

01-034

### **SUSTAINABILITY IN PROGRAMME MANAGEMENT STANDARDS**

Paneque De La Torre, Ángela (1); Bastante-Ceca, María José (2); Capuz-Rizo, Salvador (2)

(1) AEIPRO - Universitat Politècnica de València, (2) Universitat Politècnica de València

Consideration of the different dimensions of sustainability in project management requires their integration at all levels of the organization that carries out the projects, from the strategic management to the management of each one of the projects. Programme management is an intermediate stage in which the integration of sustainability also has an impact. This paper analyzes the aspects and principles related to sustainability present in the main standards of programme management. In this way, the Standard for Program Management (PMI), Managing Successful Programs (AXELOS) and the Individual Competence Baseline for Program Management (IPMA) are analyzed and compared.

Keywords: sustainability; standards; programme management.

### **LA SOSTENIBILIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE DIRECCIÓN DE PROGRAMAS**

La consideración de las diferentes dimensiones de la sostenibilidad en la gestión de los proyectos requiere de su integración en todos los niveles de la organización que lleva a cabo los proyectos, desde la dirección estratégica hasta la dirección de cada uno de los proyectos. La dirección de programas supone una etapa intermedia en la que la integración de la sostenibilidad también supone un impacto. El presente trabajo analiza los aspectos y principios relacionados con la sostenibilidad presentes en los principales estándares de la dirección de programas. De esta forma se analizan y comparan el Standard for Program Management (PMI), Managing Successful Programmes (AXELOS) y la Individual Competence Baseline for Programme Management (IPMA).

Palabras clave: sostenibilidad; estándares; dirección de programas.

Correspondencia: Ángela Paneque de la Torre Correo: [anpade@doctor.upv.es](mailto:anpade@doctor.upv.es)



©2022 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

La sostenibilidad en dirección de proyectos es un tema que ha adquirido gran importancia en los últimos años. Desde que en 1987 se utilizase por primera vez el término “desarrollo sostenible” en la presentación del “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” (Informe Brundtland), la atención mundial sobre el concepto de sostenibilidad ha ido en aumento. En particular, se ha escrito mucho en los últimos años sobre la sostenibilidad en la dirección de proyectos. Según los datos de publicaciones indexadas en Scopus, entre 2011 y 2021 el número de publicaciones relacionadas con esta temática ha aumentado en un 113% (un aumento muy importante si consideramos que las publicaciones sobre dirección de proyectos aumentaron un 24% en este mismo periodo). Autores como Silvius y Schipper lo expresaron diciendo que la relación entre la sostenibilidad y la dirección de proyectos está “tomando impulso” (Silvius and Schipper, 2014).

La sociedad actual se enfrenta a retos globales tales como el cambio climático, el aumento de la población mundial y la necesidad de nuevas fuentes de energía (Haugan, 2013). Los proyectos se consideran imprescindibles para alcanzar los cambios que se necesitan para la transición a una sociedad más sostenible (González Jaen, Perez-Ezcurdia and Marcelino-Sadaba, 2013), tanto por la importancia de la actividad económica que se organiza por proyectos (aproximadamente un tercio de la actividad económica en economías avanzadas (Schoper et al., 2018)), como por la aceptación generalizada de que la entrega de cambios aumenta en eficiencia y eficacia gracias a los sistemas de la dirección de proyectos (Taylor, 2011). Pero la complejidad del reto de alcanzar una sociedad sostenible requiere no solo de proyectos independientes, sino más bien de programas de proyectos interrelacionados cuyo objetivo sea el cambio beneficioso a una sociedad más sostenible.

La dirección y gestión de proyectos se enfoca tradicionalmente a la obtención de un entregable cumpliendo a su vez con unas restricciones temporales, de coste y de alcance previamente determinadas, y además tiene un ciclo de vida que finaliza con la entrega del objeto del proyecto. Los directores de proyectos pueden hacer un esfuerzo para conseguir que su dirección del proyecto sea más sostenible. Sin embargo, poco pueden hacer en relación con el entregable de su proyecto para hacerlo más sostenible o para que los resultados de su entregable favorezcan la sostenibilidad. Desde esta perspectiva, un nivel superior de gestión como es la dirección de programas amplía el ciclo de vida del proyecto teniendo en cuenta la consecución de los beneficios derivados de la entrega de los productos. Además, la gestión de programas está orientada por definición a la consecución de un cambio beneficioso teniendo en cuenta incluso el proceso de transición a la nueva realidad. Pero, ¿cómo ayuda la dirección de programas a alcanzar una sociedad sostenible desde el punto de vista del equilibrio económico, social y medioambiental?

