



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Director de proyectos: retos éticos en el contexto gubernamental

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Yolanda Angelina Altamirano Sánchez

Comité Tutor

Tutor principal:

Dra. María Emily Reiko Ito Sugiyama

Facultad de Psicología

Dra. Angélica Riveros Rosas

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Sofía Ilona Contreras Sólyomváry

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Judith Cavazos Arroyo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Dra. Leire San José Ruiz de Aguirre

Universidad del País Vasco, Bilbao España

Ciudad de México, septiembre de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Tú me has enseñado el camino para ir hacia ti (Salmo 118,5). Por el laberinto de caminos entrecruzados que han trazado los espíritus tortuosos voy hacia ti, sin temor y confío en tu palabra. De lejos veo perderse el uno y el otro, entre ellos al audaz y al cauto: Yo prosigo a ciegas mi camino, todo mi arte consiste en confiar en ti. Esta vida es un laberinto para que la travesía sea segura, confía ciegamente en Dios, con verdadero amor y sin hipocresía.”

Hermann Hugo, Gottselige Begierde, Augsburg, 1622.

Agradecimientos

Tengo Fe en mis ideales, esperanza en realizarlos, por amor a la humanidad. .

Al creador por sus Bendiciones en esta aventura de vida y a mis compañeros de viaje.

A mi Madre Yolanda por su ejemplo, guía e impulso.

A mi Padre Juan José por enseñarme el amor al campo, la naturaleza y la conciencia social.

A mi Hijo, Tai porque su mirada y sus frescas preguntas que me alegran e inspiran a ser mejor persona cada día y propiciar un mejor entorno.

A mi Hermana Cristina amada compañera incondicional.

A Hildita Sabia Hermana Mayor.

A mis Tíos José Luis, Fernando y Javier ^(RIP).

A mi Abuela Angelina quien dejó una huella y amor profundo.

Al Honorable Comité de Tutoras distinguidas, profesionales y siempre gentiles.

A mis Alumnos y Maestros.

A todos los participantes en el desarrollo de esta investigación.

Muchas Gracias.

Reconocimiento especial para quienes contribuyeron a este trabajo con sus aportes, observaciones, charlas y ayuda: Ing. Juan Manuel Amero, M. en I. Fernando Macedo, MTIA. Carlos Pérez, Mtro. Israel Ortega, Ing. Vanesa Rodríguez, Mtro. Roberto Bezares, Lic. Claudia Herrera, Dra. Ma. Hortensia Lacayo, Mtro. Felipe Ojeda, Lic. Enrique Mendoza y Lic. Gerardo Tinajero.

A la UNAM Bondadosa Máxima Casa de Estudios.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Capítulo I. Cultura en la dirección de proyectos vinculados al sector público	7
I.1 La planeación estratégica en el establecimiento de proyectos.....	7
I. 1.1. Elementos que integran la planeación estratégica	8
I. 1.1.1 Elementos con orientación a la razón de Ser	9
I.1.1.1.1 Misión	9
I.1.1.1.2 Valores	10
I.1.1.1.3 Políticas	10
I.1.1.1.4 Lineamientos y reglas	11
I.1.1.1.5 Visión	11
I.1.1.2 Elementos con orientación a la gobernabilidad y el cumplimiento	11
I.1.1.3 Elementos orientados al resultado	11
I.1.1.3 Elementos orientados al método de trabajo	12
I.1.1.3.1 Funciones	12
I.1.1.3.2 Procesos	13
I.1.1.3.3 Proyectos	14
I.2 El Estado y sus funciones en el diseño de proyectos	14
I.2.1 Evaluación de proyectos públicos	16
I.2.2 El papel de la auditoría en proyectos	18
Capítulo II. Desafíos de la dirección de proyectos en entornos multinacionales	21
II.1 Adopción del estándar para la dirección de proyectos en México.....	23
Reflexiones y consideraciones	25
II.2 El estándar de la dirección de proyectos	26
II.3 Competencias exigidas al director de proyectos certificado	27
II.4 Ética en la dirección de proyectos	27
Capítulo III. Procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental	29
III.1 Objetivos de Investigación	30
III.2 Procedimiento	31
III.2.1 Conceptuación	32
III.2.1.1 Identificación de referentes en principios éticos generales	32

III.2.1.2	Identificación de elementos que conforman el estándar para la dirección de proyectos	34
III.2.1.3	Búsqueda e identificación de referentes deontológicos	50
III.2.1.4	Construcción de instrumento de evaluación del estándar	52
III.2.1.5	Evaluación del estándar de la dirección de proyectos	54
III.2.1.6	Conclusiones de la fase de conceptualización	56
III.2.2	Estudio empírico	57
III.2.2.1	Consideraciones éticas de la investigación	58
III.2.2.2	Construcción de instrumentos en la recolección de información	58
III.2.2.3	Definición, identificación y contacto con el grupo de interés	58
III.2.2.4	Entrevistas, observaciones y transcripciones	59
III.2.3	Análisis de información.....	60
III.2.3.1	Construcción de instrumentos	61
III.2.3.2	Análisis y categorización de la información	63
III.2.3.4	Revisión de la filosofía organizacional referida.....	67
III.2.3.5	Identificación de los puntos de conflicto	69
III.2.3.6	Conclusiones de la fase de análisis de información	71
III.2.4	Modelación y diseño	72
III.2.4.1	Construcción del esquema de interacción.....	73
III.2.4.2	Convergencia de Intereses	75
III.2.4.3	Definición de elementos del modelo.....	77
III.2.4.4	Trazado de un Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos	81
III.2.4.5	Validación por grupos de interés de la dirección de proyectos	87
III.2.5	Implementación.....	92
IV.	Conclusiones	99
IV.1	Líneas futuras de investigación.....	103
Referencias bibliográficas y documentales		106
Apéndices		110
A.	Ejemplo de aplicación de la rúbrica de evaluación de materiales del estándar.	110
B.	Cuadro comparativo de la evaluación de los documentos del estándar.	111
C.	Carta de consentimiento informado	112
D.	Guía de entrevista.	115
E.	Ejemplo de uso de la herramienta para documentar los retos éticos	117
F.	Matriz comparativa del contenido de códigos de ética.....	118
G.	Ejemplo de uso de la herramienta de contraste.....	119
H.	Ejemplo de uso de la herramienta para la concentración	120
I.	Índice de un Plan para el fomento del compromiso ético	121

Resumen

La dirección o gerencia de proyectos ha sido reconocida como un campo de conocimientos de la administración cuyo estudio resulta de relevante importancia. Aun cuando la mayoría de los aportes a la administración de proyectos nace en el seno de la iniciativa privada, muchos de éstos son retomados por las instituciones del Estado, como en el caso del estándar de la dirección de proyectos, promovido por el *Project Management Institute*. En México, en numerosos concursos y licitaciones de proyectos públicos, de diversos ámbitos de especialización, a las organizaciones participantes se les exige como requisito, que los perfiles de directores de proyectos incluyan la certificación denominada *Project Management Profesional, PMP*.

Sin embargo, el involucramiento de profesionales con dicho perfil ha sido insuficiente para mitigar situaciones relacionadas con aspectos éticos, que enfrentan los directores de proyectos dentro del contexto gubernamental. Por ello, esta investigación tiene como finalidad proponer un procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto referido.

Para lograr lo anterior, se realizó un estudio y análisis de los aportes teóricos y metodológicos de disciplinas externas al campo de la administración, que han influido en la conformación de la dirección de proyectos como una especialización normalizada y estandarizada; se muestran, además, elementos importantes en la conformación del estándar para la dirección de proyectos, mismos que guían al Director de Proyectos en su encomienda tratando de vislumbrar aquellos elementos ausentes y que son necesarios para lograr el compromiso ético de todos los actores que participan en el desarrollo y ejecución de proyectos dentro del contexto gubernamental.

De dicho esfuerzo de investigación, derivan diversos productos propios, que contribuyen a la comprensión de dicho procedimiento, el cual se plantea en cinco fases principales: conceptualización, estudio empírico, análisis de información, modelación y diseño, validación e implementación. Palabras clave: Gestión de proyectos, Gerencia de proyectos, Administración científica, Planeación estratégica, Código de ética, Competencias del gestor de proyectos, Responsabilidad social empresarial, Compromiso ético.

Clasificación JEL*: M10, M14, M16, M19

Abstract

Project Management has been recognized as a field of knowledge of Administration, whose study has a high relevance. Even though most of the contributions to project management are made by the private sector, many of them are adopted by state institutions, such as the Standard of Project Management Institute. In Mexico, the Project Management Professional is a requirement to participate in public project tenders.

However, the involvement of professionals with this profile has been insufficient to mitigate situations, related to ethical aspects, faced by project managers within the governmental context. Therefore, this research has the purpose of proposing a procedure for the development of a strategy model for the promotion of the ethical commitment in the direction of projects within the governmental context.

Therefore, a study and analysis of the theoretical and methodological contributions of disciplines external to the field of Administration were carried out, that have influenced the project management practice as a standardized specialization.

In addition, important elements that integrate the standard are shown, which guide the Project Manager in his assignment, trying to glimpse those elements that are absent and that are necessary to achieve the ethical commitment of all the stakeholders participating in the development of projects within the governmental context.

From this research effort, various products are derived, which contribute to the understanding of the said procedure, which is presented in five main phases: conceptualization, empirical study, information analysis, modelling and design, validation and implementation.

Keywords: Project Management, Strategy planning, Scientific Management, Project Management Competency, Code of Ethics, Corporate Socially Responsibility, Ethics commitment.

Journal of Economic Literature classification: M10, M140, M16, M19

Introducción

La dirección de proyectos ha sido reconocida como un campo de conocimientos cuyo estudio resulta de relevante importancia. Para Bredillet es tal, que nos señala “es a través de proyectos, que se crea el futuro” (2014, p. 548). Reflexionando en sus palabras y con una visión de mayor alcance, se puede decir que es a través de los proyectos públicos con valor social que se perfila el futuro en beneficio de los ciudadanos; donde además se articulan organismos públicos, empresas, recursos económicos, materiales, humanos e intelectuales.

En el contexto actual donde se desarrollan los proyectos, el valor social resultante no coincide con el valor esperado, los requerimientos iniciales divergen de los resultados respecto del cumplimiento de las normas técnicas y de gestión exigidas, además las motivaciones y conducta de las personas involucradas en los proyectos podrían ser incompatibles en relación con la conciencia social, el bien común y la adopción de códigos de ética.

Los directores de los proyectos gubernamentales enfrentan grandes desafíos, dilemas y retos, ya que en el día a día se les exige una conducta profesional y toma de decisiones relativas a la actuación ética que «no son sencillos de manejar», menos aun cuando por una parte, no existe una guía de acción ética común de las instituciones –pública y privada- con las cuales se vinculan y articulan los proyectos; y por otra, en los documentos o marcos deontológicos existentes «a los cuales debe sujetarse», no son consideradas situaciones o circunstancias en las que debe ejercer su propio juicio.

Cada vez es más recurrente el señalamiento que afrontan los directores de proyectos, debido a las conductas carentes de ética o ilícitas que han observado en algunos altos directivos de importantes empresas multinacionales, que notoriamente terminaron en quiebras, despidos, pérdidas financieras y pérdidas de empleo. No obstante, esta situación, no es exclusiva del sector privado, ya que son numerosas las páginas de los diarios dedicadas a observaciones o denuncias de funcionarios públicos de alto nivel jerárquico de muchos países, siendo aún más grave este tipo de incidentes, por el daño patrimonial nacional y el elevado costo social, que implican.

Por lo anterior y el gran impacto económico, político y social del resultado de dichos proyectos, es que esta investigación le dedica atención al estándar en la dirección de proyectos, el código de ética y guías de actuación vinculados al sector público. Para adentrarse en tal, será necesario partir de algunos aspectos filosóficos y contextos históricos que orientaron las observaciones y proveen elementos del análisis posterior.

La mayoría de los proyectos y su dirección, no han logrado todavía ofrecer el valor esperado ni satisfacer las expectativas. Por lo tanto, el campo de la gestión de proyectos se ha enfrentado durante años y desde su creación, a cuestionamientos relacionados con el contraste entre la teoría y el rigor de la práctica, la relevancia técnica, la conducta y conciencia social de los practicantes (Bredillet, 2014).

Capítulo I. Cultura en la dirección de proyectos vinculados al sector público

Al hablar de la cultura en la dirección de proyectos vinculados al sector público, es prudente dejar claro que las directrices que devienen en el planteamiento de proyectos vinculados a este sector parten del establecimiento de estrategias de la política social de los gobiernos; dichas políticas implican el diseño y ejecución programada y estructurada, de todas aquellas iniciativas adoptadas para atender las necesidades de la población, que pueden ser materiales, como agua, energía eléctrica, transporte, jubilación digna; o necesidades inmateriales, como salud, educación, recreación así como evitar la discriminación y la marginación social (Alemán y Garcés, 1998). La filosofía y cultura del Estado moderno se centra en valores como la democracia, la libertad, la igualdad, la seguridad jurídica y la garantía de la participación de los ciudadanos en la formación de la voluntad estatal que, en términos genéricos y prácticos, se refieren al interés general que garantice un nivel mínimo aceptable para sus ciudadanos dentro de un Estado de Bienestar (Ibid).

Así, el Estado asume mecanismos y medidas para la procura¹ existencial tales como; la defensa y mitigación de deterioro o daño, ya sea del medio ambiente, del agotamiento de recursos ambientales, el radicalismo y antagonismo social; y aquellas medidas relacionadas con el otorgamiento de prestaciones sociales, como establecer un salario mínimo, procurar puestos de trabajo y acrecentar las posibilidades vitales de la población. A este respecto, conviene hacer referencia a los valores ideológicos que le dan sentido a la “Política social: el acceso a la felicidad, al bienestar, a la calidad de vida” (Ibid, p.45).

I.1 La planeación estratégica en el establecimiento de proyectos

Uno de los aspectos importantes para la incorporación de principios éticos en la dirección de proyectos es la planeación estratégica, pues establece la forma en cómo sobrevivirá o prosperará la organización y vincula un momento de partida de la organización, con la visión de

¹ Procura existencia: Concepto acuñado por Ernst Forsthoff (1918-1933), que describe como la condición en la que se encuentran los ciudadanos, con una amplia gama de necesidades, que no pueden satisfacer por sí mismos, tales como servicio de agua potable, drenaje, iluminación, pavimentación, etc. y que, por tal, requiere de la intervención del Estado.

largo plazo (Hernández, 2002) para ello, será necesario conocer previamente las condiciones y situación organizacional, con un enfoque interno y externo.

Del proceso de la planeación estratégica deriva la definición de iniciativas y el establecimiento de objetivos intermedios; un buen plan estratégico debe enfocarse en la ejecución de este, convirtiéndolo en una realidad operativa centrada en el logro de los objetivos y la obtención de resultados. Para medir ese resultado, se establecen indicadores o índices, cuya función será señalar el avance hacía una meta o también mostrar la relación entre parámetros conocidos².

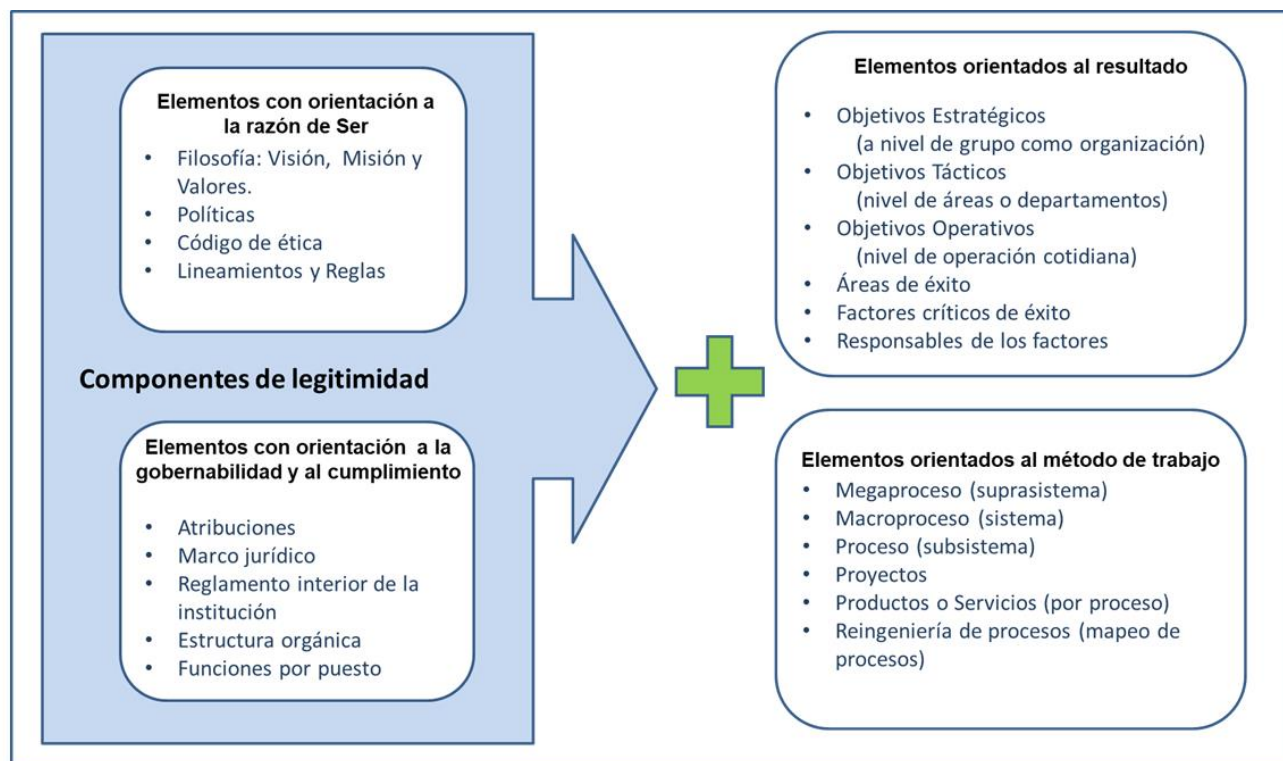
I. 1.1. Elementos que integran la planeación estratégica

Del análisis y reflexión de los planteamientos de diversos autores, se diseñó un esquema que se presenta en la Figura 1, el cual, enmarca los elementos comunes que integran la planeación estratégica (Hellriegel, 2009; Münch, 2005; Hernández, 2002; Herrera, 2006). Dicho esquema tiene la finalidad de dar visibilidad al impacto e influencia de los planes estratégicos en la inclusión del sentido ético organizacional en los modos de plantear los objetivos estratégicos, de medir los resultados y de establecer los métodos de trabajo, además, se destacan cuatro tipos de elementos, según su propósito: 1) Elementos orientados a la razón de ser; 2) Elementos con orientación a la gobernabilidad y cumplimiento de la regulación; 3) Elementos orientados al resultado y a la medición para alcanzar dicho resultado; 4) Elementos orientados al método de trabajo, para producir productos o servicios y que puede estar organizado por funciones, procesos o proyectos.

Bajo esta consideración, las organizaciones podrían plantear con mayor asertividad sus planes estratégicos sin confundir los objetivos estratégicos con los objetivos de cumplimiento del marco normativo o con los objetivos para implementar componentes orientados hacia el método de trabajo. Díez en el 2010, brinda argumentos adicionales y nos dice “cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, éstas están legitimándose para poder acceder a los recursos escasos” (p. 119).

² Más adelante se describirán los componentes que integran la filosofía organizacional, a fin de tener un panorama de la ubicación de los códigos de ética organizacional.

FIGURA 1 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SEGÚN SU PROPÓSITO



Elaboración propia

I. 1.1.1 Elementos con orientación a la razón de Ser

Así, la filosofía organizacional pretende ser para las organizaciones lo que constituya su personalidad y carácter como organismo. Siguiendo este orden de ideas y por ser pertinente a fin de introducir planteamientos futuros, ampliaremos un poco más los principales elementos de la filosofía organizacional, a saber, visión, misión, valores y políticas.

I.1.1.1.1 Misión

Es la descripción concisa del propósito, razón de ser o de lo que se ocupa una organización; responde a tres preguntas fundamentales:

- 1.- ¿Qué necesidades sociales o de los clientes o ciudadanos atenderá?
- 2.- ¿Cuál es el ámbito de aplicación o materia de competencia?
- 3.- ¿Qué necesidades satisface la organización enfocada a la perspectiva de un cliente o ciudadano identificado? (Hellriegel, 2009).

La mayoría de las organizaciones se interesan por definir valores, políticas, lineamientos y reglas; muchas “hasta tratan de incluir su ética en la declaración de la misión” (Furnham, 2002, p. 396). Para comprender estos aspectos, a continuación, se brinda una breve descripción.

