan dicho reto desde diversas perspectivas:
 - La integración de la sostenibilidad en el objeto del proyecto: algunas organizaciones ejecutan proyectos cuyo producto está enfocado en soportar los objetivos de sostenibilidad de forma indirecta, con respecto a la operación del negocio; por ejemplo, proyectos orientados a la disminución en el consumo de recursos o a la construcción de infraestructura para beneficiar a la comunidad que impacta la operación.
 - La integración de la sostenibilidad en el proceso del proyecto: este enfoque permite incluir el ADN de la sostenibilidad en el negocio, ya que no diferencia el objeto final del proyecto, sino que asegura que el 100 % de los proyectos del negocio tengan en cuenta principios de sostenibilidad.

Se evidencia que, en algunas de las organizaciones entrevistadas, la sostenibilidad no está aplicada transversalmente a todos los proyectos del negocio, que son los llamados a implementar la estrategia corporativa de sostenibilidad. Haciendo una distinción en estos dos enfoques, para la integración de la sostenibilidad en los proyectos, puede concluirse que la

única organización que incluye la sostenibilidad, desde el proceso del proyecto, es la que pertenece al sector de materiales de construcción. La razón de esta integración está reflejada en que es la única organización que cuenta con algunas herramientas metodológicas que se lo permiten.

- Lo anterior da cuenta de que las organizaciones sostenibles desean implementar la sostenibilidad en la gestión de proyectos, pero no tienen las herramientas necesarias para hacerlo; esta fue una necesidad manifestada por algunos entrevistados, quienes mencionaron que estas herramientas deben permitir a la organización traducir la sostenibilidad a la gestión de proyectos de una manera práctica y liviana, con criterios relevantes y metas cumplibles, así como concebir la sostenibilidad como un valor y no como una carga.

Una herramienta muy valiosa para incluir la sostenibilidad en el ADN del negocio, a través de los proyectos, es hacer un “Autodiagnóstico de sostenibilidad”, que haga parte del proceso de “debida diligencia” de los proyectos y que incluya los criterios de la matriz de materialidad. Estos criterios pueden ser aplicables según el tipo de proyecto. La idea es que en la fase de planificación se seleccionen los temas relevantes de la gestión sostenible de proyectos, de acuerdo con el objeto del mismo.

10. RECOMENDACIONES

Esta investigación busca crear una base para investigaciones posteriores en el tema de estudio, tres posibles aproximaciones son:

- Ampliar la muestra entrevistada, o realizar un modelo de recolección de datos en fuentes primarias que permita identificar los modelos de interacción de la sostenibilidad en los proyectos.
- Realizar un análisis de las organizaciones entrevistadas con el modelo de madurez planteado por el grupo de investigación holandés, y traducido en el anexo 1.
- Desarrollar una herramienta que permita la inclusión de los criterios de sostenibilidad en el proceso de desarrollo de los proyectos.

11. REFERENCIAS

- Antioquia sostenible, referente internacional (2016). Recuperado de <http://www.proantioquia.org.co/antioquia-sostenible-referente-a-nivel-internacional/>
- Association for Project Management (2012). *APM Body of Knowledge*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- British Standards Institution (2010). *BS 6079-1: 2000 Project Management. Principles and guidelines for the management of projects*. Londres: British Standards Institution.
- Bonacchi, M. & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16(7), 461-473.
- Crawford, L. (2004). Global Body of Project Management Knowledge and Standards. En: P. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 1150-1196). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cómo me sumo (2017). Recuperado de www.sistemab.org
- Deutscher Bundestag (1994). *Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt – Bewertungskriterien und Perspektiven für Umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft" des 12. Deutschen Bundestages*. Boon: Economica Verlag.
- Diccionario de la Lengua Española (2017). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

- Diefenbacher, H., Karcher, H., Sthamer, C. & Teichert, V. (1997). *Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich*. Heidelberg: Fest.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, (11), 130-141.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012). The Impact of Corporate Sustainability on organizational Processes and Performance. *Management Science*, 63(9),
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Eskerod, P. & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Figuroa, D. (2015). *Incentivos tributarios para empresas que practican la sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.i-ambiente.es/>
- Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., Weninger, C. & Sedlacko, M. (2013). *Project Management and Sustainable Development Principles*. Nueva York: Project Management Institute.
- Green Project Management (2013). *Projects Integrating Sustainable Methods*. Recuperado de <https://greenprojectmanagement.org/prism-methodology>
- Green Project Management (2017). *GPM Standards*. Recuperado de www.greenprojectmanagement.org
- Grober, U. (2010). *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs*. München: Kunstmann.
- Historia (2016). Recuperado de <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Historia.aspx>
- History: Club of Rome (2017). Recuperado de www.clubofrome.org

- International Organization for Standardization (2009). Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family_2009.pdf
- International Integrated Reporting Council (2013). *The International <IR> Framework*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- International Project Management Association (2015). *Individual Competence Baseline Version 4.0*. Países Bajos: International Project Management Association.
- Keeyes, L. A. (2012). *Emerging Sustainable Development Strategy in Projects - A Theoretical Framework*. Recuperado de www.peworldjournal.net
- Keeyes, L. A. (2014). *Strategy formation for project sustainable development: tales of alignment and emergence* (Conferencia). Phoenix: Project Management Institute.
- KPMG International Cooperative (2015). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Países Bajos: Haymarket Network.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Loaiza, J. F. (2016). Pacto por el desarrollo sostenible en el norte del Aburrá. Recuperado de <http://m.elcolombiano.com/empresas-del-norte-del-aburra-se-comprometen-con-el-desarrollo-sostenible-AG4800332>
- López, M. (2014). A grandes privilegios, grandes responsabilidades. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/especiales-comerciales/las-20-mas-sostenibles/articulo/editorial/30834>
- Lynn, K. (2012). Emerging Sustainable Development Strategy in Projects: A Theoretical Framework. *PM World Journal*, 1(II), 1-15.

- Martens, M. L. & Monteiro de Carvalho, M. (2014). A conceptual framework of sustainability in project management oriented success. En: *PMI Research and Education Conference 2014* (p. 6). Portland: PMI.
- Martens, M. L., De Carvalho, M. M. & Martens, C. D. (2016). *Sustainability and Success in Project Management: a forum with Academic Experts. IAMOT 2016*. Orlando: International Association for Management of Technology IAMOT.
- McKinlay, M. (s.f.). Where is project management running to...? *22nd world congress of the international project management association*. Roma.
- Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
- Office of Government Commerce (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. Londres: The Stationery Office.
- Organización Internacional de Estandarización (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Otegi, J. R. (2016). Consideration of Sustainability in Project Managers Individual Competence Baseline. Recuperado de <http://www.aepro.com/files/congresos/2016cartagena/01020.4533.pdf>
- Project Management Institute (2008). *Construction Extension to the PMBOK*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK*. Pensilvania: Project Management Institute.

- República de Colombia (2008). Decreto Número 1299. Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones.
- Rinaldi, M. B. (2007). *DartBoards and Clovers as New Tools in Sustainability Planning and Control*. London, UK.
- Rodríguez, M. (1994). El Ministerio del Ambiente. Génesis, estructura y proyecciones. En: *La política ambiental del fin de siglo: una agenda para Colombia* (pp. 44-92). Bogotá: CEREC.
- S&P Dow Jones Indices, Robecosam (2017). *Dow Jones Sustainability Indices Methodology*. Recuperado de <http://us.spindices.com/documents/methodologies/methodology-dj-sustainability-indices.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Silvius, G. & Schipper, P. R. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Silvius, G. & Schipper, R. (2015). Developing a Maturity Model for Assessing Sustainable Project Management. *The Journal of Modern Project Management*, 3(1).
- Silvius, A. J., Brink, J. & Köhler, A. (2012). The impact of sustainability on project management. En H. L. Owen, H. Linger & J. Owen (Eds.), *The Project as a Social System: Asia-Pacific Perspectives on Project Management* (p. CH11). Clayton: Monash University Publishing.
- Silvius, G., Schipper, R. & Snezana, N. (2012). 26 Th IPMA World Congress: Sustainability in Projects Management - Reality Bites. Creta, Grecia.
- Silvius, G. & Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40-58.

- Silvius, G. & Tharp, J. (2013). Preface. En: *Sustainability Integration for Effective Project Management* (pp. xix-xxv). Pensilvania: IGI Global.
- Silvius, G., Schipper, R., Brink, J. V., Planko, J. & Köhler, A. (2012). *Incorporating Sustainability in Project Management*. Surrey: Gower Publishing.
- Spindler, E. A. (2013). The History of Sustainability - The Origins and Effects of a Popular Concept. En: I. Jenkins & R. Schöder, *Sustainability in tourism* (pp. 9-32). Iserlohn: Springer Gabler.
- Stahlmann, V. (2008). *Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit. Eine anwendungsorientierte Übersicht*. München: Oekom Verlag.
- United Nations (2017). Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/resourcelibrary>
- Vogt, M. (2009). *Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive*. München: Oekom Verlag.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Sustainable Development: A Guide to Our Common Future*. Oxford: Centre for our Common Future.

12. ANEXOS

ANEXO 1. Modelo de madurez de sostenibilidad en gestión de proyectos

El presente modelo es una adaptación del “Modelo de madurez para la evaluación de la gestión sostenible de proyectos” (McKinlay) publicado en la revista *The Journal of Modern Project Management* (mayo-agosto, 2015) por A. J. Gilbert Silvius y Ron Schipper.

Consta de cinco secciones: las tres primeras secciones están compuestas por preguntas descriptivas, con respecto a la persona que responde el cuestionario, el proyecto que es diagnosticado y el contexto de la organización donde se desarrolla el proyecto. Las secciones 4 y 5 contienen las preguntas del diagnóstico. La sección 4 corresponde a las consideraciones de sostenibilidad en los procesos de ejecución de los proyectos y la sección 5 corresponde a las consideraciones de sostenibilidad en el producto del proyecto.

Adaptación de modelo de Madurez de sostenibilidad en gestión de proyectos

A.J.Gilbert Silvius and Ron Schipper

Versión adaptada por Pablo Gaviria y Natalia Ruiz

El presente cuestionario consta de tres secciones:

La primera corresponde a preguntas descriptivas con respecto a la persona que responde el cuestionario

La segunda contiene las preguntas del diagnóstico acerca del proceso de los proyectos desarrollados por la PMO

La tercera corresponde a validaciones sobre las áreas de impacto de sostenibilidad en los procesos de (ejecución) de los proyectos

SECCIÓN 1

Preguntas dirigidas al respondiente

Nombre		Empresa	
Cargo		Fecha	

A las siguientes preguntas por favor responda resaltando la opción que aplique a cada caso:

SECCIÓN 2

Preguntas dirigidas al respondiente

¿Cuál es su género?	Femenino	Masculino							
¿Cuál es su edad?	<25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	65 años o más			
¿En qué área se desempeña?	Administración General	Administración Comercial	Administración Financiera	Administración de Tecnologías de Información	Administración de Programas o Portafolios	Desarrollo de Negocios	Consultoría	Educación o Entrenamiento	Otro
¿En qué nivel considera que se encuentra su cargo?	Gestión Estratégica	Gestión Táctica	Gestión Operativa	No Gerencial	Otro				

SECCIÓN 3

Preguntas relacionadas al proyecto

¿Qué tipo de proyecto va a ser evaluado?	Construcciones de infraestructura pública	Construcciones de bienes raíz	Construcciones de desarrollo	Cambio organizacional	Tecnologías de información	Investigación y desarrollo	Otros		
¿En qué sector de la industria se desarrolla el proyecto?	Agricultura	Industrial	Energía	Construcción	Salud	Mayorista y Minorista	Servicios Logísticos	Servicios Financieros	Servicios Inmobiliarios y de Bienes Raíces
	Servicios Legales	Servicios de Recursos Humanos	Tecnologías de Información y Comunicación	Consultoría	Administración Pública	Educación y Entrenamiento	Otros		
¿El proyecto es internacional? Seleccione una respuesta	No	Sí, el resultado del proyecto tiene aspectos internacionales	Sí, los recursos que interactúan con el proyecto son internacionales	Sí, los proveedores del proyecto son internacionales					
¿En cuáles regiones geográficas tendrá impacto el proyecto?	Europa	Norteamérica	Centro / Suramérica	Asia	África	Australia			
¿Cuál es el presupuesto aproximado del proyecto?	<1 millón USD	Entre 1 y 10 Millones USD	Entre 10 y 100 Millones USD	>100 Millones USD					
Cuántos colaboradores (proveedores, subcontratistas, otros) participaron en el proyecto?	0	1-5	6-15	16-50	>50				

