

## Alineación de las decisiones éticas del director de proyectos con la gobernanza corporativa

José Gustavo Vivas-Martín  
Facultad de Ingeniería, Universidad EAN.  
jvivasma4774@universidadean.edu.co

H. Mauricio Díez-Silva  
Vicerrectoría Académica, Universidad EAN.  
hdiez@universidadean.edu.co

Alexandra María López-Sevillano  
Facultad de Ingeniería, Universidad Católica de Colombia.  
amlopez@ucatolica.edu.co

### Resumen

La presente investigación analiza la interrelación entre la gobernanza corporativa y las decisiones éticas que toman los gerentes de proyectos, orientadas al logro de los objetivos y al éxito en la gestión del proyecto. La investigación se desarrolla bajo una perspectiva cualitativa, con enfoque exploratorio y descriptivo, a partir de la revisión de la información de artículos científicos consultados en las bases de datos Scopus y Web Of Science (WOS). Se pretende confirmar que un director de proyecto con fuertes valores éticos y morales obtendrá mejores resultados dentro de las iniciativas que decida emprender. En ese orden de ideas, se enfatiza la necesidad que tienen las empresas de fortalecer la gobernanza corporativa, optimizar sus recursos aprovechando su conocimiento y experiencia en diversos campos y, de esta manera, fortalecer la lucha contra la corrupción. Por consiguiente, la gobernanza corporativa representada en transparentes y eficientes políticas mejora la probabilidad de éxito de los proyectos, impactando de manera significativa la competitividad empresarial y la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Muchos de los escándalos en los proyectos son causados por los problemas éticos y la toma de decisiones que contravienen los códigos de ética establecidos por la organización y que tienen sus raíces en la falta de transparencia de la estructura de la gobernanza corporativa, la cual incluye procedimientos formales, procesos, políticas, roles, responsabilidades y autoridades. Las instituciones de gobernanza relacionadas con los proyectos, tales como las juntas directivas, los gerentes de programas y portafolios o la oficina de gestión de proyectos (PMO) tienen un impacto relevante en la toma de las decisiones éticas en los proyectos. Los resultados de la investigación contribuyen al entendimiento de la naturaleza de los problemas éticos en los proyectos y la comprensión del impacto del contexto de la gobernanza en las decisiones éticas de los gerentes de proyecto, lo que permite realizar los ajustes necesarios a las estructuras de la gobernanza corporativa. Los gerentes de proyectos afrontan problemas de transparencia, relacionados con problemas de rendimiento del proyecto, desequilibrios de costos, temor a la terminación del proyecto, miedo a perder su bono u otros incentivos, etc.

**Palabras Clave:** Gerencia de proyectos, Gobernanza corporativa, transparencia, gerente de proyectos, decisiones éticas, éxito del proyecto, corrupción



## Alignment of the ethical decisions of the project manager with corporate governance

### Abstract

This research analyzes the interrelation between corporate governance and ethical decisions made by project managers, aimed at achieving objectives and success in project management. The research is carried out from a qualitative perspective, with an exploratory and descriptive approach, based on a review of the information from scientific articles consulted in the Scopus and Web of Science (WOS) databases. It is intended to confirm that a project manager with strong ethical and moral values confirms better results within the initiatives he decides to undertake. In this order of ideas, it emphasizes the need for companies to strengthen corporate governance, optimize their resources to take advantage of their knowledge and experience in various fields, and thus strengthen the fight against corruption. Consequently, corporate governance represented in transparent and efficient policies improves the probability of project success, significantly impacting business competitiveness and meeting the needs of its clients. Many of the scandals in the projects are caused by ethical problems and decision making that contravenes the codes of ethics established by the organization and that have their roots in the lack of transparency of the corporate governance structure, which includes procedures formal, processes, policies, roles, responsibilities, and authorities. Project-related governance institutions, such as boards of directors, program and portfolio managers, or the project management office (PMO), have a relevant impact on ethical decision-making in projects. The research results contribute to an understanding of the nature of ethical problems in projects and an understanding of the impact of the governance context on the ethical decisions of project managers, allowing for necessary adjustments to project structures. corporate governance. Project managers face transparency issues, related to project performance issues, cost imbalances, fear of project completion, fear of losing their bonus or other incentives, etc.

**Keywords:** Project management, corporate governance, transparency, project manager, ethical decisions, project success, corruption.

### 1. INTRODUCCIÓN

La corrupción es como un cáncer para la economía. Afecta negativamente el progreso del país y el desempeño de los proyectos de las empresas privadas e instituciones gubernamentales. Según Moreno-Monsalve, Delgado-Ortiz y Fajardo (2020), 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.