I.1.1.1.2 Valores

Los valores de la filosofía organizacional se encuentran enmarcados en el código de ética y conducta, internos de la organización. La definición de los valores de la organización será la base del establecimiento de políticas y servirá de guía estratégica o eje rector para el desarrollo de una cultura organizacional y la cual deberá mantenerse en equilibrio y congruencia con la misión y la visión de la organización (Hellriegel, 2009).

I.1.1.1.3 Políticas

En la planeación estratégica, las políticas determinan límites amplios y permiten la iniciativa para la toma de decisiones. Las políticas proporcionan libertad de acción por estar sujetas a interpretación (Garza, 2000).

“Una política debe ser operante y cumplir con su finalidad, para su formulación deben seguirse las siguientes condiciones:

- Establecerse por escrito y ser autorizada por los directivos.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Interrelacionarse con las demás políticas y servir de apoyo a los valores, la visión y la misión organizacional.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable en la práctica.
- Estar alineadas con los objetivos de la organización.
- Ser flexible” (Münch, 2005, p.48).

En otras palabras, es importante la definición clara de las políticas que servirán de guías para orientar la acción. Las políticas son generales por lo que son flexibles, pueden ser modificadas de acuerdo con la necesidad del momento y aunque están sujetas a interpretación, éstas establecen criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la realización de las estrategias.

I.1.1.1.4 Lineamientos y reglas

Determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que debe observarse en situaciones específicas, de manera que las reglas son rígidas, mandatorias y limitativas. Las reglas no proporcionan margen de interpretación, son precisas y deben ejecutarse tal y como se especifican (Ibid). Por tanto, generalmente, las reglas se establecen explícita y expresamente, así como las sanciones de su incumplimiento.

I.1.1.1.5 Visión

La visión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa la organización en un momento determinado, para de ahí proponer las metas que quiere lograr. Asimismo, debe servir de motivación a la organización para seguir adelante. Define lo que la organización deberá ser en el futuro, describe el escenario futuro en el que quiere estar, señala cómo quiere ser percibida en el corto o largo plazo; se desarrolla a partir de escenarios futuros que adecuan a una organización, que perfila sus productos, servicios, sus clientes, sus competencias y su tecnología (Kubr, 2008).

I.1.1.2 Elementos con orientación a la gobernabilidad y el cumplimiento

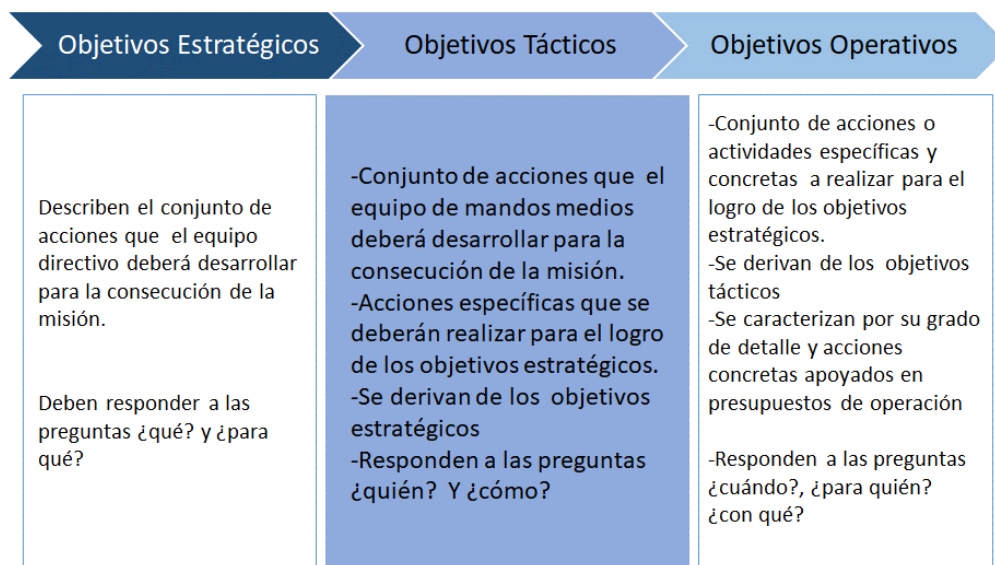
Elementos que, por cierto, otorgan legitimidad a las organizaciones, las cuales, desde una perspectiva de la teoría institucional, necesitan ser reconocidas por otras organizaciones, instituciones o grupos con los cuales pudiera establecer “[...] intercambios de recursos, como los clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados, así como para que sus actividades sean percibidas como apropiadas y deseables” (Díez, 2010, p. 116). Por tanto, elementos como la razón social de la organización, políticas y lineamientos vertidos en el acta constitutiva, así como todos aquellos ordenamientos que le otorguen legalidad y por ende legitimidad, son incluidos en políticas que forman parte de la planeación estratégica, pues ello trae consigo “[...] mayores posibilidades de alcanzar el éxito” (Ibid., p. 117).

I.1.1.3 Elementos orientados al resultado

Una vez que ha sido definida la visión del escenario futuro, la planeación estratégica se enfoca a la definición de objetivos y metas, para la medición de los resultados del trabajo de la organización. Para ello, será necesario determinar la estructura de la organización, que a su vez

se relaciona con la jerarquía de objetivos que pueden ser estratégicos, tácticos u operativos un esquema ilustrativo se presenta en Figura 2.

FIGURA 2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TÁCTICOS Y OPERATIVOS



Basado en Hernández (2002).

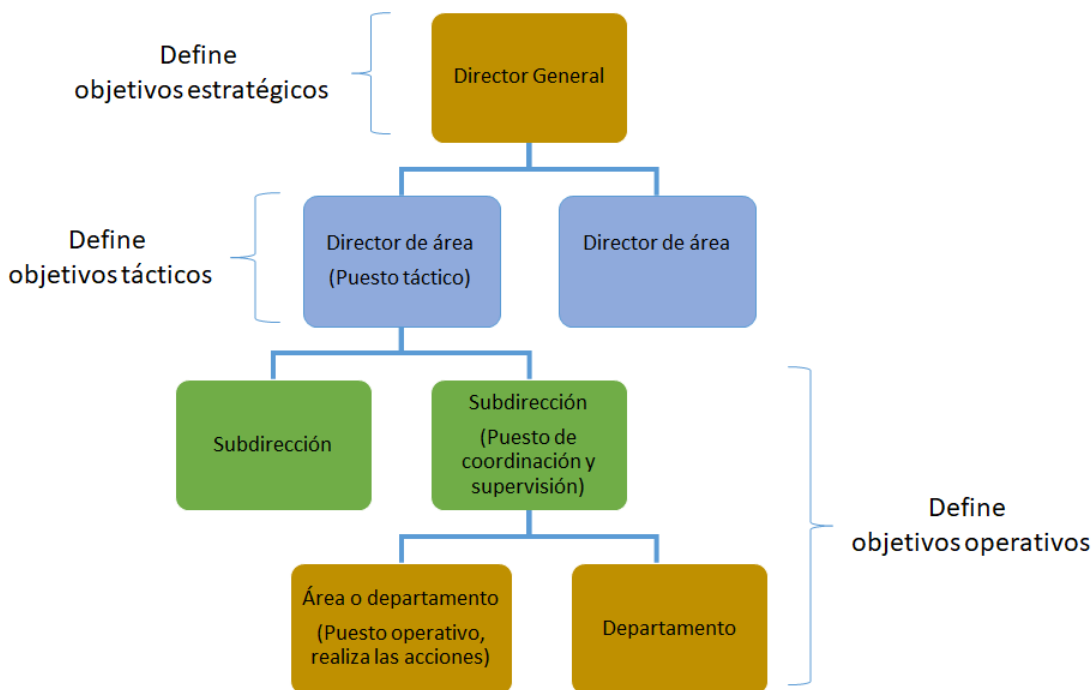
I.1.1.3 Elementos orientados al método de trabajo

La operación de la organización dependerá de la forma de producción o de los métodos para organizar el trabajo, que de manera genérica pueden ser por funciones, por procesos, por proyectos o inclusive combinaciones de estas, esto dependerá del tipo de producto o servicio que la organización ofrezca a la sociedad.

I.1.1.3.1 Funciones

La organización del trabajo por funciones es representada por un organigrama jerárquico piramidal, que es común en las instituciones de gobierno, representado en la Figura 3.

FIGURA 3 ORGANIGRAMA DEL TRABAJO JERÁRQUICO FUNCIONAL

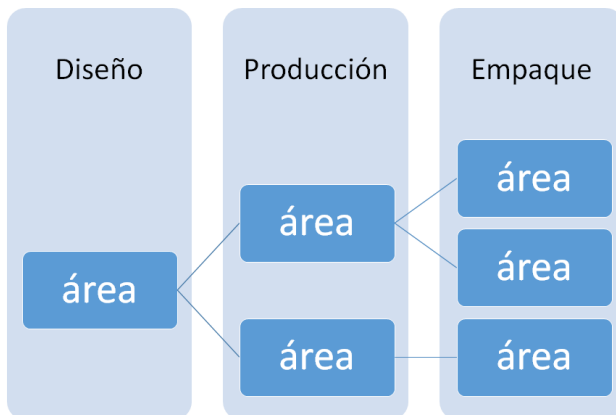


Basado en Münch Galindo (2005).

I.1.1.3.2 Procesos

En la organización del trabajo por procesos, común en empresas del sector industrial, representado en la Figura 4; las áreas interactúan en relación con procesos de producción o de trabajo y las líneas de autoridad, suelen ser matriciales. El personal en las áreas operativas puede responder tanto a su área funcional como a un área responsable de proceso.

FIGURA 4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POR PROCESOS

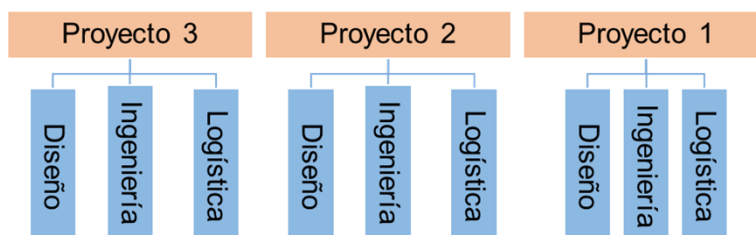


Basado en Chiavenato (1995).

I.1.1.3.3 Proyectos

En las organizaciones del trabajo por proyectos, representado en la Figura 5, cada proyecto tiene su propia estructura, de acuerdo con las necesidades del proyecto y cada director de proyectos tiene autoridad única sobre el personal que conforma su equipo.

FIGURA 5 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POR PROYECTOS



Basado en Chiavenato (1995).

En suma, los fundamentos de cualquier organización estarán descritos por su filosofía, lo que dará pie al desarrollo de la cultura organizacional. Dicha filosofía parte de la visión, misión, valores, políticas, lineamientos y reglas; que a su vez conforman la planeación estratégica. Ésta no solo determinará el camino, rumbo o ruta a seguir para alcanzar la visión, sino que le aportará a la organización carácter y personalidad, con lo cual se conformará la cultura organizacional; dicha cultura a su vez permeará tanto en los elementos orientados al resultado, como en aquellos orientados al método de trabajo y sus productos, los cuales son generados por procesos y proyectos. En esta investigación, se centrará la atención en los elementos orientados a la razón de ser y aquellos orientados al método de trabajo, específicamente por proyectos.

I.2 El Estado y sus funciones en el diseño de proyectos

Es posible que las instituciones de mayor influencia social sean aquellas de carácter económico privadas, las cuales tienen el propósito de producir, así como distribuir bienes y servicios, necesarios o deseables para la sociedad, a cambio de que se les facilite y permita el logro de sus objetivos primigenios: generar riqueza y prosperar en ambientes de riesgo. Dichas instituciones brindan estructura y formas de organización para los miembros de la sociedad, y

se les permite contribuir ya sea con tierra, mano de obra, capital, tecnología o talento intelectual para convertirlos en bienes utilizables para consumo. Además, proporcionan los medios y canales de distribución de dichos bienes o productos; contribuyen además a la creación de complementos o sustitutos de dichos bienes, generan salarios a los empleados, ganancias para los inversionistas e impuestos para el gobierno (Velásquez, 2006). Para apoyar tales propósitos y objetivos, la administración como ciencia, en general, ha dirigido sus esfuerzos y ha establecido su campo de observación y desarrollo con enfoque en las instituciones privadas.

En la dirección de proyectos vinculados al sector público, hay que advertir también que la mayoría de las contribuciones a la administración, nacen en el seno de la iniciativa privada y muchas de éstas son retomadas por las instituciones del Estado. Para ejemplificar algunas de dichas contribuciones, podemos mencionar el caso del desarrollo organizacional (D.O.) así como también la dirección de proyectos.

Antes de continuar, se considera necesario comprender el papel y la razón de ser del Estado y contrastarlo con el de la empresa privada. Así, se tiene a Guerrero quien menciona que las funciones del Estado son administrar, regular y organizar la guerra y la paz, así como también la justicia, riqueza, cultura, costumbres, religión, salud, educación e industriosidad -entre otros- de sus ciudadanos. Asimismo, en este tenor, dicho autor explica que es el Estado el que faculta a otros ciudadanos, otorgándoles libertad jurídica en el marco del derecho privado (2000). No obstante, su papel más relevante es la adecuada organización de los hombres y recursos para conseguir el bienestar y la felicidad de los ciudadanos en sociedad que gobierna, siendo esto último lo que le otorga al Estado, "legitimidad científica pues es la felicidad la relacionada con la supervivencia, vida y bienestar de la sociedad y constituye su motivo y función como una ciencia social" (Ibid., p.15).

Los encargados de esta función son llamados funcionarios, administradores o servidores públicos, quienes se comprometen a hacer un "uso sagaz e inteligente de los fondos públicos en beneficio de la República. Este es el fundamento de la economía y la hacienda" (Ibidem) y son ellos quienes "determinan a la materia administrativa correspondiente a las diversas necesidades colectivas o sociales" (Ibid., p.19) y "más allá de lo señalado por la ley sin contravenirla [...], es la médula de la administración pública, concebida en la forma de potencia que arregla corrige y mejora la sociedad" (Ibid., p.42) y su "objeto de estudio es la medicina, la

ingeniería, las finanzas, el derecho y el servicio; en fin profesiones dirigidas al beneficio de la sociedad " (Ibid., p.117).

Por tal inconmensurable importancia del rol del Estado y su trascendencia, es que esta investigación le ha dedicado su enfoque hacia la dirección los proyectos vinculados al sector público, del cual dependen el desarrollo y bienestar de la sociedad en el más amplio sentido, prefiriéndolo por sobre aspectos e intereses netamente privados, como en el caso de la empresa privada.

I.2.1 Evaluación de proyectos públicos

Corresponde entonces, abordar algunas consideraciones en relación con la evaluación de proyectos, la cual es una herramienta o conjunto de técnicas que facilitan la toma de decisiones a fin de asignar eficientemente los recursos públicos "significa llevar a cabo aquellos programas y proyectos que maximicen el bienestar del país, por lo que es importante determinar cuáles son los más convenientes [...] ya que permite seleccionar los proyectos más rentables, así como priorizar entre ellos de una manera objetiva [...] para llevar a cabo dos de los principales objetivos de un buen gobierno: crecimiento económico y combate a la pobreza" (Meixueiro y Pérez, 2008, p.1).

La evaluación de proyectos puede ser considerada como "una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer explicar y valorar una realidad" (Cardozo, 2006, p.43). La evaluación a diferencia del control, fiscalización o auditoría de la gestión, como explica Cardozo, "implica un conjunto de actividades, cuya secuencia varía según el tipo de evaluación a realizar:

- a) identificar los efectos provocados por la acción, programa, política o evaluación a evaluar y los costos incurridos;
- b) aplicar una escala de medición a los efectos identificados (nominal, ordinal, de intervalo o razón);

- c) comparar la medida lograda con otra que sirva de parámetro para la evaluación (ejemplo: la medida de efectos logrados en periodos previos por la misma organización, política o programa; en el periodo actual por organizaciones, políticas o programas similares; la determinada en los planes organizacionales como meta esperada, etcétera), fundamentalmente, en el caso de los programas sociales, para constatar si hubo mejoramiento de las condiciones de bienestar de la población;
- d) explicar los resultados comparativos encontrados, en función del diseño y las condiciones de aplicación del programa;
- e) emitir un juicio de valor que califique, en conjunto, las actividades realizadas, los servicios brindados, sus efectos y su impacto global, y
- j) efectuar las recomendaciones necesarias para enfrentar los problemas detectados y aprovechar las fortalezas del programa, de manera de contribuir a un mayor logro de sus objetivos.

Las acciones evaluadas pueden vincularse a diversos objetos de evaluación: personas, organizaciones, políticas, planes, programas, proyectos o evaluaciones” (Ibid., p.44). Y pueden ser de diversos tipos como evaluación de objetivos, pertinencia, coherencia, contexto, insumos o medios, proceso, realizaciones, resultados o productos, eficacia, metas, eficiencia, efectos, impacto y de satisfacción (Ibid).

En este punto, adviértase la contundencia de los planteamientos de García Sánchez (2009), en el Diccionario Crítico de Ciencias Sociales, en la ficha técnica “Metaevaluación”, publicada en forma electrónica y citando a diversos autores, que nos dice:

“La importancia que la evaluación ha ido adquiriendo tanto en medios académicos como institucionales no reside sólo en su carácter de investigación científica -como en principio cabría pensar- sino muy especialmente, en sus notables implicaciones políticas. De hecho, buena parte de las más recientes elaboraciones teóricas en el campo de la evaluación giran en torno a esta circunstancia: a la dimensión política de la evaluación [...]:

- i) Las evaluaciones tienen como objeto de estudio unos elementos -las políticas públicas- que son propuestos, elaborados, debatidos, financiados y aprobados en el proceso político (Weiss, 1987; Palumbo, 1987).

- ii) La evaluación reproduce la dinámica, los rasgos del contexto político en el que surge, y los procedimientos, las estructuras y los actores que conforman éste inciden notablemente en su realización.
- iii) El impulso hacia su consolidación procede, fundamentalmente, de los poderes públicos, en forma de institucionalización y/o de financiación. Los gobiernos ven en ella un elemento de legitimación (el respaldo que suponen los informes de expertos), al tiempo que una oportunidad para el control. Así, el gobierno legitima la evaluación y la evaluación legitima la actuación gubernamental (House, 1993).
- iv) La evaluación constituye además una actividad intrínsecamente política, desde el momento en el que en ella se ven involucrados intereses contrapuestos, políticamente relevantes, que luchan por obtener una mayor cuota de poder e influencia en la negociación.
- v) Los criterios conforme a los cuales se juzga la política, el diseño mismo de la evaluación no dejan de tener naturaleza política por cuanto implican adoptar un posicionamiento u otro frente a cuestiones tan controvertidas como el acceso de determinados grupos a la evaluación, la propiedad de la información producida, etc. (Weiss, 1987).
- vi) Las evaluaciones se realizan con el propósito -tácito o explícito- de informar e influir, en un sentido o en otro, en el proceso de toma de decisiones políticas. No quiere ello decir que se orienten siempre a la mejora de la política o el programa en cuestión. Con frecuencia, se emplean como medio de rentabilizar el "esfuerzo político" o, incluso, se convierten en un arma arrojada entre opciones de distinto signo. La evaluación produce información y la información proporciona poder. Son pues especialmente proclives a ser instrumentalizadas, utilizadas para fines políticos o partidistas" (García, 2009).

En suma, el trabajo de evaluación de proyectos juega un papel relevante como fase previa al establecimiento de programas y proyectos gubernamentales, lo cual sienta las bases, propósitos, objetivos y carácter de dichos proyectos.

1.2.2 El papel de la auditoría en proyectos

El propósito de las auditorías es asegurar el cumplimiento de disposiciones establecidas por la organización para el desarrollo del trabajo, y con ello, el involucramiento de un grupo de profesionistas entrenados para revisar la gestión, sus resultados y requisitos de producción, productos, servicios o entrega y verificar que hayan cumplido con los lineamientos, normas, políticas, procesos, procedimientos, etc. Dicha función de auditoría puede ser realizada de

manera interna a la organización o ser encargada a otras empresas, por medio de auditores externos, quienes tendrán la función de certificar o dar fe, del cumplimiento de las disposiciones establecidas, lo cual no exime a la organización contar con su propio grupo de auditores internos (Hernández, 2002). En otras palabras, “La auditoría es una medición o evaluación para medir la productividad de un sistema a fin de determinar si los propósitos y objetivos han sido alcanzados” (Garza, 2000, p.196).