Factor de sostenibilidad	Pregunta de diagnóstico	SECCIÓN 4				SECCIÓN 5			
		Integración de la sostenibilidad en los PROCESOS del proyecto				Integración de la sostenibilidad en el PRODUCTO del proyecto			
		Nivel 1 Cumplimiento	Nivel 2 Reactivo	Nivel 3 Proactivo	Nivel 4 Propósito	Nivel 1 Cumplimiento	Nivel 2 Reactivo	Nivel 3 Proactivo	Nivel 4 Propósito
		“No hacer daño”		“Contribución positiva”		“No hacer daño”		“Contribución positiva”	
Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión: ¿Cómo se encuentra la atención al crear valor (ej. desarrollando o administrando el modelo de negocio)?								
	Agilidad del negocio: ¿Cómo se encuentra la atención a crear agilidad en el proyecto (ej. permitiendo la toma de decisiones posteriores, planeación flexible y cambio en los requerimientos)?								
	Potencial competitivo: ¿Cómo se encuentra la atención a la innovación y la creación de una ventaja competitiva (ej. desarrollo o aplicación de nuevas tecnologías, mejorar la interacción con la comunidad, demostrar liderazgo en sostenibilidad)?								
	Continuidad del negocio: ¿Cómo se encuentra la atención a la continuidad y sostenibilidad del negocio, los procesos del negocio y los recursos?								
	Motivación e incentivos: ¿Cómo se encuentra la atención en la prevención o reducción de motivaciones e incentivos irresponsables (ej. la recompensa de resultados financieros de corto plazo que comprometan aspectos a largo plazo)?								
	Administración del riesgo: ¿Cómo se encuentra la atención en la prevención o reducción de riesgos (del negocio o los interesados)?								

Sostenibilidad ambiental	Transporte: ¿Cómo se encuentra la atención a la reducción del transporte y los efectos negativos que este ocasiona (ej. favoreciendo proveedores locales e incentivando la comunicación digital en lugar de las reuniones presenciales)?								
	Energía: ¿Cómo se encuentra la atención a la reducción del uso de energía y los efectos negativos que este ocasiona (ej. uso de energías renovables)?								
	Agua: ¿Cómo se encuentra la atención a la reducción del uso de agua?								
	Ecosistema: ¿Cómo se encuentra la atención a la conservación y mejora del medio ambiente (ej. estimulando la biodiversidad, protegiendo o recuperando hábitats naturales)?								
	Residuos y empaques: ¿Cómo se encuentra la atención a la producción de residuos peligrosos, empaques y los efectos negativos que puedan generar (ej. estimulando la biodiversidad, protegiendo o recuperando hábitat naturales)?								
	Materiales y recursos: ¿Cómo se encuentra la atención al impacto de los materiales y recursos usados en el proyecto?								
	Emisiones: ¿Cómo se encuentra la atención a la prevención o reducción de emisiones al aire, agua o suelo?								
	Planeación espacial: ¿Cómo se encuentra la atención al uso y la calidad de los espacios (ej. accesibilidad y relevancia social)?								
	Perjuicios: ¿Cómo se encuentra la atención a la prevención o la reducción de molestias (ej. contaminación auditiva, vibración y partículas)?								

Sostenibilidad social	Prácticas laborales y trabajo decente: ¿Cómo se encuentra la atención a las prácticas de trabajo decente (ej. salud y seguridad en el trabajo, equidad laboral, diversidad y compensación justa)?								
	Derechos humanos: ¿Cómo se encuentra la atención a los derechos humanos (ej. no discriminación, trabajo forzado, trabajo infantil, igualdad de género)?								
	Comportamiento ético: ¿Cómo se encuentra la atención a la ética empresarial (ej. evitar sobornos, comportamientos de competencia desleal y prácticas monopólicas)?								
	Responsabilidad Soc. Cli. y Pro.: ¿Cómo se encuentra la atención a la responsabilidad social, con los clientes y el producto (ej. privacidad del cliente, correcto etiquetado de productos, publicidad real, soporte a la comunidad)?								
	Participación: ¿Cómo se encuentra la interacción y relacionamiento con los interesados del proyecto (ej. los interesados como parte de la cadena de valor)?								
	Desarrollo del capital humano: ¿Cómo se encuentra la atención al desarrollo del capital humano (ej. entrenamiento y capacitación de miembros del equipo y otros interesados)?								
	Gobernanza corporativa: ¿Cómo se encuentra la atención al desarrollo de la gobernanza corporativa (ej. prácticas de reporte, generación de confianza y transparencia con los interesados)?								

ANEXO 2. Empresas que se han declarado sostenibles en el Valle de Aburrá y que reportan en GRI (2015)

EMPRESA	SECTOR ECONÓMICO
Cadena	Logística
Carvajal S. A.	Productos forestales y de papel
Celsia	Servicios de energía
Cementos Argos	Conglomerados
Centros Especializados de San Vicente Fundación	Servicios de salud
Comfama	Servicios sin ánimo de lucro
El Cóndor	Construcción
Empresas Públicas de Medellín -EPM	Servicios de energía
Enka	Polímeros
EPSA	Servicios de energía
Fundación Instituto de Alta Tecnología Médica de Antioquia - IATM	Servicios de salud
Galaxia Seguridad	Otros servicios
Grupo Argos	Materiales de construcción
Grupo Bancolombia	Servicios financieros
Grupo Empresarial Las Américas	Servicios de salud
Grupo Exito	Minoristas
Grupo Familia	Productos domésticos y personales
Grupo Mundial - Orbis	Conglomerados
Grupo Nutresa	Alimentos y bebidas
Grupo Sura	Servicios financieros
Hospital Pablo Tobón Uribe	Servicios de salud
Hospital Universitario San Vicente de Paúl	Servicios de salud
Industrias Haceb	Productos domésticos y personales
Interactuar	Servicios sin ánimo de lucro
InterColombia	Servicios de energía
Invesa	Químicos
ISA	Energía
Metro de Medellín	Logística
Mineros S. A.	Minería
Organización Corona	Materiales de construcción
Postobón	Alimentos y bebidas
Protección	Servicios financieros
Renault - Sofasa	Automotriz
Smurfit Kappa Cartón de Colombia	Productos forestales y de papel

Socya	Servicios sin ánimo de lucro
Sunteca de Colombia	Otros
Sura Asset Management	Servicios financieros
Suramericana	Servicios financieros
UNE	Telecomunicaciones
Universidad Cooperativa de Colombia	Universidades
XM	Energía

ANEXO 3. Análisis para selección de las empresas que componen la muestra para las entrevistas

Para determinar la muestra se analizaron los sectores de la economía que más reportan en GRI en el Valle de Aburrá, y se seleccionaron aquellos cuya sumatoria, en el porcentaje de participación, fue mayor al 50 % del total.

Sector económico	Cantidad de empresas que reportan	Porcentaje de participación en el total de reportes
Servicios financieros	5	12 %
Servicios de salud	5	12 %
Servicios de energía	4	10 %
Servicios sin ánimo de lucro	3	7 %
Materiales de construcción	2	5 %
Alimentos y bebidas	2	5 %
Energía	2	5 %
Conglomerados	2	5 %
Productos forestales y de papel	2	5 %
Productos domésticos y personales	2	5 %
Logística	2	5 %
Automotriz	1	2 %
Químicos	1	2 %
Construcción	1	2 %
Minería	1	2 %
Otros	1	2 %
Otros servicios	1	2 %
Polímeros	1	2 %
Minoristas	1	2 %
Telecomunicaciones	1	2 %
Universidades	1	2 %
TOTAL	41	100 %

51 %

ANEXO 4. Guías no estructuradas de entrevista

Guía de entrevista sostenibilidad

Nombre:		Fecha:	
Empresa:		Género (M/F)	
Cargo:			

Introducción: muchas gracias por brindarnos este espacio de su tiempo; su contribución es muy importante para nosotros. Queremos conocer el estado actual de los proyectos en organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá, con el fin de producir conocimiento específico local sobre el tema.

Esta entrevista tiene como objetivo conocer:

1. La metodología utilizada para la gestión de proyectos en la organización.
2. La relación que existe entre la sostenibilidad y la gestión de proyectos en la organización.

Con el fin de usar de la mejor manera el tiempo disponible para esta entrevista, proponemos la siguiente estructura:

1. En los primeros 40 minutos, la idea es que por favor nos describa los puntos anteriores, y mencione las ideas que considere importantes.
2. En los 20 minutos restantes se dirigirá la investigación hacia los temas de interés que no han sido mencionados espontáneamente.

La información que nos brinde tendrá una finalidad netamente académica y no se hará uso ni de su nombre ni el de la organización, si usted así lo desea.

E/G	Temas de análisis
	1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)
	2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?
	3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?

4. ¿Cómo integra la organización sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?		
5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?		
	P: Diagnóstico del estado actual	
	P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad	
	P: Establece objetivos, metas y programas	
	H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan	
	V: Mide los indicadores	
	A: Mejora con base en los resultados	
6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio?		
	Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos?	
	Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos	
	Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad	
	Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica)	
	Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos	
	Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. Si se tiene en cuenta	
	Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad	
	Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad	
	Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo	
	Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos	
7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos, desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía)		
8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad?		
9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad		
10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla?		
11. ¿Cuáles considera que son los temas o las metodologías que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?		

Observaciones:

Guía de entrevista proyectos (PMO).

Nombre:		Fecha:	
Empresa:		Género (M/F)	
Cargo:			

Introducción: muchas gracias por brindarnos este espacio de su tiempo; su contribución es muy importante para nosotros. Queremos conocer el estado actual de los proyectos en organizaciones sostenibles del Valle de Aburrá, con el fin de producir conocimiento específico local sobre el tema

Esta entrevista tiene como objetivo conocer:

3. La metodología utilizada para la gestión de proyectos en la organización.
4. La relación que existe entre la sostenibilidad y la gestión de proyectos en la organización.

Con el fin de usar de la mejor manera el tiempo disponible para esta entrevista, proponemos la siguiente estructura:

3. En los primeros 40 minutos, la idea es que por favor nos describa los puntos anteriores, mencionando las ideas que considere importantes.
4. En los 20 minutos restantes se dirigirá la investigación hacia los temas de interés que no han sido mencionados espontáneamente.

La información que nos brinde tendrá una finalidad netamente académica y no se hará uso ni de su nombre ni el de la organización, si usted así lo desea.

E/G	Temas de análisis	S/N
	1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)?	
	2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO?	
	3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización?	
	4. ¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización?	
	5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio?	
	Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto?	

	Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos?	
	Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados)	
	Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros)	
	Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos?	
	Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores?	
	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto?	
	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos?	
	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo)	
	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan las lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad?	
6.	¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad?	
7.	¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector?	
8.	¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?	