La gobernanza corporativa comprende todo el trabajo realizado en una organización y, por lo tanto, administra el trabajo en las organizaciones de línea tradicionales, más el trabajo realizado en organizaciones temporales, como los proyectos (Müller y otros, 2013). La gobernanza corporativa, por lo tanto, interactúa y se superpone con la gobernanza de la gestión de proyectos (Association for Project Management, 2004) y establece los límites para la gobernanza de los proyectos (Müller, 2009); por lo tanto, la gobernanza de los proyectos es una influencia importante para la toma de decisiones éticas a nivel de proyecto. Las formas en que los proyectos se rigen por sus instituciones de gobernanza relacionadas (por ejemplo, comités directivos, gerentes de programas y portafolios, oficinas de gestión de proyectos) tienen un impacto en la toma de decisiones éticas en los proyectos. Por lo tanto, las decisiones sobre cuestiones éticas se deben entender dentro del contexto de la gobernanza del proyecto (Müller, 2009).

La idea de investigación del presente trabajo surge como una necesidad de contribuir al conocimiento científico en ética, gerencia de proyectos y gobernanza ante la poca información relacionada con la alineación de la gobernanza corporativa y las decisiones éticas de los gerentes.

El objetivo general de esta investigación consiste en desarrollar un análisis bibliométrico sobre la alineación de las decisiones éticas de los directores de proyectos y la gobernanza corporativa, en el marco de la gerencia de proyectos, que contribuya a la generación de valor en las organizaciones

Así mismo, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un estudio de vigilancia tecnológica que permita identificar las tendencias a nivel mundial acerca de la ética, la gobernanza y su impacto sobre las decisiones del director del proyecto y su equipo de trabajo.
- Analizar la alineación de las decisiones que toma el director del proyecto y la gobernanza corporativa.
- Elaborar las conclusiones y proponer líneas futuras de investigación sobre la ética, la perspectiva de los directores de proyectos y la gobernanza de los proyectos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La corrupción corporativa no es un problema exclusivo para los accionistas y los estudios sobre el tema resaltan el impacto en los consumidores, inversores, acreedores, empleados y otros miembros de la sociedad (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019), socavando el desarrollo social debido a la desviación de recursos esenciales para la educación, el saneamiento básico y la salud, y contribuyendo a la propagación de la pobreza entre las clases bajas (Joseph, y otros, 2016; Yeboah-Assiamah & Alesu-Dordzi, 2016). Una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers en 2014 en varios países de Europa y América Latina encontró que cerca del 40% de las corporaciones encuestadas sufrieron algún delito económico (fraude, infracción de propiedad intelectual, corrupción, cibercrimen o fraude contable) y más de la mitad de los CEO entrevistados informaron que están preocupados por el soborno y la corrupción dentro de las organizaciones (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019).

Existen diversas áreas de la economía de los países en donde la corrupción ha permeado los diferentes niveles organizacionales, tanto en el sector público como el sector privado. En el sector de la construcción, Amaratunga, Malalgoda y Keraminiyage (2018) orientaron su investigación a identificar las brechas en la base de conocimiento de los profesionales de este sector que están socavando su capacidad de contribuir al desarrollo de una sociedad más resistente a los desastres en el proceso constructivo. Se identificaron lagunas de conocimiento en la gobernanza, marcos legales y cumplimiento, gestión de la continuidad del negocio, respuesta al desastre, adquisiciones, tecnologías de resistencia, ingeniería e infraestructura, conocimiento administrativo, conciencia social y cultural, sostenibilidad y resiliencia, ética y derechos humanos, mecanismos innovadores de financiación, enfoque de múltiples partes interesadas, inclusión y empoderamiento, gestión de proyectos post desastre, y evaluación de riesgos de múltiples peligros. Los autores recomiendan cambios importantes en la educación, la investigación, la política y la práctica de la construcción con respecto a la integración de la resiliencia ante desastres dentro del proceso de construcción.

En lo referente a la educación, Withers, Lin, Schmidt, Delos Trinos y Kumar (2019) hicieron un estudio en las 50 universidades miembros del Programa de Salud Global de la Asociación de Universidades de la Cuenca del Pacífico, con el objetivo de facilitar el intercambio de información, conocimiento y experiencias en educación e investigación en salud global. Se identificaron diecinueve competencias en

cinco dominios: conocimiento de tendencias y determinantes de los patrones globales de enfermedad; competencia cultural; gobernanza mundial de la salud, diplomacia y liderazgo; gestión de proyectos; y ética y derechos humanos.

Con relación a los megaproyectos, Ma, Zeng, Lin, Chen y Shi (2017) centraron su atención en investigar las amplias y profundas responsabilidades sociales a lo largo de su prolongado ciclo de vida, que aunado a la heterogeneidad de las partes interesadas han planteado grandes desafíos para la gobernanza de los problemas económicos, sociales y ambientales involucrados. En este punto surge la pregunta: ¿Cómo gobernar la responsabilidad social de los megaproyectos? Los investigadores proponen un marco sistemático de gobernanza social más allá de la gobernanza corporativa y la gobernanza pública basado en la visión de "Empresa-Gobierno-Sociedad". Por su parte, Pau, Langeland y Nja (2016) discutieron las características éticas de los megaproyectos y plantearon la necesidad de identificar un conjunto de medidas de influencia cultural que permitan caracterizar y agrupar los megaproyectos, de acuerdo con estilos de gestión culturalmente similares, independientemente de los países de implementación y las culturas nacionales.

