

La sostenibilidad y la gestión de proyecto: aplicación al marco legal español en el contexto de la normativa europea

Sustainability and project management; an application to the Spanish legal framework under the European regulatory provisions

Francisco ASTUDILLO PACHECO

EAE Business School (España)
fastudillo@eae.es

Gonzalo FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

EAE Business School (España)
Gonzalo.fernandez@campus.eae.es

Recepción: Octubre 2020

Aceptación: Abril 2021

RESUMEN

En este artículo se recalca la importancia del desarrollo sostenible en toda actividad humana y, por tanto, en el entorno profesional y empresarial. Se parte del origen de la importancia del medio ambiente, sociedad y economía analizando las tendencias e integración de la sostenibilidad en las empresas y los proyectos. También algunas de las herramientas existentes para la evaluación de la sostenibilidad y apoyo a la toma de decisiones son comentadas. El objetivo es proponer una metodología para la gestión de la sostenibilidad de los proyectos integrando los objetivos sostenibles junto a la triple restricción: el coste, el plazo y el alcance, acomodada a la legislación española en el contexto de la normativa europea. Es crucial considerar la normativa legal relacionada con los interesados, elemento esencial del pilar social del desarrollo sostenible, concerniente con la protección de datos; así como la relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa. Se pretende describir una guía elemental para aquel lector y profesional que quiera integrar la sostenibilidad en su día a día profesional.

Palabras clave: Sostenibilidad, Proyectos, RSC, RGPD, Integración.

Clasificación JEL: E9, E93, C1, D.

ABSTRACT

This article emphasizes the importance of sustainable development in all human activities and, therefore, in the professional and business environment. It starts from the origin of the importance of the environment, society and economy by analyzing the trends and integration of sustainability in companies and projects. Also, some of the existing tools for the evaluation of the sustainability and support to the decision making are commented. The objective is to propose a methodology for the sustainability management of projects integrating sustainable objectives together with the triple constraint: cost, time and scope, adapted to Spanish legislation under the European regulatory provisions. It is crucial to consider the legal regulations related to the interested parties, essential element of the social pillar of the sustainable development, concerning the protection of data; as well as the one related to the Corporate Social Responsibility. The aim is to describe an elementary guide for those readers and professionals who want to integrate sustainability into their daily professional life.

50

Keywords: Sustainability, Projects, CSR, GDPR, Integration.

JEL clasificación: E9, E93, C1, D.



1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial comienza a tomar conciencia de la sostenibilidad o el desarrollo sostenible en los 90 a partir de la reformulación de la triple restricción: se establece un marco estratégico que prioriza el equilibrio entre personas, beneficios y el respeto por el medio ambiente. Su aplicación a los proyectos y trabajos profesionales supone considerar como éxito la satisfacción de una combinación de factores relacionados con su impacto social, económico y medioambiental.

Desde entonces, no cabe duda de que la sostenibilidad ha calado en la sociedad de tal manera que obliga a las empresa a considerar estos condicionantes a la hora de definir sus objetivos estratégicos, si quieren pervivir. Sin embargo, no está claro que se pueda hablar de éxito en su implementación si se tiene en cuenta que se debe medir en términos económicos, de bienestar para las personas y salud del planeta.

En empresas ya constituidas, esto ha supuesto un cambio de estructuras, procesos y estrategias que se han traducido en inversiones considerables. Este esfuerzo inicial, y constante después en el tiempo, debe ser recuperado sea en forma de beneficios o en impactos positivos en el entorno social, económico y medioambiental.

51

La forma de recuperación llega por varias vías: impacto en los precios de los productos; aumento de la cuota de mercado al desbancar a otras empresa que no cumplen con la nueva triple restricción; creación de nuevos modelos de negocio y nuevas necesidades que aporten fuentes de ingresos adicionales; aumento de la calidad de vida del entorno y, por tanto, aumento de la demanda interna local; mejora y cuidado de los recursos finitos y naturales; incremento de la sostenibilidad del negocio; etc.

Un claro ejemplo es la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de la sostenibilidad como estrategia de negocio, de cultura y de crecimiento apoyada en los tres pilares del desarrollo sostenible con empresas como Loewe y otras similares (Garralda, 2016). Para las empresas de nueva creación, el ejercicio “sólo” requiere tener en cuenta nuevas variables en el desarrollo del caso de negocio que soporte la viabilidad financiera de ese nuevo emprendimiento. No es tarea sencilla pero hoy casi obligada como se aprecia en toda nueva empresa que surge como elemento innovador pero, hoy casi obligado, ya sí sostenible.

Antes de seguir adelante, conviene aclarar qué se entiende por proyecto sostenible. Se dice que un proyecto es sostenible cuando minimiza los recursos empleados (materiales, agua, energía, suelo), minimiza los residuos generados (reduciendo su uso, reciclando, reutilizando o valorizando), reduciendo las emisiones directas e indirectas a la atmósfera, el agua y el suelo, apuesta por la innovación (tecnológica, de nuevos materiales, nuevas

fuentes energéticas), identificando todos los posibles impactos positivos y negativos en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social (grupos de interés), y medioambiental con una perspectiva de ciclo de vida. Comparándose con el proyecto cero (no realizarse), todo nuevo proyecto debe contribuir a mejorar el entorno en su triple perspectiva y que sus impactos, de tenerlos, sean sufragados con creces con sus contribuciones positivas. Si un proyecto llega a ejecutarse ¿el planeta mejora? Si la respuesta es afirmativa, el proyecto contribuye a este desarrollo sostenible.