El alcance de la auditoría interna dentro de una organización es amplio y puede incluir temas como la gobernanza, la gestión de riesgos de una organización y los controles de gestión sobre eficiencia; eficacia de las operaciones -incluyendo la salvaguarda de activos-; la fiabilidad de la información financiera y de gestión; y el cumplimiento de leyes y regulaciones. La auditoría interna también puede implicar la realización de auditorías de proactivas para identificar actos potencialmente fraudulentos y la realización de auditorías posteriores para identificar averías de control o establecer pérdidas financieras (Al Hosban y Ahmad, 2015).

La función de auditoría se ha extendido más allá de la revisión de los estándares contables y financieros (SOX USA, 2002) hacia otras áreas productivas, entre ellas “La auditoría de la mercadotecnia: comprende la evaluación de las estrategias comerciales de una compañía” (Ibidem); la auditoría de calidad, para los estándares de ISO³; las auditorías de sistemas informáticos (Information Systems Audit and Control Association, 2010); la auditoría ambiental⁴; la auditoría administrativa, “centrada en verificar la adecuación de los procedimientos legales y administrativos”(Cardozo, 2006, p.44); que en los casos de organizaciones públicas en México, se realizan auditorías al cumplimiento financiero y auditorías al desempeño, tanto institucional como a servidores públicos, a través del Órgano Interno de Control, OIC, de cada dependencia,

³ La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 153 países, uno por cada país. La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico. Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales (International Organization for Standardization, 2016).

⁴ La auditoría ambiental como instrumento de política ambiental en México, cuya operación está encargada a través del Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), es un método que evalúa los procesos de una empresa respecto de la contaminación y el riesgo ambiental, el cumplimiento de la normatividad aplicable, de los parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación e ingeniería.

coordinados por la Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal (Secretaría de la Función Pública, 2013); y por parte de la Cámara de Diputados, la Auditoría Superior de la Federación, ASF (Auditoría Superior de la Federación, 2016).

De lo anterior podemos concluir que, independiente del rigor con el que se realicen este tipo de auditorías, se observa que la aplicación queda fuera de oportunidad, para corregir desviaciones, ya que la mayor de las veces tiene el propósito de fiscalización y sanción, cuando los proyectos han concluido y éstos presentaron irregularidades.

Por tal, se considera que, una práctica rigurosa de auditoría temprana de calidad de la gestión de proyectos, en todas sus perspectivas, mitigaría desviaciones o riesgos que pudieran impactar en los resultados; pero las auditorías con propósitos preventivos y con mecanismos para instrumentar acciones preventivas y correctivas, requieren de la voluntad política de las instituciones responsables y de los involucrados en la dirección de proyectos.

Capítulo II. Desafíos de la dirección de proyectos en entornos multinacionales

Para apoyar políticas sociales, organismos internacionales han otorgado financiamiento a México, para proyectos de salud, educación, infraestructura, energía y agricultura; ejerciendo una enorme presión a la administración pública en la actualidad. Debido a esta situación, el sector público ha sido orillado a adoptar, criterios, procedimientos y estándares para la dirección de proyectos, así como elementos de las filosofías y cultura organizacional provenientes de corporaciones multinacionales privadas, dado, en palabras de Ríos, “lo público y privado están de tal manera imbricados, que es casi imposible analizar con claridad las consecuencias de las actuaciones de las empresas supranacionales o multinacionales en relación con las llamadas decisiones políticas de los gobiernos”; y que, “de hecho podemos afirmar que las grandes decisiones políticas contienen un alto porcentaje de consideración hacia los intereses de estas organizaciones supranacionales” (Ríos y Paniagua, 2007, p.260).

Al tiempo, se omiten o invisibilizan elementos deontológicos indispensables en el contexto actual en que “la mayor presión sobre aspectos éticos están relacionados con el fenómeno de la globalización” (Velásquez, 2006, p.16). Así pues, el futuro de la Política Social y el compromiso ético inmerso en ella; requieren de la confluencia y compatibilidad entre iniciativa estatal e iniciativa privada (Alemán y Garcés, 1998).

Para brindar mayores elementos de comprensión, es pertinente describir acontecimientos previos. Después de la segunda guerra mundial, Estados Unidos y los países aliados se propusieron como objetivo reproducir en los países del Sur, los procesos de industrialización y modernización, así como establecer nuevos mercados, que desde la revolución industrial permitieran a Occidente dominar el mundo por su riqueza y nivel tecnológico.

Como estrategia principal, importantes recursos técnicos y financieros fueron puestos a disposición, en forma de créditos, para las nuevas naciones independientes y de los países en desarrollo (Brunel y Guerre, 2005); surgiendo así organizaciones internacionales como por ejemplo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Mundial de Comercio (OMC), y las llamadas instituciones de Bretton Woods, tales como el Banco Mundial (BM); el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otras.

A más de sesenta años de su establecimiento, aún son controladas por un grupo pequeño de países industrializados que mantienen a los países en desarrollo como socios de menor representatividad en la toma de decisiones, a pesar de que contribuyen en términos reales con más de la mitad la producción mundial, una gran parte del consumo y la mayoría de la población (Buirra y North, 2007).

Así, tenemos que los países miembros, de las instituciones mencionadas, que se consideran acreedores, tienen atributos para decidir sobre la política, las normas y reglas de operación de dichas instituciones; mientras que los países en desarrollo, en curso o potenciales deudores se sujetan a las políticas, normas, reglas y planes de ajuste estructural⁵ formulados por los otros anteriores, a pesar de ser los principales contribuyentes de las reservas internacionales.

Bajo estas condiciones, se observa en el entorno internacional un rápido aumento tanto en el tamaño e importancia de las economías de los países en desarrollo en la economía mundial, en particular aquellos con mercados emergentes. Esta tendencia ha hecho que la estructura de gobierno de dichas instituciones, que refleja el acuerdo político alcanzado en el fin de la segunda guerra mundial sea cada vez más obsoleta; con lo cual comienzan a padecer de crisis de legitimidad (Ibidem).

Esto y los diversos acontecimientos económicos, han obligado a una adaptación de las funciones de dichas instituciones para responder a la nueva configuración de los mercados financieros internacionales y las necesidades de sus países miembros y sobre todo, al plantear estrategias del Banco Mundial para el financiamiento de proyectos de sanidad, educación, infraestructuras, energía y agricultura (Dávila, 2005).

Con tal propósito y estrategias, dichas instituciones han sido las promotoras y responsables del flujo internacional de capitales y de la propagación de corporaciones multinacionales, las cuales son compañías que sostienen la manufactura, comercialización, servicios u operaciones

⁵ Los planes de ajuste estructural son planes económicos llevados a cabo por gobiernos de países endeudados para reducir el gasto público y mejorar la recaudación fiscal, con el objetivo final de incrementar la libertad de mercado y minimizar el rol del Estado en la economía. Los planes de ajuste incluyen la privatización de empresas estatales y la flexibilización de las condiciones de empleo. Es una herramienta para intentar dinamizar la economía, por medio de la competencia entre las personas con necesidades de empleo. Estas planificaciones son asesoradas por organismos financieros internacionales –FMI y BM- que a menudo exigen a estos gobiernos que apliquen medidas de estabilización económica (UNESCO, 1995) .

administrativas en muchos países (Velasquez, 2006). Es pertinente señalar que de ello deriva la gran dificultad al manejar diferentes estándares morales, culturales, políticos, sociales y legales lo cual influye en la adopción de un relativismo ético (Ibid).

Por lo anterior, los esfuerzos del BM se han enfocado en establecer y “situar políticas en un contexto institucional de «buen gobierno»⁶, sin el cual, las contribuciones asistenciales parecen perder una gran parte de su sentido, su valor y su eficacia, lo cual plantea retos de gran complejidad para las siguientes décadas” (Dávila, 2005, p. 24).

Así como otros países, México actualmente se encuentran entre las listas de países deudores por financiamiento para establecer proyectos de sanidad, educación, infraestructuras, energía y agricultura; lo cual incluso se encuentra entre las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo de los últimos gobiernos y probablemente continuará para los siguientes.

II.1 Adopción del estándar para la dirección de proyectos en México

En México, tras la alternancia política en el Gobierno Federal del 2000 y la presión del cumplimiento de tratados internacionales para el «buen gobierno» (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Sociales, 2003), se dieron las condiciones para la profesionalización de funcionarios públicos y la instauración de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada el 10 de abril del 2003.

Más tarde en 2006 se incluyó, como parte de las habilidades técnicas a evaluar para la promoción y permanencia de personal de mandos medios y superiores, la capacidad de Administración de proyectos y de Buen Gobierno, proporcionando como guía de estudio la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos para la primera (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, 2006).

En estas condiciones, fue la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la primera en exigir la certificación de la competencia de “Administración de proyectos” en evaluaciones y

⁶ “Las Prácticas Mundiales de Buen Gobierno brindan apoyo a los países clientes [del Banco Mundial] ayudándolos a crear instituciones competentes, eficientes, abiertas, inclusivas y responsables que promuevan una prestación de servicios eficiente, faciliten el crecimiento del sector privado y fomenten la confianza de los ciudadanos en el Gobierno”. <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview> Consultado 15 de julio del 2017.

acreditaciones realizadas por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. –CENEVAL-; posteriormente lo hicieron Petróleos Mexicanos, la Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano de Seguro Social, el Instituto Federal Electoral, extendiéndose a la mayoría de las Secretarías del Gobierno Federal, lo cual influyó en la adopción de dichas prácticas en la gestión del Gobierno del Distrito Federal (Normas de Construcción de la Administración Pública del D.F., Tomo IV, Libro 2, 2009).

A la par de esta condicionante, también se ha exigido a las empresas proveedoras de servicios para proyectos licitantes vinculados al gobierno federal, asignar como responsables de dichos proyectos, a profesionales de la dirección de proyectos certificados en las prácticas del estándar del PMI. Al respecto, cabe advertir que se eligió la certificación otorgada por una institución extranjera⁷, como una forma de asegurar la estandarización y calidad de la dirección de dichos proyectos.

Desde entonces, algunas organizaciones establecidas en México y con intenciones de proveer servicios, obras y proyectos, han adoptado entre otras, las prácticas del estándar en la dirección de proyectos. Dicha exigencia contribuyó a la incorporación metodológica y procedimental del estándar elegido⁸, con la expectativa de que, al establecer metas claras, objetivos concretos, planeación y ejecución estandarizada de sus proyectos, se vislumbraría en el corto plazo, un alto rendimiento, eficacia y eficiencia en el resultado de los proyectos.

Por otro lado, en la academia, las primeras instituciones de estudios superiores en incorporar el estudio de los estándares de la dirección de proyectos dentro de sus planes de carrera en nivel posgrado y maestría en administración y de negocios (MBA) fueron el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) con el Diplomado Administración de Proyectos,

⁷ Certificación del Project Management Professional (PMP®); otorgada por el Project Management Institute (PMI®) es la asociación profesional no lucrativa conformada por más de 700,000 miembros, personas voluntarias, instituciones y universidades alrededor del mundo, en más de 180 países; quienes trabajan y están interesados en la definición, compilación, consolidación de las mejores prácticas y estandarización en la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2013).

⁸ La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) desde la edición del 2000 hasta la actual en su sexta edición; dicho estándar proporciona pautas y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo, el ciclo de vida de la dirección de proyectos, los procesos y el proyecto; es reconocido a nivel global. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos.

siguiéndolo el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la Universidad Tecnológica (UNITEC).

Lo anterior influyó en una creciente demanda y presión del mercado a la Universidad Nacional Autónoma de México, para incorporar también en su oferta de cursos y diplomados, para el estudio de dicho estándar, siendo la Facultad de Estudios Superiores Aragón la pionera, ofertando un Diplomado de Administración de Proyectos Acorde a Estándares Internacionales como forma de titulación para egresados de las Licenciaturas en Economía, Planeación para el Desarrollo Agropecuario, Relaciones Internacionales e Ingenierías; seguida por la Facultad de Contaduría y Administración, con su programa Administración de Proyectos Internacionales; posteriormente, la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación, DGTIC, en sus cursos de actualización y siguiéndola otras facultades de la UNAM tales como Ingeniería, Arquitectura, Ciencias Políticas y Sociales, etc.

Actualmente, los cursos de instrucción y entrenamiento del estándar de la dirección de proyectos elegido por el sector público forman parte de la oferta académica de múltiples instituciones educativas tanto en Ciudad de México como en otras entidades federales.

Reflexiones y consideraciones

En México, diversas organizaciones preocupadas por la eficacia, eficiencia y efectividad en proyectos han adoptado el estándar de la dirección de proyectos; sin embargo, no siempre obtienen los beneficios esperados, observando además en algunos casos, la omisión de sus propias políticas y lineamientos establecidos en sus filosofías organizacionales y la carente o nula adopción de códigos de ética, en el desarrollo de los proyectos (Project Management Institute, 2014).

Ante casos de este tipo, reflexionamos sobre el porqué no han sido observados los principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas, en los lineamientos de transparencia, normatividad impuesta por la Secretaría de la Función Pública, órganos internos de control, en donde se identifica una brecha importante en la adopción del código de ética en la dirección de proyectos.

II.2 El estándar de la dirección de proyectos

El conjunto de disciplinas, técnicas y prácticas de la dirección proyectos surgen de los aportes de la administración, en el contexto del sector privado; pero encontramos adopciones iniciales por el Estado para normas y protocolos de las agencias militares de Estados Unidos de América y posteriormente, por la industria aeroespacial (National Aeronautics and Space Administration –NASA, en su proyecto Apollo). Más tarde, dichos conjuntos de disciplinas fueron adoptadas para la coordinación de proyectos de construcción y así surge el *Project Management Institute* en 1969, de carácter privado, con el fin de compartir experiencias y resolver problemas similares (Cleland, 2015).

En términos generales, la composición del estándar al cual se hace referencia⁹, por su adopción en México para la dirección de proyectos del sector gubernamental¹⁰, comprende una compilación de técnicas y herramientas que, para su aplicación, está organizado en diez áreas de conocimiento: gestión del alcance, costos, tiempo, riesgos, recursos, calidad, adquisiciones, comunicaciones, integración e interesados; y establece un grupo de procesos relativos a la etapas de la dirección de proyectos: inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

Incorpora además, entre otros, un código de ética y conducta profesional, un marco de referencia para la toma de decisiones éticas, un marco de referencia de las competencias que debe desarrollar un director de proyectos, una guía de requerimientos para mantener la certificación de director de proyectos y una guía de implementación organizacional que sugiere la incorporación de procesos, métodos y principios unificados en relación con la estructura organizacional, la tecnología, aspectos culturales y recursos humanos y materiales; para el seguimiento de proyectos en las organizaciones y dar soporte a los objetivos estratégicos.

⁹ La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Sexta Edición (*PMBOK® Guide*) Fue publicada en 2017, bajo la supervisión del Project Management Institute, Inc. Las versiones anteriores a ésta fueron reconocidas como estándares por asociaciones como el American National Standards Institute (ANSI) y el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Aun cuando dicha guía ofrece directrices generales para la gestión de la mayoría de los proyectos, existen tres documentos en extensiones para aplicación en industrias específicas: la construcción, la industria del desarrollo de software, y en lo que nos atañe el sector gobierno. Hemos de notar que en este último se reconoce, que el estándar aplicado es el mismo que el desarrollado para el sector privado, pero que solo incorpora un mayor rigor de los ordenamientos jurídicos.

¹⁰ Justificado en “el espíritu de la Nueva Gerencia Pública en México, apunta a que el sector público puede poner en marcha prácticas gerenciales [...] con el afán de mejorar su desempeño” (Culebro, 2008).

II.3 Competencias exigidas al director de proyectos certificado

El marco de referencia de competencias que el director de proyectos debe desarrollar continuamente, para mantener la certificación como director de proyecto; se establece en el estándar como el triángulo del talento de la dirección de proyectos que nos ocupa¹¹, describe competencias que son clasificadas y agrupadas en tres tipos: las competencias en conocimientos técnicas, que son referidas al conocimiento y aplicación de las disciplinas del estándar; las competencias orientadas al desempeño en el logro de objetivos y la alineación a la estrategia organizacional, las cuales establecen criterios de desempeño y evidencias que debe mostrar un director de proyecto; y las orientadas a las habilidades de liderazgo, que incluye la descripción de comportamientos y habilidades tales como la comunicación, el liderazgo, habilidades cognoscitivas, orientación al logro, habilidades gerenciales, y profesionalismo (Project Management Institute, 2017).

II.4 Ética en la dirección de proyectos

Cuando hablamos de la ética profesional, nos encontramos con diversas posturas centradas en elementos técnicos, relativas al proceso administrativo; las basadas en fuerzas normativas; las centradas en la economía como eficacia, rendimiento y competencia; preocupadas por la racionalidad en cuanto costo-beneficio; y las de alineación a derecho que establece normas y prohibiciones, interactuando con las tecno-ciencias bajo la concepción de «buenas prácticas» (Canto-Sperber, 2001).

Una vez que fue adoptado y aceptado el estándar en la comunidad practicante, en 1981 se incorporaron un conjunto de principios a las prácticas de administración de proyectos, estableciendo un código de ética y responsabilidad profesional¹² del director de proyectos.

Responsabilidad social

Conviene esclarecer que la responsabilidad social, es un conjunto de prácticas organizacionales adoptadas voluntariamente, estas prácticas responden al impulso que ha dado la Organización

¹¹ Project Manager Competency Development (PMCD) Framework Second Edition, Project Management Institute Inc.

¹² PMI, Code of Ethics and Professional Conduct, 2006.

de las Naciones Unidas, ONU, desde el año 1999, para la adhesión y compromiso de las empresas, principalmente privadas, al pacto mundial, en que se establecen diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas¹³, para la sostenibilidad corporativa.

Consideraciones

Sin embargo, aun cuando algunas organizaciones, tanto públicas como privadas, han definido códigos de conducta, filosofías, políticas y lineamientos organizacionales, tendientes a influir en el comportamiento cívico, ético, humanista y de respeto por los derechos humanos, existe aún una distancia importante por recorrer, en lo que se refiere al compromiso ético en las prácticas de la dirección de proyectos vinculados a organismos públicos, a pesar de la adopción de normas estandarizadas para la dirección de proyectos –en nuestro país el del *Project Management Institute*- que incluye un código de ética; por tal razón, impera la necesidad de conocer los aspectos que propician el compromiso ético en proyectos vinculados al sector gubernamental y falta promover o enfatizar dicho estándar.

¹³ Con más 12,500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo, proporciona herramientas, cursos, documentos para fortalecer las prácticas; en México, La Red Mexicana se caracteriza por ser multidisciplinaria ya que cuenta con la participación de distintos tipos de organizaciones, siendo las pequeñas y medianas empresas quienes conforman el grupo más grande con el 38% del total, seguido por las empresas grandes con el 21%. El resto está representado por el sector de asociaciones y cámaras (10%), academias (6%), fundaciones y organizaciones de la sociedad civil (19.9%), sindicatos (.5%) y gobiernos (4.6%). De manera privada, dichos principios son retomados y promovidos por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. el cual otorga anualmente el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, ESR.

Fuentes consultadas 20 de mayo del 2018:

<http://www.pactomundial.org.mx/site/empresas/>

<https://www.pactomundial.org/global-compact/>

<https://www.cemefi.org>

Capítulo III. Procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental.

A pesar de los intentos por alcanzar un alto desempeño en la realización de proyectos de gran envergadura, ha sido evidente que aun adoptando las prácticas estandarizadas de la administración de proyectos, y la realización de auditorías de calidad en la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2013); algunas organizaciones, tanto públicas como privadas, ven minimizados e inclusive mermados y en ocasiones, desechados sus esfuerzos para la adopción de dichas metodologías o con una curva de aprendizaje y de cambio demasiado prolongada como para evaluar los beneficios de la implementación procedimental.

En este contexto, se considera como una condición indispensable que estén presentes elementos de la filosofía de la organización tales como: misión, visión, valores, políticas y objetivos; tanto en organismos públicos generadores de proyectos, como en las organizaciones que se vinculan a dichos proyectos. Así mismo, se asume que dichos elementos son necesarios para influir en el comportamiento cívico, ético, humanista, de respeto por los derechos humanos y para el bienestar colectivo, al plantear, desarrollar y ejecutar proyectos. Pero no siempre son adoptados códigos de ética profesional u organizacional, aun cuando exista el compromiso explícito en la filosofía organizacional.

Los retos inherentes a proyectos vinculados con el sector gubernamental se perfilan hacia cubrir desviaciones y omisiones sobre la gestión de los interesados concernientes a la conducta ética, el bienestar colectivo, evaluar la sostenibilidad y prospectiva que dan origen a los proyectos, desarrollar complementos al código de ética y conformar modelos de su aplicación.

