

## Consideraciones Éticas en la Gestión de Proyectos. Análisis de Contexto

### *Ethical Considerations in the Management of Projects. Context Analysis*

Castro Silva, Hugo Fernando\*

**Resumen.** La gestión de proyectos es una de las disciplinas que en los últimos años más ha evolucionado en lo relacionado con educación, estándares de buenas practicas y certificaciones (Helgadóttir, 2008). Sin embargo, como profesión emergente pero con algún grado de madurez, debe enfrentarse a varios retos como el consolidar un marco ético de actuación para sus practicantes. Este trabajo se enfoca al análisis de las consideraciones éticas en contexto de la gestión de proyectos. El análisis realizado permite contribuir al entendimiento, por parte de gobiernos, organizaciones de profesionales, instituciones educativas, investigadores y directores de proyecto, acerca de las necesidades éticas de la profesión de gestión de proyectos, considerando al gerente de proyectos como un agente de cambio con habilidades blandas relacionadas con el liderazgo y el desarrollo de un equipo de colaboradores y con procesos de negociación con diferentes grupos de interesados, en donde se ve enfrentado a situaciones éticas conflictivas, durante todo el ciclo de vida del proyecto. Así mismo, la discusión y el análisis permiten realizar recomendaciones a instituciones, investigadores y profesionales de la gestión de proyectos, tendientes a posicionar la ética en el cuerpo de conocimientos de la disciplina.

**Palabras clave.** Ética, Gestión de proyectos.

**Abstract.** Project management is one of the disciplines with more evolution in recent years with regard to education, best practices standards and certifications (Helgadóttir, 2008). However, as an emerging profession but with some degree of maturity, must face several challenges such as consolidating an ethical framework for action for its practitioners. This work focuses on the analysis of ethical considerations in context of project management. The analysis can contribute to the understanding, by governments, professional organizations, educational institutions, researchers and project managers about the ethical requirements of the profession of project management, considering the project manager as a change agent with soft skills related to leadership and development of a team of collaborators and negotiation processes with different stakeholder groups, which generate conflicting ethical issues throughout the project life cycle. Likewise, discussion and analysis allow recommending to institutions, researchers and professionals in project management, ethics aimed at positioning the body of knowledge of the discipline.

**Keywords.** Ethics, Project Management.

## 1. Introducción

Un entorno mundial caracterizado por la crisis en términos económicos, sociales y ambientales, grandes necesidades por satisfacer, adelantos científicos y tecnológicos, mercados abiertos y productos con ciclos de vida mas cortos, obliga a las organizaciones a implementar estrategias que les permitan mantenerse competitivas globalmente. Bajo estas condiciones, la gestión de proyectos ofrece una serie de ventajas competitivas a las organizaciones (Pinto, 2013) y juega un papel fundamental en el desarrollo de todos países. Buscando tales beneficios, es evidente el crecimiento significativo en la adopción de disciplinas de gestión de proyectos en diferentes sectores e industrias (Winter y Szczepanek, 2008).

Las condiciones de alta competitividad de los mercados, han generado presiones en las organizaciones para alcanzar el éxito de los proyectos, el cual se ha percibido bajo criterios económicos, de alcance, tiempo, costo y calidad dejando de lado el impacto a largo plazo del proyecto y sus efectos sociales y ambientales. Esta visión a corto plazo y enfocada en criterios de lucro, ha provocado la utilización de prácticas poco éticas que se han traducido en corrupción, violación de la ley y afectaciones negativas a la sociedad, tal como lo exponen Mishra, Dangayach y Mittal (2011) y Kliksberg (2013a).

Si bien es cierto que la gestión de las expectativas de los *stakeholders* del proyecto implica la implementación de tácticas políticas, éstas no deben verse desde una óptica negativa enfocadas a la manipulación o al engaño sino al contrario, sin más bien es necesario tener en mente que tales tácticas deben enmarcarse en la ética y la moral, empleándose para procurar el apoyo y beneficio de las personas, promover una comunicación transparente y construir confianza hacia las actividades y entregables del proyecto por parte de todas las partes interesadas del proyecto (Lee, 2009).

A pesar de la gran importancia de la ética en las gestión de proyectos, tanto como competencia fundamental en el liderazgo del director de proyecto como en el impacto sobre el éxito del mismo, es sorprendente la escasa literatura científica que se encuentra a respec-

to. Este artículo tiene como objetivo presentar un análisis de las consideraciones éticas en el contexto actual de la gerencia de proyectos.