Observaciones:

ANEXO 5. Documentación de entrevistas

Servicios financieros

Sostenibilidad - Servicios financieros

E/G	Temas de análisis
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <p>Sostenibilidad viene desde la estrategia de la Organización (1:50)</p> <p>En cada vicepresidencia se tiene un líder de sostenibilidad (4:40)</p> <p>Marcar tendencia: si la organización lo hace... le da un paso a la economía para que se mueva en el mismo sentido... (22:00)</p>
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?</p> <p>Hace veinte años la organización hacía parte de la bolsa de NY, y hace ocho años los invitaron a participar del Dow Jones de sostenibilidad. En 2015 la organización logró el quinto puesto en el mundo (3:30).</p> <p>Hace ocho años la empresa creó el área de sostenibilidad y empezó a buscar diferentes estándares mundiales, como los principios del Ecuador, ONU Financiero... (19:00)</p>
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?</p> <p>“Lo económico lo revisamos muy bien” (VPN), pero faltan criterios sociales y ambientales (16:40)</p> <p>Los tres criterios juntos deben convivir (18:00)</p>
	<p>4. ¿Cómo integra la organización sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?</p> <p>ISO 14001 (no están certificados) (21:30). Les interesa referenciarse en estándares internacionales más que certificarse.</p>
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p>
E	<p>P: Diagnóstico del estado actual: hay un líder de sostenibilidad en cada vicepresidencia. Se hace un diagnóstico de las brechas y se generan planes de acción/proyectos ejecutados por las áreas del negocio responsables, dependiendo de la brecha. El área de sostenibilidad patrocina estos proyectos (5:50)</p>
G	<p>P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad: los temas materiales se incluyen en la estrategia general (22:50)</p>
E	<p>P: Establece objetivos, metas y programas: a partir de las brechas se formulan proyectos cuyos objetivos son planteados por el área responsable y sostenibilidad (6:25)</p>
E	<p>H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan: hay un líder de sostenibilidad en cada vicepresidencia (4:40)</p>
E	<p>V: Medir los indicadores: se “rankea” de 0 a 100, y en cada numeral se genera un diagnóstico (6:00)</p>
E	<p>A: Mejorar con base en los resultados: se generan planes de acción con base en las brechas evidenciadas (6:15)</p>

<p>6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? “Todavía no estamos listos en proyectos” (16:30) “Sostenibilidad está conectado con todas las áreas”, es transversal (26:50) “Falta entrar con fuerza” (27:10) Sostenibilidad no se ha involucrado en el proceso PMI para la gestión de proyectos (28:40) Hoy se tiene una carencia de entrar al tema de proyectos (34:45)</p>		
G	<p>Contexto del proyecto: ¿Cómo se pueden transferir los principios de sostenibilidad a la dirección de los proyectos? Todos los empleados del banco conocen los lineamientos de sostenibilidad, pero cuando se sigue la metodología PMI no hay una arista que incluya un “issue” que permita incluir principios de sostenibilidad de forma explícita (28:15)</p>	No
G	<p>Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos. No sé si se incluyen específicamente el medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos (30:27)</p>	No
G	<p>Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad. No se tiene de forma oficial, el tema de la sociedad está claro pero el tema ambiental no, solo con enfoques de ecoeficiencia (31:20)</p>	No
G	<p>Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica). El enfoque es muy económico – necesidades del negocio (32:20)</p>	No
E	<p>Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos. No se incluyen (33:10)</p>	No
E	<p>Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. Sí se tiene en cuenta.</p>	Sí
G	<p>Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad</p>	No
G	<p>Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. Muy desde lo económico</p>	No
E	<p>Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo. No está enfocado desde los proyectos, sino como una premisa transversal al negocio que busca el bienestar de los empleados en todas las áreas de la organización, por medio de incentivos económicos y emocionales</p>	No
G	<p>Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos. Esto siempre se hace (33:39)</p>	No
<p>7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía). Sí hay una evaluación y monitoreo de iniciativas que se generan y lideran desde el área. Este seguimiento se da desde el área de sostenibilidad como “sponsors” de los proyectos (34:00)</p>		
<p>8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad? Los proyectos que no son de sostenibilidad son muy propios de la PMO; esta tiene sus propios recursos y sostenibilidad no le da seguimiento (34:43)</p>		
<p>9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad. El área de sostenibilidad patrocina los proyectos de sostenibilidad (cuenta con un presupuesto como área) (6:30) El problema era de presupuesto, por eso el área de sostenibilidad aporta a las áreas para que los proyectos se muevan y tengan margen de maniobra (40:40)</p>		

El convencimiento de la alta dirección es fundamental como pilar estratégico (41:10)
10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla? En el quehacer de ser banqueros tenemos inmersa la sostenibilidad... tenemos como diferencial productos sostenibles (42:00)
11. ¿Cuáles considera que son los temas o la metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? Como banqueros somos dinamizadores de la economía... debemos apoyar que los sectores hagan un vuelco hacia lo sostenible... se viene más accesibilidad y tecnología que satisfaga las necesidades de los clientes... referenciarse frente a los retos de sostenibilidad del mundo (44:12)

Observaciones:

El área de sostenibilidad está transversal al negocio y genera productos diferenciales ambientalmente (7:30)

Financian proyectos desde ciertos montos, únicamente si cumplen con principios del Ecuador (8:40)

“Algo que nos pasa a nosotros en sostenibilidad es que todo hay que crearlo de cero” (35:00)

“Queremos hacer cosas... pero no están, hay que hacerlas... una metodología que permita un avance sería muy valioso” (46:30)

Relación Sostenibilidad y Proyectos

- Sostenibilidad ejecuta proyectos cuyo producto es la sostenibilidad
- Sostenibilidad entrega y patrocina proyectos a las áreas del negocio
- Sostenibilidad no controla ni hace seguimiento a los proyectos de los que no es patrocinador

PMO - Servicios financieros

E/G	Temas de análisis	S/N
	<p>1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? PMO, bajo la dirección de proyectos corporativos que se llama “Funciones Corporativas”. Se hizo una transición para distribuir las direcciones en tipos de bancas. PMO apoya de forma transversal a las tres direcciones, el enfoque es corporativo (a nivel regional) (2:20). Esta área existe hace catorce años (3:35)</p>	
	<p>2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? Antes estaban enfocados en metodologías de cascada, y ahora migramos a metodologías agile (3:35) “Nosotros no nos casamos con ningún estándar, lo que hacemos es que de acuerdo con el tipo de proyectos optamos por la mejor metodología” (4:15) Nuestra responsabilidad es conocer integralmente al negocio... para ser integrales a la hora de desarrollar proyectos (6:00)</p>	
	<p>3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? Sostenibilidad es un pilar importante en la estrategia y por esto se busca que los proyectos impacten positivamente el negocio, pero con un enfoque en los beneficios para los clientes y la transformación de la sociedad (6:30)</p>	
	<p>4. ¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? La PMO es la responsable de transformar la organización desde los proyectos, por eso buscan aportar a la estrategia de sostenibilidad de forma que todas las iniciativas (proyectos) incluyan este concepto (10:00)</p>	
	<p>5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio?</p>	
G	<p>Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto? Se da de forma intuitiva. Los equipos tienen conciencia de los impactos sociales al igual que los económicos (no se mencionan temas ambientales) (15:10)</p>	<p>No consciente (14:00)</p>
G	<p>Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? La sociedad sí. El medio ambiente solo se tiene en cuenta con los activos fijos (edificios) (15:35)</p>	<p>Parcialmente</p>
G	<p>Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados) Desde la perspectiva de riesgos se tienen en cuenta, en una fase inicial, los factores ambientales y sociales (16:08)</p>	<p>Sí</p>
G	<p>Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros) Análisis financiero de los resultados que se esperan (16:56)</p>	<p>No</p>
E	<p>Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos? Análisis financiero de los resultados que se esperan (16:56)</p>	<p>No</p>
G	<p>Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores?</p>	<p>Sí</p>

	A través de la cadena de abastecimiento se pretende que los proveedores manejen estándares de sostenibilidad (17:48)	
G	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto? “Es un ‘tip’ muy interesante que podemos adoptar” (18:24)	No
E	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos? (16:08)	Sí
E	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo) (19:28)	Sí
G	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan las lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad? Se es muy consciente en el adecuado uso de los recursos, está inmerso en el ADN del equipo. Las lecciones aprendidas se comparten con el equipo y se tiene un repositorio en un software de administración de proyectos (19:43)	Sí
6.	¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad? Materializar los objetivos que se plantean inicialmente. Al final, hay resultados e impactos que no se pueden medir o anticipar desde el principio (22:30) Entender mejor al entorno para ejecutar la sostenibilidad, este es un proceso evolutivo (23:28)	
7.	¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? La estrategia más importante es transformar vidas y acercar el cliente a la banca, de una forma diferente (24:05)	
8.	¿Cuáles considera que son los temas o las metodologías que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? “El concepto de aceleración de valor”. Elementos de ganancias tempranas y de alta calidad (25:44)	

Observaciones:

- Aunque la empresa declara la sostenibilidad como una estrategia corporativa, la PMO no la tiene interiorizada totalmente porque no es quien la ejecuta.
- La sostenibilidad se permea parcialmente al negocio; todo depende de las responsabilidades de cada área frente a la estrategia.
- “Es un ‘tip’ muy interesante que podemos adoptar” (18:24).
- “Nunca es suficiente el análisis de riesgos y es un factor crítico de éxito” debe ser un ejercicio permanente (27:13).
- Un punto estratégico para impactar con la sostenibilidad en los proyectos es el análisis de riesgos y la planeación (28:41). La planeación aumenta la probabilidad de éxito.

Servicios de salud

Sostenibilidad - Servicios de salud

E/G	Temas de análisis
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <p>La organización nace como un acto filantrópico-humanitario, un concepto que ha evolucionado con el tiempo a filantropía-estratégica, lo que hace que la organización sea sostenible, con un enfoque primordialmente social pero también incluyendo aspectos económicos (1:19)</p>
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?</p> <p>La organización empezó a entender que había varios interesados (stakeholders) que debía satisfacer, como la sociedad, el gobierno (exigencias medioambientales) y los proveedores (9:16)</p> <p>La planeación estratégica permitió que la organización ampliara el concepto de sostenibilidad social e incluyera la sostenibilidad ambiental y económica (11:15)</p> <p>La organización identificó que una manera de incorporar la sostenibilidad, en la estrategia y en la operación, era a través del cumplimiento de las expectativas de los interesados (stakeholders), a los cuales debían mantener informados por medio de los “informes de sostenibilidad”, los cuales, inicialmente, eran informes sociales y, posteriormente, se realizaban bajo estándares internacionales como GRI (13:28)</p> <p>Si bien somos una entidad social, tenemos la obligación de generar los mecanismos y los medios para producir riqueza económica (14:53) ... debemos buscar los recursos para no depender de la caridad, sino ser autosuficientes (16:00)</p> <p>Con respecto al concepto medioambiental, la organización comenzó a tomar conciencia de que los hospitales son los que más contaminación generan en desechos sólidos, esto también impacta en la salud de la población por la cual nosotros trabajamos (16:40)</p> <p>Las operaciones de la organización tienen impactos sociales, económicos y medioambientales. Por lo tanto, para garantizar el éxito, debemos trabajar en estos tres aspectos por igual, por lo cual tomamos la decisión, desde hace cinco años, de iniciar el reporte de sostenibilidad basado en GRI (17:30)</p>
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?</p> <p>Las operaciones de la organización tienen impactos sociales, económicos y medioambientales. Por lo tanto, para garantizar el éxito de la organización debemos trabajar en estos tres aspectos por igual (17:30)</p> <p>La sostenibilidad es un tema transversal pero no necesariamente se le da igual peso a los tres criterios, esto depende del tipo de iniciativa (35:31)</p>
	<p>4. ¿Cómo integra la organización sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?</p> <p>La organización se vincula con el desarrollo del concepto de responsabilidad social (ISO 26000) (13:10)</p>
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p>
E	<p>P: Diagnóstico del estado actual</p> <p>Identificar oportunidades de mejora para ser competitivos sin perder de vista lo social (25:45)</p>