De estas reflexiones, derivaron las siguientes preguntas que guiaron al presente trabajo:

¿Existe algún estándar de actuación ética, que guie al director de proyectos vinculados al sector público?

¿Cuáles son los criterios éticos a considerar por un director de proyectos al gestionar proyectos vinculados al sector público?

¿Cuáles son los retos que enfrenta un director de proyectos, tanto internos como externos a la organización, en la adopción de criterios éticos al gestionar proyectos vinculados a la administración pública?

¿Cuáles son los posibles puntos de conflicto entre los criterios éticos del director de proyectos y las exigencias planteadas por instituciones gubernamentales en la toma de decisiones, dados los componentes de la filosofía organizacional y las políticas de su administración?

¿Qué elementos son necesarios en un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental en México?

¿Qué procedimiento se sigue en el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos?

III.1 Objetivos de Investigación

Objetivo general

Proponer un procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental.

Objetivos específicos

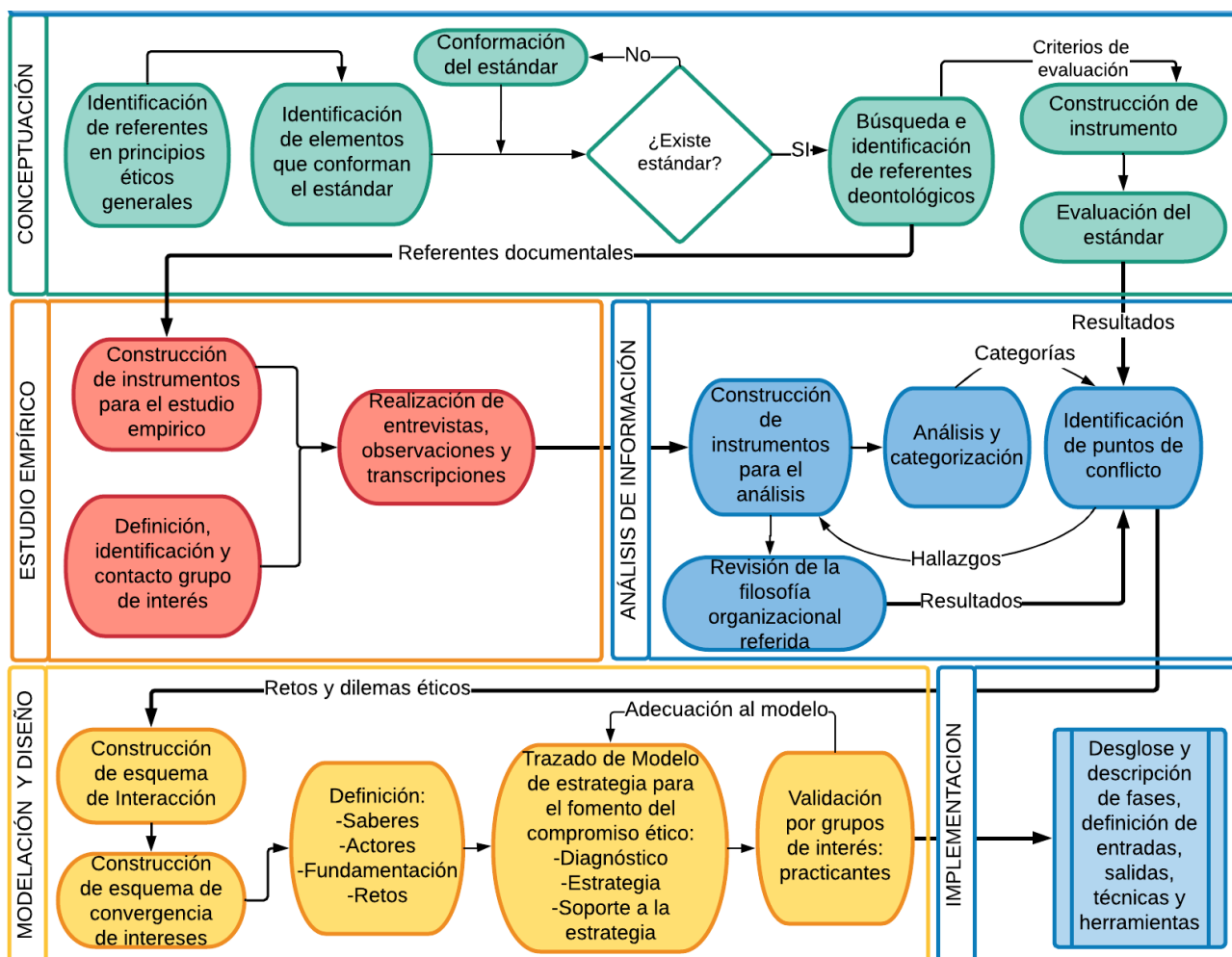
1. Evaluar la existencia, pertinencia y aplicabilidad (claridad, especificidad) de los criterios éticos incluidos en el estándar de actuación ética del director de proyectos «para el caso del Project Management Institute».
2. Describir los retos que enfrenta un director de proyectos, tanto internos como externos a la organización, en la adopción de criterios éticos al gestionar proyectos vinculados a la administración pública
3. Identificar los posibles puntos de conflicto entre los estándares de actuación ética del director de proyectos y las exigencias planteadas por instituciones gubernamentales, dados los componentes de la filosofía organizacional y las políticas de su administración.

III.2 Procedimiento

Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación y atender los objetivos planteados, se fue construyendo paulatinamente, un procedimiento que consto de cinco fases:

- Conceptuación
- Estudio empírico
- Análisis de información
- Modelación y diseño
- Implementación

FIGURA 6 PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL CONTEXTO GUBERNAMENTAL



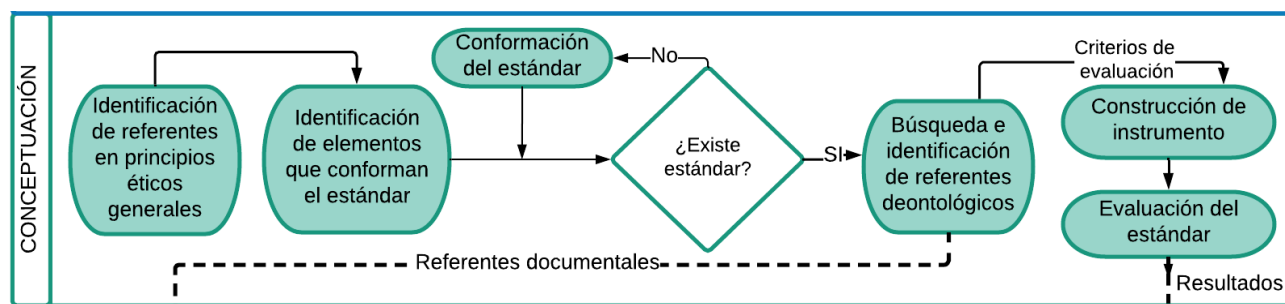
A manera de vista en perspectiva, se muestra en la Figura 6 el diagrama desarrollado del procedimiento resultante; la descripción detallada del trabajo realizado en esta investigación, así como los hallazgos de cada fase será descritos en los apartados posteriores.

III.2.1 Conceptuación

Esta fase tiene como propósito evaluar la existencia, pertinencia y aplicabilidad (claridad, especificidad) de los criterios éticos incluidos en el estándar adoptado por el sector público para la dirección de proyectos «Project Management Institute»; la cual se conforma por cinco etapas (Figura 7).

- Identificación de referentes en principios éticos generales
- Conformación del estándar
- Determinación de la existencia de un estándar de actuación ética
- Búsqueda e identificación de referentes deontológicos
- Construcción del instrumento de evaluación
- Evaluación del estándar de actuación

FIGURA 7 ETAPAS EN LA FASE DE CONCEPTUACIÓN



III.2.1.1 Identificación de referentes en principios éticos generales

Para esta etapa, se realizó una búsqueda para identificar referentes conceptuales que guiarían las observaciones en etapas posteriores, de este ejercicio se tiene las siguientes reflexiones y consideraciones.

A la luz del vasto y creciente conocimiento en las tecno-ciencias y desarrollo intelectual, la humanidad como especie aún enfrenta trascendentales retos para su propia sobrevivencia. Cuantiosos son los ejemplos que podrían citarse; por un lado, científicos, profesionistas,

historiadores, intelectuales se debaten entre dicotomías del razonamiento en términos de objeto-sujeto, hecho-valor, material-espiritual; y por el otro lado, jurídicamente los ciudadanos y los políticos son responsables de la articulación de los fines «establecidos a través de proyectos» en una sociedad libre en donde la ciencia es la responsable de proveer los cómo, las herramientas así como los escenarios necesarios para preservar a la humanidad (Christians, 2005).

Derivado del estudio de algunas posturas sobre ética, se vislumbra que existen pocos elementos de razonamiento ético absoluto¹⁴, pues ante la elección de decisiones entran en competencia valores y principios que implican comprometer el bienestar colectivo o atender instrucciones o expectativas de grupos de interés. En este punto surgen significativos dilemas éticos, por lo que se hace necesario distinguir los límites entre lo ético, legal y moral.

A menudo, es grande la presión sobre los directores de proyectos respecto de lo que se considera una conducta ética; ésta se ve permeada por cuatro tipos de influencias: culturales, legales, organizacionales e individuales (Hellriegel, 2009). Las primeras refieren costumbres, normas morales y tradiciones; la parte legal está conformada por la normatividad jurídica; respecto de las organizacionales, éstas son relativas a los grupos establecidas en políticas, lineamientos y formas de trabajo; finalmente, las individuales provienen de la educación familiar, formación académica y valores de cada individuo. Debido a la complejidad de dichas influencias en la conducta de los individuos, en algún punto pueden ser divergentes, lo cual representa un reto para el director de proyectos ya que debe conciliar dichas influencias al momento de dirigir los proyectos.

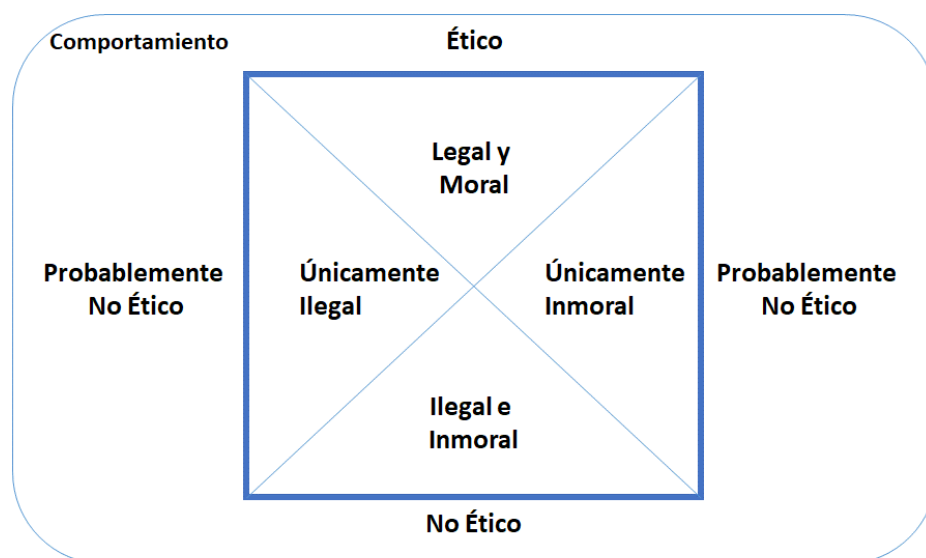
En el contexto organizacional, es necesario reconocer que la ética inicia y termina en la actuación profesional del director de proyectos y el reto es promover que todos los involucrados, tanto miembros del equipo de proyecto como interesados externos, asuman el compromiso ético para alcanzar los propósitos del proyecto. Existen diversos factores que intervienen en la conformación de juicios éticos, de forma que los valores y los principios éticos no solo deben

¹⁴. Ante dilemas éticos la toma de decisiones es relativa en distintas sociedades, el relativismo ético, “establece que no existen estándares éticos que sean absolutamente verdaderos y que deban aplicarse a las compañías y a las personas de todas las sociedades”(Velásquez, 2006, p. 19).

ser enunciados -en un tablero de buenos deseos de la organización-; sino también será necesario dotar un conjunto de guías de actuación, lo cual protegería a los individuos de incurrir en comportamientos no éticos (Neuman, 1997).

Una forma sencilla «aunque no absoluta» es la que presenta Neuman (1997), para distinguir un comportamiento y sus implicaciones éticas (se muestra como adaptación en la Figura 8) Siguiendo esta propuesta, para que un comportamiento sea evidentemente ético deberá enmarcarse dentro de lo legal y de lo moral; cualquier otra condición recaería en comportamientos de dudosa ética o definitivamente no éticos.

FIGURA 8 TIPOLOGÍAS DE ACCIÓN LEGAL Y MORAL PARA DISTINGUIR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO



Con base en Neuman (1997).

Los principios éticos y la filosofía organizacional «formalizados en la planeación estratégica» conducen el carácter y la conducta de sus integrantes: “la filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos, que representan el compromiso de la organización frente a la sociedad” (Münch Galindo, 2005, p. 30). Sin embargo, en la práctica los principios éticos tienden a diluirse al momento de dirigir proyectos.

III.2.1.2 Identificación de elementos que conforman el estándar para la dirección de proyectos

Con la finalidad de identificar la existencia de un estándar de actuación ética, fue necesario realizar previamente, una inspección de los elementos que conforman el estándar de la dirección

de proyectos y con ello, ubicar dichos elementos, derivados de aportes de la administración. Una descripción detallada de los hallazgos se expone a continuación.

La administración se ha desarrollado por el gran interés del sector industrial productivo, para incorporar control y certidumbre en la gestión, así como incluir elementos técnicos especializados a fin de obtener una mayor calidad y homogeneidad en los productos, reducir mermas, aumentar la capacidad productiva, los beneficios económicos y los rendimientos financieros.

Como ciencia, la administración ha incorporado prácticas y teorías desarrolladas desde la mirada de las ingenierías, las ciencias fisicomatemáticas y las disciplinas sociales y humanidades. Desafortunadamente, han sido tardías las contribuciones relativas a la incorporación del sentido ético del director de proyectos como se mostrará más adelante en la Figura 9.

Derivado del esfuerzo propio de análisis de información documental, resultan tres productos: en primer lugar, la categorización conceptual, que facilita la comprensión de los propósitos y objetivos de los aportes; en segundo lugar, la diferenciación entre aportes realizados desde la mirada de las disciplinas fisicomatemáticas y de las ingenierías y aquellos desde el enfoque de las disciplinas sociales y de las humanidades; finalmente, las tablas de clasificación de los aportes en cada categoría, en donde se señala tanto su influencia como su relación con el cuerpo de conocimientos del estándar para la dirección de proyectos.

III.2.1.2.1 La categorización de los aportes teóricos de acuerdo con su propósito y que influyen en la conformación de las prácticas del estándar de la dirección de proyectos.

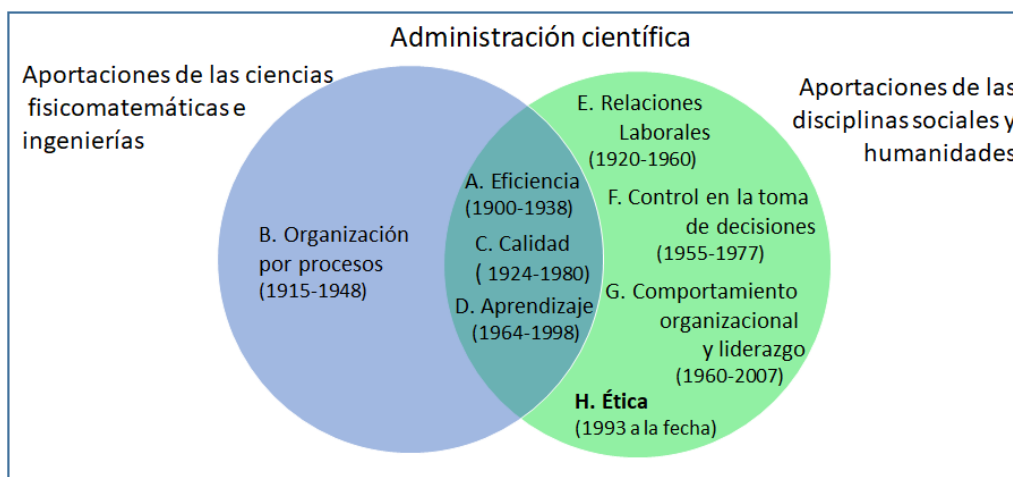
Con la finalidad de facilitar la comprensión de los propósitos y objetivos de los aportes teóricos a la administración, que influyen en la conformación de las prácticas del estándar de la dirección de proyectos, así como ubicarlos en su momento y contexto temporal; se plantea una forma de categorización o agrupación: partiendo del surgimiento de la administración científica. Dicha clasificación incluye las siguientes ocho categorías: A. Eficiencia, B. Organización por procesos, C. Calidad, D. Aprendizaje, E. Relaciones laborales, F. Control en la toma de decisiones, G. Comportamiento organizacional y liderazgo y H. Ética. La observación de los aportes desde la

perspectiva de dichas categorías contribuyó a distinguir entre el interés técnico y el social humanista.

III.2.1.2.2 Diferenciación del enfoque de las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías y de las disciplinas sociales y humanidades

Del estudio de los diversos aportes en la categorización propuesta, se puede observar cómo las ciencias de la administración han incorporado prácticas y teorías desarrolladas en otras disciplinas. Con el propósito de ilustrar la manera en que los aportes identificados convergen y se diferencian por campo de conocimiento, así como también esclarecer el momento en que se incorpora la ética en la administración y su impacto en la dirección de proyectos, se elaboró el esquema, para mostrar la agrupación de contribuciones a la administración de acuerdo con su propósito, que se muestra en la Figura 9.

FIGURA 9 AGRUPACIÓN DE CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE ACUERDO CON SU PROPÓSITO



Elaboración propia

Cabe distinguir que los aportes relativos a la incorporación de aspectos éticos, en su mayoría propuestos por estudiosos del campo de las disciplinas sociales y las humanidades, son los últimos en ser considerados en las prácticas de la administración de proyectos. Por ende, existe una distancia aun por recorrer en la incorporación de algunos aportes importantes sobre los aspectos éticos en las prácticas estandarizadas de la dirección de proyectos.

III.2.1.2.3 Aportaciones de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas.

Con la ayuda de la categorización planteada, las siguientes líneas se dedican a la identificación de los aportes de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas y su influencia en la dirección de proyectos. Las contribuciones orientadas a la eficiencia (Tabla 1), surgen en las primeras dos décadas del siglo XX, por la preocupación para reducir los costos operativos e incrementar la eficiencia de las operaciones, reducción de tiempos y movimientos.

Por su parte, la dirección de proyectos retoma estas aportaciones para incrementar la eficiencia y control de tiempo, costo y el desempeño de los recursos humanos, utiliza herramientas técnicas como diagrama de Gantt, línea base, ruta crítica incorporada a la gestión del tiempo y la estructura de desglose de trabajo «en cédulas de instrucción».

Tabla 1 Aportaciones de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas en la categoría A. Eficiencia

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Frank B. Gilbreth Procedimientos técnicamente estructurados orientados a la estandarización de tiempos y movimientos.	Ingeniería industrial	1900	Proceso de la gestión de proyectos, gestión del tiempo
Henry L. Gantt Control y planificación de operaciones en proyectos de obra civil e industrial. (Diagrama de Gantt).	Ingeniería mecánica industrial	1901	Gestión del tiempo
Alexander Hamilton Church Contabilidad de costos, eficiencia y administración.	Ingeniería de costos y eficiencia	1910	Gestión de los costos
Frederick W. Taylor Los principios de administración científica, principios de planeación, selección científica de los recursos humanos, principios de control, ejecución y de excepción.	Ingeniería mecánica	1911	Gestión de recursos, planeación, control y ejecución, organización racional del trabajo.
Harrington Emerson Principios de la eficiencia e ingeniería de la eficiencia.	Ingeniería industrial	1911	Gestión de recursos (desempeño)
Karl C. Pearson Estableció estadística matemática orientada a la la organización de la oficina usando administración científica, factores ambientales, flujos de trabajo, además de las actividades industriales.	Matemáticas aplicadas	1918	Gestión de recursos (desempeño).