Para el caso de una agencia gubernamental, Johansson (2015) se preguntó cómo las redes de políticas (es decir, grupos de presión) que operan dentro de una estructura de gobernanza de red pueden afectar negativamente la evaluación de riesgos y la gestión de riesgos. Así mismo, cómo el conocimiento profundo de las obligaciones legales y éticas puede dotar a los funcionarios de una capacidad mejorada para tomar decisiones de riesgo público de alta calidad y, por lo tanto, avanzar en los esfuerzos críticos de protección de la infraestructura.

### **3. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se muestran los conceptos más relevantes de la presente investigación. En primer lugar, 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, 2020). 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). 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 traen consigo los modelos organizacionales (Paliwal, 2006).

En segundo lugar, la gobernanza corporativa consiste en un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas (OECD, 2004). La gobernanza proporciona un marco para la toma de decisiones éticas y la acción de gestión dentro de una organización que se basa en la transparencia, la responsabilidad y las funciones definidas, en tanto que la gobernanza corporativa comprende el sistema de valores, las responsabilidades, los procesos y las políticas que permiten que los proyectos alcancen los objetivos de la organización y fomenten la implementación, que sea en el mejor interés de todas las partes interesadas y la propia corporación (Müller, 2009). Miller y Hobbs (2005) describieron una tendencia en la gestión de proyectos: la gobernanza de proyectos se ha convertido en un tema de importancia en la comunidad y literatura de gestión de proyectos. En los últimos diez años ha habido más interés en la gobernanza de proyectos en general y en la gobernanza de grandes proyectos públicos complejos, en particular. Así mismo, la gobernanza de la gestión de proyectos (Association for Project Management, 2004) se refiere a aquellas áreas de la gobernanza corporativa que están específicamente relacionadas con las actividades del proyecto. La gobernanza efectiva de la gestión de proyectos garantiza que el portafolio de proyectos de una organización esté alineado con sus objetivos corporativos, se entregue de manera eficiente y sea sostenible. Lo anterior define a la gobernanza de la gestión de proyectos como una parte explícita de la

gobernanza corporativa, con un claro paralelismo entre la gobernanza de la gestión de proyectos y los procesos internos de la gobernanza corporativa. Sin embargo, no todos los procesos de gobernanza interna parecen estar incluidos. Turner (2006) especifica que la gobernanza del proyecto proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos del proyecto, se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y se establecen los medios para monitorear el desempeño.

En tercer lugar, la gestión de los proyectos organizativos se refiere a un marco de ejecución de la estrategia, la cual se logra mediante la gestión de los proyectos por una parte y la aplicación de prácticas organizacionales por otra, las cuales en conjunto se espera que permitan el logro de los resultados planeados por la organización (PMI, 2016).

Finalmente, el Director del Proyecto (PM) es la persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. En este sentido, el estilo que selecciona un director de proyecto puede ser una preferencia personal o el resultado de la combinación de múltiples factores relacionados con el proyecto. Dentro de los factores a considerar se incluyen las características del líder, tales como la ética, las actitudes, los estados de ánimo, las necesidades y los principios y valores (PMI, 2017).

A continuación se presentan las revisiones teóricas más importantes, relacionadas con los artículos científicos consultados en el presente trabajo.

Ezezika, Thomas, Lavery, Daar y Singer (2009) enfocaron su estudio en las innovaciones asociadas con los proyectos de agrobiotecnología en el mundo en desarrollo, considerando que un modelo de gobernanza y gestión en el que se tengan en cuenta y aborden los problemas éticos, sociales, culturales y de comercialización es importante para mitigar el riesgo de fracaso del proyecto y mejorar la adopción adecuada de la agrobiotecnología en el África subsahariana.

En 2004, el Biobanco del Reino Unido adoptó su marco de ética y gobernanza. Tutton, Kaye y Hoeyer (2004) desarrollaron su investigación con el objetivo de contribuir al proceso de análisis del marco de ética y gobernanza y destacaron algunas inconsistencias en las cuestiones de consentimiento, gobernanza y derecho de desistimiento. Estos problemas tendrán implicaciones para asegurar la confianza pública y el apoyo a largo plazo del que depende el éxito del proyecto. Por lo tanto, deben considerarse cuidadosamente porque el Biobanco del Reino Unido será la primera base de datos genética de una población general de este tamaño en ser operativa y se utilizará como modelo para otros proyectos de este tipo.

Müller, Walker y Lloyd-Walker (2014) presentaron los resultados y el análisis de un estudio de caso sobre dilemas éticos que enfrentan los empleados de gestión de proyectos del lado del cliente de una gran universidad australiana. Se identificaron cuatro posibles dilemas éticos: en primer lugar, fraude / soborno / corrupción; en segundo lugar, favoritismo y trato especial; en tercer lugar, salud ocupacional y seguridad y deber de cuidado; por último, profesionalismo y respeto por los demás. La implicación principal es que la gobernanza y la cultura del lugar de trabajo son dos influencias clave que moderan y median la respuesta inherente de un individuo a un dilema ético. A su vez, se destaca que los gerentes de proyecto necesitan una guía y procesos sólidos que se alineen con las normas y estándares de la sociedad para poder entregar el valor del proyecto de modo que los intereses comerciales o sectarios no dominen la entrega del proyecto a expensas de la sociedad en general.

