

## FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS. UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA ÉTICA

Nelson Antonio Moreno-Monsalve  
[nmoreno@universidadean.edu.co](mailto:nmoreno@universidadean.edu.co)

Sandra Marcela Delgado-Ortiz  
[smdelgado@universidadean.edu.co](mailto:smdelgado@universidadean.edu.co)

William Steve Fajardo-Moreno  
[wfajar74913@universidadean.edu.co](mailto:wfajar74913@universidadean.edu.co)

### Resumen

La competitividad de las empresas es un tema que preocupa a los líderes y dirigentes a nivel mundial. Problemas como la corrupción, las malas prácticas en los procesos de contratación y la falta de políticas públicas enfocadas y equitativas, han venido afectando la productividad de los países y por consiguiente la calidad de vida de sus ciudadanos. Por sus características de eficiencia y eficacia, los proyectos, correctamente ejecutados, son la clave para incidir de manera positiva en el desarrollo de las naciones. La disciplina de dirección y gestión de proyectos, además de ser robusta en sus características metodológicas y técnicas, debe responder a los lineamientos éticos y de responsabilidad para con los Stakeholders y el entorno. Bajo estos precedentes, se puede presumir que, un líder con fuertes valores éticos y morales obtendrá mejores resultados dentro de las iniciativas que decida emprender, en la medida en que sus esfuerzos estarán concentrados en alcanzar objetivos de calidad, con alto valor agregado para los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

Palabras clave: Gerencia de proyectos; Ética; Competitividad.



## **STRENGTHENING COMPETITIVENESS IN PROJECT MANAGEMENT. A LOOK FROM THE ETHICAL PERSPECTIVE**

### **summary**

The competitiveness of companies is an issue that worries leaders and leaders worldwide. Problems such as corruption, bad practices in contracting processes and the lack of focused and equitable public policies have been affecting the productivity of countries and consequently the quality of life of their citizens. Due to their characteristics of efficiency and effectiveness, projects, correctly executed, are the key to positively impact the development of nations. The discipline of project direction and management, in addition to being robust in its methodological and technical characteristics, must respond to the ethical and responsibility guidelines towards the Stakeholders and the environment. Under these precedents, it can be presumed that a leader with strong ethical and moral values will obtain better results within the initiatives he decides to undertake, to the extent that his efforts will be concentrated on achieving quality objectives, with high added value for the different . interest groups with which they relate.

**Keywords:** Project management; Ethics; Competitiveness.

### **Introducción**

Los proyectos son el motor de los planes de acción. Sin los proyectos, las estrategias serían únicamente buenas intenciones. Sin embargo, ejecutar un proyecto por fuera de los esquemas éticos lo convierte en una amenaza sobre la competitividad, debido a que estará predestinado al fracaso. El poder de los proyectos radica en la capacidad para lograr resultados concretos, con alto valor agregado para sus Stakeholders, por medio de la utilización eficiente de los recursos que le han sido confiados. Sin embargo, en los últimos tiempos, su esencia se ha visto afectada por los intereses particulares, que han encontrado en este modelo de gestión, un mecanismo para suplir sus propias necesidades, dejando de lado el bien común. Un proyecto que fracasa, independiente de su naturaleza, sea pública o privada, indiscutiblemente afecta la calidad de vida y el desarrollo social.

Con este trabajo de investigación, hemos querido generar un espacio de reflexión sobre la importancia del componente ético en la gestión de proyectos, como eje central de la competitividad. Para lograrlo, desde el punto de vista teórico, hemos identificado seis variables causa (gobernanza, conocimiento e innovación, logro y calidad de los resultados, cumplimiento de las normas, contratación eficiente y respeto por el entorno), que inciden sobre la competitividad de un país, y una variable consecuencia (calidad de vida) que se obtiene como resultado de la alineación de las variables descritas.

### **Ética, proyectos y competitividad**

La ética se puede definir como el conjunto de normas morales que rigen la conducta de las personas en cualquier ámbito de la vida (Real Academia Española, 2019). La aplicación de las normas éticas en el ámbito de los negocios pretende alcanzar el alto rendimiento de las empresas, a partir de un comportamiento razonable y transparente que permita afrontar los retos sociales que trae consigo los modelos organizacionales (Paliwal, 2006).

Así las cosas, la ética está centrada en presentar reflexiones acerca de la moral, cuestionando al individuo acerca de su comportamiento frente a las normas tradicionales previamente aceptadas en un esquema social. La ética debe transformar el carácter y la manera de pensar y de actuar de una persona, llevándola a tomar decisiones prudentes frente a los distintos escenarios sociales. La ética marca de manera contundente el comportamiento de las personas, ajustando las normas morales propias de la sociedad a la que pertenecen (Burns & Todnem-By, 2012).

Una organización puede ser entendida como un grupo de personas en busca de alcanzar un objetivo común, con un componente ético que distingue su comportamiento, sus procesos y sus decisiones. De esta manera, si entendemos un proyecto como un esquema organizacional, vemos como la ética juega un papel fundamental desde el momento de su concepción, siendo el factor humano uno de los elementos clave en el logro de resultados de alto valor para los distintos grupos de intereses (Raufflet, Lozano, Barrera, & García de la Torre, 2012). Se puede entender la madurez empresarial como un proceso constante de transformación, en el que el conocimiento que reside en los trabajadores es la pieza clave para alcanzar un nivel óptimo de excelencia (Moreno-Monsalve, Nuño, & Delgado-Ortiz, 2020).

En ese orden de ideas, es necesario incluir dentro de los proyectos, marcos éticos que regulen el comportamiento de los diversos grupos de interés, de tal manera que se asegure su correcto desarrollo y la calidad en los resultados. Así mismo, los gerentes de proyecto deben tener la capacidad de transmitir ideas que conlleven a un comportamiento transparente y confiable por parte de sus equipos de trabajo. Más allá de las habilidades técnicas, se debe ser capaz de debatir los dilemas éticos que trae consigo el ejercicio profesional, de tal manera que se tomen correctas decisiones que impacten de manera positiva el proyecto a lo largo de su ciclo de vida (Helgadóttir, 2008).