Fuente: Elaboración propia

Los aportes de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas en la categoría B. La organización por procesos, surgida en los años veinte y hasta finales de los cuarenta que se muestran en la

Tabla 2, apuntan a una estructura organizacional diferente de la jerárquica y funcional para conducir la producción y operaciones, donde las actividades y formas de organización son definidas siguiendo el flujo de trabajo en la creación de bienes y servicios. En la dirección de proyectos, se incluye la gestión de recursos y la organización del trabajo en procesos, así como también la gestión organizacional y la automatización de procesos administrativos con el uso de herramientas de cómputo.

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Henry Fayol Principios generales administración (cuatro funciones).	Ingeniería industrial	1915	Funciones, estructura y procesos de gestión.
P.M.S. Blackett Impulsó la fundación del campo de estudio conocido como investigación de operaciones, que mejoró las probabilidades matemáticas.	Física aplicada	1938	Gestión organizacional.
Datzing Reconocido por desarrollar el método simplex y es considerado como el padre de la programación lineal.	Física Matemática aplicada	1940	Gestión organizacional.
Norbert Wiener Fundador de la cibernética, administración y control asistido por computadora.	Matemáticas aplicadas	1948	Gestión de la configuración.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la secuencia de categorización, en la Tabla 3 se muestran las aportaciones de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas en la categoría C. Calidad, tanto en lo operativo como administrativo. La mayor preocupación de los autores reside en mejorar la calidad en los productos, servicios y proyectos, surgiendo la estandarización y normas de calidad, de productos y de operaciones a fin de garantizar el control sobre el resultado final. Conceptos asociados a la calidad como calidad total, cero defectos, *Six sigma*, gráficas de control, son incorporados en los glosarios de la gestión de la calidad en la dirección de proyectos.

Así mismo, cabe resaltar el amplio periodo dedicado desde los años 20 hasta los años 70 por parte de las disciplinas de la ingeniería a la calidad, lo cual puede asociarse en el contexto, con la administración para responder a demandas de propósitos militares durante la segunda guerra mundial y durante la guerra fría, con propósitos de encomienda gubernamental, tales como la

restauración de la infraestructura y la reactivación de los mercados de consumo que impactan en la economía global, además de la reorganización política durante la guerra fría¹⁵.

Tabla 3 Aportaciones de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas en la categoría C. Calidad

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Walter Andrew Shewhart Control estadístico de la calidad y probabilidad en la inspección aleatoria (diagramas de control).	Ingeniería Física y matemáticas	1924	Gestión de la calidad del producto.
Joseph Moses Juran Manual de control de calidad orientado a procesos administrativos.	Ingeniería eléctrica	1924	Gestión de la calidad de procesos administrativos.
James David Mooney Principios de la organización, funciones, jerarquías y su importancia en la industria.	Ingeniería	1931	Gestión organizacional de los recursos.
William Edwards Deming Herramientas estadísticas y filosofía de la mejora continua, control estadístico, procesos del ciclo de la calidad.)	Ingeniería eléctrica	1950	Gestión de la calidad.
Kaoru Ishikawa Herramientas para la gestión de la calidad, diagramas de causa-raíz.	Ingeniería	1960	Gestión de la calidad y sus herramientas.
Armand Vallin Feigenbaum Control total de la calidad, reducción de costos de operación, costos de la calidad.	Ingeniería	1965	Gestión de costos y gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 que abarca los años 60 a los 90, muestra la agrupación relativa al aprendizaje para la innovación e incorporación de mejores prácticas y la consideración de los involucrados. Los elementos coincidentes en estas contribuciones son: la necesidad de replicar las mejores prácticas, madurar los procesos, incrementar la generación de conocimiento, establecer mecanismos que faciliten generar innovación y reconocer la influencia de los interesados, tanto internos como externos, así como sus relaciones en el proceso de administración y de producción.

¹⁵ Más adelante, abordaremos y ampliaremos, los retos en el entorno multinacional donde surgen aportes a la administración.

Tabla 4. Aportaciones de las ingenierías y ciencias fisicomatemáticas en la categoría D. Aprendizaje

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Blake y Mouton Teoría de la labor gerencial. Mantener un equilibrio entre las relaciones laborales, el liderazgo y el desempeño de las tareas orientados al desarrollo y su aprendizaje.	Matemáticas aplicadas	1964	Gestión de los recursos. Competencias del director de proyectos.
Thomas J. Peters Prácticas de la gestión empresarial, desarrollo y aprendizaje organizacional, calidad, innovación, liderazgo.	Ingeniería civil	1982	Gestión de los recursos, gestión de la calidad, gestión de la comunicación, gestión de los involucrados, gestión del conocimiento.
Michael Eugene Porter Estrategia competitiva, orientadas a estrategias de mercadeo, las cinco fuerzas de mercado, competitividad e innovación.	Ingeniería mecánica	1985	Gestión de la integración, (desarrollo de caso de negocio, entorno organizacional), gestión de los interesados y del conocimiento.
Peter M. Senge Aprendizaje en las organizaciones, administración del conocimiento.	Ingeniería	1990	Gestión de la integración y del conocimiento
Kent Beck y Ward Cunningham Métodos heurísticos basados en el aprendizaje, para la planeación y ejecución iterativa, adaptativa, progresiva y ágil	Ingeniería de software	1990	Enfoque de prácticas ágiles de proyectos y de la gestión del equipo de alto rendimiento
James A. Champy Reingeniería de procesos, gestión del cambio.	Ingeniería civil	1995	Gestión de la calidad de procesos y gestión del conocimiento.
Robert Camp Reingeniería de procesos, estudios de <i>benchmarking</i> (búsqueda y aprendizaje de las mejores prácticas).	Ingeniería civil	1998	Gestión de la calidad de procesos y sus aprendizajes.

Fuente: Elaboración propia

III.2.1.2.4 Aportación de las disciplinas sociales y humanidades

Por su parte, el enfoque humanista retoma los planteamientos iniciales de las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías; también brinda aportes en las categorías A. Eficiencia, C. Calidad y D. Aprendizaje; pero, además alude al impacto de la motivación y conducta en el incremento o disminución de la producción; en los aportes comienzan a perfilarse cuestiones diversas sobre la ética. Es así como, en esta sección abordaremos también aquellos aportes

provenientes de este campo, que han influido en la conformación del cuerpo de conocimientos de la dirección de proyectos.

Siguiendo la secuencia, la Tabla 5. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría A. Eficiencia, muestra los aportes encaminados a la reducción de tiempos y movimientos. Los aportes en esta categoría se realizaron con el propósito de incrementar la producción y las formas de organización orientadas a la productividad, más que provenir de la preocupación por el trabajador como individuo.

Tabla 5 Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría A. Eficiencia

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Hugo Munsterberg. Pionero de la psicología aplicada, estableció las bases de la psicología industrial.	Psicología aplicada	1910	Gestión de recursos.
W.H. Leffingwell Aplicación de la administración científica a la oficina.	Administración	1917	Gestión organizacional.
Chester Barnard Estudios sobre la organización: Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.	Economía	1938	Gestión de recursos.

Fuente: Elaboración propia

Las aportaciones de las disciplinas sociales en la categoría E. Relaciones laborales, surgen de los años 20 a los años 60 y se muestran en la Tabla 6. Éstas responden a la necesidad de entender el comportamiento de los trabajadores y sus motivaciones, pero se centran en las relaciones laborales internas de la organización, así como en la relación de poder y de autoridad.

Tabla 6. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría E. Relaciones laborales

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Ordway Tead Liderazgo en la administración, que apoye las relaciones laborales.	Administración	1920	Competencias del director de proyectos.
Oliver Sheldon Filosofía de la administración	Administración	1923	Gestión organizacional.
Mary P. Follet Teoría de la administración y la política, introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder, autoridad y la labor del liderazgo.	Trabajo social	1924	Competencias del director de proyectos

(Continúa...)

(...Continuación)

Tabla 6. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría E. Relaciones laborales

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Elton Mayo Estudió inicialmente los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción; cambiando a un enfoque social por sus hallazgos.	Psicología social	1925	Gestión de recursos.
Abraham Maslow Fundador y principal exponente de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, gestión psicológica de personal.	Psicología	1940	Gestión de recursos.
Kurt Lewin Estableció el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics), donde se preocupó por hacer una teoría común sobre los grupos. (continuacion)	Psicología	1944	Gestión de recursos.
William F. Whyte Sociología humana, orientada a la gestión de personal y comportamiento de grupos	Sociología	1960	Gestión de recursos.
Robert K Merton Padre de la teoría de las funciones manifiestas y latentes.	Sociología	1960	Gestión de recursos.

Fuente: Elaboración propia

También resulta importante hacer evidente la preocupación de los autores incluidos en la categoría F. Control en la toma de decisiones (Tabla 7) por establecer elementos de control y certidumbre, mediante el uso de métodos estadísticos, modelos económicos y sistemas. Los trabajos incluidos se desarrollaron en el periodo comprendido entre los años 50 y los años 70 del siglo pasado, e influyen de manera importante en los propósitos de la dirección de proyectos, respecto de las competencias del director de proyectos concernientes a la toma de decisiones y la vinculación con la gestión organizacional en entornos complejos y la implementación con el uso de herramientas para la gestión del cambio.

Tabla 7. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría F. Control en la toma de decisiones

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Herbert Simon Fue pionero en investigación sobre la forma en tomar decisiones en organizaciones económicas complejas (empresas públicas,	Economía	1955	El asertividad en la toma de decisiones como competencia del director de proyectos (Continúa...)

(...Continuación)

Tabla 7. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría F. Control en la toma de decisiones

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
multinacionales, etc.). Precursor de las aplicaciones estadísticas a la administración.			
Ludwig Von Bertalanffy Teoría general de sistemas.	Filosofía	1956	Gestión organizacional
Russell L. Ackoff Fue un impulsor de los conceptos de planeación idealizada y de formas de organización y administración basadas en la teoría de sistemas, considerando los aspectos sociales, culturales y psicológicos.	Arquitectura	1974	Gestión organizacional.
Ichak Adizes Ha desarrollado y perfeccionado una metodología propia, que permite a las empresas, gobiernos y organizaciones complejas, gestionar el cambio acelerado, sin sufrir conflictos destructivos.	Economía y ciencias políticas	1975	Gestión de la integración del proyecto, gestión del cambio.
Kepner y Tregoe Contribuyen con un modelo para obtener, evaluar y priorizar información, implicando el análisis de la situación, análisis de problemas, análisis de decisiones, análisis de problemas potenciales.	Sociología	1977	Gestión de riesgos, competencias del director de proyectos, gestión de polémicas.

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento tanto individual como organizacional, sus interrelaciones y las formas de liderazgo dentro de toda organización –no solo relativas a las relaciones laborales- son las principales preocupaciones de los humanistas en el contexto de la administración, lo cual ha persistido por más de medio siglo, desde los años 60 hasta la actualidad. En la Tabla 8. Aportaciones de las disciplinas sociales y las humanidades en la categoría G. Comportamiento organizacional y formas de liderazgo, destacan los aspectos que han influido en la dirección de proyectos respecto de la gestión organizacional, las competencias del director de proyectos orientadas al desarrollo del liderazgo y otras competencias asociadas como la comunicación, trabajo en equipo, negociación en un contexto para fomentar el desarrollo organizacional y reconocer los factores relacionados con el comportamiento organizacional.

Tabla 8. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría G. Comportamiento organizacional y formas de liderazgo

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
North Parkinson Estudió la inevitable expansión burocrática.	Historia	1960	Gestión organizacional. (Continúa...)

(...Continuación)

Tabla 8. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría G. Comportamiento organizacional y formas de liderazgo

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Rensis Likert Investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación.	Psicología	1960	Gestión organizacional.
R. Lippitt y R. K. White Estilos de Liderazgo y clima organizacional.	Psicología	1960	Gestión organizacional.
Douglas Mc Gregor Lado humano de las organizaciones, para el manejo eficiente de los recursos humanos.	Economía	1960	Competencias del director de proyectos.
David McClelland Teoría de la necesidad. Comportamiento humano en las organizaciones.	Psicología	1965	Competencias del director de proyectos.
Kobayashi Shigeru Rompe principios Teylorianos. Conceptos sobre administración creativa y trabajo en equipo.	Administración	1965	Competencias del director de proyectos.
Leland Bradford Precursor del movimiento llamado Desarrollo Organizacional (DO). El DO pretende ser una especialidad de la psicología social proponiendo una teoría para el ámbito organizacional, es necesario para que la organización participe y logre sobrevivir en un ambiente de cambio. El DO es todo cambio planeado en un sistema social.	Economía	1965	Gestión organizacional; competencias del director de proyectos.
Amitai Etzioni Destaca la teoría estructuralista como una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas.	Sociología	1965	Gestión de recursos.
Fred Fiedler Desarrolló un modelo situacional de liderazgo que reconoce los efectos contingentes: el poder de posición, la aceptación de los seguidores y la estructura del trabajo son las tres variables más relevantes para determinar que estilo de dirección debe adoptarse.	Psicología	1967	Competencias del director de proyectos.
Frederick Herzberg Teoría del enriquecimiento laboral y la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene.	Psicología	1968	Gestión de recursos.
Henry Mintzberg La estructuración de las organizaciones y en Diseño de las organizaciones efectivas.	Administrador.	1970	Gestión organizacional.
Hersey y Blanchard Teoría situacional. Contingencia de liderazgo.	Psicología	1970	Competencias del director de proyectos. (Continúa...)

(...Continuación)

Tabla 8. Aportación de las disciplinas sociales y humanidades en la categoría G. Comportamiento organizacional y formas de liderazgo

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Harold Leavitt Análisis de los patrones de interacción y comunicación en grupos, y también interferencias en la comunicación. Se examinó las características de personalidad de los líderes.	Psicología	1970	Competencias del director de proyectos, gestión de las comunicaciones.
Katz y L. Kahn Desarrollan un modelo de organización a través de la aplicación de la teoría de los sistemas a las organizaciones; su aportación más relevante es la tipología de las organizaciones.	Arquitectura (estructuras) y la psicología.	1970	Administración del proyecto y organización.
Bennis Beckhard Definió el desarrollo organizacional como «un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento.	Sociología	1973	Gestión Organizacional.
James MacGregor Burns Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.	Ciencias políticas	1978	Competencias del director de proyectos
William Ouchi Gestión de la organización a través de los enfoques: Control de mercado; Control burocrático; Teoría Z.	Administración	1982	Gestión organizacional. Competencias del director de proyectos.
Bernard M. Bass Liderazgo transformacional.	Psicología	1985	Competencias del director de proyectos.
Harold J. Leavitt El líder visionario y carismático, líder racional y el análisis, líder pragmático.	Psicología	1986	Liderazgo y comunicación entre los miembros del proyecto y la directiva.
Stephen R. Covey Los siete hábitos de las personas altamente efectivas, Liderazgo centrado en principios.	Administración	2000	Habilidades del director de proyectos.
Alexander Haslam, Stephen D. Reicher y Michael J. Platow Psicología del liderazgo, identidad, influencia y poder.	Psicología	2007	Liderazgo, gestión de las comunicaciones, gestión de los recursos.

Fuente: Elaboración propia

Aportación de las disciplinas sociales y humanidades a la categoría D. Aprendizaje, es que una vasta y por demás sobresaliente contribución en aportes de Peter Druker del año 1965 al 2000, con un enfoque desde la jurisprudencia, economía y filosofía social. Conocido como el “Padre

de la administración moderna” (Whetten, 2011, p. 76) por sus diversos aportes para la gestión de las organizaciones, sistemas de información, administración orientada a resultados, discontinuidad del contexto organizacional, innovación, emprendimiento y sociedad del conocimiento.

En la dirección de proyectos, las ideas de Drucker (1965-2000) influyen principalmente en los procesos de aprendizaje y madurez organizacional; esta contribución recae en la categoría del aprendizaje, retomando en convergencia el planteamiento de estudiosos de las ingenierías.

En otra consideración, algunos estudiosos de las disciplinas sociales y humanidades, en los años 80, contribuyeron con sus trabajos al impulso de un enfoque orientado a la calidad del producto y del proceso -tanto operativo como administrativo- a fin de garantizar el control sobre el resultado final; así y en convergencia con los aportes de estudiosos de las físico-matemáticas e ingenierías, surgen conceptos asociados a la calidad, conceptos como la satisfacción del cliente, cliente interno y cliente externo, mostradas en la Tabla 9. Aportaciones de las disciplinas sociales en la categoría C. Calidad.

Tabla 9 Aportación de las disciplinas sociales y humanidades C. Calidad

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Jacques Horowitz Calidad en el servicio, Satisfacción del cliente.	Administración	1980	Análisis de la calidad y servicio del proyecto.
Edgar H. Schein Psicología de la organización y consultoría de procesos.	Psicología.	1980	Etapas de inicio del proyecto.
Crosby Philip Contribuyó a la Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad. “Programa cero errores”.	Negocios y administración	1980	Gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia

Aunque Drucker incorpora algunos aspectos sobre ética, orienta su aportación hacia la responsabilidad de las organizaciones sobre aspectos sociales, toma que es retomado a finales del siglo XX por las fundaciones de filantropía empresarial y de responsabilidad social. Es pertinente enfatizar que, a partir del siglo XXI, la tendencia e interés apuntan hacia el desarrollo de la administración por proyectos a la par de la administración por valores, la responsabilidad social y la ética profesional, corporativa y organizacional (Münch, 2014).

Aportes de este tipo, que influyen en la dirección de proyectos, se muestran en la Tabla 10. Aportaciones de las disciplinas sociales a la categoría H. Ética. Cabe mencionar que aportes recientes y necesarios como, por ejemplo, los de Adela Cortina (2000) y Rosa Chun (2005), aún no han sido considerados en la norma de la dirección de proyectos.

Cabe mencionar que, a más de cien años de los aportes iniciales para promover que las empresas incorporen la ética en sus prácticas, se han logrado importantes avances como el Pacto Mundial de ONU, al cual México se ha adherido; sin embargo, en la comunidad de practicantes de la dirección de proyectos, se observa que aún se carece, en muchos casos, del conocimiento de dicha iniciativa y de un modelo de estrategia que oriente al director de proyectos en la toma de decisiones, así como la adopción de una guía deontológica integral, que fomente el compromiso ético en los practicantes de la dirección de proyectos, el equipo y los involucrados.

Tabla 10 Aportación de las disciplinas sociales y humanidades orientadas a la categoría H. Ética

Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Laura L. Nash Herramientas y tácticas para la transformación organizacional, en relación con la solución de problemas de ética.	Administración y negocios	1993	Código de ética del director de proyectos
Jean François Claude Las dimensiones de la obligación y de la ética individual, en contraste con las condiciones el contexto organizacional.	Administración y humanidades	1998	Código de ética del director de proyectos, gestión de los recursos.
Ken Blanchard y Michael J. O' Connor Administración por valores, incorporando valores en la filosofía organizacional, adicionales a la rentabilidad de la empresa	Psicología organizacional y ciencias políticas	2000	Gestión organizacional de proyectos.
Adela Cortina Claves para una cultura empresarial.	Filosofía	2000	Aun por incluir y desarrollar la normatividad de ética, gestión de los recursos, ética en las empresas.

(Continúa...)

(Continuación...)

Tabla 10 Aportación de las disciplinas sociales y humanidades orientadas a la categoría H. Ética			
Autor y aportaciones	Disciplina de enfoque	Fecha aproximada	Influencia en la dirección de proyectos
Rosa Chun El carácter ético y las virtudes de la organización y sus implicaciones en la estrategia organizacional.	Administración y negocios	2005	Aun por incluir y desarrollar la normatividad de ética, gestión de los recursos, ética en las empresas.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los aportes teóricos de estudiosos de las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías fueron relevantes, entre otros, para el control de calidad y la estandarización de procesos como buenas prácticas. De muchos de ellos abreva la administración como ciencia y la dirección de proyectos, como rama de especialización. Por su parte, los estudiosos de las disciplinas sociales y de las humanidades sentaron las bases para la mejora de las prácticas hacia un sentido ético, lo cual impone en sí, un reto en su adopción, desarrollo e investigación, para orientar a la comunidad interesada e inmersa en dirección de proyectos; proporcionando herramientas y elementos adicionales para la toma de decisiones y la actuación en beneficio del futuro de los ciudadanos, tratándose de proyectos públicos para el bienestar colectivo.

Los enfoques de dichos aportes, desde las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías y de las disciplinas, sociales y humanidades, convergen de manera tal en la evolución de la administración, que influyen también en la conformación de las estructuras y formas de trabajo de la organización: la jerárquica, funcional y matricial. Por ejemplo, respecto de la funcional, aparece el concepto departamentalización. Éste es relevante porque define las áreas de especialización en la organización, por ejemplo, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, compras, ventas entre otros.