Este documento está estructurado en tres secciones, la primera pretende brindar un panorama de la ética en la gestión de proyectos a través de una revisión de la literatura; la segunda trata de una discusión relacionada con la importancia de la ética como marco fundamental para el diseño de las políticas de gobernanza de las instituciones y de la gestión de proyectos, para la educación en gerencia de proyectos, como criterio de éxito de proyectos, para la gestión de los interesados y como competencias personales del director de proyectos; finalmente, la tercera sección se enfoca en recomendaciones encaminadas a mejorar el panorama general de la disciplina de gestión de proyectos y dirigidas a estamentos gubernamentales, asociaciones de profesionales e instituciones educativas de gestión de proyectos.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1 Ética**

De acuerdo con Petrick (1997. p.42), la ética se puede entender como un *"intento sistemático por dar sentido individual, grupal, organizacional, profesional, social, de mercado y de experiencia moral global de tal forma que se determinen elementos priorizados deseables que hagan que valga la pena perseguir las reglas adecuadas y obligaciones que deben regir la conducta humana, las intenciones virtuosas y los rasgos de carácter para el desarrollo y actuar en consecuencia"*.

En general y de forma muy resumida, la ética se puede apreciar desde cuatro perspectivas. La primera, trata de los valores y de lo que es importante en la vida. La segunda, de las virtudes y los vicios de cómo las personas eligen lo que es bueno para sus vidas. La tercera, de las reglas que determinan una mala conducta y la cuarta perspectiva trata de la autonomía, de los derechos y de las obligaciones.

Las perspectivas anteriores, se pueden clasificar considerando el criterio que dictamina la integridad o legitimidad de una acción, en dos tipos de teorías éticas, las orientadas al resultado y las orientadas al proceso,. La tabal 1, resume algunas particularidades de esta clasificación.

Tabla 1. Particularidades de teorías de ética.

Orientación	Denominación	Descripción	Representantes
A resultados	Ética de la virtud	Trata de definir las virtudes que debe tener un hombre verdaderamente bueno.	Aristóteles, Sócrates y Platón
	Utilitarismo	Elegir sobre la base de lo que es mejor para el mayor número de personas.	David Hume, Jeremy, Bentham y John Stuart Mill
Al proceso	Deontología	La moralidad se puede resumir en un solo mandamiento definitivo de la razón , del cual se derivan todos los derechos y obligaciones.	Emmanuel Kant
	Teoría de los derechos naturales	Es de naturaleza humana el amor a uno mismo y la búsqueda del bien propio.	Thomas Hobbes

Fuente: Elaboración propia a partir de Lee (2009)

En el campo de la gestión de organizaciones, los trabajos de ética empresarial se relacionan por lo general con los juicios y los dilemas éticos. Como lo asegura Mishra et al. (2011), citando a Guy, 1990, y O'Fallon y Butterfield, 2005, la ética empresarial se divide comúnmente en ética normativa y descriptiva. La ética normativa trata de la moral y de cómo guiar a las personas en cuanto a como comportarse, mientras que la ética descriptiva se ubica en el ámbito de la gestión, tratando de predecir el comportamiento de las personas en la toma de decisiones.

En las organizaciones, las decisiones éticas son muy importantes a juzgar por los grandes impactos que pueden tener en los negocios y en la sociedad en general (Khan y Rasheed, 2015). Lo mismo ocurre en la gestión de proyectos, razón por la cual se han realizado varios trabajos relacionando algunas de las teorías de ética mencionadas anteriormente con la gestión de proyectos, como los que se relacionan en seguida.

## 2.2 Gestión de proyectos

Los inicios de la Gestión de Proyectos (GP) se han atribuido a los trabajos realizados en los sectores de defensa y aeroespacial de Estados Unidos, durante la década de 1930. Luego en la década de 1950, se desarrollaron técnicas de programación de proyectos, las cuales permanecen vigentes, por parte de la oficina de proyectos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos y en la siguiente década estas aplicaciones empezaron a utilizarse en organizaciones privadas de otros sectores, como el de la construcción (Morris, 2000, Pinto, 2013).