El presente trabajo trata de mostrar cómo la consecución de la sostenibilidad en la dirección de proyectos pasa por integrar la sostenibilidad en los niveles superiores tanto a nivel de estrategia como posteriormente a nivel de gestión de programas. Para ello en el siguiente apartado se estudiará el enfoque de la dirección de programas y sus ventajas frente a la dirección de proyectos individuales en relación con la sostenibilidad. A continuación, se

realizará una revisión de los estándares de dirección de programas enfocado en los aspectos de la sostenibilidad. Y finalmente se presentarán las conclusiones del trabajo.

## **2. El enfoque de la dirección de programas y sus ventajas frente a la dirección de proyectos individuales en relación con la sostenibilidad**

Las definiciones de proyecto, programa y dirección de proyectos y de programas ofrecidas por los distintos estándares internacionales muestran las primeras diferencias que pueden repercutir en su relación con la sostenibilidad.

De acuerdo con IPMA, “un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y restricciones predefinidos” y “la dirección de proyectos se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos. Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto”(AEIPRO and IPMA, 2018a).

Por otra parte, “un programa está configurado para lograr un objetivo estratégico. Es una organización temporal de componentes interrelacionados, gestionado en una manera coordinada para permitir la implementación de cambios y la obtención de beneficios” y “la dirección del programa es una dirección coordinada de todos los componentes del programa con el fin de implementar cambios y obtener beneficios” (AEIPRO and IPMA, 2018b).

A diferencia de los proyectos, los programas pueden no terminar nunca o terminar solo cuando cambian las necesidades del negocio o las estrategias organizacionales. Los programas tienen un mayor nivel de complejidad que los proyectos, involucran a más partes interesadas y de mayor nivel, utilizan más recursos, tienen muchos conflictos y requieren de mayor coordinación (Nishida, Koshijima and Umeda, 2014).

En su revisión de la sostenibilidad en la dirección de proyectos, Silvius concluye que el contenido de los proyectos (objetivo, resultado, entregable) se considera en su mayoría como dado, por lo que la integración de la sostenibilidad en los proyectos y en la dirección de proyectos requiere de un enfoque diferente (Silvius, 2013).

Si se desea integrar la sostenibilidad en los proyectos y programas que se desarrollan, es indispensable considerar la sostenibilidad como un objetivo estratégico de la organización tanto pública como privada que lleva a cabo la iniciativa. Actualmente las organizaciones enfrentan muchos retos (globalización, innovación, mayor competencia, etc) pero uno de los más importantes es la sostenibilidad. Los motivos por los que la sostenibilidad se incluye cada vez más en la estrategia de las organizaciones son de diferente naturaleza. Por una parte, existen cada vez más presiones debido a los cambios internos y externos de las organizaciones: nuevas regulaciones laborales y en materia de medio ambiente, mayor conciencia social de la necesidad de la sostenibilidad, mejora las posibilidades de conseguir financiación, etc. Por otra parte, la sostenibilidad proporciona una ventaja competitiva a la organización y una mejora en la imagen de marca ganando en respetabilidad y credibilidad (Ruiz-Real et al., 2019).

Una vez que la sostenibilidad se encuentra integrada en la estrategia de la organización es indispensable que exista una estructura que mantenga alineadas con la estrategia todas aquellas iniciativas que la organización desarrolle. De acuerdo con el estándar Managing Successful Programmes (MSP), dentro de un enfoque de gestión de programas, el proceso para alcanzar un objetivo estratégico parte de ese mismo objetivo estratégico al impulsar la creación de la visión de un programa. Esta visión, que describe el estado futuro que se quiere alcanzar gracias al programa, se desarrolla a través de un plan de detalle, denominado por este estándar como blueprint, que define cuales son los entregables necesarios para alcanzar la visión y que proyectos generarán esos entregables. La suma del conjunto de entregables crea una nueva capacidad para la organización que, una vez efectuada la transición a la

actividad habitual, comenzará a producir los beneficios buscados que supondrán la consecución del objetivo estratégico inicial (Best Management Practice, 2011).

Otra diferencia presente en las definiciones revisadas al inicio de este apartado es la del objetivo de los proyectos y de los programas. El objetivo principal de un proyecto es producir un entregable, mientras que el objetivo principal de un programa es más ambicioso, “la implementación de cambios y la obtención de beneficios”. La transición desde nuestra actual forma de desarrollo a un desarrollo sostenible requiere de un cambio profundo en la forma en la que producimos, consumimos e incluso pensamos y vivimos. El cambio a una sociedad sostenible, y dentro de ella a organizaciones sostenibles, requiere no solo producir entregables sino implementar cambios importantes para obtener los beneficios que la sostenibilidad nos puede aportar. La dirección de programas puede ayudar a que esta transición sea un éxito.