Más tarde, como estrategia organizacional, la departamentalización funcional se transforma en departamentalización por proyectos, lo cual implica el agrupamiento de actividades relativas a uno o varios proyectos, especiales, bajo pedido, únicos; que requieren de gran concentración de recursos durante tiempos prolongados; la utilización de tecnología sofisticada, personal altamente especializado y multidisciplinario para su proceso productivo. Este tipo de estrategia surge en los astilleros navales, en obras de construcción civil, en instalación de plantas de

fabricación, en construcción de hidroeléctricas, implementación de procesos de calidad, desarrollo de sistemas informáticos, aeronáutica, etc. (Chiavenato, 1995).

En general, proyectos por demanda del sector gubernamental, tales como la construcción de hospitales, redes de transporte, de telecomunicaciones, de carreteras, son ejemplos de proyectos de gran magnitud y complejidad, los cuales para su desarrollo, requieren de directores de proyectos con múltiples conocimientos técnicos, administrativos, habilidades gerenciales tales como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, habilidades cognoscitivas, negociación y profesionalismo; pero también, requiere de la incorporación de un sentido de ético orientado a la sostenibilidad y la responsabilidad social, exigidos en el plano internacional.

Como parte de la implementación de la estrategia organizacional, también surge la departamentalización u organización del trabajo por proyectos, y en consecuencia la estandarización de las prácticas en dirección de proyectos, en donde de acuerdo con Ríos y Paniagua: “Previene determinadas pautas y niveles de ejecución, los cuales contribuyen a la eficiencia y ayudan al control [...] en la estandarización va implícita una especialización y, por ello, puede obtener un incremento en su posición al permitirle desarrollar mejores métodos [...] estándares y normas que son sinónimos y significan básicamente uniformar y mejorar, así como fijar éstos en situaciones uniformadas y mejoradas” (2007, p.176).

III.2.1.2.5 Algunas consideraciones sobre la conformación del estándar

Como se mencionó anteriormente, el conjunto de disciplinas, técnicas y prácticas tienen su origen en los teóricos de la administración científica. Para estandarizar la actuación de los directores de proyecto, se han formulado diversos mecanismos con el propósito de asegurar la calidad en la gestión de proyectos, así como disminuir las desviaciones en alcance, costo, tiempo y calidad principalmente.

El marco de referencia de competencias del director de proyectos, establecido en el estándar de la dirección de proyectos describe competencias que son clasificadas y agrupadas en tres tipos: las competencias de conocimientos técnicos, que son referidas al conocimiento y aplicación de las disciplinas del estándar; las competencias orientadas al desempeño en el cumplimiento de objetivos estratégicos de negocio, en donde se establecen criterios de

desempeño orientado al cumplimiento de objetivos y metas, así como la generación de evidencias; y las orientadas a las habilidades de liderazgo, que debe mostrar un director de proyecto, que incluyen la descripción de comportamientos, habilidades tales como la comunicación, habilidades cognoscitivas, orientación al logro, habilidades gerenciales, y profesionalismo (Project Management Institute, 2017). En contraste con la realidad, estos conocimientos y habilidades requieren aun de un complemento que implique la apropiación de principios, códigos y normas éticas, pues la mezcla de interés entre lo público y lo privado representa un mayor desafío para los directores de proyectos.

Cuando hablamos del profesionalismo, se observan diversas posturas centradas en elementos técnicos, relativas al proceso administrativo; las basadas en fuerzas normativas; las centradas en la economía como eficacia, rendimiento y competencia; preocupadas por la racionalidad en cuanto costo-beneficio; y las de alineación a derecho que establece normas y prohibiciones, interactuando con las tecno-ciencias bajo la concepción de buenas prácticas (Canto-Sperber, 2001).

Cuando analizamos el código de ética del director de proyectos establecido en la guía para la dirección de proyectos, nos percatamos de que existe un largo camino por recorrer teniendo como criterios aportes de teóricos de las disciplinas sociales y de las humanidades Cabe mencionar que, a más de cien años, se han logrado grandes avances como la certificación de empresa socialmente responsable¹⁶ «ESR»; sin embargo, en la comunidad de practicantes de la dirección de proyectos, aún se carece de una guía deontológica estandarizada y normalizada que oriente al director de proyectos en la toma de decisiones ante dilemas en este importante campo, especialmente cuando se trata de proyectos gubernamentales que debiesen estar dirigidos a atender las necesidades de la sociedad.

III.2.1.3 Búsqueda e identificación de referentes deontológicos

Una vez constatando la existencia de un estándar de actuación ética, se procedió a su revisión documental para ubicar los principales referentes deontológicos, que posteriormente se

¹⁶ Reconocimiento otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía, que acredita a las empresas ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, como una organización que voluntaria y públicamente, responde a los principios establecidos en el Pacto Mundial de la ONU, con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

utilizarían para la revisión del estándar de ética; el criterio utilizado para seleccionar los documentos a evaluar fue identificar aquellos que establecieran lineamientos o referentes sobre el comportamiento y actuación del director de proyecto y no solo sobre aspectos técnicos; así, se identificaron los cinco documentos principales del estándar para la dirección de proyectos:

STD1. Guía de los Fundamentos de la Administración de Proyectos, el cual se eligió por ser el documento rector del estándar.

STD2. Código de ética y conducta profesional en español, para el cual el *Project Management Institute* (PMI), exige su apego como condición de membresía y es requisito su aceptación para mantener la certificación.

STD3. Marco de referencia del PMI para la toma de decisiones éticas, documento que se ubica como un complemento al anterior del STD2.

STD4. Marco de referencia para el desarrollo de competencias del director de proyectos, «PMCDF» el cual describe las competencias que un director debe desarrollar y mostrar evidencias de ello en su actuación y en el cual se establecen los criterios para evaluar el desempeño y describe el tipo de evidencias para demostrar competencias de tres tipos: en desempeño técnico, competencias de liderazgo y competencias en estrategia y administración de negocios.

STD5. La Guía de requerimientos para mantener la certificación de director de proyectos «PMP», en esta guía se establecen los lineamientos, políticas y requerimientos a fin de mantener la certificación como director de proyectos «HANDBOOK PMP».

Es pertinente mencionar que, en el transcurso de esta investigación el STD1 y el STD4, se publicaron nuevas ediciones y algunos tópicos de carácter técnico principalmente fueron actualizados, por lo que esta investigación retomó dichas actualizaciones al año 2017. Así mismo es importante mencionar que los documentos analizados pertenecen a un amplio acervo documental establecido como parte del estándar, a los cuales, los directores de proyectos tienen

acceso de forma gratuita, una vez que se han certificado en el estándar y se agremian al Instituto¹⁷.

III.2.1.4 Construcción de instrumento de evaluación del estándar

En la búsqueda de los criterios éticos que un director de proyectos debe considerar, al gestionar proyectos vinculados al sector público, se construyó un instrumento, el cual se muestra en la Figura 10; que permitiera la revisión y evaluación de los documentos del estándar, respecto del fomento de una cultura profesional, que adopte un compromiso ético en los practicantes de la dirección de proyectos.

En dicho instrumento, se establecieron un conjunto de criterios graduados, que permitieron valorar, a medida en que se incorpora el sentido ético en la actuación de los directores de proyecto. Dichas observaciones se relacionan con los siguientes puntos:

- La inclusión y saturación de conceptos «nubes de palabras»
- Procesos involucrados
- La inclusión procedimental en los procesos
- Mecanismos de desarrollo de competencias orientadas al sentido ético
- El uso de métodos, técnicas y herramientas para la aplicación
- Mecanismos de vinculación con grupos de interés, del entorno o ambiente donde se encuentra inmerso un proyecto

Los aspectos por evaluar fueron determinados mediante los siguientes criterios:

CRT1. Conceptos relacionados con el sentido ético; observar la inclusión de conceptos, términos, definiciones y vocabulario relacionado con la ética en glosarios, índices, secciones, capítulos o subcapítulos, (apariciones y saturación en general dentro del cuerpo del documento).

¹⁷ Project Management Institute (PMI)

FIGURA 10 RÚBRICA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN DE MATERIALES DEL ESTÁNDAR

Rúbrica para la evaluación de materiales del estándar (plantilla)		Rúbrica para la evaluación de materiales del estándar					Representatividad encontrada del criterio:					
CRT_ID	Criterio	Propósito del criterio	Se observa el criterio (tipo de dato binario, si-1, 0-no)	Número de ítems encontrados (Tipo de dato, número)	Calificación Escala 1,2,3,4,5					Ítems encontrados	Comentarios	Recomendaciones
	Objetivo del documento	El propósito de este instrumento es determinar los criterios en forma de rúbrica para evaluar el grado de exposición de una cultura profesional que fomente el sentido ético en los practicantes de la dirección de proyectos, se establece un conjunto de criterios graduados que permitan valorar, en los documentos relacionados con el estándar a evaluar, el grado de aproximación (en escala de likert), hacia la incorporación del sentido ético en la actuación de los directores de proyecto, dicha observación de criterios se relacionan con la inclusión de concepto, procesos, mecanismos de desarrollo de competencias; el uso de herramientas para la aplicación, la vinculación con grupos de interés (stakeholders) y el entorno. Este, examina el estándar desde la inclusión conceptual, procedimental en los procesos, el uso de métodos como herramientas de aplicación, las competencias exigidas al director de proyecto y los mecanismos de vinculación tanto con grupos de interés como con elementos de entorno o el ambiente donde se encuentra inmerso un proyecto.			1	2	3	4	5			
	Nombre del documento:											
CRT_01	Conceptos relacionados con el sentido ético	Observar la inclusión de conceptos, términos, definiciones, glosario y vocabulario relacionado con la ética en glosarios, índices, secciones, capítulos o subcapítulos, (apariciones en el cuerpo de texto).										
CRT_02	Procesos que abordan la ética	Observar la orientación de procesos o procedimientos hacia promover, auditar, persuadir, disuadir, capacitar en el sentido ético y su aplicación.										
CRT_03	Métodos para formentar el sentido ético	Observar el abordaje y recomendaciones de Herramientas , técnicas y métodos para formentar el sentido ético y su aplicación.										
CRT_04	Competencias orientadas hacia el sentido ético.	Observar la mención de competencias en el triángulo del talento con las competencias técnicas, de liderazgo , de negocios y estrategia, y su incorporación o vinculación con el sentido ético como competencia (conocimientos, valores, aptitudes, actitudes), que incluye información de las expectativas del comportamiento ético, así como el tipo de evidencias que debe generar y mostrar un director de proyecto.										
CRT_05	Mecanismos de vinculación con el entorno y grupos de interés	Observar los mecanismos que propone para la vinculación con el entorno y grupos de interés orientados hacia la conducción con un sentido ético, dentro de un ambiente y contexto socio-cultural, ideológico, económico y político.										

CRT2. Procesos que abordan la ética; observar procesos o procedimientos referidos a promover, auditar, persuadir, disuadir, remediar, capacitar en el sentido ético y su aplicación.

CRT3. Métodos para fomentar el sentido ético; abordaje y recomendaciones de herramientas, técnicas y métodos para fomentar el sentido ético y su aplicación.

CRT4. Competencias orientadas hacia el sentido ético; mención de habilidades técnicas, de liderazgo, de negocios y estrategia, y su incorporación o vinculación con el sentido ético como competencia (conocimientos, valores, aptitudes, actitudes), que incluye información de las expectativas del comportamiento ético, así como el tipo de evidencias que debe generar y mostrar un director de proyecto.

CRT5. Mecanismos de vinculación ética con el entorno y grupos de interés; mecanismos que propone para la vinculación, de acuerdo con el contexto, con los diversos grupos de interés orientándolos hacia la conducción con un sentido ético, dentro de un ambiente y contexto sociocultural, ideológico, económico y político.

Primeramente, se determinó la existencia del criterio, asignando una valoración “0” o “1”. En el caso de existir, en un segundo momento, se asignó una calificación de la representatividad del criterio en escala cualitativa: No existe, No adecuado, Poco adecuado, Medianamente adecuado, Adecuado.

III.2.1.5 Evaluación del estándar de la dirección de proyectos

Utilizando el instrumento diseñado, se procedió a la evaluación de los cinco documentos seleccionados del estándar. Un ejemplo de la aplicación de dicha rúbrica se muestra en el Apéndice A. En general se encontró lo siguiente: son mencionados como valores obligatorios responsabilidad, respecto, honestidad y equidad de forma consistente en todos los documentos revisados; se hacen algunas menciones respecto de habilidades éticas interculturalidad y global.

El STD_1 «PMBOK» a pesar de ser la base principal de actuación del director de proyectos, no incorpora en su cuerpo el código de ética.

El STD_2 «Código de ética» establece como criterios principales la observación obligatoria de los valores de responsabilidad, equidad, honestidad y respeto, no menciona los mecanismos de generación de evidencias de dichos criterios. El código de ética se divide en secciones que contiene normas de conducta, que corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos. No obstante, señala únicamente guías de actuación y comportamiento a manera de listado de conductas deseables y conductas obligatorias (Project Management Institute, 2006), pero no establece ningún proceso para su aseguramiento en la gestión integral del proyecto dentro de su contexto organizacional. Vale la pena mencionar que actualmente se han encontrado algunos proyectos de grupos colegiados preocupados por proponer mejoras a dicho código. Tal es el caso de la comunidad de la práctica de la ética en la administración de proyectos¹⁸, pero que sin embargo no han sido enfáticos para la inclusión de dicho código en el contenido del STD1 «PMBOK».

El STD_3 «Marco para las decisiones éticas » en una página, esta descrito en sí mismo como un documento aspiracional, que establece diversas consideraciones recomendables para la toma de decisiones éticas, y como complemento del STD_2 «Código de ética», de la revisión de este documento, resalta a la lectura el siguiente texto “[...] es un documento aspiracional y no obligatorio, en tanto que el objetivo del STD_3 del PMI es ser usado como guía para el análisis crítico a través del proceso de toma de decisiones éticas”.

Comparativamente, el documento con la mayor penetración respecto de la incorporación de aspectos éticos es el STD_4 «Project Manager Competency Development Framework, (PMCDF)¹⁹» Sin embargo, el estudio de dicho documento no es mandatorio, para fines de la certificación, ni para fines de mantener la certificación como director de proyectos. Solo está disponible en idioma inglés, a pesar de ser el único documento que aborda en la competencia de profesionalismo y algunos criterios de comportamiento, aspectos éticos. Aunque escasamente, ofrece un conjunto de evidencias para cada criterio y algunos mecanismos de

¹⁸ Ethics in project management community of practice PMI, Project Management Institute, 2010.

¹⁹ En una revisión reciente en su Tercera edición del 2017.

implementación; sin embargo, dicho documento solo dedica cinco puntos relacionados con la ética: primero, respecto de la adhesión a requerimientos legales; segundo, la no aceptación de pagos extras o sobornos; tercero, sobre el reporte de potencial conflicto de intereses; cuarto, relativa a la confidencialidad de documentos; y quinto, con relación al respeto de la propiedad intelectual.

STD_5 «HANDBOOK PMP» Este documento, aunque supone ser mandatorio su conocimiento en tanto que establece las reglas para certificarse y mantener la certificación como director de proyectos, se hace relevante por su implicación al sector gubernamental el siguiente texto contenido en el documento²⁰ “Estoy de acuerdo en que la credencial del PMI, no implica licencia, registro o autorización gubernamental para ejercer la administración del proyecto o para participar en actividades relacionadas” [traducción propia libre] (Project Management Institute, 2017) .

III.2.1.6 Conclusiones de la fase de conceptualización

Con el propósito de realizar un comparativo de las evaluaciones y analizar los resultados de manera integral, se elaboró un cuadro (que se muestra en la Figura 11), para concentrar la información obtenida de la evaluación de los cinco documentos principales del estándar, de dicho análisis se derivan las conclusiones de la fase de conceptualización.

FIGURA 11 CUADRO COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL ESTÁNDAR.

Estandar	Criterio					Otros hallazgos
	CRT1. Conceptos y definiciones	CRT2. Procesos	CRT3. Métodos y técnicas	CRT4. Competencias del sentido ético	CRT5. Vinculación con el entorno	
STD1.						
STD2.						
STD3.						
STD4.						
STD5.						

En general, el número y especificación de criterios éticos se consideraron escasos, aunque los que estaban presentes, son pertinentes; al analizar la claridad y especificidad de los

²⁰ "I agree that the PMI credential status does not imply licensure, registration or government authorization to practice project management or to engage in related activities."

mecanismos de adopción de dichos criterios éticos y su aplicabilidad, se calificó como “No adecuada”, de manera global (véase Apéndice B).

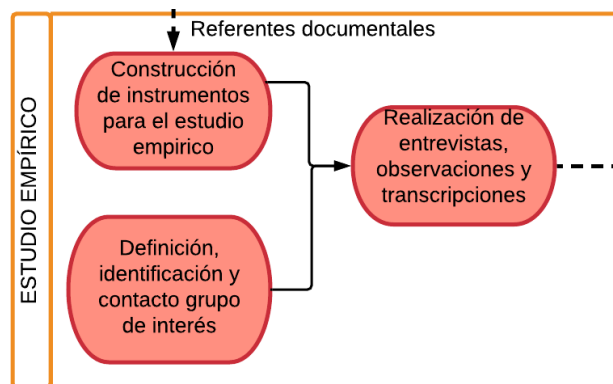
Recapitulando brevemente, hemos dicho ya que a través de los proyectos que promueve y realiza el sector gubernamental, es como se perfila el futuro de la sociedad; sin embargo, es necesario reiterar la escasa disponibilidad y lo poco adecuado de los elementos de razonamiento ético contenidos en el estándar, que aporten certidumbre en las decisiones para quienes administran dichos proyectos.

Por lo anterior, se hace necesario un complemento que establezca mecanismos para lograr un compromiso ético y sobre todo que oriente a los directores de proyectos y sus equipos de trabajo para definir los límites entre lo legal, lo moral y lo ético.

III.2.2 Estudio empírico

El estudio empírico plantea un estudio de casos múltiples (Creswell, 1994, pp. 143-171; Eisenhardt y Graebner, 2007) para lo cual se instrumentaron tres etapas con una aproximación cualitativa que de manera esquemática se muestra en la Figura 12.

FIGURA 12 ETAPAS EN LAS FASES DEL ESTUDIO EMPÍRICO



El estudio empírico incluye el desarrollo de las siguientes etapas para fines de la recolección de la información:

- Construcción de instrumentos
- Definición, identificación y contacto grupo de interés
- Realización de entrevistas semi estructuradas, observaciones y transcripciones

III.2.2.1 Consideraciones éticas de la investigación

Cabe mencionar que, debido a la sensibilidad de la temática de estudio y las posibles repercusiones patrimoniales, morales y profesionales de las personas y entidades participantes, ha sido importante asegurar lo siguiente:

- Obtención de consentimiento informado y formalizado por parte de los informantes.
- Aseguramiento del carácter confidencial de la información recabada.
- Resguardo de la seguridad, integridad e identidad de los participantes y las organizaciones (usando pseudónimos).
- Resguardo y seguridad de la información personal o de propiedad de instituciones u organizaciones (usando solo referentes de los roles).

III.2.2.2 Construcción de instrumentos en la recolección de información

Esta etapa se estableció, para construir los instrumentos que ayudaran en la recolección de información. Atendiendo las consideraciones éticas de la investigación, se diseñó una carta de consentimiento informado un ejemplo genérico de muestra en el Apéndice C y un ejemplo de la Guía de entrevista se muestra en el Apéndice D, la cual contribuyó a mantener focalizada la charla durante las entrevistas, hacia los aspectos por conocer.

III.2.2.3 Definición, identificación y contacto con el grupo de interés

En esta etapa, se identificaron, seleccionaron los casos y contactaron informantes que han adoptado las prácticas de dirección de proyectos, como administradores, directores, líderes o miembros de proyectos adiestrados en la aplicación del estándar del PMI -con o sin membresía al PMI- voluntarios practicantes o expertos y otros pertenecientes al perfil; utilizando la técnica de bola de nieve o muestreo en cadena (Sandoval, 1996, p. 123).

Fueron identificados cinco informantes quienes se caracterizan por encontrarse en un rango de edad mayor a los 40 años; coincidentemente, su formación universitaria en todos los casos es de ingeniería y algunos tienen estudios de maestría, dos de ellos cuentan con experiencia de practicante, quienes cuentan hasta con cinco años de experiencia, mientras que los otros tres pueden considerarse expertos, pues cuentan con más de quince años de experiencia.

Cabe señalar que los cinco se han desempeñado como directores de proyectos tanto en el sector privado como en el gubernamental, en diferentes ámbitos: energía, salud, financiero, tecnología, vías de comunicación, educativo, legislativo y servicios consultivos (véase Tabla 11).