Kivilä, Martinsuo y Vuorinen (2017) enfatizaron la importancia de la sostenibilidad en la entrega de proyectos a medida que las partes interesadas requieren ética, respeto al medio ambiente y eficiencia económica durante el ciclo de vida de un proyecto. Se realizó un estudio cualitativo en un gran proyecto

de infraestructura en el que se encontró que el control interno del proyecto se complementa con una gobernanza sostenible del proyecto, que vincula el proyecto con sus partes interesadas y regulaciones externas.

Derakhshan, Turner y Mancini (2019) revelaron que existen tres contextos que influyen en los enfoques de la organización hacia las partes interesadas: el éxito, los megaproyectos y la ética. El marco conceptual desarrollado ilustra que las organizaciones están en contacto directo con las partes interesadas externas a nivel organizacional y del proyecto. Las decisiones estratégicas tomadas a nivel organizacional se hacen operativas a nivel de portafolio e influyen en el enfoque hacia los interesados externos a nivel del proyecto.

De Brucker, Macharis y Verbeke (2013) demostraron que el análisis multicriterio (MCA) orientado a las partes interesadas puede abordar adecuadamente una variedad de dilemas de desarrollo sostenible en la toma de decisiones, especialmente cuando se aplica a evaluaciones complejas de proyectos que involucran múltiples objetivos y múltiples grupos de partes interesadas. Dichas evaluaciones generalmente están orientadas a satisfacer simultáneamente objetivos económicos privados, objetivos sociales más amplios y objetivos ambientales.

En cuanto a los enfoques éticos, Chalmers, Burgess, Edwards y Kaye (2015) evidenciaron cambios significativos en la ética de la investigación en el campo de la biobanca. Se identificaron tres cambios discretos: en primer lugar, se extiende el enfoque ético más allá de la protección de los sujetos humanos a la promoción de beneficios comunitarios más amplios de la investigación que utiliza recursos de los biobancos; en segundo lugar, se involucra la evolución del paradigma de consentimiento tradicional para futuros usos de investigación de recursos de los biobancos que no están contemplados en el momento de la donación; por último, se pasa de la gestión de proyectos individuales a una responsabilidad de gobernanza más dinámica para los participantes de la investigación y el público. Estos cambios pueden tomar diferentes formas locales e institucionales, pero comparten elementos comunes reconocibles.

Por su parte, Renz (2007) presentó una visión multidimensional de las entidades sin ánimo de lucro, desde las perspectivas de la gobernanza corporativa, la gestión de proyectos y el sector de desarrollo, incluida la gobernanza de las entidades.

Finalmente, Ison, Blackmore, Collins y Furniss (2007) estudiaron casos que estén informados por el pensamiento cibernético y de sistemas y constituyan una forma de práctica de diseño de segundo orden. Esta información podría ser útil para los encargados de formular políticas educativas y la gobernanza del sector público.

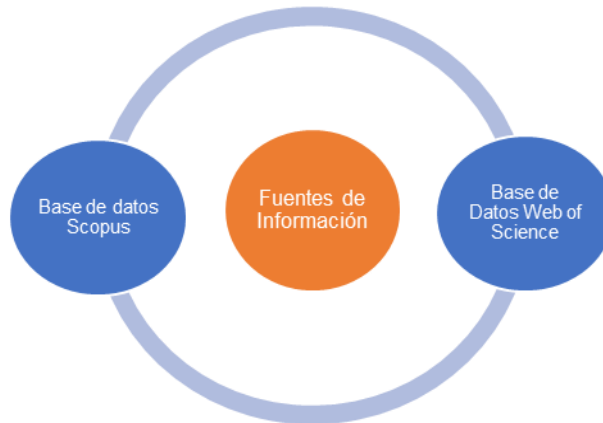
## **METODOLOGÍA**

Esta investigación emplea una metodología exploratoria, basada en análisis bibliométricos. Con el propósito de analizar las tendencias en la ética, la gobernanza corporativa, la gobernanza de los proyectos, la toma de decisiones éticas del director de proyectos y su alineación con la gobernanza corporativa a nivel mundial, se elaboró un estudio de vigilancia tecnológica, utilizando las bases de datos Scopus y WOS, como se observa en la Figura 1.

La vigilancia tecnológica se define como el “proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento y tomar decisiones con menor riesgo y poder

anticiparse a los cambios” (AENOR, 2011). Acudiendo al juicio de expertos, se establecieron los términos relevantes y se diseñó la ecuación de búsqueda: *Documents: (“project manage\*” AND ethic\* AND governance)*.