En la actualidad la GP, es una disciplina que ha llegado a ser reconocida como una profesión en el mundo entero. En este proceso, se han desarrollado múltiples herramientas y técnicas que buscan facilitar completar un proyecto de acuerdo a los criterios de éxito definidos, en donde por lo general se ubican los de la triple restricción: tiempo, costo y presupuesto (Tseng, 2009). Esta aceptación general ha dado origen a varias organizaciones de profesionales de la GP, tales como la *International Project Management Association* (APM) en Inglaterra, el *Project Management Institute* (PMI) en Estados Unidos y el *Australian Institute of Project Management* (AIPM), para citar algunos.

La Gestión de Proyectos (GP), según la *International Project Management Association* (APM), es una disciplina que se ocupa de la organización de los recursos disponibles para llevar a cabo y completar un proyecto definido a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida. En la GP, se identifican las tareas que deben realizarse, se desarrolla un plan para lograr estas tareas, y constantemente se monitorea el progreso y la calidad de acuerdo con dicho plan y cuando se presenta una desviación del plan, se pone en marcha una acción correctiva (APM, 2006).

Mientras que el *Project Management Institute* (PMI), en el cuerpo de conocimientos *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK), la gestión de proyectos es definida como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. Esta metodología de gestión de proyectos, integra 10 áreas de conocimiento, 47 procesos agrupados lógicamente en cin-

co grupos de procesos tales como: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre (PMI, 2013).

### **2.3 Éxito del proyecto.**

La determinación de los criterios de éxito de un proyecto es un tema complejo y con amplio interés, pero que no ha generado una aceptación uniforme por parte de los investigadores de la disciplina de gestión de proyectos (Baccarini, 1999), tanto así que Pinto (2013, p.16), sostiene que las definiciones de proyectos exitosos siguen siendo sorprendentemente vagas. Sin embargo, cualquiera de ellas debe considerar los elementos particulares que definen la naturaleza del proyecto tales como tiempo, presupuesto, alcance, calidad y satisfacción del cliente.

De otra parte Munns y Bjeirmi (1996), aseguran que el éxito del proyecto depende de la aplicación de técnicas y herramientas, adecuadas y del apoyo de la alta dirección de la organización que acomete el proyecto. Mientras que para otros, el éxito del proyecto puede ser juzgado de diferentes maneras por las partes involucradas en el mismo y por lo tanto en busca de la transparencia y eficiencia de su medición, se hace necesario determinar indicadores objetivos y evidenciables con respecto a los factores críticos de éxito de cada uno de los *stakeholders* identificados, los cuales brindaran lecciones aprendidas para el equipo del proyecto (Pinto y Mantel, 1998 ; de Wit, 1998).

Considerando el amplio interés que despierta el determinar los criterios que determinan el éxito del proyecto y la diversidad de propuestas generadas a respecto, con el ánimo de realizar una síntesis, la tabla 2 presenta algunos de los enfoques utilizados para medir el éxito del proyecto por parte de diferentes autores:

**Tabla 2.** Factores de éxito del proyecto

<b>Factores de Éxito del Proyecto</b>	<b>Autores</b>
Cumplimiento de los objetivos del producto final, y éxito de la gestión del proyecto, medido en términos de tiempo, costo y calidad.	Baccarini (1999); de Wit (1998)
Comparación de lo planeado con los resultados del proyectos.	Toor y Ogunlana (2010).
Calidad del proceso de gestión y satisfacción de las expectativas de los interesados.	Van Der Westhuizen y Fitzgerald (2005).
Triangulo de hierro (costo, plazo y calidad) y satisfacción del cliente.	Wi y Jung (2010).
Tiempo, costo y Tasa Interna de Retorno de la inversión.	Baum (1978), Gittinger (1984), Johnson (1984).
Tiempo, costo, objetivos y satisfacción de los beneficiarios o interesados.	Hirschman (1967), Rondinelli (1983), Cernea (1985), Korten (1980), Schaffer (1984), PMI (2013).
Costo, calidad, transferencia de tecnología, impacto en la organización, satisfacción del cliente.	Ahadzie, Proverbs, y Olomolaiye (2007).
Éxito en el proceso de implementación, costo y satisfacción del cliente con el resultado.	Pinto y Mantel (1990).
Cumplir con las metas planificadas, beneficio del cliente y beneficio para la organización.	Lipovetsky et al. (1997).
Eficiencia (cumplimiento de cronograma y presupuesto), impacto sobre los clientes (beneficio percibido de los productos finales y satisfacción de sus necesidades), éxito para la organización (beneficios comerciales y financieros) y preparación para el futuro (lecciones aprendidas y nuevas oportunidades de negocio).	Shenhar et al. (2007).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados en la tabla 2.