Bajo este marco comportamental, se puede abordar un fenómeno complejo que ha venido impactando de manera negativa a los proyectos: la corrupción. Este es uno de los grandes obstáculos que limita el crecimiento y desarrollo de los países, afectando drásticamente su competitividad (ONU, 2015). La corrupción se puede definir como el abuso del poder en beneficio propio, distinguiendo formas incorrectas de actuar, como el pago de dádivas para agilizar trámites o para obtener servicios que las normas no contemplan. La corrupción también marca el uso inapropiado de los recursos, impidiendo, de esta manera, que los grupos de interés se vean beneficiados de los resultados de los proyectos a los que tienen derecho (Staffan & Heywood, 2007).

En este sentido, vemos como la corrupción se puede presentar tanto en los sectores públicos como privados, dado que se deriva de la forma de pensar y de actuar de las personas, y en muchos casos, de la cultura de un país, de una industria o de una institución. Como precisa Kerzner (2003), los proyectos en los entornos empresariales no se pueden considerar sólo como soluciones a los problemas técnicos, por el contrario, son una manera de mejorar el negocio, implementar cambios y potenciar la estrategia empresarial, en otras palabras, fortalecer la competitividad organizacional.

Es tan complejo el fenómeno de la corrupción que disminuye el efecto de la inversión pública, acrecentando la pobreza y la desigualdad. Prueba de ello es el alto índice de fracaso en los proyectos, lo cual les resta a las industrias capacidad para competir y, derivado de esto, aumenta el desempleo, afectando la calidad de vida de la población más vulnerable. Es claro que la corrupción ejerce una

significativa influencia en el desarrollo político, económico y social de un país (Boehm & Lambsdorff, 2009).

Si se observa con detalle el caso de algunos países de América Latina, se puede encontrar una disminución significativa en el índice de confianza de los ciudadanos para con las instituciones del estado, esto debido a la insatisfacción frente a los servicios públicos recibidos. Esta tendencia decreciente se puede explicar, gran medida, si se relacionan los continuos casos de corrupción observados en los procesos de contratación de grandes proyectos, con la desviación de los recursos públicos captados a través de los impuestos y las dificultades de los gobiernos para responder a nuevos desafíos económicos y sociales que imponen los procesos de globalización (World Economic Forum, 2018).

Es evidente que se debe fortalecer la relación de confianza ciudadano – estado, pero esto solo se puede dar si se logran acuerdos, explícitos e implícitos, en los que prime la ética y el respeto por los recursos públicos. Para que un acuerdo sea exitoso, se debe considerar que es fiable, que es beneficioso y justo. Bajo esta premisa es importante analizar la brecha entre las aspiraciones sociales, lo que los ciudadanos desean recibir del estado, y las percepciones de lo que creen recibir cuando se comprometen con él (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).

Ahora bien, desde el concepto tácito de competitividad podemos consultar varios referentes del tema. Para Michael Porter (1990) la competitividad se define como la capacidad que tienen las empresas de mejorar su productividad. La competitividad se materializa en la empresa y reside en su cadena de valor, especialmente se deriva de las condiciones para crear valor dentro de un entorno eficiente en el que se pueda operar. El único camino sólido para lograr altos niveles de competitividad es el aumento de la productividad. Paralelo al fortalecimiento de la competitividad está el incremento del nivel de vida de la población. Las empresas y no las naciones son las que compiten en los mercados.

En este sentido, si se analiza con detalle el modelo de diamante de la competitividad propuesto por Porter (1990) se pueden reconocer cuatro factores estrechamente ligados que determinan la competitividad de un país o de una empresa:

- Condición de los factores de producción: hace referencia a la existencia de mano de obra calificada soportada sobre el conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuadas, y las condiciones de gobernabilidad y políticas públicas que garanticen la libre y eficiente competencia.
- Condiciones de la demanda: hacen referencia a la presencia de una demanda local exigente, que influya en las empresas hacia una mejora continua de sus productos y/o servicios, llevándolas a una continua innovación acompañada de altos estándares de calidad.
- Sectores relacionados y de apoyo: hacen referencia a la existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios. Empresas y proveedores creciendo mutuamente.
- Estrategia, estructura y rivalidad: hacen referencia al proceso y la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como el grado de rivalidad que mantienen entre ellas.

Para Drucker la competitividad se basa en el talento humano, especialmente en el conocimiento que puede aportar y en la su capacidad para innovar. Las formas tradicionales como operaban los negocios están desapareciendo. Se debe aprender rápidamente del entorno y adaptarse con rapidez. Los clientes deben ser el foco central de las organizaciones y se deben tener en cuenta al momento de definir la estrategia organizacional. El conocimiento es el principal factor productivo, las organizaciones deben garantizar calidad, competitividad e innovación. La mejor manera de prever el futuro es crearlo (Haas-Edersheim, 2007).

El Foro Económico Mundial (2018) define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En esencia, la productividad conlleva a que el promedio de ingreso per cápita crezca y por consiguiente los índices de bienestar social mejoren. En general una economía competitiva es aquella capaz de crecer de forma sustentable, generando oportunidades e igualdad. El FEM ha dividido los indicadores de competitividad en tres sub grupos así:

- Requisitos básicos: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria.
- Potenciadores de eficiencia: mercados, la capacitación y educación superior, la preparación tecnológica.
- Innovación y la sofisticación: sofisticación e innovación comercial.

De otra parte, la CEPAL (2012) está de acuerdo con los múltiples factores que inciden sobre la competitividad, sin embargo hace énfasis en los esquemas de gobernanza y políticas públicas que permiten garantizar un ambiente adecuado para que las empresas compitan. Así mismo, acuñan el término de competitividad auténtica, definiéndola como la capacidad de aumentar o sostener la participación de las empresas en los mercados internacionales, y derivado de ello, mejorar la calidad de vida de la población. Las principales ideas que envuelven el concepto de competitividad, desde el punto de vista de la CEPAL, son:

- Para que un país logre mejorar su competitividad debe soportar sus esquemas de producción en mejores prácticas reconocidas a nivel internacional.
- Se deben alcanzar patrones de eficiencia, avalados a nivel internacional, en cuanto a la utilización de los recursos y la calidad de los productos.
- Se deben modernizar los esquemas empresariales en lo referente a estructura, políticas, tecnología, relaciones laborales y demás elementos que garanticen la eficiencia.
- La competitividad requiere gobernanza y políticas públicas en innovación y conocimiento, en equidad social para el estímulo del mercado interno, en educación para aumentar la cualificación del capital humano y en apoyo financiero para modernizar el aparato productivo.