	Se identifica que es lo que está pasando en el entorno y las tendencias de la competencia vs. las soluciones de la organización (45:38)	
E	P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad. Identificación de grupos de interés y de sus expectativas y contrastarlos con los intereses de la organización (19:40)	
G	P: Establece objetivos, metas y programas Una vez se identifican las necesidades y expectativas se generan planes de trabajo y presupuesto (30:30)	
G	H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan. Se establecen proyectos/iniciativas para responder a las necesidades (dimensiones estratégicas) (48:19) y se entrega el liderazgo del proyecto desde el área de planeación (proyectos) al patrocinador, que son las áreas del negocio que se relacionan con el objetivo (53:00)	
N/A	V: Medir los indicadores	
N/A	A: Mejorar con base en los resultados	
6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? Todas las áreas del negocio se rigen por un gran lineamiento corporativo que es: la organización. Esta reconoce que, por sus operaciones, impacta en dimensiones sociales, económicas y medioambientales; por eso, en la ejecución de su misión, independiente al área de sostenibilidad, debe buscar la materialización de oportunidades cumpliendo con esta premisa (67:30)		
E	Contexto del proyecto: ¿Cómo se pueden transferir los principios de sostenibilidad a la dirección de los proyectos? Se construyen proyectos para cumplir estrategias costo-eficientes (las estrategias tienen el componente de sostenibilidad inmerso como gran lineamiento corporativo) (56:19)	Sí
E	Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos. La organización empezó a entender que había varios interesados (stakeholders) que debía satisfacer, como la sociedad y el gobierno (exigencias medioambientales) (9:16) Con respecto al concepto medioambiental, la organización comenzó a tomar conciencia de que los hospitales son los que más contaminación generan en desechos sólidos, esto también impacta en la salud de la población por la cual nosotros trabajamos (16:40)	Sí
E	Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad. Sostenibilidad y el comité de presidencia generan los lineamientos para los proyectos, pero estos se asignan a las unidades funcionales, porque la sostenibilidad se trata como un tema transversal (66:15)	Sí
E	Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica). Los proyectos estratégicos se definen por su transversalidad, y las implicaciones que tiene en las dimensiones social, ambiental y económica (35:17) Las iniciativas compiten por recursos económicos, de apoyo y de tiempo, entonces el área de planeación filtra los proyectos en el "Comité corporativo" (48:38), donde se seleccionan los proyectos bajo criterios sociales y económicos (51:25)	Sí

E	Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos. Los responsables de los proyectos deben evolucionar el proyecto y presentarlo a diferentes instancias (67:04)	No
E	Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. Sí se tiene en cuenta. (55:50)	Sí
N/A	Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. Por su carácter social, la sostenibilidad es transversal al negocio, no necesariamente un área enfocada en este tema dicta lineamientos al área de proyectos	No
N/A	Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. Por su carácter social, la sostenibilidad es transversal al negocio, no necesariamente un área enfocada en este tema dicta lineamientos al área de proyectos	No
N/A	Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo. Por su carácter social, la sostenibilidad es transversal al negocio, no necesariamente un área enfocada en este tema dicta lineamientos al área de proyectos	No
N/A	Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos. Por su carácter social, la sostenibilidad es transversal al negocio, no necesariamente un área enfocada en este tema dicta lineamientos al área de proyectos	No
<p>7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía).</p> <p>El comité se reúne para coordinar y el jefe de planeación hace seguimiento a los líderes de los diferentes proyectos, y lleva al comité los asuntos relevantes (65:00)</p>		
<p>8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad?</p> <p>Sostenibilidad y el comité de presidencia generan los lineamientos para los proyectos, pero estos se asignan a las unidades funcionales porque la sostenibilidad se trata como un tema transversal... (66:15), los responsables de los proyectos deben evolucionarlos y presentarlos a diferentes instancias (67:04)</p>		
<p>9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad.</p> <p>En el momento en que haya dificultades financieras, las iniciativas que no hacen parte del “core” del negocio son las primeras en ser recortadas (84:30)</p>		
<p>10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla?</p> <p>Ética y transparencia (79:00)</p>		
<p>11. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?</p> <p>La responsabilidad social no se trata de mitigar, sino de ser conscientes de los impactos de la operación de la organización e identificar cómo, desde la misión, la organización puede contribuir al mejoramiento social (84:00)</p>		

Observaciones:

- Si bien somos una entidad social, tenemos la obligación de generar los mecanismos y los medios para producir riqueza económica (14:53).

Somos una organización de carácter social, pero debemos buscar los recursos para no depender de la caridad, sino ser autosuficientes (16:00).

- El concepto de sostenibilidad se lidera con ciertas prácticas desde el área, pero se da de forma transversal a la organización ya que no se cuenta con un equipo grande de trabajo (40:45).
- La responsabilidad social no debe tratar de mitigar, sino de ser consciente de los impactos de la operación de la organización, como desde la misión de la organización, contribuir al mejoramiento social (84:00).
- Se establecen proyectos/iniciativas para responder a las necesidades (dimensiones estratégicas) (48:19) y se entrega el liderazgo del proyecto desde el área de planeación (proyectos) al patrocinador, que son las áreas del negocio que se relacionan con el objetivo (53:00).
- Como la vocación de la organización es social, la sostenibilidad se trata como un tema transversal al negocio y no, necesariamente, todos los proyectos pasan por el área de sostenibilidad.
- Sostenibilidad y el comité de presidencia generan los lineamientos para los proyectos, pero estos se asignan a las unidades funcionales porque la sostenibilidad se trata como un tema transversal... (66:15), los responsables de los proyectos deben evolucionarlos y presentarlos a diferentes instancias (67:04).

PMO - Servicios financieros

E/G	Temas de análisis	S/N
	<p>1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? Se establece el área con una nueva persona, cuyo el objetivo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desarrollo de proyectos: el diagnóstico determina que los proyectos se ejecutaban de forma orgánica, con una metodología tradicional. • Planeación: alineación entre la estrategia y su ejecución a través de proyectos que permitan implementar la misión (5:50). • Innovación: construir algo que permanezca en el tiempo; esto se relaciona con el término de sostenibilidad-visión al futuro (13:13). <p>El grado de madurez de la PMO es principiante (23:10)</p>	

<p>2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? Se establece la metodología bajo la cual se van a gestionar los proyectos: PMI, ágiles (20:55) y marco lógico (para análisis del problema) (10:30) Determinación de la propuesta de valor de “Osterwalder” (12:40) Integración y alineación con la estrategia mediante “road map” (18:05) Al final del año pasado se determinaron seis líneas de proyectos y se alinearon con los objetivos estratégicos. Posteriormente, se asignó un líder/responsable y un patrocinador en la dirección de la organización. El líder hace un informe de estado de los proyectos y la PMO prioriza los proyectos que están en curso, hace un mapa de proyectos. A partir de ese punto, los analistas plantean la metodología Scrum para la gestión de proyectos, donde se hace un seguimiento semanal (18:40)</p>		
<p>3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? La sostenibilidad toca diferentes tópicos internos y externos, bajo el análisis “Pestel”. Lo que se busca es responder a las necesidades del entorno (25:00)</p>		
<p>4. ¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? Diseñar proyectos para responder a las necesidades del entorno (componente social), alineando objetivos estratégicos y materializándolos mediante proyectos (27:35)</p>		
<p>5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? La sostenibilidad es uno de los objetivos estratégicos (34:50) Se asigna un líder/responsable y un patrocinador. El líder hace un informe de estado de los proyectos y la PMO prioriza los proyectos que están en curso, hace un mapa de proyectos. A partir de ese punto, los analistas plantean la metodología Scrum para la gestión de proyectos, donde se hace un seguimiento semanal (18:40)</p>		
G	<p>Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto? (41:12)</p>	Sí
E	<p>Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? Los proyectos deben reflejar soluciones a necesidades de la sociedad (30:25) No podríamos aspirar a la sostenibilidad sin entender las necesidades del otro (37:18) Sí (41:36)</p>	Parcialmente
G	<p>Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados) (41:44)</p>	Sí
G	<p>Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros) El relacionamiento entre las partes es lo que permite generar valor (41:58)</p>	Sí
G	<p>Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos? Se manejan dos indicadores: calidad y resultados. No se incluyen criterios específicos de sostenibilidad (43:57) Cuando el objeto del proyecto está dirigido a la sostenibilidad, los resultados del mismo incluyen criterios de sostenibilidad (44:28)</p>	Parcialmente
G	<p>Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores?</p>	Sí

	Principios de eficiencia (sostenibilidad económica) y responsabilidad social (45:28), calidad y temas ambientales (47:00). Se exige a los proveedores certificaciones de buenas prácticas laborales (47:20)	
G	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto? (48:03)	No
G	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos? Parte de la definición del problema y de la solución incluye estos criterios dentro del marco (48:19)	Parcialmente
E	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo) Se tiene el objetivo de desarrollar las habilidades de los directores de proyectos y los analistas de la PMO, con el fin de que se conviertan en asesores metodológicos de gestión de proyectos en las diferentes áreas de la organización (23:23) Se define un plan de formación para adquirir las capacidades requeridas por la organización, las cuales son muy específicas (50:15)	Sí
G	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan las lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad? Es una obligación de la gestión de proyectos (51:10)	Sí
6. ¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad? Es lograr un enfoque a largo plazo (52:15)		
7. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? Los proyectos se conciben de forma estratégica para implementar la misión, y no como un área de apoyo que realmente no trasciende la estrategia (58:25)		
8. ¿Cuáles considera que son los temas o las metodologías que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? La sostenibilidad debe estar muy ligada a un análisis exhaustivo de las necesidades del entorno. Los proyectos se deben plantear desde principios sociales (59:37)		

Observaciones:

- Identificar riesgos y generar planes de mitigación antes de que se materialicen. Contribuye a ser sostenibles.
- No se es sostenible si no se ofrecen los servicios que requieren los usuarios, porque eso genera perjuicios económicos y comprometen la sostenibilidad al desperdiciar recursos y esfuerzos en áreas que no generan un impacto sobre los grupos de interés (37:15) (59:37).
- En el sector de salud se da una particularidad, debido a que la dirección estratégica está dada por los médicos y esto cambia el enfoque respecto

a las organizaciones de la industria, desde el punto de vista metodológico en la dirección de proyectos (56:50).

Servicios de energía

Sostenibilidad servicios de energía

E/G	Temas de análisis
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <p>El concepto de sostenibilidad en la empresa está arraigado desde el grupo empresarial; de hecho, nos apoyamos en otra empresa del mismo, quienes son muy fuertes en este tema, aunque se tiene conciencia de que las materialidades de las empresas son muy diferentes. En la organización tenemos líneas de negocio que tienen como objetivo contribuir a ciudades más sostenibles, desde el punto de vista ambiental. Tenemos plantas eólicas y de energía solar, al igual que vehículos eléctricos</p>
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?</p> <p>La organización definió sus objetivos 2025, que implican la expansión de las operaciones a nuevos negocios, en países de Centroamérica y el Caribe; para lograrlo se tiene conciencia de que la sostenibilidad, como estrategia corporativa, es un vehículo indispensable, tomando como referencia las líneas de negocio de la compañía (hogares, ciudades, empresas y negocio tradicional – generación, transmisión y comercialización). Desde sus inicios, la sostenibilidad ha sido parte del negocio.</p> <p>La organización decidió que no se invertirá en nuevas plantas térmicas que utilizan combustibles fósiles</p>
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?</p> <p>De nuevo les aclaro que la sostenibilidad no se toma con un concepto aislado del negocio, la junta es consciente de que los esfuerzos en criterios sociales y ambientales deben hacerse visibles, y por eso desarrollamos nuestros reportes en GRI.</p> <p>Hace un año se pasó del concepto de “modelo de sostenibilidad” a “política de sostenibilidad”.</p> <p>En la organización el objetivo está enfocado en cambiar el concepto de usuarios de los servicios a una posición de “clientes”; esto implica un cambio en el modelo de negocio, donde la relación con los clientes es fundamental, esto nos lleva a mejorar los procesos de atención y el enfoque como un grupo de interés relevante</p>
	<p>4. ¿Cómo integra la empresa sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?</p> <p>Los ODS se toman como referencia en la compañía, con el fin de aportar a metas globales, principalmente desde el enfoque de la operación de la organización (energía)</p>
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p>
G	<p>P: Diagnóstico del estado actual. Identificar oportunidades</p>
G	<p>P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad. No se tienen matrices de materialidad porque eran difíciles de interpretar por parte de nuestros grupos de interés, sino que se tiene una lista de los temas materiales</p>
E	<p>P: Establece objetivos, metas y programas. Estos son establecidos por la dirección de la compañía, pero el área de sostenibilidad aconseja nuevas estrategias</p>
G	<p>H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan.</p>

	No se implementan programas, sino que el área de sostenibilidad apoya los proyectos que nacen en la dirección de la organización	
E	V: Medir los indicadores Se miden a través de la mega	
E	A: Mejorar con base en los resultados	
6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? No, se tienen unas políticas como compañía, las cuales se derivan en lineamientos que se incorporan en todas las áreas del negocio, buscando cumplir los retos que plantea la “mega”		
E	Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos?	Sí
E	Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos	Sí
E	Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad	Sí
E	Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica)	Sí
N/A	Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos	No
N/A	Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. Sí se tiene en cuenta	No
N/A	Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad	No
N/A	Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad	No
N/A	Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo	No
N/A	Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos	No
7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía). Se mide a través de la mega, pero no se hace un seguimiento específico a los proyectos desde el área de sostenibilidad		
8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad? No		
9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad. En Colombia, y específicamente en Medellín, el concepto de sostenibilidad está muy desarrollado y ya se tiene arraigado en la conciencia de los empleados; sin embargo, ya que la organización tiene sede en diversos países de Latinoamérica, el tema cultural se convierte en una barrera para unificar los esfuerzos. La sostenibilidad no debe concebirse como un ancla, ni tampoco como una teoría		
10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla? En otras organizaciones, la sostenibilidad se concibe con un tema de “reportabilidad”, mientras que en la organización se concibe como una estrategia arraigada en el día a día del negocio, que va más allá de temas netamente sociales o ambientales. El portafolio de proyectos y servicios tiene un enfoque en sostenibilidad, donde se busca ser líderes en energía solar, por ejemplo		

11. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?
 En temas de generación de energía, el concepto evolucionará a una generación distribuida, enfocada en energías renovables, ciudades sostenibles (techos solares) y movilidad eléctrica

Observaciones:

La entrevista se documentó a partir de notas tomadas por los investigadores, ya que la grabación se perdió por errores técnicos.