A pesar de que Atkison (2001) va mas allá y sostiene que todos los grupos de interesados deben tener cabida en la evaluación de éxito de un proyecto, e incorpora elementos como la satisfacción de los usuarios, la mejora del impacto social y ambiental, el desarrollo del personal y el impacto económico sobre la comunidad, en general, el foco se mantiene en el costo, el cronograma y la calidad dejando de lado el impacto social y los efectos a largo plazo generados por el proyecto en el medio ambiente y la comunidad. Así mismo, temas relacionados con algunas habilidades de los gerentes de proyectos, como el liderazgo, cada vez cobran mas importancia (Gido y Clements, 2006).

Cabe señalar que a pesar de del gran número de investigaciones dirigidas a determinar los componentes de éxito del proyecto (Judgev y Muller, 2005), la cantidad de proyectos exitosos es alarmantemente pequeña, según lo manifiesta Flyvbjerg et al., (2009). Más aún, no deja de sorprender que los investigadores no hayan identificado la ética como uno de los factores críticos que determinan el éxito de un proyecto. En el apartado siguiente trata de cómo se ha abordado la dimensión ética dentro de la disciplina de la gestión de proyectos.

#### **2.4 Ética y gestión de proyectos**

No obstante a que parte de los temas centrales de la gestión de proyectos se orientan de manera particular a los aspectos técnicos necesarios para propender por el éxito de los proyectos, se encuentra evidencia de la preocupación por empezar incorporar con igual importancia las habilidades blandas que deben tener los directores de proyectos para gestionar apropiadamente el desarrollo de las personas dentro del contexto del proyecto (Guido y otros 2006). Así mismo, en los últimos años esta evolución ha abordado las cuestiones y consideraciones éticas que se presentan en el ámbito de la gestión de proyectos (Helgadóttir, 2008, Lock, 2007).

En este sentido, Helgadóttir (2008) propone que la educación para gerentes debe dar un vuelco, debido a que en la realidad de los tiempos modernos obliga a que los directores de proyectos además de ser personas bien educadas y con habilidades de gestión sean capaces de debatir las cuestiones éticas propias de su campo profesional. Es así como este mismo autor, establece que la educación de gestión de proyectos debe incorporar el pensamiento creativo, pensamiento lógico y el pensamiento ético dentro de los planes de estudio.

Lo anterior se une a preocupaciones por la recuperación de las actuaciones gerenciales éticas, como en el caso de la formación posgraduada en negocios, propuesta por Kliksberg (2013a, p.32), quien sostiene que la gerencia es un recurso fundamental para la economía y la sociedad y sin embargo en las escuelas de negocios se enseña a los estudiantes a explotar grietas en la economía dejando de lado su preparación para cuando tuvieran que enfrentar situaciones éticas conflictivas. Este mismo autor asegura que al no darle relevan-



cia a la ética, en la educación se termina por desvalorizarla en los procesos de toma de decisiones en el posterior ejercicio de la profesión.

En este orden de ideas, un gerente de proyectos moderno debería ser competente tanto par aplicar todas las herramientas de gestión a disposición para culminar exitosamente un proyecto, como para explicar su punto de vista ético frente a la toma de decisiones durante el ciclo de vida del proyecto. Esto toma mayor relevancia si se considera que el contexto de los proyectos incluye además de objetivos, entregables, riesgos y grupos de interesados, los impactos propios del proyecto sobre las personas, las organizaciones, el medio ambiente, la política, el poder, los mercados, la guerra, la igualdad, la libertad y la prosperidad como lo ha mencionado Helgadóttir (2008).

Lee (2009), propone que a medida que el mundo se mueve hacia la virtualidad, se hace mas necesario entender claramente en el rol de líder como lograr un comportamiento ético bajo un ambiente de proyectos virtuales. La gestión ética en estos equipos de proyectos mejora la habilidad de las organizaciones para fabricar y distribuir productos y servicios, para incrementar la satisfacción con el trabajo y para aumentar la eficiencia de los colaboradores. Además proporciona una valiosa forma de liderazgo capaz de evaluar los dilemas morales, priorizar valores, evaluar los riesgos, proteger la privacidad, y tomar decisiones éticas.