Desde el punto de vista de la OCDE (2012) la competitividad es el resultado de la gestión exitosa de las empresas, así como la suma de las fortalezas y eficiencia de la estructura productiva de un país. Así mismo, también valora las estrategias gubernamentales a largo plazo, las cuales deben derivar en inversión, infraestructura y educación, determinando para el fortalecimiento de la productividad. Todos estos elementos los integra en el concepto de competitividad estructural, lo cual debe redundar en la mejora de la calidad de vida.

Acorde a lo planteado, se puede observar una relación directa entre la ética y la competitividad, conectadas a través de los proyectos, estas variables son altamente sensibles a las creencias y valores que marcan el comportamiento humano y que buscan el bien común. Gestionar de manera ética un proyecto redundará en el mediano plazo en el fortalecimiento de la competitividad de una nación, lo cual implicará la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos y por ende en el crecimiento económico del país. A continuación, a modo de resumen de esta primera parte, se presentan las variables comunes de los diferentes enfoques consultados:

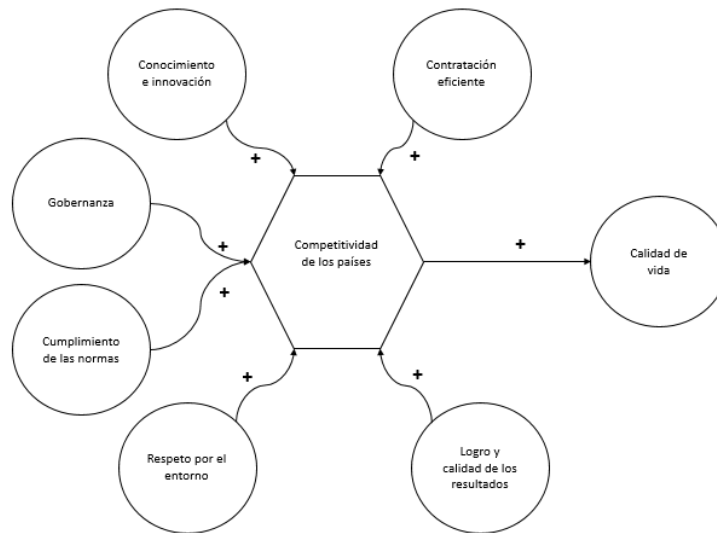
Tabla 1. Comparativo de los enfoques de competitividad

Variable	Porter	Drucker	FEM	CEPAL	OCDE	Gestión por Proyectos
Gobernanza, políticas públicas y entorno	X	X	X	X	X	X
Logro de los objetivos	X	X			X	X
Calidad de los resultados		X	X	X	X	X
Comportamiento ético y acato a las normas	X	X	X	X	X	X
Contratación eficiente		X		X	X	X
Respeto por el entorno	X	X	X	X	X	X
Mejora de la Calidad de vida	X	X	X	X	X	X
Conocimiento e innovación	X	X	X	X	X	X

Fuente: Construcción propia a partir de las fuentes consultadas

Con base en la bibliografía consultada, y en las reflexiones hechas a lo largo de este estudio, se han logrado distinguir siete variables que, desde nuestro punto de vista, se enmarcan en la ética, e influyen en la competitividad de los países a través del desarrollo de sus proyectos: [1] Gobernanza; [2] Conocimiento e innovación; [3] Logro y calidad de los resultados; [4] Cumplimiento de las normas; [5] Contratación eficiente; [6] Respeto por el entorno; [7] Calidad de vida. La figura 1 presenta el modelo teórico propuesto:

Figura 1. Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

## Metodología

El presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo. En la primera parte se desarrolló un trabajo interpretativo sobre fuentes bibliográficas, a partir de la consulta de varios autores, para determinar los variables éticas que inciden en la competitividad de los proyectos emprendidos. Posteriormente, a partir de la interpretación de estos resultados, se diseñó un instrumento de medición que permitió valorar, a través de un trabajo de campo, los factores seleccionados. Con base en la información recolectada, se realizó un análisis descriptivo de percepción de variables.

El instrumento de medición utilizado en este estudio estaba conformado por 18 preguntas de caracterización y 3 de control. La encuesta pretendía conocer la percepción de los encuestados acerca de la relación existente entre las variables seleccionadas, preguntas de caracterización, y su influencia sobre la competitividad de los proyectos y su repercusión sobre la calidad de vida de los grupos de interés, preguntas de control. Las 21 preguntas aplicadas fueron estructuradas bajo una escala Likert: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

La validación del instrumento de medición se enfocó en determinar dos elementos clave: el grado de validez y el índice de confiabilidad. En lo que respecta al grado de validez, con la ayuda de 10 expertos, con amplia experiencia en investigación, se evaluaron las preguntas propuestas en tres aspectos específicos: [1] claridad de la redacción, [2] enfoque conceptual y [3] relación de la pregunta frente a la descripción de la variable que se pretendía medir. De otra parte, para el caso del índice de confiabilidad, se hizo una prueba piloto, aplicando la encuesta a otros 10 expertos, esta vez con amplia experiencia en gestión de proyectos. Con los datos recolectados, se calculó el índice de Alfa de Cronbach, con el que se evidenció el grado de precisión del instrumento, arrojando un indicador de 0,983 de confiabilidad.

Para la aplicación del instrumento de medición se seleccionó como población objetivo a las 6.416 empresas pertenecientes al sector de Oil & Gas con operación en Colombia (Asociación colombiana del petróleo - ACP, 2018). El instrumento de medición se aplicó a una muestra aleatoria de 320 empresas, específicamente a gerentes de proyecto, con un nivel de confianza del 95%, y que correspondían al perfil descrito. La tabla 1 presenta la ficha técnica del estudio:

**Tabla 1.** Ficha técnica de la investigación

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De mayo a diciembre de 2019
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de la persona entrevistada	Gerente de proyecto
Población	6.416 empresas
Muestra	320 empresas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Entrevista remota, encuesta electrónica.