PMO - Servicios energía

E/G	Temas de análisis	S/N
	1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? En este momento, la organización tiene únicamente la PMO para el negocio de transmisión y distribución. Sin embargo, se está trabajando en unificar el proceso de gestión en todos los proyectos de la compañía (1:18)	
	2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? Está influenciada por el PMI y su PMBOK, aunque se es consciente de que esta metodología debe ser ajustada a la madurez y al tamaño de la compañía. En este momento, se tienen muchos procesos certificados por lo que la metodología PMI se hace redundante en algunos de estos. Además, en algunas áreas del conocimiento se hace corto el PMBOK (para las necesidades específicas que se tienen), por lo que se busca complementar con otras metodologías (2:46)	
	3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? La organización busca que la sostenibilidad sea un concepto que permee el día a día (4:01)	
	4. ¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? En el área de proyectos el tema ambiental y el tema de predios son criterios que influyen la operación, por lo cual se incluye el concepto de sostenibilidad como un tema estratégico para viabilizar los proyectos del negocio (mitigación de riesgos) (4:55)	
	5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? Hay un área de sostenibilidad que traza directrices, apalanca las estrategias y transmite las iniciativas, para generar conciencia en las áreas del negocio (11:30)	
E	Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto? (11:30)	Sí
G	Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? El concepto de sostenibilidad en este sentido no es aislado de la operación, sino que se tratan estos interesados mediante estrategias de mitigación de riesgos para la ejecución de proyectos (21:37)	Sí
E	Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados) (11:30)	Sí
G	Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros)	No

	Este es el objetivo al que se desea llegar con una PMO corporativa, porque en este momento el portafolio de proyectos es definido por parte de la dirección, quien asigna un presupuesto para la ejecución de los mismos. Sin embargo, la idea es aclarar estos criterios para la selección de proyectos del portafolio (15:50)	
G	Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos? (12:42)	No
N/A	Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores?	No
N/A	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto?	No
E	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos? El concepto de sostenibilidad, en este sentido, no es aislado de la operación, sino que se tratan estos interesados mediante estrategias de mitigación de riesgos para la ejecución de proyectos (21:37)	Sí
G	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo) Se está en proceso de definición de perfiles para gerentes de proyectos (competencias duras y blandas), así como el plan de formación, de manera que se ajusten a la organización (17:17)	No
N/A	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad?	No
6. ¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad? Cuando se avalúan proyectos el criterio económico es el más relevante; sin embargo, al enfocarse únicamente en indicadores como la TIR y la VPN, se descuidan otros criterios de valor para la selección de proyectos del portafolio (29:00). Se debe tratar en dos campos fundamentales: la selección de proyectos que incluya criterios de sostenibilidad y la gestión que permita monitorear la ejecución de objetivos de sostenibilidad (30:00)		
7. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? Cuando la organización compró una empresa de transmisión y distribución, se aseguró de incluir a las competencias técnicas que ya se tenían, características de sostenibilidad, enfocadas en la contribución para mejorar la calidad de vida de los empleados y demás grupos de interés (25:15)		
8. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? N/A		

Observaciones:

“La primera responsabilidad social de la empresa es ser rentable, porque de lo contrario no podría existir” (27:25).

Esta entrevista fue desarrollada con el primer modelo de la “guía no estructurada de entrevista” por lo cual no se incluyeron todas las preguntas, pues dicho modelo evolucionó con los aprendizajes que se dieron en el proceso.

Servicios sin ánimo de lucro

Sostenibilidad - Servicios sin ánimo de lucro

E/G	Temas de análisis
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <p>No se trata la sostenibilidad como un tema independiente, por la razón de ser de la organización que es netamente social... la sostenibilidad se trata como un tema de desarrollo estratégico... No se ha tenido que convencer a la junta directiva porque los tres componentes de sostenibilidad están interiorizados en la organización (2:28)</p>
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?</p> <p>Se ha dado desde varios componentes: interiorización de ODS, reporte con base en GRI 4.0 desde el año 2014 (4:18). El componente de sostenibilidad financiera está evolucionando este año en la re-definición de la estrategia (5:40).</p>
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?</p> <p>“La organización es súper fuerte en la parte social, pero sentimos que falta mucho en el componente ambiental y mirar mejor el tema de la sostenibilidad financiera” (5:19)</p> <p>Un indicador fundamenta es “coberturas”, que se refiere a la población impactada (componente social), aunque todavía estamos en el proceso de definir bien este indicador ya que el impacto se mide a largo plazo (6:48)</p>
	<p>4. ¿Cómo integra la empresa sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?</p> <p>La organización no tiene sistemas de gestión certificados y decidió que no estaba interesada en las certificaciones, pero sí en referenciarse en ellas. No hay una integración consciente de estos sistemas de gestión con el área de proyectos (10:10)</p>
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p> <p>Estructura anterior: (11:50)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuestas de proyectos desde áreas de servicios (vivienda, servicios sociales, recreación y deportes, servicios de salud y servicios financieros) al comité de dirección 2. Estudio de prefactibilidad del proyecto 3. Coordinación de ejecución del proyecto por parte del área de proyectos 4. Ejecución por parte del área de operaciones y el equipo de vivienda <p>Reestructuración: (13:15)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación de proyectos en tres categorías: negocios actuales, negocios complementarios y nuevos negocios 2. Se asigna un área responsable para el estudio de prefactibilidad, dependiendo del tipo de proyecto: innovación y nuevos negocios (servicios complementarios y nuevos negocios) y planeación estratégica (negocios actuales) 3. Evaluación de alternativas en el “comité de proyectos” bajo criterios establecidos 4. Estudio de factibilidad por parte de la oficina de proyectos (PMO) 5. Ejecución de proyectos por los gerentes de proyectos, bajo la supervisión de la PMO
N/A	P: Diagnóstico del estado actual
E	P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad (37:30)
E	P: Establece objetivos, metas y programas (37:45)

N/A	H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan	
E	V: Medir los indicadores en el corto y en el largo (37:47)	
N/A	A: Mejorar con base en los resultados	
<p>6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? No tenemos la sostenibilidad como un área... se ha planteado varias veces la necesidad de crear una, pero se ha concluido que no. Solo se hace necesario para algunos temas que se deben fortalecer (41:00)</p>		
N/A	<p>Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos? No fue necesario profundizar en este tema porque todos los proyectos son sociales</p>	Sí
E	<p>Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos. “En la organización es súper fuerte la parte social, pero sentimos que falta mucho en el componente ambiental y mirar mejor el tema de la sostenibilidad financiera” (5:19)</p>	Parcialmente
E	<p>Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad. A partir de la guía de implementación de los ODS se generan objetivos para las iniciativas (proyectos) (37:45)</p>	Sí
E	<p>Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica). Criterios: población a impactar, pertinencia con la estrategia (15:07)</p>	Parcialmente
G	<p>Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos. No son criterios estándar, sino particulares de cada proyecto (19:07)</p>	No
N/A	<p>Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. Si se tiene en cuenta. El área de sostenibilidad no genera lineamientos a la PMO</p>	No
G	<p>Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. La mayoría de los proyectos son sociales, y lo que se mide es el impacto social y la cobertura de la población impactada</p>	Parcialmente
N/A	<p>Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. El área de sostenibilidad (planeación) no le genera lineamientos a la PMO</p>	No
E	<p>Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo. Personas que se sacan de la operación y se dedican a la ejecución de proyectos (15:25)</p>	Parcialmente
N/A	<p>Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos, en futuros proyectos. El área de sostenibilidad (planeación) no le genera lineamientos a la PMO</p>	No
<p>7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía).</p>		

Eso lo hace el equipo de proyectos durante la planeación y la ejecución (PMO)... y la idea es que con la propuesta nueva esto migre al patrocinador en las fases de cierre (planeación) (18:27)
8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad? N/A. En la entrevista a la PMO se aclara que el área de planeación no tiene alcance sobre proyectos no estratégicos (administrativos e informáticos)
9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad. No es fácil mostrar una medida financiera de éxito de los proyectos... es difícil llegar a la cuantificación del impacto social (21:55)
10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla? La sostenibilidad es parte de la razón de ser de la organización... pero un diferencial de la organización es el enfoque en la población afiliada... y hacer una exitosa operación de los fondos del gobierno (24:47)
11. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? Impactar a las personas que se encuentran en la clase baja y media (28:00)

Observaciones:

La organización, más que declararse sostenible, lo que ha hecho es adherirse a unos estándares que hablan de sostenibilidad; pero, indiscutiblemente, es una organización incipiente en aspectos ambientales y económicos (28:43).

Somos muy fuertes en lo social por la particularidad del negocio... nuestro impacto ambiental es menor que el de las empresas industriales... Hemos referenciado otras empresas que no pertenecen al sector social ni industrial, y estas tienen un modelo ambiental interesante (42:20).

El enfoque de la entrevista no estructurada fue difícil de ejecutar debido a que una empresa sin ánimo de lucro tiene características particulares en las cuales la sostenibilidad, desde el enfoque social, es básicamente el negocio de la organización; esto implica que no hay una estructura para el área de sostenibilidad.