### **3. Los aspectos de la sostenibilidad en los estándares de dirección de programas**

En este apartado se pretende realizar una revisión de varios estándares de dirección de programas desde la perspectiva de la sostenibilidad. No se trata solamente de detectar qué indican explícitamente los estándares sobre el concepto de sostenibilidad sino de estudiar cómo pueden afectar las buenas prácticas identificadas en los diferentes estándares en la consecución de la sostenibilidad tanto en los programas desarrollados como en la dirección y gestión de los mismos.

El presente trabajo analiza tres estándares de dirección de programas ampliamente utilizados: Managing Successful Programmes (AXELOS, 2020), The Standard for Program Management (PMI, 2017) y la Individual Competence Baseline for Programme Management (IPMA, 2015).

Managing Successful Programmes, conocido como MSP por sus siglas, es un marco de referencia desarrollado por la empresa proveedora de mejores prácticas AXELOS que proporciona una hoja de ruta para el ciclo de vida de un programa y comprende un conjunto de principios, temas y procesos para su uso en la gestión del programa. En 2020 se publica la quinta edición de este estándar en respuesta a la evolución y desarrollo en el mundo de la gestión de programas y proyectos (AXELOS, 2020).

The Standard for Program Management es un estándar basado en procesos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). En el año 2017 se publicó la cuarta edición en la que se define lo que es un programa y la dirección de programas, así como otros conceptos tales como los dominios de desempeño de la dirección de programas, el ciclo de vida del programa y los principios, prácticas y actividades importantes de la dirección de programas (PMI, 2017).

La Individual Competence Baseline for Programme Management, conocido también como ICB4, es un estándar que, a diferencia de los anteriores, está basado en competencias. Desarrollado por la International Project Management Association (IPMA) en 2015, describe los 29 elementos de competencia que debe poseer una persona que trabaje en la dirección de programas clasificándolos en tres áreas: el área de perspectiva, el área de personas y el área de práctica (IPMA, 2015).

Al realizar una búsqueda del concepto de sostenibilidad en los estándares anteriores se observa que la aparición explícita de este concepto en algunos de ellos es más bien escasa mientras que en otros la sostenibilidad aparece bastante integrada en el documento. Por una parte, en el estándar Managing Successful Programmes el concepto de la sostenibilidad solo aparece de forma explícita formando parte de uno de los ejemplos propuestos en el documento, pero no en el contenido del estándar propiamente dicho. En cuanto al estándar de PMI, el documento hace una escueta referencia explícita al concepto de la sostenibilidad al señalar que la dirección organizacional por proyectos (que incluye la dirección de programas) permite entre otras mejoras producir “beneficios estratégicos sostenibles para las organizaciones”. Por el contrario, en el estándar de IPMA el concepto de sostenibilidad se

encuentra mucho más integrado y se presenta desde un primer momento apareciendo principalmente en el área de competencia de perspectiva (las palabras sostenibilidad y sostenible aparecen 15 veces), formando parte de elementos de competencia tan importantes como “estrategia” o “cumplimiento, estándares y regulaciones”, entre otros. En las áreas de competencia de personas el concepto aparece 10 veces y en el área de práctica aparece 5 veces.

Aunque la sostenibilidad no aparezca de forma explícita en algunos de los estándares más ampliamente conocidos y utilizados, los principios, procesos y prácticas que en ellos se presentan sí que están relacionados con distintos aspectos o dimensiones de la sostenibilidad y utilizados con un enfoque adecuado pueden ayudar a mejorar la sostenibilidad de los programas y de su dirección.

El trabajo de (Gilbert Silvius et al., 2017) explora los diferentes conceptos relacionados con la sostenibilidad y su impacto en la dirección de proyectos. Según esta revisión, existen nueve principios o dimensiones que definen la sostenibilidad:

La sostenibilidad consiste en equilibrar o armonizar los intereses sociales, ambientales y económicos

La sostenibilidad tiene que ver tanto con la orientación a corto como a largo plazo

La sostenibilidad tiene que ver tanto con la orientación local como con la global

La sostenibilidad trata de valores y ética

La sostenibilidad tiene que ver con la transparencia y la rendición de cuentas

La sostenibilidad tiene que ver con la participación de las partes interesadas

La sostenibilidad consiste en reducir los riesgos

La sostenibilidad consiste en eliminar los residuos

La sostenibilidad consiste en consumir ganancias, no capital

Utilizando los anteriores nueve principios se realiza una revisión detallada de los tres estándares mencionados obteniéndose los resultados que se exponen a continuación.