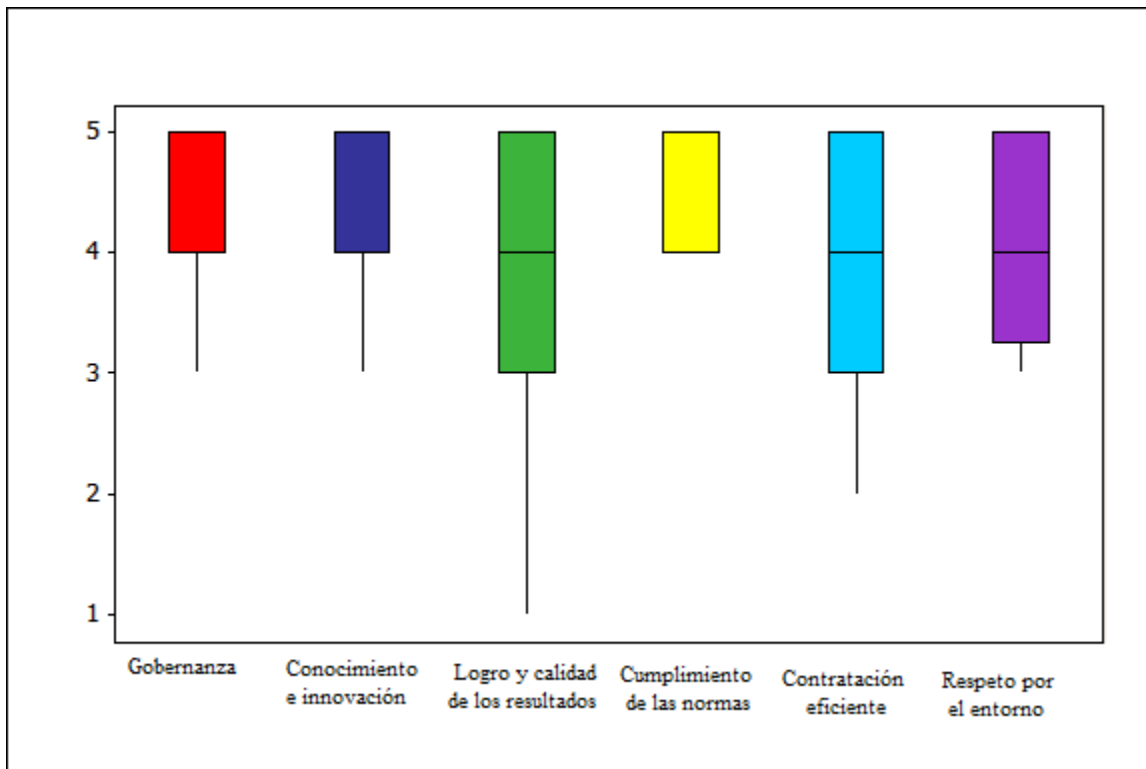
**Fuente:** Elaboración propia.



**Resultados de la investigación**

Como apoyo frente al proceso de análisis de datos se ha optado por representarlos a través de un diagrama de cajas y bigotes, buscando identificar, inicialmente, los rangos menor e inferior, la mediana y los cuartiles.

**Figura 2.** Diagrama de cajas y bigotes. Resultado medición de variables de caracterización



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Como análisis preliminar de los resultados se puede observar, a partir de la gráfica de cajas y bigotes que, de los 320 gerentes de proyectos consultados, todos coinciden que la gobernanza, el conocimiento y la innovación y el cumplimiento de las normas son eje fundamental del soporte ético de los proyectos, que a su vez redundaran sobre la competitividad y la calidad de vida de los grupos de interés. Esto se puede inferir con base en las respuestas obtenidas que se agrupan en el rango de 5 y 4, que corresponden a las opciones de la escala de Likert totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo.

Para el caso de las variables logro y calidad de los resultados, contratación eficiente y respeto por el entorno, se observa un mayor grado de dispersión en los resultados, dado que las respuestas de los encuestados fluctúan entre 5 y 3, como límite superior e inferior, respectivamente, lo cual se traduce en totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo en la escala de Likert.

Al analizar con detalle cada una las variables seleccionadas, se puede observar que, para el caso de la gobernanza se tiene una media de 4 puntos y un limite superior de 5. Así mismo, los datos varían en un rango de 3 y 5, siendo entre 4 y 5 la mayor concentración. Este mismo comportamiento se refleja en la variable conocimiento e innovación.

En este sentido, para el caso de la variable logro y calidad de los resultados encontramos una dispersión de datos mayor, que fluctúa en un rango de 1 y 5, con una concentración mayor entre 3 y 5, y una media de 4. El bigote inferior se puede interpretar como un resultado atípico de los datos, dado que la cantidad de valores 1 y 2, es muy inferior en comparación los cuartiles superiores, esto nos permite eliminarlos de la muestra. Este mismo comportamiento se presenta en las variables de contratación eficiente y respeto por el entorno.

Finalmente, en lo que respecta con la variable de cumplimiento de las normas, encontramos una concentración de datos en el cuartil superior, con valores fluctuantes entre 4 y 5, y una media de 4. Esto nos indica una coincidencia de respuestas en la escala de Likert de totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo.

Para el caso de la variable de control calidad de vida, el 97% de las personas encuestadas coinciden en que los proyectos ejecutados correctamente, con un marco ético robusto y, en su gran mayoría, soportado en las variables observadas, incide de manera positiva en el fortalecimiento de la competitividad y, derivado de esto, en la mejora de la calidad de vida de los grupos de interés. La tabla 2 presenta los resultados numéricos obtenidos:

**Tabla 2.** Resultados descriptivos de los datos recolectados

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Mediana	Máximo
Gobernanza	4,55	0,324	3	4	5
Conocimiento e innovación	4,40	0,332	1	5	5
Logro y calidad de los resultados	4,33	0,388	1	4	5
Cumplimiento de las normas	4,77	0,392	4	5	5
Contratación eficiente	4,35	0,376	2	4	5
Respeto por el entorno	4,16	0,322	3	4	5
Calidad de vida	4,87	0,397	4	5	5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos recolectados

De esta manera, se encuentra una relación positiva entre las variables estudiadas, lo cual nos lleva a la siguiente interpretación:

- **Gobernanza:** el éxito de un proyecto depende en gran medida de las características del entorno en el que se desarrolla. Desde el punto de vista ético, las políticas públicas generadas por un país deben moldear un ambiente adecuado, ecuánime y equitativo que permita la ejecución de los proyectos.
- **Conocimiento e innovación:** El conocimiento e innovación aplicado a los proyectos debe generar un alto impacto en la calidad de vida de los distintos grupos de interés. Desde el punto de vista ético, se debe evidenciar con anterioridad los resultados positivos o negativos de un proyecto y su impacto en la sociedad.
- **Logro y calidad de los resultados:** El logro y la calidad de los resultados debería ser una de las principales responsabilidades de un equipo de proyecto. Desde el punto de vista ético siempre se debe

propender por alcanzar los mejores resultados que impacten positivamente en la calidad de vida de los grupos de interés.