El trabajo de Loo (2002), presenta los resultados de la elaboración de una medida multidimensional para los dilemas éticos y la toma de decisiones en la gestión de proyectos. Este investigador desarrolló tres escenarios que representan dilemas éticos que se pueden presentar de forma realista en las fases de planificación, ejecución y terminación de los proyectos. Sus resultados son validados en directores de proyectos y concluyen en la justicia como valor predominante en la toma de decisiones y el egoísmo como un valor negativo presente en el análisis de los escenarios presentados.

La investigación empírica realizada por Nahod, Vukomanovi y Radujkovi (2012) puso de manifiesto que los gerentes de proyectos perciben que el grado de éxito de los pro-

yectos se encuentra asociado a sus competencias, e identificaron como las más importantes las competencias de comportamiento como la ética, seguidas por las técnicas y las contextuales. Además, encontraron que los gerentes de proyectos que finalizaron significativamente con excesos de tiempo en sus proyectos no percibieron la importancia para sus decisiones de la ética, la salud, la seguridad y el medio ambiente.

También se pueden encontrar aplicaciones específicas de la ética a áreas de conocimiento de la disciplina de la gestión de proyectos, como el método para el análisis de riesgos éticos conocido como TERA, desarrollado por Nicolo (1996). Este enfoque, ofrece una metodología para cuantificar y priorizar los riesgos éticos inherentes a proyectos de multimedia, considerando las fuentes de riesgos éticos para los usuarios, así como los posibles impactos que puedan generar tales riesgos.

En concordancia con estos adelantos, libros de GP se centran cada vez más en las destrezas de los gerentes de proyectos y los textos abordan cuestiones y consideraciones éticas dentro del contexto de la disciplina (Guido y Clements, 2006, Lock, 2007). De igual manera las organizaciones de profesionales de gestión de proyectos han incluido la ética dentro de sus lineamientos.

En el caso del PMI, se dispone de un Código de Ética y Conducta Profesional, en donde se establecen las obligaciones de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad que deben cumplir los profesionales de GP, en sus relaciones con los interesados, además de las legales, regulatorias y de políticas organizacionales y profesionales (PMI, 2013). El PMI también cuenta con un breve código de conducta del profesional en dirección de proyectos ó PMP que es una guía autorizada del buen actuar y de cómo el PMP debe comportarse con los clientes y el público en general (PMI, 2013).

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBoK, indica que los directores de proyectos deben llegar a un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales de tal forma que estén en capacidad de analizar las situaciones y a interactuar apropiadamente (PMI, 2013). Sin embargo, el texto no entra en detalles mayores

frente a las habilidades éticas. Así mismo, la guía no presenta relaciones de la ética dentro del ciclo de vida del proyecto no con las áreas de conocimiento.

La *Competence Baseline* (ICB) del *International Project Management Association* (IPMA), clasifica las competencias del director de proyectos en tres rangos, las contextuales, las técnicas y las de comportamiento. La ética se ubica dentro de las competencias de comportamiento y la relaciona con habilidades blandas como el liderazgo, el autocontrol, la asertividad, reconocimiento, confiabilidad y manejo del conflicto (IPMA, 2006). A pesar de que la guía brinda un instrumento para evaluar la integridad personal, el tema de la ética no es abordado y discutido de manera superficial.

Con relación al modelo ICB, un estudio empírico cuyo objetivo es comprobar si las 46 competencias contempladas en la versión 3.0, aumentan el éxito de los proyectos y la forma en que se gestionan, concluyó que la ética, los valores de aprecio y la fiabilidad parecen ser competencias críticas de comportamiento según la percepción de los directores de proyectos (Nahod, Vukomanovi y Radujkovi, 2012).

Finalmente, en esta misma orientación hacia las competencias de los directores de proyectos, la investigación de Brière, Proulx, Navaro y Laporte (2015), dirigida específicamente a proyectos desarrollados por Organizaciones No Gubernamentales ONGs, concluyó que la percepción estos gerentes es que la ética es muy importante dentro de las prácticas de gestión de proyectos, en particular en el caso de la gestión del presupuesto. Lo cual es coherente con los hallazgos de Takey y Monteiro de Carvalho (2014), en proyectos de ingeniería en donde se evidenció la importancia de la ética para los profesionales que dirigen este tipo de proyectos.