Generalmente se tiende a confundir sostenibilidad con medioambiente. Bajo la perspectiva de los autores, la sostenibilidad engloba un concepto más completo que integra el espacio (ya no es un marco local, también lo es regional, nacional y global) y el tiempo (se analizan impactos a corto, medio y largo plazo, se deben tener en cuenta las próximas generaciones y no solo las actuales, los futuros interesados).

El fin último de los proyectos es, precisamente, resolver necesidades sociales, económicas o medioambientales. Pero hoy en su gestión deben identificarse nuevos riesgos y oportunidades que antes no eran tan relevantes, aquellos elementos emergentes como las emisiones de gases efecto invernadero, consumos de energía en el ciclo de vida, generación de desigualdades sociales y económicas, riesgos para la seguridad y la salud de las personas, y un largo etcétera, que ahora deben ser contemplados en todo proyecto y empresa.

Al desarrollar como afecta a la definición y ejecución del proyecto, se ha tomado en consideración que la Organización Ejecutante del proyecto a la que se aplica el nuevo marco de trabajo sostenible está radicada en España como miembro de la Unión Europea, por lo que se particularizará el diseño teniendo en cuenta su ordenamiento jurídico. Independientemente de que dicho proyecto se realice total o parcialmente en este país. Por lo tanto, se analizará la influencia de las leyes y reglamentos españoles en el contexto de la normativa europea, y lo que dichas leyes y reglamentos establecen respecto a la aplicación de otras reglamentaciones internacionales de la Unión Europea, legislación local de aquellos países en los que se ejecute parte del proyecto, otros tratados internacionales que apliquen).

2. LA SOSTENIBILIDAD-FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA (FAES)

Ante cualquier nuevo proyecto, se deben tener en cuenta los Factores Ambientales de la Empresa (FAEs) que configuran la Organización Ejecutante de dicho proyecto.

El director de proyecto debe buscar en las FAEs la respuesta a preguntas como: ¿cómo se mide si un proyecto o la organización están contribuyendo a la sostenibilidad de forma



significativa? Desde luego, existen muchas aproximaciones. Pero casi todas ellas, y desde luego la más comúnmente aceptada es la medición de la contribución a la sostenibilidad mediante un sistema de indicadores (Rodríguez & Fernández, 2011) como se hace por ejemplo en los informes de RSC siguiendo el modelo del Global Reporting Initiative (GRI), por las siguientes razones:

- Simplifica el concepto complejo de “sostenibilidad”
- Aumenta la capacidad de control sobre esa sostenibilidad en un proyecto o empresa
- Permite tomar decisiones y gestionar cambios para optimizar las actuaciones.

Así, y siguiendo este modelo, han aparecido multitud de sistemas de evaluación y gestión de la sostenibilidad como el certificado LEED para proyectos de nuevos edificios y reformas de viviendas originario en Estados Unidos pero de aplicación a nivel mundial; CEEQUAL para proyectos de ingeniería y construcción en el Reino Unido; propuestas como la de Fernández & Rodríguez (2010 y 2011) para los proyectos de infraestructuras en España; sellos de gestión sostenible de bosques (como Forest Stewardship Council, FSC), de turismo y pesca sostenible; EcoLabel para proyectos y productos de la Unión Europea; el certificado EMAS europeo que va más allá de la ISO 14001:2015 de gestión medioambiental; o el ya citado Global Reporting Initiative (GRI) para empresas.

53

En definitiva, un sinnúmero de posibilidades donde una empresa y proyecto puede apoyarse para autoevaluarse, tomar decisiones y poder comparar la sostenibilidad de dos proyectos o empresas similares entendiendo lo mismo por sostenibilidad. Estos sistemas certifican o valoran mediante distintos sistemas de medición de esfuerzos en cada indicador o criterio una multitud de variables de la sostenibilidad. Pueden ser indicadores blanco/negro o que valoren más esfuerzo en un determinado ítem con más puntuación. Sin embargo, también existen sistemas más novedosos como la certificación ENVISION originario de Estados Unidos de un programa de trabajo de Harvard, creado para una gran tipología de proyectos (de energía, agua, residuos, transporte, paisaje, telecomunicaciones, información y comunicación, etc.) que permiten comparar proyectos muy distintos entre sí y que además comienzan a valorar ya no la reducción de impactos sino también la contribución positiva sobre esos indicadores (por ejemplo, en las emisiones valorando la creación de sumideros de carbono, no ya solo la reducción de las emisiones sino la captación). Es decir, comienzan a evaluar ya no el impacto negativo sino a poner el foco en la contribución hacia la sostenibilidad de forma positiva (mi proyecto mejora el entorno, mejora al proyecto cero).

Cuando el director de proyecto no encuentra en las FAE este tipo de información, tiene ante sí dos tareas: diseñar el sistema de medición para el proyecto y alinear dicho sistema con los objetivos estratégicos de la organización. Esto último puede dar lugar a la activación de procesos de transformación en la empresa para explicitar los objetivos de sostenibilidad.