Tabla 11 Caracterización de informantes participantes en la investigación

ID	Seudónimo	Sexo	Experiencia Prac/Exp	Número de organizaciones en que ha participado dirigiendo proyectos	Número de años participando proyectos
INF_1	Carlos	H	Experto	Mas de 20	Experto
INF_2	Pedro	H	Practicante	Hasta 5	Practicante
INF_3	Leticia	M	Practicante	Hasta 8	Practicante
INF_4	Fernanda	M	Experto	Mas de 20	Experta
INF_5	Teresa	M	Experto	Mas de 20	Experta

III.2.2.4 Entrevistas, observaciones y transcripciones

En esta etapa, se realizaron entrevistas del tipo semiestructuradas (Denzin y Lincoln, 2005). Para dicho propósito, se preparó el siguiente material: lápiz, bolígrafo, hojas en tablilla de madera para tomar notas, guía de entrevista, carta de consentimiento informado, dispositivo de grabación, cargador de baterías; además, se organizó, en acuerdo con cada informante, realizar la sesión de entrevista en espacios cerrados tipo sala de juntas, cubículo o aula.

Durante cada entrevista, con la finalidad de generar confianza con el informante, fue necesario realizar una aproximación sutil de la temática, permitiendo al informante abordar en forma gradual y por sí mismo el diálogo sobre su experiencia, estableciendo en todo momento una condición de intimidad, empatía, sintonía y comprensión. A lo largo de cada entrevista, se evitó realizar preguntas directas, preguntas que sesgaran la respuesta o que generaran sentimientos de confrontación, intimidación o señalamiento. Dada la naturaleza de la investigación, fue necesario reiterar a los informantes la confidencialidad y el anonimato de sus comentarios.

Con el propósito de facilitar un análisis posterior, se realizaron transcripciones de las grabaciones de las entrevistas, a continuación se procedió a enmascarar: nombres de personas

mencionadas e involucradas, organizaciones implicadas, proyectos, instituciones u algunos objetos singulares, asignándoles seudónimos o descriptivos genéricos y también de algunas situaciones mencionadas por los informantes en los relatos, elaborando para el efecto, un registro de las claves del enmascaramiento y de seudónimos. Cabe aclarar que bajo las consideraciones éticas, las transcripciones y grabaciones se reservan en confidencialidad, por ende, en este trabajo, solo se muestran algunos extractos y ejemplos para ilustrar el contenido de las categorías utilizadas para analizar la información obtenida. En el desarrollo de esta etapa se generó un registro de la duración de las entrevistas, las horas esfuerzo de transcripción y el recuento de cuartillas, así como la fecha de la entrevista. Dicho registro se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12 Control de registro de entrevistas

Registro	Minutos de entrevista	Nº de horas de transcripción	Nº de cuartillas de transcripción	Fecha de Entrevista
Informante 1	2:25:32	53	33	20/10/2016
Informante 2	2:39:14	44	29	9/11/2016
Informante 3	1:14:06	17	13	05/01/2017
Informante 4	1:08:28	23	16	24/02/2017
Informante 5	1:26:29	29	22	11/03/2017

III.2.3 Análisis de información

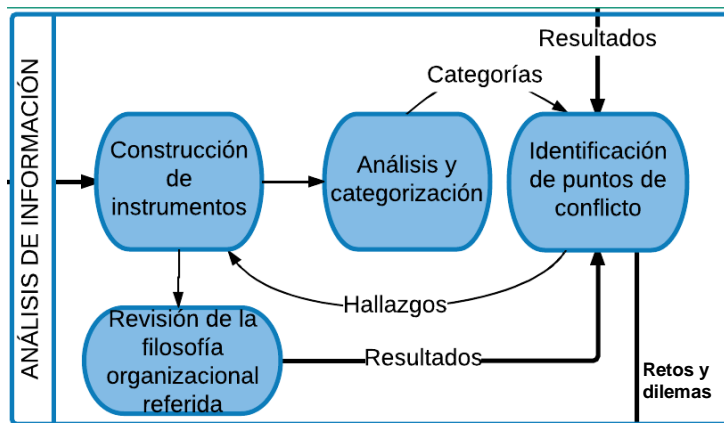
Continuando el análisis bajo el estudio de casos múltiples, con una aproximación cualitativa se desarrollaron las siguientes cuatro etapas:

- Construcción de instrumentos
- Revisión de la filosofía organizacional referida
- Análisis y categorización
- Identificación de puntos de conflicto

Esta fase, que de manera esquemática se muestra en la Figura 13, tiene como propósito analizar la información, para extraer aquella que ayude a describir los retos que enfrenta un director de proyectos, tanto interno como externo a una organización, en la adopción de criterios éticos al gestionar proyectos vinculados a la administración pública e identificar los posibles puntos de conflicto entre los estándares de actuación ética del director de proyectos y las exigencias

planteadas por instituciones gubernamentales, dados los componentes de la filosofía organizacional y las políticas de su administración.

FIGURA 13 ETAPAS EN LAS FASES DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN



III.2.3.1 Construcción de instrumentos

En este punto, a fin de sistematizar las observaciones, se construyó de forma iterativa un conjunto de instrumentos, mismos que se describen en las siguientes líneas.

La herramienta para el análisis en agrupación de elementos, mostrada en la Figura 14, contribuyó para conformar unidades de información facilitando la comparación entre los casos y establecer perspectivas de análisis.

FIGURA 14 HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS EN AGRUPACIÓN DE ELEMENTOS COMO UNIDADES DE INFORMACIÓN

Conjunto de elementos	Aspectos a considerar como unidades de información
Perfil del informante	Seudónimo
	Sexo
	Experiencia
	Perfil
	Sector de experiencia
	Número de organizaciones en que ha participado
	Número de años participando en la proyectos
Relatos de situaciones con retos y dilemas éticos (Categorías)	CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos
	CDM_2 Ambiente y cultura organizacional
	CDM_3. Manejo de intereses (personales, políticos y privados)
	CDM_4 Rendición de cuentas
	CDM_5 Intervención de mandos superiores
Estándar vs organización	Conocimiento del código de ética estándar (por el informante)
	Herramientas y técnicas del estándar
	Planeación estratégica organización
	Código de ética de la organización (existencia y disponibilidad)
	Cuestiones consideradas sin beneficio real para el ciudadano
	Situaciones consideradas para beneficiarios del proyecto

Las herramientas para documentar y categorizar los retos éticos por informante, se muestra en la Figura 15; ésta se utilizó para concentrar los relatos, de situaciones en que cada informante experimentó algún reto o dilema ético. Para ello, se trabajó de forma progresiva entre las transcripciones de las entrevistas y dicho análisis, hasta comprender las situaciones descritas, identificarlas y asignarlas a la categoría respectiva, un ejemplo de su aplicación se muestra en el Apéndice E.

FIGURA 15 HERRAMIENTAS PARA DOCUMENTAR Y CATEGORIZAR LOS RETOS ÉTICOS POR INFORMANTE

RETOS Y DILEMAS ETICOS INFORMANTE X				
CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos	CDM_2 Ambiente y cultura organizacional	CDM_3. Manejo de intereses (personales, políticos y privados)	CDM_4 Rendición de cuentas	CDM_5 Intervención de mandos superiores

Los instrumentos, se utilizaron para la compilación y contraste de los diversos aportes de los informantes, así como los diversos hallazgos; lo anterior contribuyó a conformar la agrupación

de elementos como unidades de información en las categorías propuestas y facilitar la comparación de situaciones mencionadas por los informantes, relativas a los retos y dilemas éticos.

III.2.3.2 Análisis y categorización de la información

En general, se encontró que el director de proyectos, certificado en la norma estandarizada, puede ser requerido para intervenir en un proyecto desde tres diferentes roles, funciones o perspectivas:

- Director de proyecto, para la dirección en general del proyecto, la gestión desde las etapas iniciales, hasta su cierre.
- Dictaminador o experto para el aseguramiento de calidad, cuando se le encomienda la vigilancia y supervisión del seguimiento de procesos, ya sea técnicos o administrativos, en el proyecto.
- Funcionario público, adscrito en la institución gubernamental, quien la mayor parte de las veces funge como el responsable del proyecto al interior de la organización. Aun cuando no dirija el proyecto, se le involucra en la toma de decisiones estratégicas del proyecto.

Los directores de proyectos vinculados a proyectos del sector gubernamental, independientemente de su rol de intervención designado, confrontan grandes retos relacionados con aspectos éticos en que se ven expuestos a diversos dilemas, agrupados para este análisis, en cinco categorías principales:

CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos

CDM_2 Ambiente y cultura organizacional; en relación con el control de su entorno, inmerso en una cultura organizacional.

CDM_3 Manejo de intereses (personales, políticos y privados); aquellas situaciones en que el beneficio particular, político o privado se antepone o contraviene a los objetivos planteados del proyecto y sus beneficiarios o es en detrimento de los beneficios que ofrecerá el proyecto.

CDM_4 Rendición de cuentas; relacionados con su designación de responsabilidades para la rendición de cuentas y transparencia.

CDM_5 Intervención de mandos superiores; cuando personas de la línea de jerarquía superior institucional le dan indicaciones, que contravienen los principios éticos.

Para ejemplificar el tipo de problemática identificada por los informantes en cada categoría, se presentan a continuación, algunos fragmentos de las entrevistas.

CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos (al asumir riesgos en la complejidad técnica):

“[...] pero también están los proyectos satelitales, los grandes proyectos que son los que traen las administraciones, pero bueno, finalmente como [...] cabeza del grupo no podemos decidir, pues estos proyectos están en gestión [...] tampoco la operación no la podemos parar, es la operación, esa sí no la puedes parar nunca, nunca, nunca en la vida [...]” INF_1.

“[...] ¿qué cuáles fueron los problemas?, este ..mmm no está bien diseñado, [...] no está bien detallado, hay que [...] y ahí esta este problema y [...] ahí esta este otro problema y ¿qué crees? que era verdad [...] yo creo que EL PROVEEDOR 6 hizo un análisis, hizo un análisis exhaustivo en qué se estaban metiendo, la verdad, es que, no es cualquier cosa y [...] abandonaron el proyecto, abandonó de proyecto” INF_2.

CDM_2 Ambiente y cultura organizacional:

“[...] la gente es muy renuente al cambio [...] es que la gente no percibe la importancia de los proyectos” INF_1.

“[...] la organización acá es por proyecto, entonces la mayoría de la gente responde a la organización piramidal y reportan con sus jefes y brincan la autoridad del proyecto. Eso me generaba muchísimo conflicto [...] quieren quedar bien con su jefe, [...] hay un choque cultural muy fuerte [...]” INF_2.

CDM_3 Manejo de intereses (personales, políticos y privados)

“[...] por el lado de PROVEEDOR 8 por el lado de él, [...] con el afán de facturar [...] el PROVEEDOR 8, que era muy grande y ya había vendido la parte de mantenimiento de servicios, o sea tenemos la licencia del producto, pero no lo estaban operando” INF_1.

“[...] en algún momento los proveedores de [...] les pagaba a todos los directores, pues nos enterábamos [...] de lo que pasaba allá adentro, le pagaban a todos entradas a CENTRO DE DIVERSIÓN, que son muy caras las entradas, y les daban dinero [...] y festejaban ahí [...] y encima todavía les regalaban OBSEQUIOS COSTOSOS [...] .Y bueno son cosas que yo digo, son estrategias de venta o ya es una [...] pues no sé yo [...] , yo ya lo llamaría de otra manera, ya lo llamaría soborno, porque no es nada más una promoción que yo te doy para que tú me beneficies en mi proyecto, no, entonces eso a mí, no sé, yo llegué a discutirlo con mis colegas en INSTITUCIÓN DE GOBIERNO 1, no, no está bien, eso es incorrecto, eso no está bien, [...] pero no, al final de cuentas, tampoco entendían eso[...] ”INF_4.

“el proyecto no llegaba a su terminación [...] era un pleito que traían entre ellos [refiriéndose a personas en alto nivel jerárquico, que rivalizaban por la posición] sin importarles ni INSTITUCIÓN DE GOBIERNO 6, ni PROVEEDOR 18, ni INSTITUCIÓN DE GOBIERNO 5 lo que les importaba era nada más [...] estarse pegando, maltratando [mutuamente] por la vía [...] del auditor interno, pero eso es una clara evidencia de abuso de autoridad, abuso de poder [...]” INF_4.

“el proyecto [...] no les conviene a muchos cotos de poder, si mucha gente se ha robado PRODUCTOS [...], usa los servicios [...] para beneficio de familiares, de grupos, [...] hay tanto negocio [...], si a los TRABAJADORES los contratan más por interés de plaza, por grupos de interés creo que ya se hizo una estructura de gobierno [...] muy peligrosa, muy peligrosa, porque es casi que da miedo irse a meter a una institución de [...] en donde pues la gente a veces no sabe hacer bien su trabajo, [...] pero imagínate en un ambiente donde hemos llegado al colmo de la falta de ética [...] a nivel de tecnología se quiso implementar, precisamente controles de todo esto, [...] ni siquiera es, de que no tengamos la capacidad a nivel de la tecnología [...] tenemos la capacidad para pintar procesos [habilidades de ingeniería...] es a lo que se enfrenta,

precisamente es el tema la corrupción, la falta de ética y pues bueno ahí se derivan muchas cosas que están en organizaciones muy peligrosas, muy peligrosas” INF_5.

“el proyecto [...] lo llevamos hasta el límite de las mejores prácticas, paso que terminando el proyecto el cliente pidió cambio de Administrador de Proyecto, ¿Cómo? , o sea, es alguien que no me atiende, [...] les vamos a dar su felicitación, el proyecto fue un éxito, se terminó muy bien, pero la directora de GOBIERNO quiere que cambien a la Líder de Proyecto [...], ¿Por qué?, Por qué ni nadie del equipo, ni nosotros cedimos a ningún interés [...] a ninguno, [...]” INF_4.

“cuando no se tienen los elementos [...] bien identificados de qué interés trae cada *stakeholder*, te puedes meter en problemas, entonces, tú, como gente que dirige, necesitas tener mucho cuidado de no meterte en los intereses de otros. Entonces, así lo hicimos en los siguientes proyectos de transparencia, [...] pues podría tener consecuencias dado que el proyecto estaba por Diario Oficial de la Federación, o sea nos presionaban los medios de comunicación, por lo tanto, [...] no nos vuelve a pasar que nos echen una culpa que no nos corresponde [...]” INF_4.

CDM_4 Rendición de cuentas:

“[...] una empresa del tamaño de PROVEEDOR 6 pues iba a ganar millones de dólares con este proyecto [...] finalmente sí ganaron [...] yo creo pues hubo una demanda contra demanda [...] se cortó el contrato y hubo una cláusula de recuperación de gastos, gastos recuperables...”INF_1

“[...] entonces a lo mejor había cosas que sí preveías y dices ¿sabes qué?, mira vamos hacer el proyecto [...] pero adicionalmente vamos a necesitar que se haga un trabajo extra, que no es parte del alcance del proyecto, pero que necesitamos hacerlo, ok [...] Bueno, lo tenemos considerado en el presupuesto, pero bueno, no lo reportamos y luego pedían ARTÍCULOS DE TEMPORADA [...] pues entonces eso te metía en un gran problema, bueno ok, cómo le digo al cliente que no le voy a dar esos ARTÍCULOS DE TEMPORADA, mmm, jajaja, entonces ibas con tu jefe a decirle –oye querían estos ARTÍCULOS DE TEMPORADA, ¿qué hacemos?, ¿no? – y la organización oficialmente también dice no,– no puedes [...] compartir tu presupuesto del proyecto”. INF_3

“[...] son inflexibles y te obligan a otras cosas. Yo creo que gran parte, realmente te pedían cosas que sí les hacían falta; la silla está toda rota. No podrían gestionar eso, porque era tan complicado el procedimiento, que terminaba uno [...], oye sí, inclúyete un par de cosas, sin que fuera una, un soborno como tal, pero sí de facilitar cosas, cosas muy complicadas” INF_3.

CDM_5 Intervención de mandos superiores:

“[...] yo informé a mi jefe y me aseguré de que todo quedara siempre por escrito sobre lo que me pedían que hiciera, para protegerme, [...] “. INF_1.

“[...] como que con EL PROVEEDOR 10 había un [...] sí me pareció que [...] había un acuerdo en las alturas [altas jerarquías institucionales], sí me pareció eso”. INF_1.

“La parte del PROYECTO 1 eso también se hizo, eso fue un fracaso a nivel institucional, pero bueno, finalmente nos dijeron que lo hiciéramos, y se dio [...] hubo varios proyectos así al vapor, muchos, hay demasiados [...]” INF_1.

“[...] más tardé en llegar a mi oficina que ¿sabes qué?, siéntate allá y no voltees, ¡contra la pared!, pero al final [...], o sea dentro de mis limitaciones, es lo correcto, no estamos para eso, no estamos para permitir que la gente robe, no, no, [...] y me costó estar como cuatro años congelado pero al final [...] a mí me da mucho gusto, muchísimo gusto, porque después de que me tuvieron ahí, [...] todo mundo, todos me respetan, me dan mi lugar” INF_2.

III.2.3.4 Revisión de la filosofía organizacional referida

Como parte de la investigación en la etapa de revisión de la filosofía organizacional, se realizó una revisión de los componentes que integran los documentos publicados de dicha filosofía referida por los informantes y relacionada con las situaciones mencionadas, específicamente en lo relativo los códigos de ética, de valores o de conducta de sus miembros, para ello, se construyó en forma progresiva un instrumento, que se muestra en la Figura 16, el cual ayudó a la identificación de los elementos presentes en los códigos de ética.

FIGURA 16 HERRAMIENTA EN MATRIZ COMPARATIVA DEL CONTENIDO DE CÓDIGOS DE ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES REFERIDAS POR LOS INFORMANTES DISPONIBLES PÚBLICAMENTE.

Id	Organización	Sector	Sector Productivo	Codigo de etica publicado	Elementos presentes en el contenido del código de ética				
					Item 1	Item 2	Item 3	Item N

A partir de la consulta de páginas de internet de las organizaciones referidas por los informantes, (véase Apéndice F), se encontró que, en más de treinta y una organizaciones de los sectores educación, salud, energía, servicios profesionales, tecnología, ambiental, alimentos, financiero y de construcción se encuentran trece tópicos representados en al menos alguna aparición.

Los tópicos encontrados en los códigos de ética de las organizaciones referidas son los siguientes Items:

- Item 1. Conflictos de interés
- Item 2. Regalos, atenciones y otras cortesías
- Item 3. Cumplimiento de leyes de libre competencia
- Item 4. Anti-soborno
- Item 5. Prevención del lavado de dinero
- Item 6. Responsabilidad ambiental
- Item 7. Contribuciones y actividades políticas
- Item 8. Uso adecuado de las instalaciones
- Item 9. Confidencialidad y protección de datos
- Item 10. Contabilidad y registro fidedigno
- Item 11. Valores
- Item 12. Línea de denuncia
- Item 13. Leyes aplicables

Sin embargo, apenas dieciséis de las organizaciones incluyen más de nueve, de los Ítems relacionados con la ética en sus códigos, para siete de las organizaciones, menos de ocho de dichos Ítems fueron encontrados y para ocho organizaciones, no se encontró disponible ningún código de ética.

III.2.3.5 Identificación de los puntos de conflicto

En general, en las entrevistas se observó una mayor carga emotiva y de estrés en aspectos relacionados con los del tipo CDM_3. Manejo de intereses (personales, políticos y privados) y CDM_5. Intervención de mandos superiores.

Cuatro informantes refirieron situaciones en proyectos, en que se habían enfrentado a dilemas éticos relativos en las cinco categorías en los proyectos. Solo uno excluyó aspectos en CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos, cabe mencionar que esto se atribuye a la alta exigencia de autogestión en la aplicación técnica del estándar -dicho por el mismo informante-.

Es importante señalar que los documentos STD_3 «Marco para las decisiones éticas» y STD_4 «*Project Manager Competency Development Framework, PMCDF*» resultaron desconocidos por cuatro de los cinco informantes y aunque los informantes conocen de la existencia del STD_5 «HANDBOOK PMP», no así ha explorado a cabalidad su contenido, a pesar de adherirse -por firma de forma electrónica- a las condiciones que establece.

Herramienta Contraste del conocimiento sobre el estándar vs el conocimiento sobre la organización, la cual se muestra en la Figura 17. Esta herramienta²¹ se elaboró con el propósito de observar la postura de cada informante frente a lineamientos establecidos en el estándar - respecto del código de ética- en contraste con los lineamientos y código de ética de las organizaciones involucradas.

²¹ Un ejemplo de aplicación de dicho instrumento de análisis se muestra en el Apéndice G.