### **3. Análisis y discusión**

Los planteamientos de Kliskberg (2013a) presentan un mundo en crisis con grandes problemas tales como el hambre, el déficit de agua potable, las elevadas tasas de mortalidad infantil y materna, el déficit en educación, el elevado desempleo juvenil, la discriminación

y el cambio climático. Una de las principales causas atribuibles a esta situación, es la falta de ética en las actuaciones de los altos ejecutivos de las organizaciones y de los gobiernos.

De otra parte, el mismo Kliskberg (2013b), ilustra los grandes adelantos en todas las ciencias, incluyendo la medicina, genética, electrónica, computación y robótica, entre otras y manifiesta que el es creciente el clamor en el mundo por más ética, debido a que los beneficios de tales desarrollos no se trasladan al sector de la población menos favorecido.

Los proyectos son considerados como uno de los principales medios a través de los cuales se puede cambiar el mundo (Pinto, 2013), no en vano, en la actualidad se acepta que la practica de la gestión de proyectos y la ejecución de proyectos es relevante para todos los niveles de la sociedad, llegándose a afirmar que la sociedad civil se ha proyectizado según Whitty y Schulz (2007) citando a Lundin (2000). Solo con proyectos gestionados éticamente se propenderá por la transformación del mundo en lugar mejor para toda la población.

Este escenario mundial, colmado de problemas pero también de oportunidades y proyectos, plantea la necesidad y la importancia de que la gestión de proyectos como disciplina este en capacidad de establecer lineamientos y normas éticas específicas, así como de debatir con propiedad las cuestiones éticas propias de la profesión.

Se identifica entonces, la figura del director de proyecto como un profesional con habilidades técnicas, contextuales y comportamentales, capaz de proponer e implementar una cultura y trabajo ético que tienda además de cumplir con la triple restricción, con la satisfacción de los interesados, desarrollando a los miembros de su equipo, protegiendo el medio ambiente, generando rendiciones de cuentas transparentes y oportunas y actuando con responsabilidad, honestidad, respeto, equidad y honestidad en sus relaciones con todos los grupos de interés.

Se evidencia la necesidad de abordar la gestión de proyectos desde una perspectiva de sostenibilidad, incluyendo elementos como los propuestos por Epstein (2009, p.8) para las organizaciones, tales como:

- 1) La ética, presente en la gestión de las expectativas de todos los grupos de interesados del proyecto.
- 2) El gobierno, la organización del proyecto debe generar directrices para el alineamiento del proyecto con la estrategia, y de responsabilidad y líneas de autoridad para el manejo ético de los recursos y de los intereses de los *stakeholders*.
- 3) Transparencia, los reportes e informes del proyecto deben incluir información verídica y oportuna y los medios de divulgación deben garantizar la recepción por parte de todos los grupos de interés.
- 4) Relaciones de negocio, el proyecto debe garantizar practicas de negociación gana-gana con proveedores, equipos de trabajo y la comunidad.
- 5) Retorno financiero, el proyecto debe generar beneficios económicos a la organización, traducidos agregar valor para los propietarios.
- 6) Participación de la comunidad, el proyecto debe ser consciente de las afectaciones que pueda generar en la comunidad y fomentar relaciones benéficas para la comunidad y las vidas de sus integrantes.
- 7) Valor de sus productos, los entregables del proyecto además de cumplir los requisitos del cliente deben incluirse requerimientos relacionados con la salud de los usuarios y la protección del medio ambiente.
- 8) Prácticas de empleo justas, la dirección del proyecto debe velar además del cumplimiento de la legislación laboral, por el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo de proyecto, incluyendo estándares de seguridad y salud ocupacional.
- 9) Protección del medio ambiente, las actividades del proyecto deben garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental e incluir principios de respeto y restauración de los recursos naturales afectados.

En la medida que la gestión de proyectos integre de manera consciente estos nueve elementos y de forma coherente con el planteamiento de Mishra, Dangayach, y Mittal (2011), al incluir la ética de manera transversal en la toma de decisiones, se dará lugar a la sostenibilidad de los proyectos generando mejores resultados en materias ambiental, social y económica.

En este sentido, acorde con Díaz Cáceres (2013) y Kliskberg (2013b) gestionar adecuadamente la relación con los grupos de interés mediante la identificación y priorización de sus necesidades, es primordial para el éxito de las organizaciones, en el mundo de hoy. La gestión ética de los interesados de forma ética favorece los resultados positivos tales como la satisfacción de los *stakeholders*, la rentabilidad, el desarrollo social y la protección ambiental. Trasladando los planteamiento de estos dos autores a la gestión de proyectos, se puede afirmar que también en este contexto, el trabajo con “*ética es buen negocio*”.