- Cumplimiento de las normas: Las normas de comportamiento influyen sobre el desarrollo de una sociedad y fortalecen su calidad de vida. Desde el punto de vista ético todos los integrantes de un equipo de proyecto deben conocer las normas que rigen la conducta y las maneras de proceder para la realización de una acción.
- Contratación eficiente: Los procesos de contratación eficiente se constituyen en un factor clave en el éxito de los proyectos. Desde el punto de vista ético contar con procesos de contratación transparentes, eficientes y equitativos, disminuye la desviación de los recursos e impacta de manera positiva en la calidad de vida de una sociedad.
- Respeto por el entorno: Para llevar a cabo un proyecto es fundamental comprender las características del entorno en el que se ejecuta. Desde el punto de vista ético sería irresponsable desconocer el contexto que enmarca un proyecto, dada que sus resultados pueden impactar de manera negativa la calidad de vida de una sociedad.

### **Contratación de resultados**

A continuación, se contrastan los resultados a la luz de los autores consultados para cada una de las variables seleccionadas y su relación con la ética, los proyectos y la competitividad de los países.

- **Gobernanza**

El término gobernanza se puede definir como el proceso mediante el cual los gobiernos y los ciudadanos interactúan para diseñar y aplicar políticas públicas de manera eficiente, encaminadas a generar bienestar (Banco Mundial, 2017). En el Informe del Banco Mundial 2017, Jim Yong Kim, presidente del Grupo Banco Mundial, hace énfasis en la necesidad de repensar el enfoque de la gobernanza, como punto de partida para la generación de crecimiento y equidad en las naciones. Así mismo plantea que la distribución desigual del poder ha limitado la eficiencia de las políticas públicas diseñadas por los gobiernos, propiciando la corrupción y por consiguiente el fracaso de los proyectos. En ese orden de ideas, se enfatiza en la necesidad que tienen los gobiernos de utilizar los recursos públicos de manera eficiente, estrechando los lazos de cooperación con la empresa privada, para aprovechar su conocimiento y la experiencia en diversos campos, y, de esta manera, fortalecer la lucha contra la corrupción. Fortalecer la gobernanza es el camino para mejorar la competitividad de los países y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Con base en estas ideas, se observa que la mayoría de las políticas públicas ejercen un efecto directo sobre la eficiencia de los gobiernos y, especialmente, sobre la distribución de los dineros del estado (Bovenberg & Goulder, 2003). Para Torres-Melo & Santander (2013), las políticas públicas reflejan los ideales y anhelos de la sociedad, convirtiéndose en una expresión de bienestar colectivo, fijando derroteros hacia los cuales orientar el desarrollo de un país, a partir de acciones concretas que conlleven a resultados contundentes, por medio de la intervención pública, la distribución de responsabilidades y la eficiencia de los recursos entre los diversos actores sociales.

Bajo estos planteamientos, se hace evidente que el éxito de la ejecución del proyecto depende en gran medida de las características del entorno en el que se desarrolle y no necesariamente, de la metodología que se utilice para gestionarlo. En consecuencia, se hace necesario generar un ambiente propicio para que

los proyectos logren alcanzar sus resultados, dando respuesta a las necesidades u oportunidades para las que fueron concebidos (Dillon, Lee, & Matheson, 2005). Cada proyecto debe afrontar sus propios retos, asumiendo la adversidad y la diversidad de riesgos que propone el ambiente en el cual se ejecuta (Project Management Institute - PMI, 2006). Por consiguiente, la gobernanza representada en transparentes y eficientes políticas públicas mejorará la probabilidad de éxito de los proyectos impactando de manera significativa sobre la competitividad de una nación.

- Conocimiento e innovación

A través de la historia de la humanidad el conocimiento ha sido pieza esencial de diferenciación entre las sociedades ricas y pobres. Contar con información precisa y en contexto, además de experiencias valiosas, que logren transformarse en lecciones aprendidas, ha sido, sin lugar a dudas, fundamental para los procesos evolutivos de la sociedad. Nonaka & Takeuchi (1999), definen la gestión del conocimiento como la captura, distribución y buen uso de la información. Esta promueve la clasificación eficaz de la información asegurando la generación de valor en el contexto en el que se utilice, además de la formalización de los procesos de transferencia.

Por su parte, la innovación se puede definir como la acción de crear algo nuevo o potenciar algo existente. Para Schumpeter (1954), desde el punto de vista empresarial, la innovación es el proceso de apertura e implementación de nuevos productos, nuevos procesos productivos, nuevas fuentes de suministro y nuevas estructuras de mercado. La innovación conlleva a la maduración de una idea para la generación de un cambio, a través de un proceso creativo, por medio del desarrollo de nuevos productos, técnicas o servicios, que implicaran un beneficio social y económico (Herrscher, Rebori, & D'annuzio, 2009).

Con base en estas dos premisas, desde el punto de vista ético, el conocimiento y la innovación demandan un comportamiento responsable frente a los resultados que se pretendan alcanzar. Es fundamental tener claridad en como la sociedad se puede ver afectada, positiva o negativamente, a partir de los avances tecnológicos y las innovaciones que se logren desarrollar. Bajo un escenario de globalización, el conocimiento y la innovación son fundamentales si un país se quiere ser competitivo (Hidalgo, Pavón, & León, 2002).