PMO - Servicios sin ánimo de lucro

E/G	Temas de análisis	S/N
	<p>1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? La PMO inició hace 3 meses (1:40) Estamos muy unidos al área de innovación (2:33) Hasta hace seis meses las áreas de planeación estratégica (sostenibilidad) y el área de evaluación de proyectos (PMO) eran una misma área; ahora están divididas, pero pertenecen a la misma subdirección (6:55) Se tomó la decisión de separar las áreas, porque no habíamos sido muy buenos en la ejecución de proyectos (8:40) No tenemos un alcance del 100 % de los proyectos administrativos o corporativos; estamos enfocados en proyectos estratégicos que son los que están relacionados con el objeto social de la empresa, incluyen CAPEX o incluyen interacción entre diferentes áreas (17:24) La PMO todavía no entrega lineamientos en gerencia de proyectos a la organización, pero estamos construyendo el área con ese objetivo (19:32)</p>	
	<p>2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? No tenemos una construcción metodológica definida, pero iniciamos a basarnos en PMI (2:17). No hacemos el ejercicio de mirar la matriz de materialidad para entender cómo los proyectos impactan alguno de esos elementos, aunque sabemos que esta matriz está muy orientada a lo social (6:04)</p>	
	<p>3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? El tema de sostenibilidad no es muy formal en los proyectos; sin embargo, hay dos elementos que definitivamente están: la sostenibilidad financiera y la social (2:49). Las mediciones sociales todavía son de cobertura, no de impacto, es muy difícil hacerlo cuando no tenemos herramientas (3:35). Nos falta todavía la pática de la sostenibilidad ambiental, que es importante (5:39). La matriz de materialidad la construye el área de planeación, y antes ambas áreas estaban integradas, por esta razón, la PMO conoce los objetivos de sostenibilidad (10:39)</p>	
	<p>4. ¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? Partimos de las necesidades estratégicas, que son las necesidades sociales de la población, y a partir de ahí se hace una modelación financiera (4:45). Se mira que tan rentable o autosostenible es el proyecto, o si toca buscar recursos/subsidios para la ejecución del mismo (5:00). Hasta hace seis meses las áreas de planeación estratégica (sostenibilidad) y el área de evaluación de proyectos (PMO) eran una misma área; ahora están divididas, pero pertenecen a la misma subdirección (6:55). Las fases de ideación y prefactibilidad las realiza planeación estratégica (sostenibilidad) o de innovación; esta área es la encargada de incluir los elementos de sostenibilidad en los proyectos, pero aún no lo tenemos oficializado (7:49)</p>	
	<p>5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? Hasta hace seis meses las áreas de planeación estratégica (sostenibilidad) y el área de evaluación de proyectos (PMO) eran una misma área; ahora están divididas, pero pertenecen a la misma subdirección (6:55)</p>	
G	<p>Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto?</p>	Sí

	Por la naturaleza de la empresa, la estrategia está alineada con la sostenibilidad social y los proyectos nacen de las necesidades estratégicas; entonces, por la ley de transitividad, los proyectos están relacionados con la sostenibilidad (12:19)	
G	Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? Medio ambiente no está implícito en los proyectos que no lo impactan directamente (14:01). El tema social sí, porque es parte de nuestro quehacer (15:05)	Parcialmente
G	Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados) Sociales absolutamente, pero el tema ambiental todavía no es un tema muy evidente, aunque no es ausente, no tiene la misma fuerza que la dimensión social (21:00)	Parcialmente
E	Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros) Las fases de ideación y prefactibilidad las realiza planeación estratégica (sostenibilidad) o de innovación; esta área es la encargada de incluir los elementos de sostenibilidad en los proyectos, pero aún no lo tenemos oficializado (7:49)	Sí
E	Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos? Las mediciones sociales todavía son de cobertura, no de impacto; es muy difícil hacerlo cuando no tenemos herramientas (3:35)	Sí
G	Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores? No sé (22:30)	No
G	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto? Todavía no se tienen reportes de proyecto terminados, pero los temas sociales definitivamente los incluiría. Después de esta entrevista iniciaré la inclusión de los ambientales (23:13)	N/A
G	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos? El análisis de riesgos apenas se está definiendo metodológicamente (25:39)	N/A
G	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo) No (26:48). Pero las personas que trabajan en la organización deben tener el "feeling" de lo social (27:48) Talento humano es el que dicta estos criterios (29:30)	Parcialmente
G	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad? Todavía no tenemos proyectos terminados, pero sí se capitalizan las lecciones aprendidas, donde se incluyen temas de sostenibilidad (29:56)	Parcialmente
6. ¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad?		

<p>1. Medir el impacto real de los proyectos, no solo medir el cumplimiento de los objetivos y la cobertura. 2. El balance entre lo financiero y lo social en los proyectos y 3. La ejecución de proyectos (31:00)</p>
<p>7. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? Tenemos mayor claridad del sistema de compensación e impacto social que genera; entonces, el punto más fuerte es la prestación de los servicios. También estamos entendiendo mejor el papel de la tecnología y de la innovación (33:32)</p>
<p>8. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? La forma de hacer proyectos con el uso de la tecnología cambia el esquema tradicional del ciclo PHVA, la forma como se deben abordar los proyectos desde un entorno de innovación debe ser hacer y equivocarse en ciclos cortos (35:30). Frente al tema de sostenibilidad, este tiene que implementarse y hacer proyectos con un propósito detrás (empresas B) (37:30)</p>

Observaciones:

- Los materiales y suministros los maneja otra área (se ha visto como una constante en las empresas entrevistadas).
- En los reportes de proyectos no se incluyen temas sociales (diferentes a las mediciones de cobertura) y ambientales; pero después de la entrevista las empresas muestran su intención de empezar a hacerlo.
- La parte de selección de personal está a cargo de otra área que es Gestión Humana.
- A diferencia del área de sostenibilidad (planeación), la PMO considera que los aspectos económicos son relevantes en la organización, dentro del concepto de sostenibilidad.

Materiales de construcción

Sostenibilidad - Materiales de construcción

E/G	Temas de análisis
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <p>La sostenibilidad es uno de los pilares estratégicos de la organización: ser sostenibles es respetar el entorno, ser flexibles (para mitigar los riesgos), trascendentes (generar valor), liderazgo (generar cambios en la industria) (14:04).</p> <p>Es una convicción de la compañía el concepto de valor compartido: sostenibilidad del negocio y generación de valor para los grupos de interés (52:40)</p>
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años?</p> <p>Inicialmente, sostenibilidad estaba enfocada a un tema de responsabilidad social empresarial; un tema de filantropía que buscaba que la empresa compartiera las ganancias con las comunidades. Esta visión ha evolucionado, y la organización ahora es consciente de que la sostenibilidad debe partir de los impactos de su operación. Ahora este concepto se entiende como “valor compartido”: donde esté la empresa debe contribuir a la generación de valor de las comunidades (3:30).</p> <p>La sostenibilidad empodera a la empresa de su negocio y le permite verlo en términos de riesgos y oportunidades, para mantenerse en el tiempo (6:13).</p> <p>La visión de sostenibilidad de la organización se traduce en: generar valor compartido, ser consciente de sus impactos, contribuir al desarrollo (6:35).</p> <p>La política de sostenibilidad se creó hace diez años, se creó una fundación y se comenzó a reportar. Después, la dirección empezó a ser una vicepresidencia de sostenibilidad independiente y allí se comenzaron a agrupar todos los temas de sostenibilidad: seguridad ocupacional, gerencia ambiental, relacionamiento con comunidades y sostenibilidad (reportes y métricas) (15:36).</p> <p>Esa vicepresidencia trabaja muy de la mano con la vicepresidencia de riesgos estratégicos, porque se deben gestionar los factores que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio y aprovechar las oportunidades (17:22).</p> <p>También trabaja muy de la mano con la vicepresidencia de innovación, que apalanca las oportunidades de negocio mediante productos, procesos y estructuras (19:11)</p>
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo?</p> <p>La junta monitorea, cada seis meses, temas de sostenibilidad, adicionales a los económicos; inclusive, se ha creado un comité de gobierno y sostenibilidad que se reúne cada dos meses y hace un seguimiento a todos los proyectos a través de un “dashboard” (54:35)</p>
	<p>4. ¿Cómo integra la empresa sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos?</p> <p>La organización se ha adherido a compromisos internacionales: pacto global, Business for peace, Carbon Disclosure Project, CEO water mandate, prevención de corrupción, empoderamiento de las mujeres, Cement sustainability Initiative y ODS (22:24)</p>
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p>
E	<p>P: Diagnóstico del estado actual.</p> <p>Revisión de políticas de sostenibilidad, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas del negocio, los riesgos estratégicos, las oportunidades de negocio, las políticas corporativas y los compromisos internacionales (12:48).</p>

	Se hace un ejercicio de valoración de impactos y de generación de valor (VAS: Value Added Statement) de la estrategia de sostenibilidad (28:23). Construcción de una línea base para comparar respecto al año anterior (57:05)	
E	P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad. Identificar asuntos económicos, ambientales y sociales en los cuales enfocar la estrategia de sostenibilidad (13:16). Se realiza con grupos de interés: colaboradores, comunidades, proveedores, clientes, inversionistas, autoridades locales (24:05)	
E	P: Establece objetivos, metas y programas. Se generan planes de acción a cada uno de los temas de la matriz de materialidad (27:20)	
E	H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan. El área de sostenibilidad no desarrolla proyectos propios, sino que se asegura de que se cumplan los criterios y lineamientos de sostenibilidad para la toma de decisiones y la ejecución de los proyectos de las áreas del negocio (59:05)	
E	V: Medir los indicadores. Hay metas e indicadores que monitoreamos constantemente (27:25)	
G	A: Mejorar con base en los resultados. Se monitorea que se tengan planes de mejoramiento. y con base en Dow Jones se identifican las brechas y tendencias y, con base en ellos, se realizan los planes de trabajo (57:53)	
6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? El equipo corporativo genera lineamientos de sostenibilidad, y estos se implementan en los proyectos (33:40). Cada grupo de proyectos tiene un “self assesment” en sostenibilidad que le permite al área de sostenibilidad diseñar planes de trabajo (directores de sostenibilidad para cada equipo local) en conjunto y bajar las estrategias de sostenibilidad a las operaciones (35:37). El área de sostenibilidad no desarrolla proyectos propios, sino que se asegura de que se cumplan los criterios y lineamientos de sostenibilidad para la toma de decisiones y la ejecución de los proyectos de las áreas del negocio (59:05)		
E	Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos? Sostenibilidad le entrega al área de proyectos unos criterios que deben ser tenidos en cuenta en el “Due diligence”, para la gestión de proyectos (31:11). Hay un equipo local de sostenibilidad que se encarga de bajar todos los requisitos corporativos para la viabilidad del proyecto (32:20)	Sí
E	Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos. Se tiene un énfasis importante en el medio ambiente dentro de la estrategia de sostenibilidad, y en la actualidad hace parte del grupo de interesados; pero esto se está revisando ya que no aplica para las estrategias de relacionamiento (24:34). Se realiza con grupos de interés: colaboradores, comunidades, proveedores, clientes, inversionistas, autoridades locales (24:05)	Sí
G	Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad. (36:55)	Sí
E	Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica).	Sí

	Se va a empezar a realizar un análisis de generación de valor (VAS: Value Added Statement) a los proyectos para analizar la viabilidad (28:30)) y cuáles serían los costos sociales de cada uno de ellos (30:05)	
G	Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos. Sí. Se tienen metas corporativas y metas locales que se monitorean continuamente (37:15)	Sí
G	Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales. No es responsabilidad de la vicepresidencia de sostenibilidad, sino de la cadena de abastecimiento y gestión de proveedores. Sin embargo, el área de sostenibilidad genera lineamientos de evaluación, selección y contratación de proveedores, con base en una herramienta desarrollada en conjunto con el MIT, de acuerdo con la segmentación de proveedores críticos (40:06)	Sí
G	Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. Los proyectos deben reportar, entre otros factores: agua, biodiversidad, proveedores, riesgos... Cada uno con cierta periodicidad (45:18)	Sí
E	Administración del riesgo del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad. La vicepresidencia de sostenibilidad trabaja muy de la mano con la vicepresidencia de riesgos estratégicos, porque se deben gestionar los factores que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio y aprovechar las oportunidades (17:22). Sostenibilidad diseña que debe analizarse y medirse en los riesgos estratégicos, y cada operación implementa ese estándar a nivel local y reporta al corporativo. Este último prioriza riesgos y acompaña a los de riesgo alto (34:33)	Sí
G	Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo. Hay un enfoque corporativo que aplica a proyectos, por ejemplo, romper esquemas de cargos (46:22). Se realizan convocatorias públicas para buscar en las comunidades de influencia de los proyectos el equipo de trabajo. Para esto se hace publicidad de vacantes y explicaciones de perfiles (49:00). Se patrocinan estudiantes para que adquieran las capacidades específicas requeridas (49:53)	Sí
G	Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos. En este momento, se está trabajando en reuniones periódicas informales que permitan recopilar las lecciones aprendidas. Sin embargo, es un tema que está en desarrollo. La idea es generar una plataforma donde se puedan compartir más eficientemente (50:26)	Sí
7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía). Sí, se tienen metas corporativas y metas locales que se monitorean continuamente (37:15). Estamos desarrollando una herramienta que se llama "Sustainability Self Assessment", que permite diagnosticar el estado de los proyectos en las dimensiones de la matriz de materialidad y los califica de acuerdo con cinco niveles de madurez (63:18)		
8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad? Se está implementando un índice de huella socioeconómica que evalúa el impacto, cuando la organización esté en cierto territorio y cuando no esté, porque la idea no es generar dependencia de las comunidades en la operación de la organización (38:35)		