Si se analizan los procesos de gestión del proyecto, todavía normas o estándares como la ya citada del Project Management Institute (2017) han integrado la sostenibilidad como área de conocimiento, aunque sí ha integrado el medio ambiente como área de conocimiento de su norma en su extensión para el sector de la construcción. Sin embargo el PMBOK hace referencia a la sostenibilidad como uno de los FAE que se ha de tener en cuenta en el área de conocimiento de la Integración a la hora de desarrollar el Plan para la Gestión del Proyecto (pág. 83), durante el proceso de Dirigir y Gestionar los Trabajos del Proyecto (pág. 93) y como uno de los factores que se deben considerar a la hora de identificar y analizar a los interesados (pág. 512) en el área de conocimiento de los Interesados.

Aun así, hay intentos como la metodología PRISM (Projects Integrating Sustainable Methods) que trata de integrar la estrategia y política de RSC de la empresa con la gestión del proyecto alineando ambas ideas mediante procesos que recuerdan al PMI pero que apenas ha tenido aplicación (Global, G. P. M. , 2014).

54

En resumen, lo que demuestran todas estas herramientas y propuestas metodológicas para evaluar la sostenibilidad es que puede mejorarse y optimizarse la contribución de un proyecto, actividad o empresa hacia un desarrollo más sostenible estableciéndose metas, midiendo y valorando el esfuerzo realizado para alcanzarlas. Como han demostrado diferentes estudios, es posible reducir e incluso anular algunos de los impactos cuando, simplemente, se tienen en cuenta desde el inicio; como en los casos donde se focaliza sobre la contribución al cambio climático priorizando la reducción y anulación de las emisiones de Gases Efecto Invernadero desde las etapas iniciales en la toma de decisiones (ej. Barandica et al, 2014; Fernández et al, 2015), siendo aplicable a cualquiera de los criterios de sostenibilidad. Esto es, cuando se toma la sostenibilidad como una oportunidad para el proyecto o la empresa con foco en la triple dimensión y visión a largo plazo, y no como un riesgo negativo (otra cosa más a realizar) con coste y sin retorno real, es cuando se alcanza la verdadera rentabilidad de una estrategia enfocada a la sostenibilidad.

Pero, como se señaló, la sostenibilidad no solo hace referencia a la protección del medioambiente, también se ha de tener en cuenta el impacto social. Impacto social que hace referencia a personas, que son una fuente inagotable de legislación en cualquier estado. En este sentido, la gestión de la configuración de proyectos sostenibles tiene implicaciones legales en tres facetas:

1. Se debe analizar la legislación sobre sostenibilidad que afecta al proyecto dependiendo de la naturaleza del mismo; por ejemplo, España cuenta con legislación medioambiental a nivel estatal, autonómico y, en muchos casos, local que regula temas relevantes para un proyecto. Recuérdese que un proyecto puede tener un impacto incluso a nivel global:



- Aguas: Protección del medio marino; protección de las aguas subterráneas contra la contaminación y el deterioro; protección de las aguas continentales y del dominio público hidráulico; o vertidos de sustancias peligrosas desde tierra al mar.
- Protección de determinadas áreas: Lucha contra la desertificación; conservación de los hábitats naturales y de la flora y fauna silvestres; parque nacionales; especies amenazadas; protección de la biodiversidad.
- Impacto de los procesos productivos: regulación de la producción de energía eléctrica, implementación del protocolo de Kioto; emisión de gases de efecto invernadero; gestión y traslado de residuos, prevención de la contaminación del suelo; actividades potencialmente contaminadoras de la atmósfera; evaluación del impacto ambiental; ruido ambiental; eficiencia energética y uso racional de la energía.
- Incluso en lo que respecta a la participación proactiva de los interesados también se ha legislado sobre el derecho de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de Medio Ambiente.
- Por último, La ley de Economía Sostenible establece líneas de actuación para la renovación del tejido productivo basada en la sostenibilidad en sus tres vertientes (económica, medioambiental y social).

55

En lo que respecta a la Responsabilidad Social, además de la mencionada Ley de Economía Sostenible, existen diversas normas que inciden en las consideraciones que se han descrito en la revisión de las áreas de conocimiento del PMBOK. Ya en 1999 se legisló sobre la promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas y, posteriormente, sobre la igualdad efectiva de hombres y mujeres. También hay diversas leyes que regulan la integración laboral de personas con discapacidad.

2. Independientemente de las regulaciones que sean de obligado cumplimiento por la organización ejecutante de un proyecto, en los activos de procesos de la organización también pueden aparecer política, procedimientos, estándares específicos y normas de buen gobierno que conciernen a la sostenibilidad del proyecto. Deben ser analizarlos y tenidos en cuenta adecuadamente.

Muchas empresas cuentan con órganos específicos para asegurar el cumplimiento tanto de la normativa legal como de la implementada voluntariamente por la organización. El cumplimiento entra de lleno en la gestión de riesgos ya que está relacionado con la identificación y el análisis de riesgos operativos y/o legales que puedan afectar a la organización; así como el establecimiento de las estrategias de gestión y planes de respuesta a los mismos. En muchos sectores, el cumplimiento ha dejado de ser una buena práctica y se ha convertido en la forma de dar respuesta a las regulaciones legales que afectan a la organización.

3. Por último, gran parte de la información que sirve a los objetivos de sostenibilidad hace referencia al uso de datos para identificar personas y así poder dar respuesta a los requerimientos relacionados con el impacto social de los proyectos. Al tratarse de datos personales que pueden comprometer la privacidad del individuo, cada vez se hace más necesario diseñar las actividades relacionadas con el tratamiento de datos que aseguren la correcta configuración del proyecto y de la gestión de la información desde el punto de vista de la privacidad.