Ahora bien, en lo que respecta al comportamiento ético individual, el Project Management Institute (2006), define en su código de ética los cuatro valores que enmarcan el actuar del gerente de proyectos: [1] responsabilidad, [2] respeto, [3] equidad y [4] honestidad. En ese orden de ideas, encontramos que el gerente de proyectos es responsable de las decisiones que toma y deja de tomar, así como de las consecuencias que se originan de ellas. Así mismo, este código de ética también exige respeto por las personas y por los recursos que han sido confiados, además de equidad para actuar de manera imparcial, y honestidad para guiar la conducta con transparencia. Al relacionar estos valores con el ámbito de conocimiento y tecnología, vemos como para cumplir con estos cuatro valores es necesario contar con conocimiento adecuado, del entorno, de la empresa, del equipo de proyecto y de la técnica requerida para ejecutar el proyecto. El conocimiento correctamente aplicado para generar impactos sociales positivos que permitan el fortalecimiento de la competitividad.

- Logro y calidad de los resultados

El éxito de un proyecto está marcado por el grado de eficacia que se logre a lo largo de su ciclo de vida. Garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, con el nivel de calidad esperado por sus Stakeholders, y un alto el nivel de eficiencia frente a la gestión de los recursos, se convierte en una tarea esencial para el gerente de proyectos. Así las cosas, la calidad está enmarcada en la eficacia y la eficiencia. Para Besterfield (2009), un proceso que usa más recursos que los necesarios es ineficaz. Bajo lo expuesto en el apartado de gobernanza, este principio es totalmente aplicable al enfoque de proyectos. Se debe controlar de manera transversal y constante la calidad de los entregables, garantizando la satisfacción de los grupos de interés involucrados.

Se puede considerar la calidad como fuente de progreso de muchas organizaciones y un componente imprescindible en la generación de productos y servicios enfocados a la satisfacción del cliente. En el constante proceso de transformación, las organizaciones han afrontado los retos y los desafíos de las economías globalizadas, con lo cual ha sido necesario orientarse al diseño de soluciones innovadoras que enmarcan a la calidad como estrategia central (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014).

Como lo plantea Ribes Pons (1998, P.54), la ética y la calidad son conceptos estrechamente relacionados: *“La calidad es un ideal que se logra mediante actuaciones coherentes y correctas. Conseguir este tipo de acciones es el objeto de la ética, el arte del bien actuar desde el punto de vista global. Pretender la calidad y la sostenibilidad sin tener en consideración la ética es un querer incoherente y trivial”*. Para crear mayor valor en una organización, es necesario trazar, comprender y transformar sus procesos; dado que estos son el ADN de un negocio, es acá donde se define como funcionará la empresa, mediante cada pequeña decisión, responsable o irresponsable, ética o no, que se toma en el camino (Laasch & Conaway, 2017).

- Cumplimiento de las normas

El ser humano por naturaleza es sociable y tiende a agruparse y a vivir en comunidad, bajo la libertad que le permite seleccionar a otros individuos dependiendo de sus factores culturales, sociales o personales. Al entender una comunidad como un conjunto de personas vinculadas por características o interés comunes (Real Academia Española, 2019), vemos que las normas de comportamiento son importantes para garantizar la convivencia y el normal desarrollo de las actividades que implican el día a día (Bicchieri, 2008).

Una norma se define como un principio que se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción. Es así como, adicional a las normas sociales, también podemos encontrar normativas que rigen determinada actividad técnica, esto con el fin de garantizar la transparencia e igualdad entre las personas que hacen parte de una organización, así como los niveles óptimos de la calidad de un producto o servicio (Elster, 2007)

Desde el punto de vista organizacional, se deben establecer las políticas y procedimientos adecuados y suficientes, para garantizar que todos sus colaboradores, incluidos sus directivos, empleados, y los terceros vinculados, cumplen cabalmente con los marcos regulatorios, públicos y privados, sociales y técnicos, requeridos para su correcto funcionamiento, interacción y entrega de su promesa de valor a la sociedad. Es así como el cumplimiento de las normas, más allá de estandarizar un proceso, deriva en el fortalecimiento de la confianza que debe existir entre organizaciones y por consiguiente ejerce una influencia positiva en la competitividad de una región (Besterfield, 2009).

- Contratación eficiente

La implementación de procesos de contratación eficientes puede garantizar, en cierta medida, el éxito de los proyectos. Hoy en día es evidente que la fiabilidad, la calidad y el buen desempeño de una empresa dependen, en gran parte, del desempeño de sus proveedores (Vijay, 2006). Para Drucker (2014), la correcta gestión de las cadenas de suministro debe permitir la integración de los distintos eslabones logísticos, y de esta manera propiciar la colaboración entre las partes involucradas. Todos estos esfuerzos redundarán en el fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas. La cadena de abastecimiento puede ser entendida como la red y estructura física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales, entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores.

Bajo estas premisas, la ética empresarial, entendida como las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los distintos dilemas morales dentro de una organización, deben ser la base de la contratación eficiente. Un proceso detallado y transparente de contratación, en el que las partes entiendan su rol y sus responsabilidades, redundará de manera acertada en la competitividad de las organizaciones (Holmberg, 2000).

Una empresa debe ser capaz de contratar sus proveedores a partir de criterios de selección eficientes. Así mismo, los procesos de contratación deben incluir procedimientos de evaluación de desempeño, evaluación financiera y evaluación de la calidad de los productos o servicios recibidos. Así mismo se hace necesario el acompañamiento a los proveedores en las actividades de certificación que se requieran y que les permitan alinearse a las necesidades de la empresa contratante. Todo esto para aumentar la fidelización entre las partes, y propiciar las relaciones mutuamente beneficiosas (Masella, 2007).

De una contratación eficiente también depende que no se desvíen los recursos, muchas veces escasos, y siempre necesarios para lograr los objetivos de un proyecto. Un comportamiento ético redundará en el fortalecimiento de la cultura organizacional, en la cual se insta a los trabajadores a actuar siempre de manera correcta, con valores y criterios compartidos. Es importante resaltar que la mayor ventaja competitiva reside en las personas, y los mercados valoran la transparencia, la lealtad y las actuaciones correctas y justas de las organizaciones (Hahn, 2015).