**Figura 1.** Consulta de fuentes de información.



**Fuente:** elaboración propia

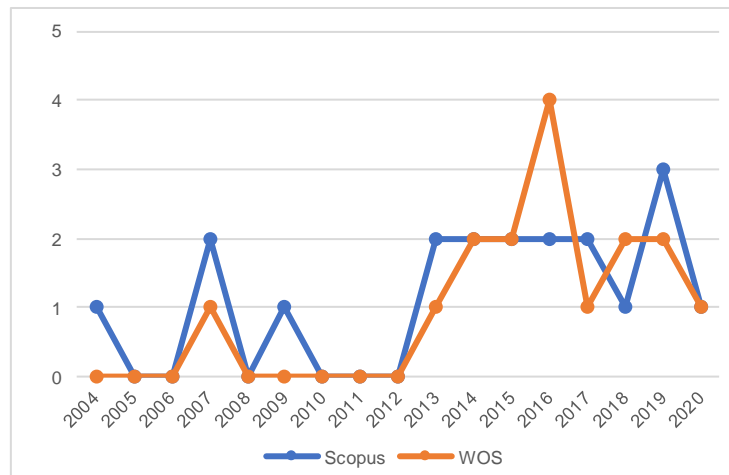
De la colección general de Scopus, a través de la búsqueda en el título del artículo, resumen y palabras claves (*Article title, Abstract, Keywords*), se encontraron 42 resultados con los siguientes tipos de documentos: 19 artículos científicos, 7 revisiones de conferencia, 5 libros, 5 documentos de conferencia, 2 capítulos de libro y el resto corresponde a otros documentos. Se realizó un filtro por tipo de documentos, tomando en consideración solamente los artículos científicos, es decir, 19 documentos, cuya información (autor, título del documento, año, volumen, páginas, DOI, afiliaciones, identificador serial, editor, lenguaje original del documento, dirección de correspondencia, título abreviado, resumen, palabras claves del autor, detalles de financiamiento y otra información) permitió observar la dinámica de publicaciones por años, por países, por área de estudio y el análisis de autores.

De otra parte, de la colección general de WOS, se encontraron 17 resultados con los siguientes tipos de documentos: 16 artículos científicos y 1 revisión. Se realizó un filtro por tipo de documentos, tomando en consideración solamente los artículos científicos, es decir, 16 documentos, cuya información (autor, título del documento, fuente y año) permitió observar la dinámica de publicaciones por años, por países, categorías temáticas y el análisis de autores.

#### 4. RESULTADOS

Inicialmente, en la Figura 2 se presentan las cantidades de artículos que se han publicado en las bases de datos Scopus y WOS sobre la temática analizada en este trabajo, entre 2004 y 2020, observando que hay un número importante de publicaciones durante los últimos 5 años, lo cual muestra el interés investigativo de los autores sobre la temática motivo de estudio en esta investigación (9 artículos científicos en Scopus y 10 en WOS).

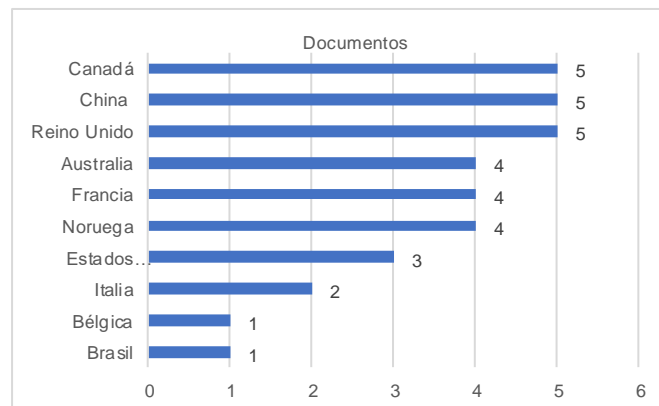
**Figura 2.** Publicación de artículos científicos por años.



Fuente: elaboración propia

En la Figura 3 se observa la cantidad de artículos publicados en la base de datos Scopus, desagregados por países, en la cual se muestra que la mayor cantidad de publicaciones se concentra en Canadá (5 artículos), China (5 artículos) y el Reino Unido (5 artículos). Siguen en la lista países como Australia (4 artículos), Francia (4 artículos) y Noruega (4 artículos). En el ámbito latinoamericano, solamente aparece Brasil (1 artículo).

Figura 3. Publicación de artículos científicos por países (Scopus).



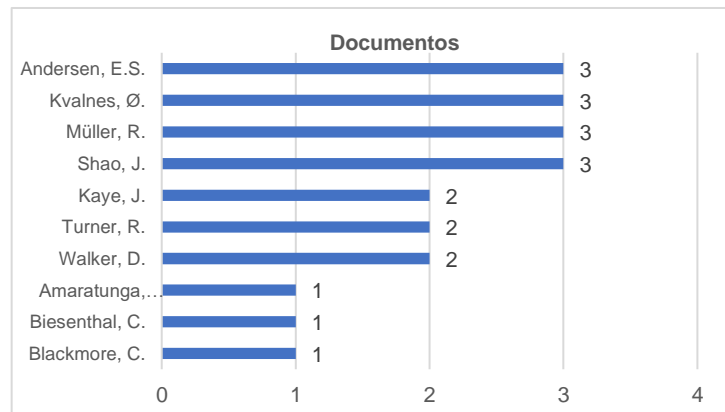
Fuente: elaboración propia

Se evidenció un interés investigativo sobre la importancia de contar con un código de ética y buen gobierno. Brunet y Forgues (2019) investigaron un caso de sentido colectivo sobre el éxito del proyecto del anfiteatro multifuncional de Quebec (Canadá). Se encontró que los principales factores de éxito de este proyecto se pueden atribuir a: una estructura de gobernanza clara; gestión probada de proyectos y métodos de construcción; el uso de prácticas colaborativas emergentes en la construcción; una política adaptada para adquisiciones; así como un código de valores y ética compartido por todos los interesados.