### **3.1. La sostenibilidad consiste en equilibrar o armonizar los intereses sociales, ambientales y económicos**

Dentro del elemento de competencia “Cumplimiento, estándares y regulaciones” se indica que la persona debe poseer conocimientos sobre los principios de la sostenibilidad. En relación con las regulaciones relativas a seguridad, salud y medio ambiente, la ICB4 destaca la necesidad de que la persona que dirige el programa sea capaz de garantizar un equilibrio viable de los aspectos económicos, sociales y medioambientales del programa para poder cumplir los requerimientos del desarrollo sostenible. Dicho de otra forma, debe ser capaz de equilibrar las demandas de la sociedad, el medioambiente y la economía con los procesos y productos del programa. Para ello, indica el estándar, debe seguir o incluso exceder las directrices y reglas del desarrollo sostenible que provienen de la organización y de la sociedad en general. Además, este elemento de competencia cuenta con un indicador clave de competencia (5.3.3.4.) dirigido exclusivamente al cumplimiento por parte del programa con los principios y objetivos de sostenibilidad relevantes. En este indicador se determina que es responsabilidad de la persona que dirige el programa investigar, recomendar y aplicar medidas para limitar o compensar las consecuencias negativas que puedan provocar los impactos del programa sobre el medio ambiente y la sociedad. Además de alinear los objetivos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad, debe ser capaz de definir y comunicar las metas de sostenibilidad para el programa.

El concepto de sostenibilidad también aparece en elementos de competencia del área de personas, principalmente en el elemento “integridad personal y fiabilidad”. Varios elementos

de competencia del área de práctica también consideran el concepto de sostenibilidad, por ejemplo, en “diseño del programa”, “aprovisionamiento”, “partes interesadas” o “cambio y transformación”.

En cuanto al estándar del PMI, en la propia descripción de lo que es la dirección de programas, entre las acciones realizadas menciona el adaptar las actividades y procesos de la dirección del programa para abordar eficazmente las diferencias culturales, socioeconómicas, políticas y ambientales en los programas. Por otra parte, entre los factores que pueden presentar un impacto significativo sobre el éxito del programa y, por tanto, deben ser evaluados, menciona aspectos económicos tales como el mercado, la financiación o la economía, pero también aspectos sociales y medioambientales como la salud, seguridad y entorno o la diversidad cultural.

La quinta edición del estándar Managing Successful Programmes incluye cuatro escenarios ficticios que sirven para ilustrar diferentes aspectos de la dirección de programas en ambientes distintos. Aunque el contenido del estándar no se refiere explícitamente a la relación entre los intereses sociales, económicos y medioambientales, los escenarios que se utilizan sí que hacen referencia a las estrategias sostenibles de las empresas mostradas como ejemplo: la necesidad de aumentar la adopción de prácticas sostenibles en el diseño de redes ferroviarias o la necesidad de mejorar la eficacia de los servicios sociales ofrecidos por una organización sin ánimo de lucro, son algunas muestras de ello.

### **3.2. La sostenibilidad tiene que ver tanto con la orientación a corto como a largo plazo**

El elemento de competencia “estrategia” de la ICB4 pone en valor la necesidad de la sostenibilidad para las organizaciones, así como la obtención de beneficio para las metas a largo plazo de la organización. De ello se deriva la importancia de tener conocimientos de los principios de la sostenibilidad y, como destreza o habilidad deseable, además del pensamiento estratégico, el pensamiento sostenible. En el elemento de competencia “integridad personal y fiabilidad” la ICB4 explica que promover la sostenibilidad significa tener en cuenta la resistencia de las soluciones aun cuando las tareas que se realicen tengan limitaciones de tiempo. Es decir, la sostenibilidad consiste también en la consideración de los resultados a largo plazo y sus efectos en el comportamiento.

El dominio de desempeño “alineación estratégica del programa” del estándar del PMI explica que los directores de programa deben tener un entendimiento profundo sobre cómo el programa cumplirá con la estrategia de la organización, las metas y objetivos, y las habilidades necesarias para alinear el programa con las metas a largo plazo de la organización.

De una forma más práctica, el estándar Managing Successful Programmes se refiere a la orientación tanto a corto como a largo plazo al tratar el tema de los aprovisionamientos. El estándar identifica entre los aspectos que deben tenerse en cuenta los beneficios de construir alianzas a largo plazo con los proveedores en vez de relaciones transaccionales a corto plazo.

### **3.3. La sostenibilidad tiene que ver tanto con la orientación local como con la global**

En relación con la orientación global de los programas, el estándar de IPMA explica que en programas que se ejecuten globalmente, en diferentes culturas y diferentes sistemas legales, es especialmente importante que el individuo integre todos los requerimientos regulatorios en todo el programa.