<p>9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad. Las personas tienden a pensar que la sostenibilidad es costosa y compite con la rentabilidad de los proyectos; pero, por el contrario, la sostenibilidad se preocupa porque este sea rentable (60:50). Las personas conciben la sostenibilidad como un discurso cualitativo, hasta que se ven tangibles los indicadores y los estándares se traducen en la forma de aplicar la sostenibilidad en las operaciones (61:45)</p>
<p>10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla? El interés en generar valor compartido, porque la sostenibilidad no se limita en la rentabilidad del negocio, sino a la contribución a esas comunidades en las cuales se desarrolla la operación (66:24)</p>
<p>11. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? El reto más importante es alinear la cadena de valor a estándares sostenibles de la industria, para que los esfuerzos de la organización sean combinados en todo el ciclo de vida con otros actores de la industria y del entorno (67:20)</p>

Observaciones:

- ...La organización ahora es consciente que la sostenibilidad debe partir de los impactos de su operación (3:30).
- ... El medio ambiente no necesariamente es un grupo de interés; aunque lo tenemos en este momento, lo estamos revisando (20:35).
- Cada grupo de proyectos tiene un “Self Assesment” en sostenibilidad, lo que le permite a sostenibilidad diseñar planes de trabajo (directores de sostenibilidad para cada equipo local) en conjunto y bajar las estrategias de sostenibilidad a las operaciones (35:37).
- Criterios de sostenibilidad incluidos en la herramienta desarrollada en conjunto con el MIT, para la selección de proveedores (43:30): políticas, estructura, grupos de interés, planes de relacionamiento, estructura del gobierno corporativo, gestión de riesgos, gestión de cadena de abastecimiento, innovación, sistemas de gestión ambiental, ecoeficiencia, biodiversidad, diversidad y derechos humanos, seguridad industrial y salud ocupacional, comunidades. Estos criterios se ponderan según el impacto del segmento en cada uno de ellos. Están muy relacionados con lo que evalúa Dow Jones.
- Traducir la sostenibilidad a la gerencia de proyectos de una manera práctica y liviana, con criterios relevantes y metas que se puedan cumplir;

de manera que le permita a la organización concebir la sostenibilidad como un valor y no como una carga (68:50).

PMO - Materiales de construcción

E/G	Temas de análisis	S/N
1.	<p>¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? Dentro de la estructura organizacional, la PMO hace parte de las áreas de diseño, que son las direcciones estratégicas. La PMO maneja algunos proyectos de cierto monto de dinero, pero no integra todos los proyectos del negocio (15:35). La PMO no ejecuta proyectos, sino que articula la ejecución de los mismos en otros niveles de la compañía, su rol es más estratégico que táctico (32:44)</p>	
2.	<p>¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? Existe un enfoque a los riesgos (51:40). El área táctica de sostenibilidad social utiliza varias metodologías: marco lógico, procedimientos adaptados y “Goal Alignment” (44:06)</p>	
3.	<p>¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? La sostenibilidad se trabaja desde la lógica de “licencia social para operar”: armonía entre la dinámica del negocio, los intereses de la comunidad local y los factores bióticos/abióticos (5:56). Cuando uno habla de sostenibilidad implica que la forma como haces las cosas cuida el balance entre lo económico, lo social y lo ambiental (7:50). Este proceso de integración de la parte social y ambiental en los proyectos no se da como línea base para todos; es decir, que no está formalizado y estandarizado como un proceso, sino que se da en la dinámica del día a día, dentro de la lógica de la compañía para los proyectos de negocio (11:17). Sostenibilidad es un pilar estratégico de la compañía (34:45)</p>	
4.	<p>¿Qué relación existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? Cuando se viabiliza un proyecto se asigna un líder y un equipo interdisciplinario, donde hay participación de los líderes de proyectos sociales y ambientales. Este vínculo, entre la parte técnica con las áreas social y ambiental, inicia con la necesidad de concesión de licencias en estas dos áreas, exigidas legalmente (8:36). En sostenibilidad social existen diferentes motivaciones para realizar proyectos: el cumplimiento regulatorio, la gestión de riesgos y el relacionamiento o inversión voluntaria (25:30). En el nivel estratégico se encuentran todas las vicepresidencias, incluyendo tanto la PMO como el área de sostenibilidad; esta última se extiende también a nivel táctico, donde hay gerencias y direcciones enfocadas en temas sociales, ambientales y de seguridad en el trabajo (38:50)</p>	
5.	<p>¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? La PMO no genera lineamientos para los proyectos sociales. Pero para el área técnica de los proyectos del negocio sí existen procedimientos y lineamientos de compañía (16:46). Las áreas de proyectos sociales y ambientales manejan dos brazos: conexión con el negocio e impacto en el desarrollo; entonces, el lineamiento de la PMO no se ajustaría (17:25). El área de diseño de sostenibilidad genera políticas, metodologías y lineamientos al área táctica (20:42)</p>	

G	Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto? ¿Esta influencia es relevante o traducida al proyecto? La política de sostenibilidad tiene un compromiso de valor establecido con cada grupo de interés, incluyendo las comunidades y el medio ambiente (50:47)	Sí
E	Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? La política de sostenibilidad tiene un compromiso de valor establecido con cada grupo de interés, incluyendo las comunidades y el medio ambiente (50:47)	Sí
G	Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto (objetivos y resultados esperados)? La metodología de riesgos guía la definición de objetivos y resultados objetivos (51:40)	Sí
G	Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros) Muchos casos de negocio, que son viables económicamente, se descartan por criterios sociales y ambientales (52:35)	Sí
G	Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos? En algunos proyectos el área de sostenibilidad social no participa en la fase de cierre, únicamente en los que tiene alcance el área. El deber ser y el deseo es que todos los proyectos estén en el alcance social y ambiental (54:26)	Parcialmente
N/A	Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores?	N/A
G	Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto? Podría incluirse en el reporte de riesgos (59:10)	N/A
E	Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos? El modelo de riesgos es corporativo al igual que la guía de evaluación de impactos ambientales (51:50)	Sí
G	Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo) Sí. Se contratan personas calificadas o mano de obra no calificada que pertenecen al área de influencia, y se incluyen planes de salida para disminuir la dependencia de las comunidades en las operaciones de la organización (60:00)	Sí
G	Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad? No se documenta un banco de buenas prácticas (61:38)	No
6. ¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad? Generar un equilibrio entre las necesidades del negocio y la comunidad, al igual que poder medir los resultados - ROI social (63:28)		

7. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? Sostenibilidad como pilar corporativo (64:20)
8. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad? La sostenibilidad debe trascender y llegar a elementos en los cuales la operación se integre con las comunidades, viéndola de forma holística para que impacte su cotidianidad (66:58)

Observaciones:

- Las áreas tácticas de sostenibilidad se enfocan en los temas materiales para la compañía. Desde el análisis de riesgos, en el caso de esta compañía, la sostenibilidad considera relevantes temas sociales (comunidades), ambientales (licencias) y de seguridad y salud en el trabajo (SySO).
- Como existen tantos proyectos, el área social no puede garantizar que haga parte de todos los equipos interdisciplinarios de proyectos (54:04).
- Poder medir los resultados de sostenibilidad es un reto recurrente en las empresas entrevistadas.
- La PMO es un ente articulador/estratégico, pero la clave está en poder mover los equipos a una dimensión táctica para hacer que las cosas pasen.

Alimentos y bebidas

Sostenibilidad - Alimentos y bebidas

E/G	Temas de análisis	S/N
	<p>1. ¿Cómo convencieron a la junta directiva de que invierta en sostenibilidad? (motivaciones corporativas para implementar la sostenibilidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía corporativa: La organización quiere ser líder mundial en el tema de sostenibilidad (se comparan con las grandes multinacionales en su sector...). • Estrategia de competitividad: vigencia y permanencia en el tiempo y anticiparse a los consumidores y demás grupos de interés. • Identificación de riesgos y capitalización de oportunidades. (19:30) 	
	<p>2. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de sostenibilidad en la organización en los últimos años? Existe una presidenta del centro de servicios compartido de sostenibilidad, pero a su vez también desempeña el rol de la vicepresidencia de desarrollo sostenible de la organización (9:20). La dirección de sostenibilidad tiene dos frentes: la fundación (veinte personas) y sostenibilidad corporativa y trabajo en la cadena de valor (tres personas) (11:00). No existe un área de sostenibilidad dentro de ninguna empresa del grupo, sino que se trabaja de forma transversal. Los roles principales que tiene el área son: 1. consultoría y acompañamiento interno y 2. de aseguramiento e implementación de la estrategia. (11:37). El equipo de sostenibilidad no es ejecutor sino facilitador. Lo único que ejecuta directamente son los procesos de reporte en GRI y Dow Jones, al igual que algunos proyectos particulares que son de carácter transversal (12:15). Acompañan la implementación, asesoran y dan lineamientos a todas las empresas del grupo. La idea es que la sostenibilidad sea un tema transversal y se adapte al día a día de la organización (13:17). Cada negocio tiene líderes de implementación de los temas ambientales, sociales internos (Gestión Humana), responsabilidad social (acompañamiento a la fundación) y de desarrollo de negocios inclusivos (15:10). Las primeras metas de sostenibilidad del grupo son del año 2005 (20:13)</p>	
	<p>3. ¿Cuáles son los criterios más relevantes que pide la gerencia de su compañía, cuando se postulan los proyectos de sostenibilidad? (tasa de retorno, satisfacción de grupos de interés, generación de valor, entre otros, indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad, desempeño, ahorro). ¿Se podría decir que hay diferencia al definir estos indicadores cuando se plantean propuestas a corto y largo plazo? Retorno de la inversión... (51:08). El área de sostenibilidad ha generado estrategias para medir los impactos sociales y ambientales, para cuantificar el impacto económico de los mismos en los proyectos (60:00)</p>	
	<p>4. ¿Cómo integra la organización sus sistemas de gestión complementarios a la gestión de los proyectos? N/A</p>	
	<p>5. ¿Qué pasos incluye el proceso del área de sostenibilidad en la formulación de proyectos para la organización?</p>	
E	<p>P: Diagnóstico del estado actual Análisis del estado actual que parte de las brechas del grupo y criterios del negocio, al igual que el índice de sostenibilidad de Dow Jones (44:45)</p>	
E	<p>P: Establece matrices de materialidad y de priorización de impactos para definir criterios/ODS bajo los cuales se va a medir la gestión de sostenibilidad. Herramienta para construir una hoja de ruta y entender las expectativas de grupos de interés (23:45), Los seis temas materiales son: (33:05)</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar íntegramente: buen gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento • Impulsar el crecimiento y la innovación efectiva • Fomentar una vida saludable • Gestionar responsablemente la cadena de valor • Construir una mejor sociedad • Reducir el impacto ambiental en las operaciones y productos 	
E	<p>P: Establece objetivos, metas y programas. Se tienen metas medioambientales, de desarrollo de proyectos de generación de capacidad, de permanecer en el índice de sostenibilidad de Dow Jones... también hay otras metas en agua, en energía, en frecuencia de accidentalidad... (18:23). Todas las empresas del grupo deben tener un plan de sostenibilidad, o matrices de cierre de brechas que parten del análisis de riesgos y la matriz de materialidad (39:04)</p>	
E	<p>H: Implementa programas mediante proyectos que se asignan al área de la organización con la cual se relacionan Cada negocio tiene líderes de implementación de los temas ambientales, sociales internos (Gestión Humana), responsabilidad social (acompañamiento a la fundación) y de desarrollo de negocios inclusivos (15:10). El equipo de sostenibilidad va a los negocios y los asesora en la estrategia y el direccionamiento de objetivos; pero son los negocios quienes implementan la estrategia (41:50)</p>	
E	<p>V: Medir los indicadores Se tienen un conjunto de indicadores a largo plazo (18:09)</p>	
E	<p>A: Mejorar con base en los resultados Análisis del estado actual que parte de las brechas del grupo y criterios del negocio, al igual que el índice de sostenibilidad de Dow Jones (44:45)</p>	
<p>6. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? No hay una relación directa del área de sostenibilidad con la PMO, sino que esta área se reúne con el presidente, el gerente y los líderes de los procesos materiales dentro de cada negocio del grupo (producción, gestión humana, innovación...). Ellos dan línea hacia abajo dentro de su negocio (46:46). Ya que los lineamientos corporativos son transversales al negocio, estos aplican a la PMO. Sin embargo, la entrevistada declaró que no conocía los procesos internos de la PMO (46:55)</p>		
N/A	Contexto del proyecto: ¿Cómo los principios de sostenibilidad se pueden transferir a la dirección de los proyectos?	No
E	Grupos de interés del proyecto: inclusión del medio ambiente y la sociedad como interesados en los proyectos. Grupos de interés: el Estado, los clientes, los consumidores y compradores, los proveedores, los colaboradores, las comunidades y los accionistas (26:17)	Sí
N/A	Contenido del proyecto: definición de objetivos del proyecto que incluyan principios de sostenibilidad	No
N/A	Caso de negocio del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad para la selección de los proyectos del portafolio y justificación del proyecto. (Ponderación diferencial o equitativa de variables de sostenibilidad - social, ambiental, económica)	No
N/A	Éxito del proyecto: inclusión de la sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos	No
N/A	Materiales y suministros: ética en las contrataciones y la selección de materiales	No
N/A	Reportes del proyecto: inclusión de criterios de sostenibilidad	No
N/A	Administración del riesgo del proyecto: Inclusión de criterios de sostenibilidad	No
N/A	Equipo del proyecto: equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo	No