- Respeto por el entorno

En la disciplina de gestión de proyectos, el análisis del entorno es fundamental dada la necesidad de comprender el contexto en el cual se ejecuta el proyecto y, de esta manera, lograr identificar las oportunidades y los riesgos que trae consigo su ejecución (Project Management Institute - PMI, 2006). Sin embargo, no en todos los proyectos se desarrollan las actividades previas de reconocimiento del entorno, esto, en muchas ocasiones, ha tenido efectos negativos sobre las comunidades, el medio ambiente y la competitividad (Licha, 2000).

En este sentido, un proyecto no puede ir en contra de las condiciones sociales, culturales, económicas y ambientales de una región, por el contrario, los proyectos surgen como respuesta a una necesidad que se requiere atender, o de una oportunidad que se quiere aprovechar en bien de una comunidad (Kerzner,

2003). En ese orden de ideas, el respecto por el entorno y las condiciones normales del mismo se constituyen en una pieza clave para el logro de los resultados. Los objetivos del proyecto deben estar regidos por el componente ético que garantice el respeto por el entorno y por las personas que lo habitan. La mejora de la competitividad de una nación no puede depender del sacrificio de su medio ambiente y mucho menos de su población (Rockström, 2009).

En ese orden de ideas, para un proyecto deberá ser tan importante culminar en tiempo, costos, alcance y calidad, como regir su accionar a las condiciones sociales, culturales, económicas y ambientales de su entorno. Los resultados de un proyecto deben generar valor a sus interesados y permanecer en el tiempo. Un proyecto no puede ir en detrimento de los recursos y las posibilidades que tendrán las futuras generaciones de suplir sus necesidades. No considerar el efecto negativo que puede generar un proyecto desde el punto de vista ambiental, puede impactar de manera significativa la economía de un país, especialmente si es emergente, viéndose afectados en tres aspectos principales: [1] aumento del gasto en la mitigación sobre los efectos en la salud humana; [2] disminución de los recursos naturales; [3] deterioro de la calidad de vida de la población (Green Project Management, 2013).

- Calidad de vida

Finalmente, para este trabajo de investigación, la calidad de vida deberá ser entendida como resultado de la acción positiva que ejercen las otras seis variables, anteriormente descritas, sobre la competitividad de los países. El concepto de calidad de vida se puede describir como el conjunto de satisfactores básicos que logran garantizar las expectativas de una persona o de un grupo en particular. Es habitual que se considere calidad de vida como sinónimo de bienestar y de progreso social (Somarriba & Pena, 2009).

La gerencia de proyectos ocupa hoy en día un lugar importante dentro de los enfoques de gestión, gracias a su orientación para alcanzar resultados concretos a partir de una correcta administración del tiempo y de los demás recursos (Miranda, 2017). En ese orden de ideas, los proyectos deberían estar encaminados a mejorar la competitividad de las organizaciones, y por consiguiente de los países, derivado de esto, mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que se ejecutan.

La falta de gestión y las malas decisiones de inversión conllevan al fracaso de los proyectos. Los resultados de un proyecto no solo impactan a sus sponsors, por el contrario, logran generar afectaciones directas a los diferentes grupos de interés que dependen de sus resultados, lo cual se traduce en problemas sociales (desempleo, pobreza, fugas de capital, etc.) que afectan la calidad de vida y le restan competitividad a un país. Esta situación se hace evidente tanto en proyectos públicos como privados, dado que, si una empresa privada fracasa en sus iniciativas, esto repercutirá de manera negativa sobre la comunidad que depende de ella (Estrada, 2015).

Así las cosas, la mejora en la calidad de vida de una población es el resultado del nivel de competitividad de un país, es por esto que los esfuerzos gubernamentales deben enfocarse en la optimización de los recursos, siguiendo estrategias de formación y educación del capital humano, adopción de las buenas prácticas reconocidas a nivel mundial, investigación, innovación y desarrollo. Esto permitirá tener factores de diferenciación en los productos y servicios que se ofrecen en los diferentes mercados (World Economic Forum, 2018).

## Conclusiones

Como se evidencia a lo largo de este documento, la ética juega un papel clave en la competitividad de los países. Sin lugar a dudas, todas las iniciativas de desarrollo, emprendidas, en el ámbito público por un gobierno, o, a nivel privado por una junta directiva, demandan un alto grado de responsabilidad frente a los procesos de inversión y utilización de los recursos. La ética permite enmarcar el comportamiento de los individuos bajo la lupa de lo que es correcto y lo que no lo es, incidiendo de manera positiva en la calidad de vida de un país.

Al incorporar comportamientos éticos dentro de los distintos procesos que guían la gestión de un proyecto, se logra mejorar el grado de confianza entre las partes intervinientes, lo cual deriva en la calidad de los resultados obtenidos y por consiguiente en el fortalecimiento de la competitividad de las industrias y de los mercados en los que se desarrolla. La ética tiene relación directa con la cultura y las posiciones personales que distinguen lo bueno y lo malo, por esta razón se deben concentrar los esfuerzos en transformar los paradigmas de comportamiento, individual y grupal, que cobijan a los proyectos.

En lo referente a los procesos de gobernanza, se debe velar por la transparencia y equidad en el diseño de las políticas públicas. La claridad que tengan los dirigentes para diseñar una visión de país, permitirá enfocar los esfuerzos hacia el logro de los resultados por medio de la utilización eficiente de los recursos. Esto redundará finalmente en la mejora de la competitividad de un país y por consiguiente en la mejor calidad de vida de sus habitantes.

El conocimiento y la innovación son pieza clave para el fortalecimiento de la competitividad. Los esfuerzos realizados en esta materia se verán reflejados en los buenos resultados de los proyectos emprendidos. Por medio del fortalecimiento de las buenas prácticas de gestión dentro de las empresas privadas, se logra mejorar el índice de competitividad de un país. Citando a Michael Porter (1990): *“Los países no compiten, las empresas son las que lo hacen”*.

En el ámbito de cumplimiento de las normas, se debe generar la cultura de respeto por los marcos regulatorios. La corrupción es un mal que crece día tras día e impacta con mayor fuerza especialmente a los países menos desarrollados. Más allá de las normas, los valores y creencias personales son fundamentales en el correcto desarrollo de los procesos y en el uso eficiente de los recursos. Se deben entender las normas como el garante de equidad, transparencia y oportunidad.