Un punto fundamental que se ha de tener en cuenta con respecto al tratamiento de los datos, tanto si son personales como si se refieren al resto de datos que se generan y procesan en un proyecto, es la estructura de control que se debe establecer para gestionar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de dicho datos, así como los sistemas de información y los recursos informáticos que se utilicen (USA Department of Defense, 1972).

Figura 1. Aspectos fundamentales que definen la seguridad de la información



Fuente: Elaboración propia

Los aspectos fundamentales que se deben analizar son:

- Confidencialidad: entendida como el acceso a la información por parte únicamente de quienes estén autorizados.
- Integridad: que se mantenga la exactitud y completitud de los datos y de los métodos de proceso de dichos datos, de manera que se pueda garantizar que la información no es modificada, añadida o borrada de forma intencionada por terceros o de forma fortuita.
- Disponibilidad: que la información esté accesible para el usuario autorizado siempre que sea necesario.

Otros aspectos que se deben analizar son: la trazabilidad (permitir la reconstrucción, revisión y análisis de la secuencia de eventos); la identificación (verificación de las



personas o de las cosas); y la autenticación (prueba de identidad para autorizar el acceso a los sistemas de información).

Respecto a protección de datos personales, las normas principales que se han de tener en cuenta son la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD) y el Reglamento General de Protección de datos (RGPD) de la Unión Europea. Sin embargo, la protección de datos personales aparece reflejada en numerosas otras normas; es conveniente identificar si alguna de ellas aplica al proyecto en particular.

En cuanto a la legislación sobre seguridad en los sistemas de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos, la Agencia del Boletín Oficial del Estado publica y mantiene actualizado un Código de Derecho de la Ciberseguridad (BOE, 2020) con una amplia compilación de normas vigentes en España, muchas de ellas influenciadas por la legislación europea, que regulan la materia de la Ciberseguridad.

Por lo tanto, durante la iniciación del proyecto, se debe identificar a los siguientes interesados:

- Delegado de protección de datos y encargados del tratamiento de datos.
- Área responsable del Cumplimiento y
- Área responsable de la seguridad de la información (tanto en formato físico como digital)

57

Y recabar información sobre los recursos con los que cuenta la organización.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA CONFIGURACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Como se ha comentado, la implementación de la sostenibilidad en los proyectos afecta de formas importantes a las personas, o grupos de personas, involucradas y muy especialmente en lo que respecta al tipo de datos necesarios para tomar decisiones.

Aun con los ingentes cambios que supone la transformación digital de las empresas, no cabe duda de que las personas siguen estando en el centro, bien por ser los clientes a los que se dirige la empresa bien por ser partícipes activos y clave en el desarrollo de los proyectos y otras de actividades que se ejecutan en la empresa.

El impacto de la sostenibilidad en la gestión del proyecto se puede analizar a partir de la definición de la Gestión Sostenible de Proyectos dada por Silvius y Schipper (2014) entendida como *planificar, monitorizar y controlar un Proyecto y sus procesos de soporte, tomando en consideración las características económicas, medioambientales y sociales del ciclo de vida de los recursos, procesos, entregables y sus consecuencias;*

teniendo presente que el objetivo es generar beneficios para los interesados; y ejecutando dicho proyecto de forma transparente, justa, ética y que incluya la participación proactiva de los interesados; y se analizarán los componentes tradicionales de un proyecto que se ven impactados por esta definición a través de la compilación que hacen los autores mencionados, utilizando el marco de trabajo descrito por PMI en su norma ANSI y la Guía del PMBoK (PMI, 2017).

Los procesos incluidos en el área gestión de la integración constituyen el núcleo del proyecto, permiten modelarlo y alinearlo con los objetivos estratégicos de la organización ejecutante. El Acta de Constitución es el punto de partida del proyecto. La definición de éxito del proyecto se amplía para dar cabida tanto a los beneficios económicos, como a los sociales y a los ambientales. Además, la creciente globalización de los proyectos hace que se deba tener en cuenta tanto el contexto local como global; por otra parte, su impacto se puede extender en el tiempo por lo que la visión puede ser a corto, medio y largo plazo.

Además es necesaria una correcta y oportuna identificación de interesados. La sostenibilidad hace que se amplifique el rango de búsqueda de interesados y la información que se requiere sobre ellos. Esto se debe hacer teniendo en cuenta que la participación activa de los interesados es uno de los pilares básicos de la sostenibilidad (ISO, 2010). Tanto el rango de búsqueda de interesados como el tipo de información que se requiere para su análisis e involucración en el proyecto implican una recopilación de datos mayores y, en muchos casos, sensibles desde el punto de vista de la privacidad.

Paralelamente a la participación de los interesados en la recopilación de los requisitos, también podrían ampliar su influencia a actividades relacionadas con la evaluación de los costes y beneficios, la planificación y programación del proyecto, la identificación y análisis de riesgos, incluso en las cuestiones relacionadas con el tratamiento y la comunicación de la información del proyecto.