El estándar del PMI trata la orientación global en el momento de desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones del programa ya que indica que en ese momento deberían tomarse en

consideración las diferencias culturales y de idioma, los husos horarios y otros factores asociados con la globalización.

El estándar de AXELOS no hace ninguna referencia general a la orientación local o global de los programas, solo para el caso de los diferentes escenarios ejemplo describe situaciones en las que las organizaciones llevan a cabo sus programas a nivel doméstico e internacional.

En ninguno de los casos anteriores se hace referencia a que las actividades llevadas a cabo por un programa puedan tener impactos a nivel no solo local sino también global.

### **3.4. La sostenibilidad trata de valores y ética**

El elemento de competencia “cultura y valores” de la ICB4 tiene como propósito capacitar al individuo para reconocer e integrar la influencia de los aspectos culturales en la sostenibilidad de los resultados acordados en el programa, entre otros. La alineación de la cultura y los valores es aún más importante para programas que se desarrollan en ambientes multiculturales, por lo que entre sus destrezas la persona que dirige el programa debe contar con el respeto por otras culturas y valores. Según este elemento de competencia, el individuo necesita asegurarse de que el programa apoya el desarrollo sostenible de la organización, mediante una correcta práctica de la responsabilidad social corporativa ya que de esta forma el programa consigue un impacto positivo en el ambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades, las partes interesadas y la sociedad en general. Por otra parte, como se indica en el elemento de competencia “cumplimiento, estándares y regulaciones”, el individuo comprende que en diferentes países y culturas, con diferentes valores, los aspectos de la sostenibilidad, la forma en que se mide y la actitud hacia ella, pueden variar.

La ética y los códigos éticos, así como los valores personales y los estándares morales, forman parte de los conocimientos destacados en la “integridad personal y fiabilidad”. Según este elemento de competencia, la persona que dirige el programa aplica valores éticos a todas sus decisiones y acciones, teniendo en cuenta la equidad social, los principios de sostenibilidad, así como los derechos universales.

El estándar para la dirección de programas del PMI expone en su capítulo inicial de propósito que pretende ser aplicado según el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI, en el cual se especifican las obligaciones de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad de los directores de programa a la hora de cumplir con su trabajo.

El estándar Managing Successful Programmes no se refiere en ningún momento dentro del documento a la ética, pero sí hace referencia al control del comportamiento como parte de la gobernanza del programa. En cuanto al concepto de “valores”, hace referencia de forma escueta a los valores de la organización al considerar la cultura de la misma como un aspecto clave que debe ser integrado en la descripción detallada del estado futuro de la organización.

### **3.5. La sostenibilidad tiene que ver con la transparencia y la rendición de cuentas**

En la descripción del elemento de competencia “estrategia”, la ICB4 explica que, con objeto de asegurar la sostenibilidad de la organización, cada programa se controla mediante el uso de factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño gracias a los cuales, el individuo establece un sistema de gestión del desempeño. Este sistema permitirá mantener el alineamiento con la misión y visión de la organización a la vez que aporta transparencia. Con relación a la responsabilidad y rendición de cuentas, la “integridad personal y fiabilidad” indica también que el individuo debe tomar decisiones y actuar teniendo en cuenta que es totalmente responsable de las consecuencias de sus acciones, tanto en sentido positivo como negativo.

Al tratar el tema de la gobernanza en el programa, el estándar del PMI explica que las prácticas de gobernanza garantizan que las decisiones se adopten de manera racional y con la debida justificación y que las responsabilidades y la rendición de cuentas se definan y apliquen claramente. El estándar incorpora, entre las responsabilidades típicas del comité de

dirección del programa, el garantizar la transparencia y coherencia en los mensajes clave que se deben comunicar a los interesados. Además, considera que para proporcionar una supervisión de gobernanza eficaz, el medio más eficiente es la rendición de cuentas de este comité de dirección en relación con todos los elementos críticos de la supervisión del programa. En relación con la persona que dirige el programa, será quien asigne las responsabilidades y rendición de cuentas para alcanzar los beneficios del programa y asegurar que estos puedan ser mantenidos, es decir, sean sostenibles en el tiempo, a parte de ser ellos mismos quienes rindan cuentas de la gestión eficaz del programa. Y en cuanto al patrocinador del programa, el estándar indica que es la persona señalada para rendir cuentas por facilitar el éxito del programa.

El estándar de AXELOS describe la gobernanza del programa como el marco de referencia de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas aplicado por la organización para el control del trabajo y asegurar la creación de valor. Como parte de esta gobernanza, el programa necesita controles que proporcionen transparencia y generen confianza en que las actividades se llevarán a cabo cómo está previsto. Por otra parte, la transparencia, el compartir información y la toma de decisiones basadas en evidencias facilita el trato con la ambigüedad.