En el ámbito de la organización se debe establecer un gobierno cooperativo claro que involucre el gobierno de la gestión de proyectos, el cual como lo propone Muller (2009) se convierte en un marco para la toma de decisiones éticas basadas en la transparencia, la rendición de cuentas y roles definidos. En centro del modelo de gobierno se encuentran la ética, los valores de la organización y su declaración con la Responsabilidad Social (Too y Weaver, 2014). Los directores de proyectos tienen la obligación de crear los entregables del proyecto tan eficientemente como sea posible pero también de trabajar con ética en el uso de los recursos y en la gestión de las expectativas de los interesados, de acuerdo con las practicas de la organización.

En lo relacionado con la formación de profesionales en GP, la dimensión ética debe ocupar igual importancia que las dimensiones técnicas y contextuales. Es importante que las instituciones de educación integren la ética en sus planes de estudio y además diseñen e implementen metodologías apropiadas para tratar los dilemas y consideraciones éticas específicos a que se debe enfrentar un director de proyectos desde la identificación y selección de la intervención hasta la ejecución y cierre de la misma.

En materia de investigación, es escaso el interés que han despertado las consideraciones éticas en la gestión de proyectos. Los trabajos realizados no son concluyentes considerando el tamaño de la muestra implicada en el trabajo. En este sentido este documento pretende llamar la atención de académicos y practicas para nutrir este campo de conocimiento de las implicaciones éticas en la gestión de proyecto con investigaciones y publicaciones que permitan aumentar el interés y la discusión.

#### 4. Recomendaciones

Los gerentes de proyectos se desempeñan como gestores de cambio en diversos contextos como la tecnología, la ciencia y la cooperación internacional, su compromiso es cumplir con las especificaciones del cliente y desarrollar las actividades dentro del tiempo y presupuesto establecidos, pero además tienen el compromiso con la sociedad de actuar con altos estándares morales, un entorno global. Sin embargo, este propósito solo se puede plasmar en realidad, contando con el concurso de varios actores, para quienes se realizan las siguientes recomendaciones.

- 1) Los gobiernos deben generar leyes firmes y sanciones drásticas que desalienten las prácticas anti éticas, además crear políticas públicas encaminadas a eliminar las condiciones de desigualdad, de pobreza, de discriminación y de falta de educación, de esta forma se eliminan causas de grandes problemas sociales como la corrupción.
- 2) Las instituciones de educación deben incluir, en los currículos de gestión de proyectos, la ética y desarrollar metodologías apropiadas que permitan generar en los estudiantes competencias para gestionar adecuadamente los dilemas éticos a que se enfrentan a la hora identificar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar sus proyectos.
- 3) Las organizaciones de profesionales de gestión de proyectos, deben incluir en sus códigos de ética mayor especificidad relacionada con los desafíos éticos a que se enfrentan los directores de proyectos. Así mismo, hacer esfuerzos para recopilar y difundir conocimientos y lecciones aprendidas relacionadas con las decisiones éticas en proyectos, a través de foros y publicaciones específicas.
- 4) Las organizaciones de proyectos, deberían incluir claramente la ética y valores corporativos dentro del sistema de gobernanza de la gestión de proyectos. Así mismo, adicionar dentro de su Estructura Detallada de Riesgos una categoría desglosada de riesgos éticos.
- 5) Los directores de proyectos deben ser líderes éticos, con alto sentido de la moral, sus actuaciones deben reflejar las políticas de la organización y enfocadas a provocar confianza entre su equipo de proyectos y con todos los grupos de interés. El gerente de proyecto se convierte en un guardia de la fe en la disciplina en la sociedad.

- 6) Es importante aumentar el interés de los investigadores para profundizar en temas relacionados con la ética como factor determinante del éxito de los proyectos, aumentando la *satisfacción de los stakeholders*, generando un ambiente de armonía, confianza y fraternidad entre los miembros del equipo lo cual se presume incidirá positivamente en la moral de las personas traduciéndose en eficiencia y efectividad del proyecto.
- 7) Además, es importante realizar estudios de investigación que tienda a ser concluyentes, relacionados con metodologías de enseñanza de la ética y con la determinación de dilemas éticos específicos aplicables a las fases de identificación, selección y gestión de los proyectos.
- 8) De manera complementaria, es hora de encontrar mas literatura científica relacionada con proyectos sostenibles y los elementos a considerar para lograr dentro de la gestión, un balance adecuado entre las dimensiones económica, ambiental y ética.