El Plan para la Dirección del Proyecto ampliará y concretará las implicaciones de tomar en consideración factores relacionados con la sostenibilidad. En especial, se puede intuir que el Plan de Gestión de la Configuración será fundamental para dar soporte a los requerimientos que surgen de esa visión sostenible del proyecto. Cobra importancia el plan para la gestión de la configuración, subsidiario del Plan para la gestión del proyecto, en el que se deberán reflejar nuevos ítems de configuración, y sus correspondientes requerimientos, relacionados con el medio ambiente y la sociedad.

Cabe destacar que la gestión de recursos, los riesgos y adquisiciones son tres áreas donde más diferencias se pueden apreciar al tomar en consideración la sostenibilidad:



- a) La gestión de los recursos necesarios para el proyecto, tanto si se refiere a las personas como a materiales y equipamientos, se ven influenciadas en gran medida por la sostenibilidad.

En efecto, la conformación y gestión del equipo del proyecto se ven afectados por la dimensión social. Cuestiones como la igualdad de oportunidades o el desarrollo personal se deben tener en cuenta y poner en práctica a la hora de gestionar el equipo del proyecto; la conciliación laboral debe contemplar la situación familiar de cada miembro del equipo; el teletrabajo también puede estar determinado por limitaciones de movilidad o discapacidades, etc. En cuanto a los materiales, equipamiento e instrumentos necesarios para el proyecto, es obvio que se verá impactado por los requerimientos de sostenibilidad. Los materiales, las sustancias potencialmente peligrosas, el uso de recursos energéticos, etc. deben seleccionarse teniendo en cuenta estos criterios de sostenibilidad tanto en el proceso de producción como en el resto del ciclo de vida de los productos, mucho más allá de la finalización del proyecto.

- b) Respecto a los riesgos, los criterios de sostenibilidad afectarán al alcance de la identificación de riesgos y su análisis, en tanto en cuanto se deben tener en cuenta nuevas situaciones relacionadas con la vertiente social y ambiental. El resultado del análisis impactará en las estrategias de gestión de riesgos, la clasificación de los riesgos y los correspondientes planes de respuesta a riesgos.
- c) Las partes del proyecto que se adquieran fuera de la organización ejecutante deben someterse a un análisis integral desde todas las áreas de conocimiento. En especial lo referente a la definición del alcance de los trabajos adquiridos, materiales utilizados, personas involucradas, etc. Los documentos de adquisición y el proceso de selección de subcontratistas y proveedores de material. Cobran especial relevancia los requisitos del proyecto relacionados con la transparencias en los procesos de adquisición, la prevención de prácticas fraudulentas, el soborno y cualquier otro comportamiento contrario a los códigos éticos aplicables al proyecto que puedan afectar al miembros del equipo del proyecto, de la organización ejecutante, potenciales subcontratistas/suministradores o autoridades involucradas.

Por último, a la hora de planificar la gestión de la comunicación se tendrán en cuenta principios de transparencia y rendición de cuentas o responsabilidad; se requiere una comunicación más abierta y proactiva sobre las cuestiones del proyecto que debe contemplar la información sobre cuestiones sociales y medioambientales. Se ha de significar la relevancia que toma todo lo relativo a la privacidad de los datos personales que se manejan y la seguridad de los sistemas de información en los que se almacenan y se procesan. Se puede encontrar una revisión exhaustiva en (Astudillo-Pacheco & Fernández-Sánchez, 2020)

4. UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROYECTOS: ¿UNA OPORTUNIDAD!

Para identificar qué tipo de datos se verán afectados por las leyes de protección de datos personales, se debe contar con la participación activa del responsable del tratamiento de datos personales de la organización ejecutante y de los encargados de sus tratamiento en el ámbito del proyecto, que ya habrán sido identificados al hacer la revisión de los Factores Ambientales de la Empresa.

En líneas generales, primeramente se clasificará y revisará el aspecto jurídico de los datos que se van a almacenar. Recuérdese que algunos provienen de fuentes propias y es previsible que estén ya clasificados previamente, a esto se añaden los obtenidos de fuentes abiertas.

Los datos se clasifican de acuerdo con la LOPD y el RGPD, procediendo a la tipificación de los ficheros que los contienen en uno de los tres niveles de seguridad existentes: básico, medio o alto. En base a esta clasificación, se continuaría con la revisión de los procedimientos normativos, reglas de seguridad elaborados e implantados por la organización ejecutante y el cumplimiento de las medidas de seguridad que deben seguir dichos ficheros.

Aun no teniendo en cuenta la sostenibilidad, en cualquier proyecto, se están gestionando ficheros de nivel básico de seguridad con datos como el nombre, domicilio, teléfono, correos electrónicos, edad, fecha de nacimiento, sexo, nacionalidad, quizás una fotografía, en algunos casos datos bancarios. También se trabaja con ficheros de nivel medio de seguridad que contienen datos como los currículos o las pruebas psicotécnicas de personas. Si, en su conjunto, el tratamiento de datos no supone un alto riesgo para los derechos y libertades de las personas, se podría hacer uso de la herramienta Facilita RGPD que distribuye la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) para valorar la situación respecto del tratamiento de datos personales que debe llevarse a cabo en el proyecto.