### **3.6. La sostenibilidad tiene que ver con la participación de las partes interesadas**

El principio de hacer partícipes a las partes interesadas va más allá de los procesos de gestión de partes interesadas o comunicación. Lo que se pretende es que las partes interesadas se involucren proactivamente (Gilbert Silvius et al., 2017). En este sentido, el elemento de competencia “partes interesadas” describe como involucrar activamente a las partes interesadas de forma temprana y profunda es un requisito para lograr el éxito. Además, crear una red sostenible de cooperación, asegurará la estabilidad del programa durante todo su ciclo de vida. Por otra parte, el individuo es consciente de la influencia que las partes interesadas ejercen sobre el programa y tratará de utilizarlas para beneficio del programa. “Poder e interés” es un elemento de competencia cuyo objetivo es capacitar a la persona en el uso de técnicas para lograr la satisfacción de las partes interesadas. Para ello, la persona que dirige el programa debe ser capaz de evaluar los intereses y ambiciones de las partes interesadas y su impacto potencial en el programa. Por otra parte, los factores críticos de éxito son utilizados para mantener informadas a las partes interesadas y los indicadores clave de desempeño pueden ser utilizados para influir a estas mismas partes interesadas.

En el caso del estándar para programas del PMI, éste explica que se trata de fomentar el apoyo al programa por parte de las partes interesadas identificando y analizando las necesidades de los interesados y gestionando sus expectativas y las comunicaciones con ellos. Es importante alcanzar un equilibrio entre los intereses de los interesados considerando el impacto potencial que éstos pueden tener en la obtención de los beneficios del programa. Además, hay que tener en cuenta que en muchos casos los interesados externos pueden tener más influencia en el programa que el propio director del programa. Tal como indicaba (Gilbert Silvius et al., 2017), más que en la gestión de los interesados, la dirección de programas se debe centrar en el concepto de involucrar a los interesados, dado que en muchos casos la relación no tiene una afiliación jerárquica y esto tiende a generar una resistencia a la gestión directa. Este involucramiento consiste en negociar los objetivos, acordar los beneficios deseados, alcanzar un compromiso con los recursos y ofrecer un apoyo continuo a lo largo del programa. La persona que dirige el programa tiene la responsabilidad de asegurar que todos los puntos de vista sean considerados y abordados. En el caso de los programas, los beneficios que se obtengan pueden suponer un cambio para algunas de las partes interesadas y provocar una resistencia en el caso de que no lo hayan solicitado directamente, no hayan participado en su creación, no entiendan la necesidad del mismo o piensen que puede tener un impacto negativo sobre ellos. Una muestra de la aplicación implícita de los principios de la sostenibilidad en este ámbito del estándar es la inclusión en el listado de ejemplos de interesados clave de aquellas personas u organizaciones afectadas por el programa, es decir, aquellos que perciben que pueden beneficiarse o verse



perjudicados por las actividades del programa, y de otros grupos, entre los que se incluyen aquellos que representan intereses de consumidores o medioambientales.

Según indica el estándar *Managing Successful Programmes*, el compromiso con el programa y el entusiasmo para afrontar desafíos por parte de los interesados se consigue proporcionándoles claridad de propósito y asegurando que las partes interesadas están involucradas y que existe una comunicación bidireccional, más parecida a un diálogo que a una simple transmisión de mensajes. El plan de comunicación y participación de los grupos de interés de este estándar detalla cómo se identifican las partes interesadas, cómo se priorizan y cómo se involucran a lo largo de la vida del programa.

### **3.7. La sostenibilidad consiste en reducir los riesgos**

Los programas cuentan con una mayor incertidumbre que los proyectos y han de tratar con un tipo de incertidumbre asociado a la falta de conocimiento: la ambigüedad (AXELOS, 2020). Los eventos inciertos que pueden afectar al logro de los objetivos del programa son los riesgos del programa.

Uno de los aspectos clave de la dirección de programas y proyectos es la gestión de riesgos, que es un tema muy trabajado y del que han surgido estándares específicos dedicados a este tipo de gestión, lo que aporta en gran medida a la sostenibilidad a través del trabajo organizado por proyectos. En la ICB4, la gestión de riesgos es un tema tratado principalmente en el elemento de competencia "riesgo y oportunidad". El objetivo de este elemento de competencia es capacitar a la persona para que pueda comprender y gestionar eficazmente los riesgos (efectos negativos) y las oportunidades (efectos positivos), incluyendo las respuestas y las estrategias generales. Incluye la identificación, evaluación, planificación de la respuesta e implementación y control de los riesgos y oportunidades relacionados con los programas. Para cada riesgo deben seleccionarse las respuestas más apropiadas, que podrían consistir en eliminar la fuente del riesgo, evitar el riesgo no llevando a cabo la actividad que puede originarlo, tomar acciones para modificar la probabilidad del riesgo o, incluso, compartir el riesgo con otras partes (financiación del riesgo).