Todo proyecto debería estar enfocado a generar bienestar a partir de sus resultados, por esta razón, la comprensión del entorno en el cual se desarrolla se convierte en un factor esencial. El respeto por las diferencias sociales y culturales, así como por el medio ambiente, deberían ser el punto de partida al momento de concebir un proyecto, que pretende terminar de manera exitosa.

Los esquemas de contratación eficiente permiten la disminución de los índices de corrupción a través de la selección de proveedores competentes y comprometidos con el logro de los resultados de una manera ética. La correcta gestión de la cadena logística parte de una adecuada selección de los proveedores. En el ámbito microeconómico, la calidad de los productos depende en gran medida de la calidad de las materias

primas. Por estas y muchas otras razones, los esquemas de contratación se convierten en una variable determinante para obtener buenos resultados.

La calidad de los resultados debe ser producto de una excelente gestión. Un gerente de proyecto no debe perder de vista el principal indicador de éxito de un proyecto: la satisfacción de los Stakeholders.

Como vemos, las seis variables seleccionadas en este trabajo influyen de manera positiva en la competitividad de un país, lo cual deriva en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. Como ente integrador aparecen los proyectos, que desarrollados a través de un modelo de gestión ético permiten garantizar su éxito, y lo más importante la satisfacción de todas las partes involucradas.

### Agradecimientos

Los autores presentan sus agradecimientos profundos a todos y cada uno de los gerentes de proyecto que colaboraron para la realización de este estudio. Así mismo, presentan su agradecimiento infinito a la Universidad Ean por patrocinar este trabajo de investigación.

### Referencias

- Asociación colombiana del petróleo - ACP. (2018). *Tendencias de inversión E&P en Colombia 2018 y perspectivas 2019*. Bogotá: ACP. Recuperado el 12 de 03 de 2019, de <https://acp.com.co/web2017/es/asustos/economicos/455-informe-economico-tendencias-de-inversion-e-p-en-colombia-2018-y-perspectivas-2019/file>
- Banco Mundial. (2017). *Informe sobre desarrollo mundial 2017: La gobernanza y las leyes*. Washington: World Bank Group.
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México DF: Pearson.
- Bicchieri, C. (2008). The fragility of fairness: an experimental investigation on the conditional status of. *Philosophical Issues 18, Interdisciplinary Core Philosophy*, 34-47.
- Boehm, F., & Lambsdorff, J. (2009). corrupción y anticorrupción: una perspectiva neoinstitucional. *Revista de Economía Institucional*, 45-72.
- Bovenberg, & Goulder. (2003). Environmental taxation and regulation. En Auerbach, & Feldstein, *Handbook of Public Economics*. NY: Elsevier Science, Dordrecht.
- Burns, & Todnem-By. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*(108), 239-252.
- CEPAL. (2012). *Structural Change for Equality: An integrated approach to development*. Santiago: CEPAL. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37158/1/S1420677\\_en.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37158/1/S1420677_en.pdf)
- Dillon, T., Lee, R., & Matheson, D. (2005). Value innovation: Passport to wealth creation. *Research Technology Management*, 22-37.
- Drucker, P. (2014). *The Changing world of the executive*. London: Routledge.
- Elster, J. (2007). *Explaining Social Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Estrada, N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 61-98. doi:0328-5715
- Green Project Management. (2013). *The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management*. Madrid: GPM Global.
- Haas-Edersheim. (2007). *The Definitive Drucker*. Boston: McGraw - Hill.
- Hahn, T. (2015). Ética y crecimiento. *Harvard Deusto Business Review*, 34-54.
- Helgadóttir, H. (Octubre de 2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 743-748.
- Herrscher, E., Rebori, A., & D'annuzio, C. (2009). *Administración: aprender y actuar. Management sistémico para PyMES*. Buenos Aires: GRANICA.
- Hidalgo, A., Pavón, J., & León, G. (2002). *La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 840-860.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York, EEUU: Wiley.
- Kim, J. (2017). *Informe sobre Desarrollo Mundial 2017*. Washington: GBM.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Principios de administración responsable*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Licha, I. (2000). *Análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. Santiago de Chile: Instituto Interamericano para el Desarrollo INDES.
- Masella, C. (2007). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/ supplier relationships. *International Journal of Operations and Production Management*, 72-86.
- Moreno-Monsalve, N., Nuño, J., & Delgado-Ortiz, S. (2020). *Project Management With High-Performance Work Teams: Analysis of Generic Competencies That Influence Collective Performance*. Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-1934-9
- Miranda, J. (2017). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Japon: OXFORD University Press.
- OCDE. (2012). *Policy Priorities for International Trade and Jobs, Publicaciones de la OCDE*. Paris: OCDE. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264180178-en>

- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. París: Éditions OCDE. doi:ISBN 978-92-64-29023-5
- ONU. (2015). *Transformando nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. NY.
- Paliwal, M. (2006). *Business Ethics*. New delhi: New Age International Publishers.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Boston: HBR.
- Project Management Institute - PMI. (Octubre de 2006). Código de Ética y Conducta Profesional. *Código de Ética y Conducta Profesional*.
- Project Management Institute. (2006). *Código de ética y conducta profesional*. Filadelfia: PMI.
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson.
- Real Academia Española. (Diciembre de 2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>
- Ribes Pons, A. (1998). Ética, excelencia y calidad total. *Harvard Deusto business review*.
- Rockström, J. e. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, v.461, 472-475 .
- Schumpeter, J. (1954). *History of Economics Analysis*. UK: Oxford University Press.
- Somarriba, A. N., & Pena, J. B. (2009). La medición de la calidad de vida en Europa, el papel de la información subjetiva. *Estudios de Economía Aplicada*, 27-54.
- Staffan, & Heywood. (2007). *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. NY: Political Studies.
- Torres-Melo, & Santander. (2013). *Introducción a las Políticas Públicas; conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*. Bogotá: IEMP.
- Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. Á. (2014). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vijay, R. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of suppliers selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 750.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. WEFORUM. Geneva - Switzerland: WEFORUM. doi:ISBN-13: 978-92-95044-76-0