Sin embargo, cuando se integran las facetas asociadas con la sostenibilidad, el número de ficheros encuadrados en nivel de seguridad medio o alto se incrementa: Los que contienen datos relacionados con la personalidad, hábitos de carácter, antecedentes penales o sanciones administrativas se clasificarían como nivel medio de seguridad; o datos relativos a ideología, afiliación sindical y política, religión y creencias que son de utilidad para ampliar el espectro en la identificación y el análisis de interesados y otros como origen racial, salud, bajas laborales, vida e identidad sexual que servirían para poder aplicar la igualdad de oportunidades y el acceso a un puesto de trabajo de personas con diferentes discapacidades entrarían de lleno en nivel alto de seguridad.



Siguiendo el principio de responsabilidad proactiva, se debe establecer un registro de actividades de tratamiento efectuadas en el proyecto bajo la responsabilidad del responsable o en encargado del tratamiento. La AEPD enumera la información que debe contener dicho registro, entre los que se encuentra el nombre y datos de contacto de las figuras legales involucradas en el tratamiento de datos; los fines de dicho tratamiento; una descripción de las categorías de interesados y de las categorías de datos personales y las categorías de destinatarios a quienes se comunicaron o comunicarán los datos personales, incluidos los destinatarios en terceros países internacionales.

También es básico realizar un análisis de riesgos que conlleve la propuesta de adopción de las medidas de seguridad necesarias para mitigarlos, con el fin último de garantizar el derecho fundamental a la protección de datos asegurando la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos personales. La AEPD ha puesto a disposición de los interesados una guía práctica de análisis de riesgos en los tratamientos de datos personales sujetos al RGPD que permite establecer una hoja de ruta para hacerlos frente. Recuérdese que la gestión de riesgos es una de las áreas de conocimiento clave dentro de un proyecto. El proceso anterior habrá dado lugar a la identificación de amenazas que habrá que integrar en el proceso de Identificar los riesgos del proyecto; una evaluación de riesgos que se integrará en los proceso de análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos para que puedan ser convenientemente monitorizados durante el proyecto y se apliquen los correspondientes planes de respuesta en caso de necesidad.

61

Es conveniente completar las actividades relacionadas con la protección de datos personales con una formación específica de todos los miembros del equipo del proyecto y otros interesados que vayan a tener acceso a alguno de los datos bajo el paraguas del esquema de protección.

Por último, se ha de tener en cuenta la normativa de seguridad informática que se aplica a los *operadores de servicios esenciales*, esto es, empresas que prestan servicios fundamentales para la sociedad y la economía, que pueden depender de otros sistemas de redes y en las que una incidencia tendría efectos perjudiciales sobre la prestación de dichos servicios o la seguridad pública. Si la organización ejecutante pertenece a sectores industriales relacionados con la energía (gas, electricidad, petróleo), el transporte (aéreo, ferrocarril, marítimo), banca, sanidad, suministro de agua potable, infraestructuras o servicios digitales, entonces ya deben tener sistema de seguridad contra intrusiones y un protocolo para comunicar a las autoridades las violaciones de seguridad que sufran.

En cualquier caso, se hace necesario comprobar con la organización ejecutante su nivel de madurez en materia de seguridad; sistemas de seguridad de la información, políticas de seguridad establecidas.

Durante la iniciación del proyecto, esta información se utilizará para realizar una primera aproximación a las necesidades de sostenibilidad que requerirá el proyecto. Se verá plasmada en el acta de constitución y en el análisis de los interesados que se identifique.

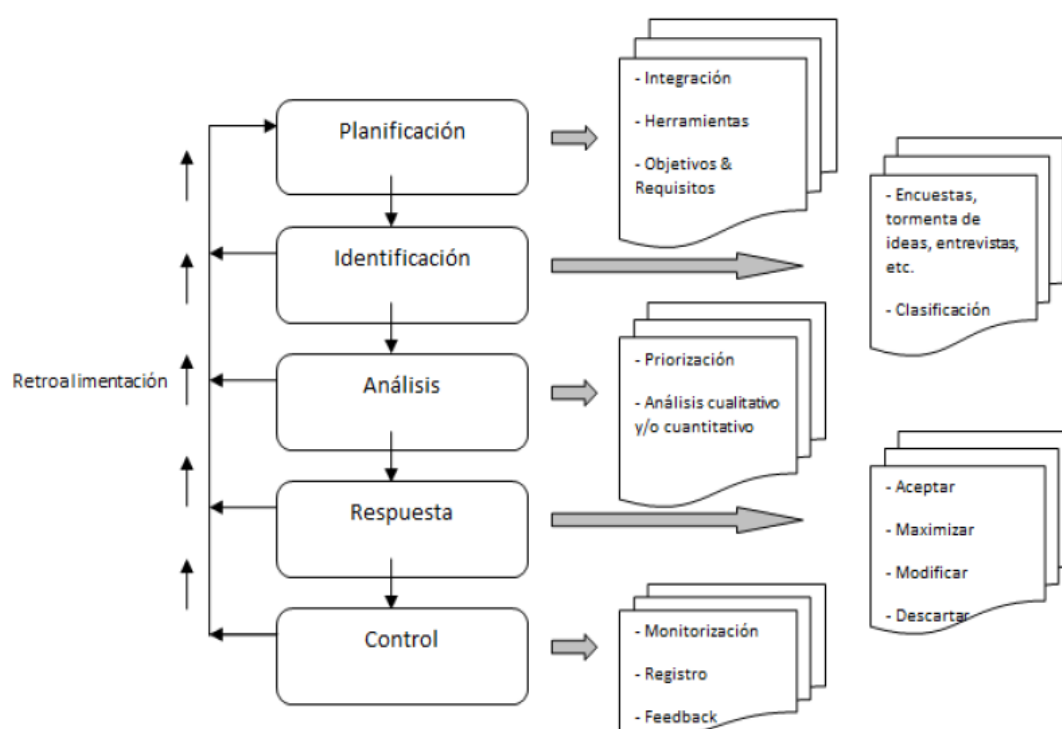
A falta de una metodología que integre y aúne la gestión de la sostenibilidad en los proyectos, y tomando como base la hipótesis de que la sostenibilidad es una oportunidad, un riesgo positivo tanto para la empresa como para el proyecto, se lleva trabajando varios años en una propuesta que tiene su origen no solo en el estado actual de la cuestión, muy brevemente resumido en los epígrafes anteriores, sino con la idea de cómo se realizó la rehabilitación del Pentágono (Pulaski y Horman, 2005) integrando la sostenibilidad en el proyecto mismo, apoyándose en herramientas como LEED pero con una sencilla forma de tomar decisiones y manejar el control de cambios. Así, lo que proponen no es más que comparar nuevas ideas enfocadas a la sostenibilidad alineando y valorando estas con el triple objetivo de plazo, coste y alcance y, a su vez, con la nueva triple restricción de la sostenibilidad (social, económica y medioambiental) en la toma de decisiones.