En la Figura 4, se indica la cantidad de artículos publicados en Scopus por autor, siendo los más destacados: Erling S. Andersen (3 artículos), Øyvind Kvalnes (3 artículos) y Ralf Müller (3 artículos). Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes (2016) elaboraron un modelo de ecuaciones estructurales, en el cual se observó que el control del comportamiento, como mecanismo de gobernanza en las organizaciones proyectizadas, reduce la frecuencia de los problemas éticos; esta relación está mediada parcialmente por la gobernanza corporativa, que controla los problemas éticos siguiendo los principios del buen gobierno.

**Figura 4.** Cantidad de artículos de los autores relevantes (Scopus).

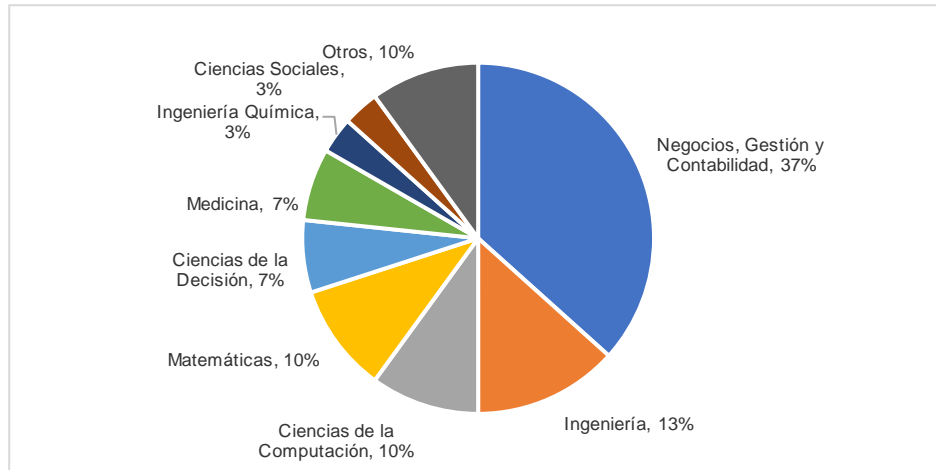


**Fuente:** elaboración propia

Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes (2014) investigaron la influencia de las estructuras de gobierno de las organizaciones proyectizadas en los problemas éticos que enfrentan sus gerentes, cómo responden a estos problemas y cómo eso influye en la confianza entre las partes interesadas. El comportamiento de los gerentes al responder a problemas éticos varía según la estructura de gobierno, su disposición a resolver problemas éticos por sí mismos y la confianza entre las partes interesadas.

En la Figura 5 se muestra la participación porcentual de las áreas de estudio de la base de datos Scopus. Se resalta la temática Negocios, Gestión y Contabilidad con 11 documentos, que corresponden al 37% del total de artículos. Siguen en orden de participación Ingeniería con 4 artículos, Ciencias de la Computación con 3 artículos y Matemáticas con 3 artículos.

**Figura 5.** Cantidad de artículos por áreas de estudio (Scopus).

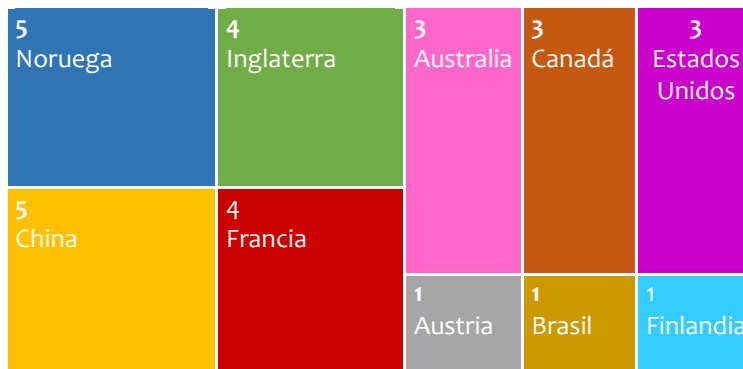


Fuente: elaboración propia

Se observa un interés investigativo en analizar las relaciones entre la ética y la gobernanza del proyecto. En el estudio de Ferrer, Galvão y Carvalho (2020) se investigó cómo la dinámica del cumplimiento, los controles internos y la ética pueden generar tensiones en el dominio de la gobernanza del proyecto. Se identificaron cuatro patrones de tensiones: Tensión A, entre el cumplimiento y el éxito del proyecto; Tensión B, entre los controles internos y el éxito del proyecto; Tensión C, entre el cumplimiento y los controles internos y, finalmente, Tensión D entre el cumplimiento y la ética. Los resultados sugieren que un código de ética formal, una metodología de gestión de proyectos, controles internos y un programa de capacitación bien establecido no son suficientes, porque, en el contexto práctico, la interacción entre estos elementos crea tensiones que impactan su consistencia lógica perdida al interactuar juntos.