También el estándar del PMI otorga una gran importancia al tema de la gestión de riesgos. Según este estándar, el director del programa controla y aborda los riesgos que pueden afectar el desempeño del programa o la entrega de beneficios y que no pueden ser abordados a nivel de proyecto individual. Las prácticas eficaces de gestión de riesgos garantizan que los principales riesgos sean escalados adecuadamente y se resuelvan oportunamente. El objetivo siempre es mitigar los riesgos.

El estándar de AXELOS define el apetito por el riesgo del programa como la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar para obtener los beneficios del programa y se puede expresar como tolerancia al riesgo o umbrales de riesgo. El riesgo del programa debe estar alineado con la tolerancia al riesgo de la organización, reflejada en su estrategia.

### **3.8. La sostenibilidad consiste en eliminar los residuos**

Tal como indica (Gilbert Silviu et al., 2017), el fracaso en la realización de los proyectos puede considerarse como una generación de residuos, por el desperdicio de recursos, tiempo y energía que suponen. Además existe relación entre los residuos generados y la planificación, programación y secuenciación de los proyectos (Taylor, 2011). Según el elemento de competencia "planificación y control", cuando se dirigen programas, el foco se pone en integrar, equilibrar, marcar el ritmo, sincronizar, entrar en el ritmo, crear sinergias, enfocarse en conseguir lo que tiene que lograrse, en el momento en el que tiene que lograrse. Una buena aplicación de esta competencia puede suponer una reducción de los residuos generados. El tema concreto de la eliminación de los residuos debe entenderse incluida en el

cumplimiento de las regulaciones medioambientales, dentro del elemento de competencia “cumplimiento, estándares y regulaciones”.

El estándar del PMI no hace referencia alguna a la generación de residuos, pero entre los factores comunes a tener en cuenta al optimizar y adaptar la gobernanza del programa se incluye el riesgo de fracaso. Sobre esto indica que cuanto mayor sea el riesgo percibido de fracaso del programa, mayor será el control del progreso y el éxito por parte del equipo de gobernanza.

Para el estándar de AXELOS, se puede lograr una reducción en los retrasos y costes del programa centrándose en establecer una gobernanza que empodere a los responsables de la toma de decisiones lo más cerca posible del trabajo diario.

### **3.9. La sostenibilidad consiste en consumir ganancias, no capital**

Desde el punto de vista medioambiental, puede explicarse este principio de la sostenibilidad como la necesidad de mantener intacta la capacidad de la naturaleza para producir o generar recursos y energía, pero también puede entenderse desde la perspectiva social como la necesidad de que las organizaciones mantengan la capacidad de las personas para producir o generar trabajo o conocimiento sin un agotamiento físico o mental (Gilbert Silvius et al., 2017).

Para el caso de la capacidad de las personas para producir trabajo o conocimiento sin llegar a un agotamiento, la dirección de programas cuenta con herramientas tales como la gestión del tiempo, la planificación o la gestión de los recursos. La ICB4, por ejemplo, cuenta con los elementos de competencia “tiempo”, que explica por ejemplo como el balance de recursos dentro del programa es tenido en cuenta a la hora de ubicar los componentes dentro de cada tramo, “recursos”, que explica como se estiman los recursos necesarios para un programa y se traza un plan de recursos que asegure la disponibilidad óptima de los recursos cuando son necesarios sin que sea necesaria una sobreexplotación de los mismos, o “planificación y control”, que mantiene el equilibrio, la coherencia y el desempeño del programa permitiendo por ejemplo que a veces unos componentes prevalezcan sobre otros respecto al uso de recursos, según la urgencia, las prioridades u otros factores.

El estándar del PMI explica que el director del programa es responsable de administrar o coordinar asuntos complejos tales como la asignación de recursos. Para ello, por ejemplo, interactuará con los directores de carteras para asegurar que los programas cuenten con los recursos y la prioridad adecuados. En el acta de constitución del programa se informa de las necesidades de recursos y, en el caso de que la organización no tuviese capacidad para llevarlo a cabo, el programa no debería ser autorizado.

El estándar Managing Successful Programmes indica que se puede conseguir una mejor gestión de los riesgos relacionados con los recursos proporcionando supervisión del desarrollo de las capacidades organizacionales requeridas y la capacidad de recursos.