Así, se propone una primera fase de planificación de la sostenibilidad donde se busque la alineación estratégica con la RSC de la empresa y el cliente, se planteen los objetivos estratégicos y las herramientas a emplear, e incluso los sistemas de evaluación más pertinentes para el proyecto en cuestión. Es aquí donde se debieran establecer los grandes objetivos a lograr en los tres pilares de la sostenibilidad (

Figura 2).

Figura 2. Esquema de la propuesta de gestión de la sostenibilidad de un proyecto





Fuente: Desarrollado a partir de Rodríguez y Fernández (2010)

63

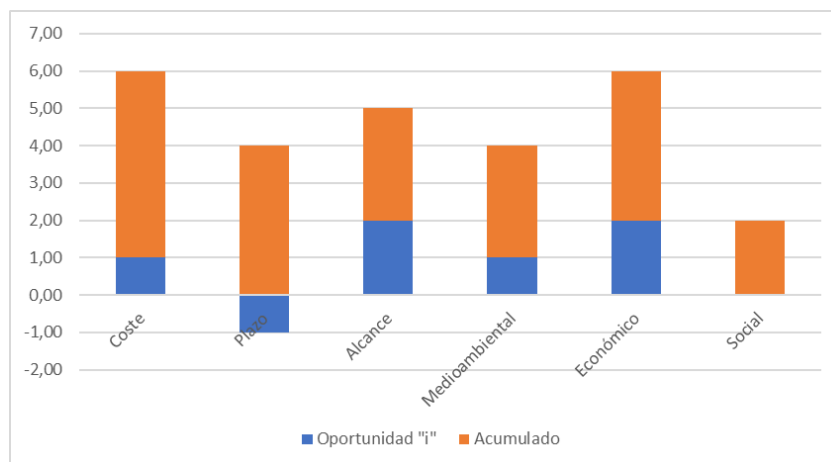
A partir de este grupo de procesos inicial, se proponen tres procesos dentro del grupo de planificación. Primero una identificación de todas las oportunidades (riesgos positivos) de sostenibilidad que tiene el proyecto con las herramientas con las que ya se cuenta para identificar riesgos (encuestas, tormenta de ideas, entrevistas, listas de control, benchmarking, etc.) permitiendo la contribución de todos los interesados en un entorno local y global y teniendo en cuenta el corto, medio y largo plazo. Con la identificación de todas las posibles oportunidades del proyecto hacia una mayor sostenibilidad del proyecto o actividad en sí, se propone categorizar lo que los autores denominan Estructura de Desglose de la Sostenibilidad del proyecto (EDS) que permita clasificar, organizar y tratar estas oportunidades.

Una vez identificadas todas las oportunidades, es necesario un análisis cualitativo sencillo que permita la priorización de las oportunidades (mediante una matriz tipo probabilidad-impacto) así como un análisis cuantitativo de aquellas que tengan mayor contribución a la sostenibilidad y a nuestros objetivos. El objetivo de este análisis será por tanto optimizar y maximizar aquellas oportunidades ya identificadas, adoptar nuevas oportunidades con gran impacto en nuestros objetivos, o rechazar oportunidades que no añadan valor a nuestra triple restricción junto al triple objetivo de la sostenibilidad.

La herramienta más sencilla que se propone usar para esta toma de decisiones es la de evaluar cada oportunidad identificada con el impacto en el coste, plazo y alcance del proyecto, pero también con su contribución e impacto en las dimensiones económica, social y medioambiental, de forma que permita ver la contribución individual y agregada

de cada oportunidad integrada en el proyecto y permita comparar el inicio y el final de la gestión del mismo con todos los cambios aprobados.