---

## Referencias

- Association for Project Management. 2006. APM Body of Knowledge 5th edition (APM BoK). United Kingdom: Association for Project Management; 2006.
- Atkison. 2001. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. It's time to accept other success criteria. *International journal of Project management*. 17(6):337-42.
- Baccarini, D. 1999. The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Brière, Sophie. Proulx, Denis. Navaro Flores. 2015. Olga, Laporte, Mélissa. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management* 33 (2015) 116–125.
- de Wit, A. 1988. Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170.
- Díaz Cáceres, Nelson. 2013. De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(1)159-176. Marzo 2013. ISSN 1870-557X.
- Epstein, Marc J. 2009. Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos. Ecoe ediciones. Colombia. 2009.
- Flyvbjerg, B., Garbuio, M., Lovallo, D., 2009. Delusion and deception in large infrastructure projects: two models for explaining and preventing executive disaster. *Calif. Manag. Rev.* 51 (2), 170–193.
- Gido J, Clements JP. 2006. Successful project management. Mason, OH:Thomson / South-Western; 2006.
- Helgadóttir, Hildur. 2008. The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*. 26 (2008) 743–748
- Johnson, K., 1984. Organizational structures and the development project planning sequence. *Public Adm. Dev.* 4, 111–131.
- Judgev, K., Muller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *International journal of Project management*. 36 (4), 19–31.
- Khan Adeel Sabir, Rasheed Farooq. 2015. Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management* 33 (2015) 435–445.
- Kliksberg, Bernardo. 2013a. ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional. Ediciones ética y economía. Argentina. 2013. 310 p.
- Kliksberg, Bernardo. 2013b. Ética para empresarios. Ediciones ética y economía. Argentina. 2013. 254 p.



- Lee Margaret R. 2009. E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management* 27 (2009) 456–463
- Lock D. 2007. *The essentials of project management*. Burlington, VT: Ashgate Pub.; 2007.
- Loo R. 2002. Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. *International Journal of Project Management*. 2002;20:489–95.
- Mishra Piyush, Dangayach G. S., Mittal M. L. 2011. An Ethical approach towards sustainable project Success. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 25 (2011) 338 – 344
- Muller, R., 2009. *Project Governance*. Gower, London.
- Munns, A. K., y Bjeirmi, B. F. 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Nahod, Maja-Marija. Vukomanovi, Mladen. Radujkovi Mladen. 2012. The Impact of ICB 3.0 Competences on Project Management Success. 26th IPMA World Congress, Crete, Greece, 2012. *rocedia - Social and Behavioral Sciences* 74 (2013) 244 – 254.
- Nicolo E. 1996. Fundamentals of the total ethical-risk analysis method (TERAmethod) with a study of crucial problems in managing distributed multimedia. *International Journal of Project Management*. 1996;14:153–62.
- Patrick JA, Quinn JF. 1997. *Management ethics: integrity at work*. London: Sage Series on Business Ethics; 1997.
- Pinto Jeffrey K. 1990. Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *Project management* 1990; Vol. 8, 173 – 182.
- Pinto, Jeffrey. 2013. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Ed. Prentice Hall. 528 pp 2013.
- PMI Member Ethical Standards. 2006. Project Management Institute.
- Project Management Institute. 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2013.
- Shenhar, A., Dvir, D., 2007. *Reinventing Project Management*. Harvard Business School Press, Boston.
- Takey, Silvia Mayumi. Monteiro de Carvalho, Marly. 2014. Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company, *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>
- Too, Eric G., Weaver, Patrick. 2014. The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management* 32 (2014) 1382–1394.
- Tseng, M.L. September, 2009. Application of ANP and DEMATEL to evaluate the decision- making of municipal solid waste management in Metro Manila. *Environmental monitoring and assessment* 156(1-4), 181-197
- Whitty, Stephen Jonatha. Schulz, Mark Frederick. 2007. The impact of Puritan ideology on aspects of project management. *International Journal of Project Management* 25 (2007) 10–20
- Winter, M., Szczepanek, T., 2008. Projects and programmes as value creation processes: a new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management* 26, 95–103.

---

**\* Acerca del Autor**

Hugo Fernando Castro Silva. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Facultad Seccional Sogamoso. Escuela de Ingeniería Industrial