## **4. Conclusiones**

En referencia al tratamiento del concepto de la sostenibilidad, se observa una gran diferencia entre el estándar basado en competencias y los estándares basados en procesos. El estándar basado en competencias de dirección de programas de IPMA hace referencia explícita tanto al concepto de sostenibilidad como a sus principios o dimensiones relacionados, mientras que los estándares basados en procesos de PMI y AXELOS hacen referencia implícita a los principios de la sostenibilidad, aunque algunos de ellos de forma muy superficial.

Algunos de los principios o dimensiones de la sostenibilidad tienen un tratamiento más extenso que otros en los tres estándares. Es el caso de la participación de las partes interesadas que por su importancia en muchos aspectos de la gestión de los programas es

ampliamente tratada en todos ellos. Sin embargo, otros principios como el de la reducción de los residuos prácticamente no es tratado en ninguno de los estándares.

A partir de la diferencia en el tratamiento de la sostenibilidad en los estándares por procesos y por competencias podría deducirse que no son tanto los procesos o métodos que se utilicen en la gestión de programas los que deben integrar la sostenibilidad sino las personas que dirigen los programas y sus competencias. Es decir, la responsabilidad de integrar la sostenibilidad en los programas recae sobre la persona que los dirige y depende de su sensibilidad hacia este desafío.

Tras la revisión tanto de los estándares como de la comparación entre los enfoques de dirección de proyectos y dirección de programas se obtiene, en primer lugar, la conclusión de que la dirección de programas proporciona buenas prácticas, métodos y herramientas suficientes para alcanzar un cambio sostenible que ofrezca beneficios sostenibles, pero son las personas que trabajan en la dirección de programas quienes deben tener inquietud por aplicarlos en el sentido adecuado.

Y por otra parte, se puede concluir que, si la sostenibilidad no forma parte de la estrategia de la organización que lleva a cabo los programas, difícilmente se podrá trabajar para que los resultados generen un cambio que mejore la sostenibilidad. Como se observa en los estándares estudiados, los procesos de la dirección de programas son genéricos, pero si la entrada en el origen, en la definición de la estrategia, incluye la sostenibilidad, los procesos pueden ayudar mediante el control y el alineamiento estratégico a que la sostenibilidad fluya hasta los resultados y los beneficios esperados.

## 5. Bibliografía

AEIPRO and IPMA (2018a) Bases para la Competencia Individual Volumen I: Dominio Dirección de Proyectos.

AEIPRO and IPMA (2018b) Bases para la Competencia Individual Volumen II: Dominio Dirección de Programas y Dirección de Carteras de Proyectos.

AXELOS (2020) 'Managing Successful Programmes'. The Stationery Office (TSO). Available at: <http://www.best-management-practice.com.proxy1-bib.sdu.dk:2048/successfulProgrammes2011/content.aspx>.

Best Management Practice (2011) Managing Successful Programmes. TSO (The Stationery Office).

Gilbert Silvius, A. J. et al. (2017) 'Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology', International Journal of Project Management, 35(6), pp. 1133–1150. doi: 10.1016/J.IJPROMAN.2017.01.011.

González Jaen, L. F., Perez-Ezcurdia, A. and Marcelino-Sadaba, S. (2013) 'Integrating Sustainability Within the Project Management Practice', in AEIPRO (ed.) Proceedings from the 17th International Congress on Project Management and Engineering Logroño, 17-19th

July 2013. AEIPRO, pp. 17–19. Available at:  
<http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/968>.

Haugan, G. T. (2013) Sustainable program management, Sustainable Program Management. doi: 10.1201/b15732.

IPMA (2015) Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0, International Project Management Association. doi: 10.1002/ejoc.201200111.

Nishida, A., Koshijima, I. and Umeda, T. (2014) 'The deployment of sustainable P2M', 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering Responsible Innovation in Products and Services, ICE 2014. doi: 10.1109/ICE.2014.6871593.

PMI, P. M. I. (2017) 'The Standard for Program Management - 4th edition'. Project Management Institute, Inc.

Ruiz-Real, J. L. et al. (2019) 'Sustainability and retail: Analysis of global research', Sustainability (Switzerland), 11(1). doi: 10.3390/su11010014.

Schooper, Y. G. et al. (2018) 'Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland', International Journal of Project Management, 36(1), pp. 71–82. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.008.

Silvius, A. J. G. and Schipper, R. P. J. (2014) 'Sustainability in project management: A literature review and impact analysis', Social Business, 4(1), pp. 63–96. doi: 10.1362/204440814x13948909253866.

Silvius, G. (2013) 'Sustainability in Project Management Processes', in Sustainability Integration for Effective Project Management, pp. 58–75. doi: 10.4018/978-1-4666-4177-8.ch004.

Taylor, T. (2011) Sustainability Interventions – for managers of projects and programmes.

### **Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