N/A	Aprendizaje de la organización: capitalización de lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o la pérdida de recursos en futuros proyectos	No
<p>7. ¿Cómo es el proceso de evaluación de monitoreo y desempeño de los proyectos desde el área de sostenibilidad? (tanto los proyectos directos, como los que son distribuidos a otras áreas de la compañía).</p> <p>Se monitorea la implementación de actividades para cumplir los objetivos y su alineación, con las seis prioridades de sostenibilidad (42:20).</p> <p>Se hace una evaluación trimestral de los avances de los negocios en su plan de sostenibilidad (47:55).</p> <p>Se monitorea, como el banco de proyectos de sostenibilidad. Varía año a año para todo el grupo.(62:59)</p>		
<p>8. ¿El área de sostenibilidad mide los resultados de otros proyectos cuyo objeto no es el cumplimiento de un objetivo de sostenibilidad?</p> <p>No, hay miles de proyectos e iniciativas de las cuales no se enteran. Solo piden que tengan proyectos que estén alineados con la estrategia y contribuyan a cumplir los objetivos de sostenibilidad... Los seis objetivos buscan que todos los proyectos estén conectados (49:07)</p>		
<p>9. Mencionar una dificultad que sea recurrente al plantear los proyectos de sostenibilidad.</p> <p>Retorno de la inversión: es a muy largo plazo. Cada negocio tiene un CAPEX de recursos limitados que deben priorizar. Los proyectos de sostenibilidad compiten con otros que generan mayor rentabilidad; sin embargo, para los resultados, los proyectos de sostenibilidad se miden en cuanto a rentabilidad con una regla más flexible (51:08)</p>		
<p>10. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector? ¿Podría mencionar cuáles proyectos están asignados a dicha estrategia y las áreas responsables de ejecutarla?</p> <p>La organización se diferencia con los grandes, teniendo la mayor calificación en la dimensión social. La brecha más grande está en lo ambiental y el gobierno corporativo. En términos de gestión/desempeño son relevantes los indicadores de código de conducta, nutrición y relación con clientes (55:10)</p>		
<p>11. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?</p> <p>Cada vez va a ser más creciente y adaptado a la mediana y pequeña empresa. Las grandes empresas movilizan iniciativas de sostenibilidad con sus proveedores, lo que implica a pequeñas y medianas empresas. Los grupos de interés (gobierno, consumidores, clientes...) van a exigirle a estas empresas cada vez más en cuanto a sostenibilidad (58:08)</p>		

Observaciones:

- El área de sostenibilidad incentiva la implementación de proyectos enfocados en sostenibilidad, brindando indicadores al negocio que movilizan estos proyectos. Por ejemplo, le dan un costo al ausentismo para justificar el retorno de la inversión en proyectos que atacan este impacto (60:00).
- Actualmente, el costo del agua es muy bajo y todavía no hay una reglamentación estricta que penalice las emisiones de carbono; entonces, la empresa ha implementado, internamente, un impuesto al agua y al

carbón, de manera que, con los recursos recaudados de este impuesto, se financien proyectos enfocados en reducir los impactos en estas áreas.

- Acompañan la implementación, asesoran y dan lineamientos a todas las empresas del grupo. La idea es que la sostenibilidad sea un tema transversal y se adapte al día a día de la organización (13:17).
- La motivación de las empresas para declarar estrategias de sostenibilidad está originada. en algunos casos. en la administración de riesgos.

PMO – Alimentos y bebidas

E/G	Temas de análisis	S/N
	<p>1. ¿Cómo está estructurada la PMO (el área de proyectos)? Existen tres tipos de PMO, según la evolución/estados: de respaldo, estratégica de negocio y centro de excelencia y competencias (1:38). No hay un lineamiento PMO del grupo empresarial, pero se maneja una autonomía con coherencia estratégica (2:35). PMO Negocio Galletas inició como respaldo a los servicios (gerentes de proyectos y de portafolio de proyectos en las diferentes plantas) (3:37)</p>	
	<p>2. ¿Qué metodologías en gerencia de proyectos aplica la PMO? Ajustar al negocio metodologías (5:10). Diseño de PMO de clase mundial: Se mide madurez con OPM3 y se define plan con base en los objetivos y brechas (5:55). Antes tenían una metodología llamada “Pronto”, que está basada en “Stage Gate” y se gestiona con el software SAP (7:20). Se mezclan metodologías PMI, Prince 2, Agiles (Scrum), bajo una filosofía Lean (cero desperdicios) y software de gestión Jira (8:15)</p>	
	<p>3. ¿Conoce los objetivos de sostenibilidad de la organización? Sí. Todo se basa en esa estrategia del negocio que incluye objetivos de sostenibilidad. Por ejemplo, en 2016 se logró una ejecución histórica de proyectos del 95 % (11:30). La sostenibilidad viene desde la declaración de la estrategia del grupo, y esto permea a todos los negocios. Existe la declaración de que la sostenibilidad es un asunto de todos (21:34)</p>	
	<p>4. ¿Qué relación q existe entre la sostenibilidad y la gerencia de proyectos en la organización? Existen proyectos para cumplir con las dimensiones de sostenibilidad en la organización (18:39)</p>	
	<p>5. ¿El área de sostenibilidad genera lineamientos a la PMO para la implementación de proyectos que pertenecen al negocio? No</p>	
E	<p>Contexto del proyecto: ¿Los principios y aspectos de la sostenibilidad influyen el contexto social y organizacional del proyecto?, ¿esta influencia es relevante o traducida al proyecto? Disparadores dentro del grupo que incentivan la creación de un proyecto. La dirección evalúa con base en un sistema de compuertas donde existe el contexto de sostenibilidad.(25:44)</p>	Sí
G	<p>Grupos de interés del proyecto: ¿El medio ambiente y la sociedad se incluyen como interesados en los proyectos? Representación de personas en el área ambiental y uso de las matrices de calidad integrada, donde se evalúan impactos de distintos criterios. En caso de que alguno</p>	Sí

	<p>comprometa la sostenibilidad social o ambiental se deben crear planes de gestión del riesgo (21:40).</p> <p>Se incluyen los empleados, la parte económica, social y ambiental (28:55)</p>	
E	<p>Contenido del proyecto: ¿Se tienen en cuenta los factores sociales y ambientales desde la estructuración del proyecto? (objetivos y resultados esperados)</p> <p>En la fase de factibilidad, el comité de presidencia evalúa diferentes parámetros, incluyendo un marco de sostenibilidad (26:20)</p>	Sí
E	<p>Caso de negocio del proyecto: ¿Los principios de sostenibilidad se incluyen en el modelo de negocio de los proyectos? (factores no financieros)</p> <p>En la factibilidad se evalúa la pertinencia y se incluyen criterios del marco de sostenibilidad. Bajo la metodología Stage Gate, donde las áreas del negocio filtran la pertinencia de los proyectos y su alineación estratégica (27:08).</p> <p>Cada proyecto tiene una evaluación desde el marco del desarrollo sostenible (24:28)</p>	Sí
E	<p>Éxito del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en las dimensiones que califican el éxito en los proyectos?</p> <p>Se hace un monitoreo continuo inclusive después de entregado el proyecto (31:55)</p>	Sí
G	<p>Materiales y suministros: ¿Se incluyen principios de sostenibilidad en las contrataciones y selección de proveedores? Se busca carbono neutro (criterio ambiental).</p> <p>Siempre se busca carbón neutro desde la compra de un motor hasta la selección de un material de empaque (38:25)</p>	Sí
E	<p>Reportes del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en los reportes del proyecto?</p> <p>Indicadores de progreso: desempeño y de resultado. Este monitoreo se continúa, incluso después de entregado el proyecto (31:55)</p>	Sí
E	<p>Administración del riesgo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgos en los proyectos?</p> <p>Se evalúan impactos de distintos criterios. En caso de que alguno comprometa la sostenibilidad social o ambiental se deben crear planes de gestión del riesgo (21:40).</p> <p>Este análisis se realiza antes, durante y después (31:35)</p>	Sí
G	<p>Equipo del proyecto: ¿Se incluyen criterios de sostenibilidad para selección de personal? (equidad en las oportunidades y el desarrollo del equipo)</p> <p>Se tienen en cuenta una serie de personas donde se considera el impacto a la sostenibilidad desde todas las áreas de apoyo (operaciones continuas); como gestión humana, operaciones, mercadeo y ventas... (36:37)</p>	Sí
G	<p>Aprendizaje de la organización: ¿Se capitalizan lecciones aprendidas de forma que se optimice el gasto o el desperdicio de recursos en futuros proyectos, desde la perspectiva de sostenibilidad?</p> <p>Se habla de “progreso” en la metodología Lean, después del cierre del proyecto, monitoreando que los resultados esperados por el proyecto se den a través del tiempo. (31:55)</p>	Sí
<p>6. ¿Cuál es el reto más importante a la hora de plantear los proyectos de sostenibilidad? Que realmente sean sostenibles, porque el papel puede con todo y los “softwares” más. La gente cree en el proyecto, pero el reto es que finalmente cumpla con el propósito, incluso después del cierre (42:10).</p> <p>La inversión de la compañía es muy importante en términos ambientales, y al final no tienes ningún retorno económico, por lo que justificar un proyecto de este tipo es muy complejo (19:10)</p>		
<p>7. ¿Cuál sería esa estrategia de sostenibilidad que los hace representativos como organización y los diferencia de las demás empresas del sector?</p>		

“Operativizar” la estrategia de sostenibilidad: se compara con otras empresas a nivel mundial. Es una empresa responsable entre lo que comunica y lo que hace, la imagen hacia fuera debe ser cierta internamente. (44:40)

8. ¿Cuáles considera que son los temas o metodología que serán tendencia o implicarán un avance en la gestión de proyectos de sostenibilidad?

Desde la ideación de los proyectos, el cambio se da desde las personas y la orientación estratégica de la compañía. Desarrollar una cultura de conciencia desde el entorno educativo (46:37)

Observaciones:

- Lo más importante es tener un punto de referencia y un estado del arte, para comenzar a evidenciar las sutilezas de lo que realmente viven las organizaciones más allá del papel.
- Concluir visiones de sostenibilidad en proyectos en las diferentes empresas que representan sectores de la economía (49:33).