En la Figura 6 se observa la cantidad de artículos de la base de datos WOS consultados por países, en la cual se muestra que la mayor cantidad de publicaciones se concentra en Noruega (5 artículos) y China (5 artículos). Continúan en la lista países como Inglaterra (4 artículos) y Francia (4 artículos). En el ámbito latinoamericano, aparece Brasil (1 artículo).

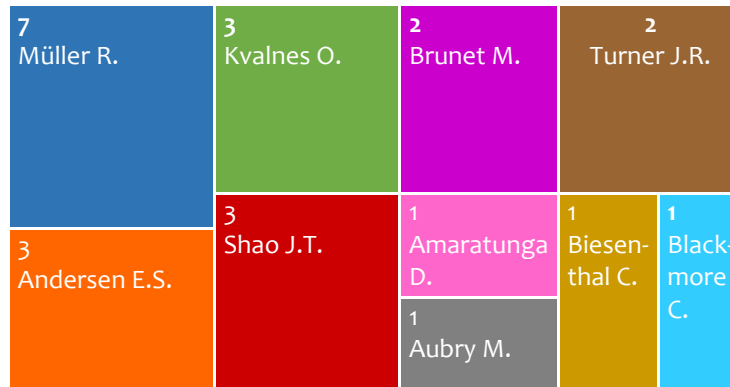
Figura 6. Cantidad de artículos publicados por países (WOS).



Fuente: elaboración propia

En la Figura 7, se indica la cantidad de artículos de la base de datos WOS consultados por autor, siendo los más destacados: Ralf Müller (7 artículos), Erling S. Anderson (3 artículos) y Øyvind Kvalnes (3 artículos).

**Figura 7.** Cantidad de artículos de los autores relevantes (WOS).



**Fuente:** elaboración propia

Müller y otros (2013), investigaron la variedad de decisiones éticas que deben tomar los gerentes de proyectos y su impacto desde la gobernanza corporativa y las estructuras de gobernanza del proyecto. Se exploraron los roles de la confianza personal y la confianza del sistema como mecanismo para dirigir la toma de decisiones éticas en diferentes entornos de gobernanza. Utilizando nueve estudios de casos cualitativos en Europa, Asia y Australia mostraron que la toma de decisiones éticas depende de la confianza, la cual depende a su vez del cumplimiento de las expectativas personales dentro de una estructura de gobierno determinada.

En la Figura 8, se muestra la cantidad de artículos clasificados por categorías de estudio de la base de datos WOS. Se resalta la temática Gestión con 11 documentos. Continúan en orden de participación Negocios con 2 artículos y Salud Pública Ocupacional Ambiental con 2 artículos.

**Figura 8.** Cantidad de artículos por categorías (WOS)



**Fuente:** elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

El estudio de vigilancia tecnológica permitió identificar las tendencias a nivel mundial acerca de la ética, la gobernanza y su impacto sobre las decisiones del director del proyecto y su equipo de trabajo. Se determinó la cantidad de artículos científicos por años en las bases de datos Scopus y WOS, se identificaron los países que han generado la mayor cantidad de artículos científicos, se encontraron los autores más relevantes de acuerdo con la cantidad de artículos producidos y se hallaron las temáticas clasificadas por categorías específicas.

Los países con mayores aportes al conocimiento, tomando en cuenta los resultados de Scopus y WOS son China, Noruega, el Reino Unido, Francia y Canadá.

En cuanto a la cantidad de artículos por años, se estableció que la temática sobre las decisiones éticas en la dirección de proyectos y su alineación con la gobernanza corporativa comienza su aparición en 2004, con unos pocos artículos hasta 2012. A partir de ahí se ha incrementado el número de artículos, siendo 2016 y 2019 los años de mayor producción.

Así mismo, se determinaron los autores más destacados tomando en cuenta la producción de artículos: en Scopus se tiene a Erling S. Andersen, Øyvind Kvalnes y Ralf Müller, cada uno de ellos con tres artículos científicos. En WOS se destacaron Ralf Müller con 7 artículos, así como Erling S. Anderson y Øyvind Kvalnes, cada uno de ellos con 3 artículos.

Con relación a las categorías de los temas, sobresalen en Scopus: Negocios, Gestión y Contabilidad, Ingeniería, Ciencias de la Computación, Matemáticas, Ciencias de la Decisión y Medicina. En WOS las categorías destacadas son Gestión, Negocios y Salud Pública Ocupacional Ambiental. Lo anterior ratifica la importancia de las áreas de Gestión y Negocios, como el centro de interés de los investigadores.

Los resultados de los investigadores consultados contribuyeron a evidenciar la importancia de la alineación de las decisiones éticas de los gerentes de proyectos con la gobernanza corporativa y la relevancia de los aspectos de transparencia y lucha contra la corrupción en la gestión de los proyectos en diversos campos de la actividad empresarial y en diferentes lugares del mundo.