Figura 3. Ejemplo de análisis de impacto de una oportunidad en objetivos del proyecto y de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

64

En la Figura 3 se muestra un ejemplo del análisis propuesto para evaluar las oportunidades de un proyecto hacia la evaluación de la sostenibilidad atendiendo a los objetivos propios de un proyecto (coste, plazo y alcance) y los objetivos de sostenibilidad del mismo (medio ambiente, economía y sociedad) donde un impacto positivo supone una mejora en ese objetivo proporcional a su valoración. Esto quiere decir que la gestión de la sostenibilidad debe comenzar desde el inicio y la planificación del proyecto, pero no sólo. Durante el grupo de procesos de control y seguimiento del proyecto se debe mantener la identificación y análisis de nuevas oportunidades hacia la sostenibilidad del proyecto y la toma de decisiones con la herramienta anteriormente mencionada. Así se permite dar seguimiento a la evolución del proyecto en términos de sostenibilidad y no solo en coste, plazo y alcance como suele hacerse. Por supuesto, es absolutamente necesario el cierre como en todo proyecto de lecciones aprendidas que permitirán un mejor inicio de futuros proyectos dentro de la estrategia de RSC de cualquier empresa.

5. CONCLUSIONES

En este texto se ha introducido al concepto de sostenibilidad y del desarrollo sostenible desde la óptica empresarial focalizando en la gestión de sus proyectos y cómo éstos pueden contribuir a la sostenibilidad, a lograr que cualquier actividad humana pueda ser mejor en términos medioambientales, económicos y sociales que aquella actividad, servicio o producto al que sustituye. Una atención especial se ha realizado referente a los estándares, normativas y cuestiones legales sobre la sostenibilidad, y los interesados en particular, como pilar social esencial a realizar por parte de las empresas y los proyectos



a la hora de integrar a los objetivos de coste, plazo y calidad, estos nuevos objetivos más relacionados con el desarrollo sostenible del entorno.

Además de un paseo por distintas propuestas y sistemas de evaluación de la sostenibilidad de proyectos, se hace una propuesta pormenorizada de las distintas áreas de conocimiento de la norma ANSI americana de gestión de proyectos así como una propuesta sencilla y metodológica para su aplicación e integración en cualquier proyecto. En conclusión, tanto las herramientas existentes como las propuestas y reflexiones aquí contenidas sirven para que no haya excusa: cualquier proyecto que se tenga en mente hoy puede (y debe) realizarse con criterios sostenibles y mejorar siempre el proyecto cero (la no realización de mi proyecto) en todas sus dimensiones medioambiental, económica y social, respetando las expectativas, derechos y deberes de todos los interesados.

Se espera que este texto sirva de primer paso para perder el miedo e integrar de una forma sencilla en la gestión de empresas y proyectos la visión no solo a corto, sino a medio y largo plazo (siguientes generaciones), desde un punto de vista global (no solo local o puntual) y teniendo en cuenta a todos los interesados en los aspectos medioambientales, económicos y sociales de nuestra actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ASTUDILLO-PACHECO, F., y FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G. (2020). La contribución de la gestión de proyectos al desarrollo sostenible: Un objetivo necesario y de impacto. In *Tendencias y Organización Empresarial frente al nuevo entorno tecnológico. Una perspectiva multidisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi.
- ASTUDILLO-PACHECO, F., y FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G. (2020). La contribución de la gestión de proyectos al desarrollo sostenible: Un objetivo necesario y de impacto. In *Tendencias y Organización Empresarial frente al nuevo entorno tecnológico. Una perspectiva multidisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi.
- BARANDICA, J.M., FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G., BERZOSA, A., DELGADO, J.A. and ACOSTA, F.J., (2013). Applying Life Cycle Thinking to Reduce Greenhouse Gas Emissions from Road Projects. *Journal of Cleaner Production* 57, 79-91.
- BOE. (2020). Código de Derecho de la Ciberseguridad. (A. E. Estado, Ed.) Madrid. Recuperado el Octubre de 2020, de https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=173_Codigo_de_Derecho_de_la_Ciberseguridad&tipo=C&modo=2

- FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G. y RODRÍGUEZ-LÓPEZ, F. (2010) A methodology to identify sustainability indicators in construction project management-Application to infrastructure projects in Spain. *Ecological Indicators* 10, 1193-1201.
- FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G. y RODRÍGUEZ-LÓPEZ, F. (2011) Propuesta para la integración de criterios sostenibles en los proyectos de ingeniería civil: un caso práctico. *Informes de la Construcción* 63, 524:65-74.
- FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G., BERZOSA, A., BARANDICA, J.M., CORNEJO, E. y SERRANO, J.M, (2015). Opportunities for GHG emissions reduction in road projects: a comparative evaluation of emissions scenarios using CO2NSTRUCT. *Journal of Cleaner Production*, 104: 156-167.
- GARRALDA, J. (2016). Caso Loewe: Sostenibilidad y Lujo Durable. IE Business Publishing. DE1-209.
- GLOBAL, G. P. M. (2014). El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. People, Planet & Profit, Project Processes and Products. Estados Unidos: GPM Global.
- ISO. (2010). norma ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). PMI.
- PULASKI, M. H., HORMAN, M. J., y DAHL, P. K. (2005). The Pentagon Renovation and Construction Program Office handbook for the integration of sustainability and constructability practices. *Dept. of Defense, Arlington, Va.*
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, F. y FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, G. (2011) Challenges for sustainability assessment by indicators. *Leadership and Management in Engineering – ASCE* 11, 321-325.
- SILVIUS, A. J. G., y SCHIPPER, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96. <https://doi.org/10.1362/204440814X13948909253866>
- USA Department of Defense. (1972). Directive 5200.28, Security Requirements for Automatic Data Processing (ADP). DOD