Finalmente, se proponen como futuros trabajos de investigación: diseñar un instrumento de levantamiento de información y realizar un trabajo de campo dirigido a los Estudiantes de los programas de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, con el propósito de establecer la importancia de la toma de decisiones éticas del gerente de proyectos y su impacto en el éxito del proyecto, de acuerdo con las experiencias y la perspectiva de estos directores de proyectos y profesionales que conforman los equipos de trabajo de los proyectos en Bogotá – Colombia, mediante la comparación de la revisión teórica con el estudio empírico.

## REFERENCIAS

AENOR. (2011). *Norma Experimental UNE 166006 Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. España.

Amaratunga, D., Malalgoda, C. I., & Keraminiyage, K. (2018). Contextualising mainstreaming of disaster resilience concepts in the construction process. *International journal of disaster resilience in the built environment*.

Association for Project Management. (2004). *Directing change: A guide to governance of project management*. High Wycombe, UK: Author.

- Barros, A. D., Rodrigues, R. N., & Panhoca, L. (2019). Information on the fight against corruption and corporate governance practices: evidence of organized hypocrisy. *International Journal of Disclosure and Governance*, 16(2-3), 145-160.
- Brunet, M., & Forgues, D. (2019). Investigating collective sensemaking of a major project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 644-665.
- Burns, & Todnem-By. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity.
- Chalmers, D., Burgess, M., Edwards, K., & Kaye, J. (2015). Marking shifts in human research ethics in the development of biobanking. *Public Health Ethics*, 8(1), 63-71.
- De Brucker, K., Macharis, C., & Verbeke, A. (2013). Multi-criteria analysis and the resolution of sustainable development dilemmas: A stakeholder management approach. *European journal of operational research*, 224(1), 122-131.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Ezezika, O., Thomas, F., Lavery, J., Daar, A., & Singer, P. (2009). A social audit model for agrobiotechnology initiatives in developing countries: accounting for ethical, social, cultural, and commercialization issues. *Journal of technology management & innovation*, 4(3), 24-33.
- Ferrer, P. S., Galvão, G. D., & Carvalho, M. M. (2020). Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 845-865.
- Ison, R., Blackmore, C., Collins, K., & Furniss, P. (2007). Systemic environmental decision making: designing learning systems. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, 36(9-10), 1340-1361.
- Joseph, C., Gunawan, J., Sawani, Y., Rahmat, M., Noyem, J. A., & Darus, F. (2016). A comparative study of anti-corruption practice disclosure among Malaysian and Indonesian Corporate Social Responsibility (CSR) best practice companies. *Journal of cleaner production*, 2896-2906.
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167-1183.
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H., & Shi, J. J. (2017). The societal governance of megaproject social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1365-1377.
- Miller, R., & Hobbs, B. (2005). Governance regimes for large complex projects. *Project Management Journal*, 36(3), 42-50.
- Moreno-Monsalve, N. A., Delgado-Ortiz, S. M., & Fajardo, W. (2020). Fortalecimiento de la competitividad en la gestión de proyectos. Una mirada desde la perspectiva ética. En *La gestión de proyectos sostenibles como herramienta para el fortalecimiento de la competitividad* (págs. 5-24). Bogotá D.C.: Ediciones EAN.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Gower Publishing, Aldershot, UK.

- Müller, R., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Turner, J. R., & Gudergan, S. (2013). The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal*, 44(4), 26-44.
- Müller, R., Turner, J. R., Andersen, E. S., Shao, J., & Kvalnes, Ø. (2016). Governance and ethics in temporary organizations: the mediating role of corporate governance. *Project Management Journal*, 47(6), 7-23.
- Müller, R., Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2014). Client-side project management capabilities: Dealing with ethical dilemmas. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- OECD. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administración, (216).
- Paliwal, M. (2006). *Business Ethics*. New delhi: New Age International Publishers.
- Pau, F., Langeland, A., & Nja, B. O. (2016). Assessing cultural influences in megaproject practices. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 56-73.
- PMI. (2016). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects*. USA.
- PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMI Sixth Edition)*. USA.
- Real Academia Española. (18 de 07 de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/%C3%A9tico#H3y8Iij>
- Renz, P. S. (2007). *Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations*. Springer Science & Business Media.
- Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of project management*, 2(24), 93-95.
- Tutton, R., Kaye, J., & Hoeyer, K. (2004). Governing UK Biobank: the importance of ensuring public trust. *TRENDS in Biotechnology*, 22(6), 284-285.
- Withers, M., Lin, H. H., Schmidt, T., Delos Trinos, J. P., & Kumar, S. (2019). Establishing competencies for a global health workforce: Recommendations from the Association of Pacific Rim Universities. *Annals of global health*, 85(1).
- Yeboah-Assiamah, E., & Alesu-Dordzi, S. (2016). The calculus of corruption: a paradox of 'strong' corruption amidst 'strong' systems and institutions in developing administrative systems. *Journal of Public Affairs* 16(2), 203-216.