FIGURA 17 HERRAMIENTA CONTRASTE DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL ESTÁNDAR VS EL CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

INFORMANTE X					
Estándar		Organización		Naturaleza de los Proyectos	
Conocimiento del Código de ética Si/No	Herramientas y Técnicas del Estándar ¿Cuáles?	Conocimiento de la planeación estratégica organizacional y aspectos relacionados Si/No ¿Qué elementos?	Conocimiento del código de ética de la organización Si/No ¿Qué elementos?	Cuestiones consideradas SIN beneficio real para el ciudadano	Situaciones consideradas para beneficiarios del proyecto

En la observación de los puntos de conflicto entre el estándar y los lineamientos organizacionales, resalta lo siguiente: en relación con el estándar, cuatro de los cinco informantes refieren conocer que existe un código de ética del Director de proyectos establecido por el estándar, y todos refieren como única fuente de herramientas y guía al «PMBOK», no mencionan ninguno otro documento del estándar; en contraparte, solo uno de los cinco informantes -el mismo que se excluye en lo anterior- refiere conocer el código de ética de solo una organización gubernamental para la cual laboraba.

En general, los informantes comentaron que, en su participación en las organizaciones gubernamentales, se les mostró la planeación estratégica organizacional, relativa a sus metas y objetivos, por los cuales surgieron los proyectos; pero, sin embargo, no habían sido capacitados o introducidos en la filosofía organizacional, relativa a algún código de ética y de valores. Cabe mencionar que solo uno de los informantes reconoció que solo en organizaciones privadas, en las que laboró, le dieron a conocer el código de ética y le pidieron incluso su firma de adhesión y compromiso.

Para profundizar en el análisis de los comentarios y recomendaciones vertidas por los informantes sobre el código de ética del estándar, se elaboró una matriz como herramienta para la concentración de recomendaciones al código de ética²² o comentarios vertidos por los informantes, que se muestra en la Figura 18, la cual auxilió en facilitar la visibilidad de dichos

²² El ejemplo de la aplicación de dicho instrumento se muestra en el Apéndice H.

aportes e identificar otros puntos de conflicto. Los hallazgos serán comentados más adelante de manera global.

Respecto de la naturaleza de los proyectos, los cinco informantes mencionan diversas situaciones que consideran positivas para los ciudadanos, pero tres de los cinco admiten, además, situaciones por las que algunos proyectos que no tuvieron impacto real en beneficio de los ciudadanos.

FIGURA 18 HERRAMIENTA PARA LA CONCENTRACIÓN DE RECOMENDACIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA

Recomendaciones que brindan los informantes sobre el estándar		
Informante	Al código de Ética	Comentarios

III.2.3.6 Conclusiones de la fase de análisis de información

Del análisis de la información, se obtuvo la descripción de retos éticos que los informantes refieren directamente en más de treinta organizaciones, tanto del sector público como del sector privado, vinculadas de forma directa a más de veinticinco proyectos públicos para los sectores de energía, salud, telecomunicaciones, infraestructura, tecnología y educación; que fueron realizados con financiamiento público.

La dirección de proyectos como parte de la administración, ha tenido que incorporar en su quehacer, elementos, herramientas y estrategias de las diversas contribuciones a la administración, de forma que la dirección de proyectos hoy en día se orienta hacia la eficiencia, la organización por procesos, la calidad, el aprendizaje, las relaciones laborales, control en la toma de decisiones, al comportamiento organizacional, el liderazgo y la ética; lo cual sugiere en este último, el elemento de mayor desafío y reto, en tanto que la dirección de proyectos –a decir de los directores de proyectos- es confrontada con sus resultados y evidencias, esto es, la terminación exitosa de los proyectos en alcance, costo, en el tiempo establecido, con la calidad esperada, la obtención de los beneficios, la satisfacción de sus beneficiarios, minimizando los

riesgos y asumiendo las expectativas de los involucrados, todo ello inmerso en el entorno y cultura organizacional, de las instancias que dan origen a los proyectos.

Aun cuando en algunos casos, existen elementos suficientes en la filosofía organizacional que pudieran guiar la conducta ética del director de proyectos, no existen mecanismos establecidos en el estándar para fomentar el compromiso ético en el equipo de trabajo u otros involucrados.

En el estándar, estos aspectos son considerados, solo como factores ambientales culturales externos e internos a la organización, en las que está inmerso el proyecto, y que no caen dentro del ámbito de control del director de proyectos, siendo esto último la crítica primordial de este trabajo, debido a que sin mediar justificación alguna, se le atribuye al director de proyectos la responsabilidad de cualquier desviación a los propósitos del proyecto.

Respecto de la naturaleza de los proyectos, se confirma que las más de las veces, los beneficios que ofrecen los proyectos carecen del impacto real para el bienestar común de los ciudadanos, a pesar de los costos monetarios implícitos; lo cual se explica por la falta de visibilidad de los beneficios sociales por parte de los involucrados en el desarrollo de los proyectos y la ausencia de la comprensión del compromiso ético para el bienestar común.

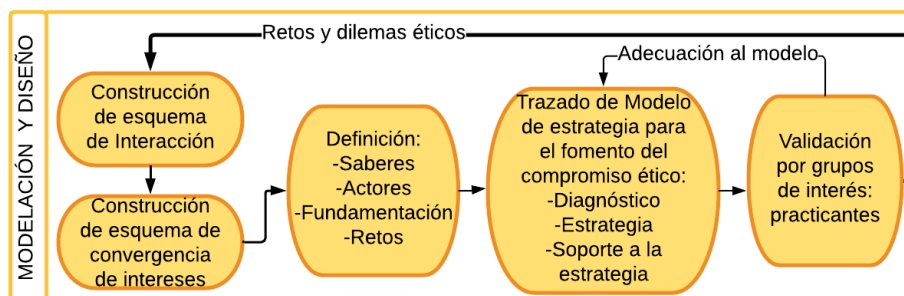
Con el trabajo realizado, se confirman los planteamientos anteriores respecto de que existe una distancia aun por acortar entre los métodos existentes para la dirección de proyectos y la formalización y adopción del compromiso ético, donde los directores de proyectos enfrentan múltiples retos para alinear las filosofías organizacionales, a la actuación cotidiana; donde se observa de manera general la adopción de códigos de conducta orientados en su mayoría al cumplimiento del «deber laboral», teniendo como directriz la utilización de estrategias y métodos desarrollados en los aportes a la administración científica previos a los años noventa, dejando de lado el comportamiento ético a cabalidad como profesionales, como ciudadanos, como seres humanos, pertenecientes a un grupo social.

III.2.4 Modelación y diseño

Con el propósito de construir y proponer un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético, asociado a la práctica del estándar de dirección de proyectos requerido en el contexto gubernamental de México; se estableció la fase de modelación y diseño, que se muestra en la Figura 19, la cual se compone de las siguientes cuatro etapas:

- Construcción del esquema de interacción
- Determinación y construcción del esquema de la convergencia de intereses
- Definición de elementos del modelo
- Trazado de modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético

FIGURA 19 ETAPAS EN LA FASE DE MODELACIÓN Y DISEÑO



III.2.4.1 Construcción del esquema de interacción

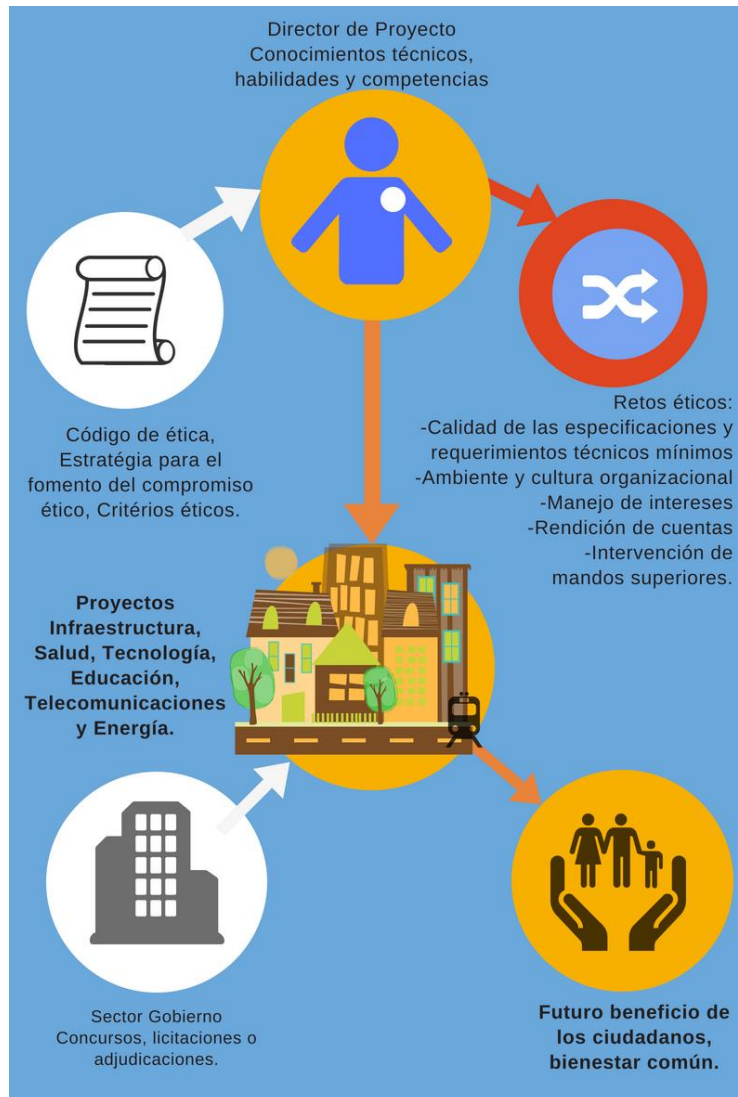
Derivado de los hallazgos y conclusiones de la fase anterior, en esta etapa se elaboró un esquema, basado en el modelo actancial de Greimas (1976), que facilita comprender la interacción del director de proyectos, respecto de su rol, responsabilidades, aspiraciones, los retos que enfrenta, sus puntos de apoyo y las presiones que recibe dentro del contexto gubernamental; dicho esquema se presenta en la Figura 20.

Así, en la parte central, se tiene al director de proyectos, quien es investido de atributos, que sustenta con los conocimientos técnicos, habilidades y competencias en que se ha entrenado; él asume la gran encomienda de gestar y dar paso a proyectos, promovidos por organismos gubernamentales, en beneficio de y para el futuro bienestar de los ciudadanos -y la sociedad a la que él mismo pertenece-.

Dichos proyectos que pueden ser, entre otros, del tipo de educación, tecnología, salud, infraestructura, telecomunicaciones o energía; en su quehacer cotidiano, enfrenta múltiples retos relacionados con el tipo de calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos

mínimos, de ambiente y cultura organizacional, de manejo de intereses (personales, políticos y privados), de rendición de cuentas y de intervención de mandos superiores. Para enfrentarlas estos, tiene como estandarte y puntos de apoyo que le ayudan a tomar decisiones., sus principios éticos, el código de ética, su estrategia para el fomento del compromiso ético y los criterios éticos.

FIGURA 20 INTERACCIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTOS EN EL CONTEXTO GUBERNAMENTAL



Elaboración propia, usando la representación del modelo actancial (Greimas,1976).

Para desarrollar la estrategia para el fomento del compromiso ético, es necesario que el director de proyecto conozca el contexto y el ambiente de las organizaciones involucradas; para ello, necesita observar y analizar la forma, tipo y estructura de la organización, las condiciones económicas, sociales y la cultura organizacional, las condiciones del mercado, los avances y tendencias tecnológicas relacionadas con el proyecto.

En el ámbito de la estructura, el objeto social y el sector productivo, será necesario comprender las diferencias y características propias del tipo de organización donde se implemente el modelo, ya que requerirán de un tratamiento distinto las organizaciones gubernamentales, las no gubernamentales -ONG´s-, o las privadas del sector industrial, que las de servicios o inclusive de las PYME´s, a fin de inferir las condiciones en el dinamismo u obstáculos que enfrenta la organización; comprender su cultura, acceso a capital, recursos materiales y tecnológicos de los que dispone, los procesos y sistemas informáticos, activos intangibles y de gestión del conocimiento.

Asimismo, será necesario conocer la apertura y flexibilidad normativa de la organización, para adoptar esquemas de intervención; además de mecanismos internos -formales- para resolver conflictos sobre aspectos éticos, tales como denuncia, queja, mediación, arbitraje, conciliación y remediación que instituyan políticas de justicia para todo el grupo concernientes a derechos, obligaciones y sanciones; que prevean y prevengan situaciones de conflicto tipificadas.

III.2.4.2 Convergencia de Intereses

Cuando la organización privada interviene en proveer servicios al sector gobierno y desde la perspectiva del sector privado, la búsqueda por tener mayores índices de rentabilidad, mayores márgenes de ganancia, incrementar la ventaja competitiva ante la globalización y satisfacer los requerimientos en licitaciones, son algunas de las motivaciones al implementar estrategias y estándares de la dirección de proyectos o contratar a directores de proyectos certificado en el estándar. Lo anterior, porque se considera al director de proyectos asignado para tal función como el único responsable del éxito o fracaso de dicho proyecto.

En esta etapa, es necesario identificar los planteamientos adecuados para que organizaciones del sector privado adopten un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la

dirección de proyectos; ya sea que, en dichos planteamientos, se apele, entre otros, al interés de: el beneficio de la inversión sostenible, el cumplimiento de disposiciones legales, evitar multas o sanciones, la ventaja competitiva, lograr confiabilidad y estabilidad corporativa, ser candidato a obtener una mayor demanda de proyectos por parte del gobierno, tendencia y prospectiva, por expansión, la responsabilidad social o el incremento del valor social.

No obstante, el mayor impulso podría encontrarse en el cumplimiento de la “Ley anticorrupción que también vigilará a la iniciativa privada”²³. Entonces, al formular una estrategia para el fomento del compromiso ético, será indispensable tener pleno conocimiento de dichas motivaciones a fin de ser asertivos en el planteamiento de una propuesta que se abra paso, guíe el cambio en la conducta de los implicados en dichos proyectos y se concrete en la realidad.

Cabe señalar que en muchas organizaciones se adhieren a políticas y normas que responden además al sentido humanístico, de responsabilidad social²⁴ y filantrópico como parte de su filosofía o se adhieren al Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, ONU²⁵, por presión y condición del mercado internacional. Ello impone también la implementación de códigos de ética para empresas multinacionales²⁶ de la OCDE; lo anterior presupone la abundante disponibilidad de referentes legales y procedimentales que apoyen la realidad operativa en un marco de actuación ética.

²³ Forbes, 31 de julio del 2017, <https://www.forbes.com.mx/ley-anticorrupcion-tambien-vigilara-a-la-iniciativa-privada/>

²⁴ Para el 2015 se inscribieron 466 nuevas empresas formalmente al Distintivo ESR, que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), sumando 1,442 empresas que están evaluando su gestión con base en los más de 160 indicadores de este proceso (Villalobos, 2015).

²⁵ El Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas es un modelo de negocio que desde el año 1999 año invita a las empresas a que alineen sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados.

²⁶ Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Recomendaciones en ocho principios éticos, para una conducta empresarial responsable en el contexto global revisión 2011; OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>

FIGURA 21 CONVERGENCIA DE INTERESES DE PROYECTOS EN EL CONTEXTO GUBERNAMENTAL



Elaboración propia.

La participación conjunta, coordinada, convencida y acordada, determinará el éxito de la organización propia para el proyecto; siempre que se identifique a dicha organización como una organización plural, en la que los agentes asuman y acepten no solo un contrato jurídico, sino además, adopten y se comprometan en un contrato ético, moral, aunado a un contrato social (Vida, 2009), para el futuro bienestar compartido; teniendo en ello, la oportunidad de trascendencia, donde el proyecto es una convergencia de intereses entre el sector privado, el sector público, el sector político y los ciudadanos – véase la Figura 21- que requieren ser armonizados asertivamente para el éxito real del proyecto, manteniendo siempre el propósito superior, para el máximo beneficio de los ciudadanos, en tanto que son ellos, los que pagan, a través de impuestos, el costo de los proyectos públicos.

III.2.4.3 Definición de elementos del modelo

En esta etapa, se definieron los siguientes elementos requeridos en un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético:

- Saberes
- Actores
- Fundamentación
- Retos
- Trazado del modelo

Partiendo de dicha definición, se generó un esquema sintético, que se muestra en la Figura 22, para mantener visualizados los principales elementos involucrados en el diseño del modelo para el fomento del compromiso ético.

III.2.4.3.1 Saberes requeridos y disciplinas involucradas

Es importante recordar que el trabajo de la dirección de proyectos requiere del apoyo de diversas disciplinas y especialistas. Así, para fines de la implementación del modelo, será necesario auxiliarse de profesionistas en diversos saberes como:

- Dirección de proyectos
- Administración
- Ingeniería industrial
- Psicología organizacional
- Pedagogía
- Tecnología
- Derecho

III.2.4.3.2 Actores involucrados

La adecuada estrategia para el fomento del compromiso ético dependerá en gran medida, de la visibilidad de la mayoría de los actores involucrados, lograr una correcta comunicación y colaboración con ellos en aspectos sobre ética, legalidad, civilidad; a fin de visibilizar oportunidades y restricciones basadas en riesgos. En general, se encontrarán involucrados:

- Accionistas
- Directores de área
- Grupos consultivos
- Colectivos sociales ciudadanos
- Gobernantes y políticos
- Equipo de proyecto
- Proveedores

FIGURA 22 PRINCIPALES ELEMENTOS EN EL MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO



III.2.4.3.3 Fundamentación

El principal punto de apoyo y sustento podría encontrarse plenamente establecido y será necesario darlo a conocer a todos los involucrados. Dicho sustento estaría en documentos existentes tales como:

- Leyes y reglamentos
- Planeación estratégica organizacional
- Código de ética institucional
- Código de ética del director de proyectos
- Reportes de investigaciones y tendencias en ética
- Prospección y proyección del estado de resultados.

Adicionalmente, dependiendo de la naturaleza del proyecto, será necesario generar algunos otros sustentos, tales como:

- Estimación del valor social de proyectos
- Plan de riesgos (validación del plan)
- Plan de la integración del proyecto

III.2.4.3.4 Retos

A partir de lo anterior, corresponde clarificar que la formulación de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético es compleja en su concepción y desarrollo. Para tal encomienda, es necesario observar los retos y desafíos que enfrenta el director de proyectos al desempeñar su trabajo. Como ejemplos de dichos retos, podemos señalar los siguientes:

- Conocimiento de los principales referentes teóricos, las mejores prácticas y los documentos principales del estándar.
- Comprender las motivaciones y propósitos organizacionales.
- Prever todos los factores de ambiente y de contexto que afectan o pudieran afectar al proyecto.
- Identificar a todos los actores, conocer sus intereses y expectativas e involucrarlos.
- Orientar las dimensiones axiológicas con las estrategias propias de negocio.
- Identificar, atraer, descubrir, desarrollar y retener actores impulsores de la ética en la organización.
- Disponer de tecnologías de apoyo
- Contribuir al valor de la organización
- Apostar a la responsabilidad social

- Gestionar el cambio, adaptación y mejora
- Generar confianza y dar legitimidad de las motivaciones en la organización
- Apegarse a los mecanismos de gobernabilidad organizacional
- Generar mecanismos facilitadores para la innovación en el fomento del compromiso ético
- Optimizar inversiones
- Incrementar eficiencia y productividad de la organización
- Disponer de cuadros de sustitución, ya sea por contingencia o separación
- Reducir la distancia respecto del conocimiento cívico, ético, entre otros.

Una vez que se asuman dichos retos y se cuente con la disposición a confrontarlos, se estará en posición para trazar un modelo de estrategia viable.

III.2.4.4 Trazado de un Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos

En esta etapa, el principal desafío, ha sido ofrecer parámetros y criterios que fortalezcan posturas éticas del director de proyectos, en su actuación, en los diversos momentos asociados a la aplicación de las prácticas del estándar, con el pleno conocimiento de que, por un lado, los proyectos vinculados al sector público responden a estrategias en la gestión económica, política, social, cultural, intelectual y tecnológica de diversos sectores de la sociedad; y por el otro, implica la participación de actores interesados inmersos en cierto contexto organizacional.

El modelo implica el involucramiento activo de personas que participan en el proyecto de las instituciones gubernamentales y de organizaciones proveedoras; haciéndolas corresponsables de facilitar los medios y establecer los mecanismos para alcanzar los fines de dichos proyectos.

Es pertinente señalar que, para el trazado de este modelo, han sido considerados los hallazgos, y resultados de las fases previas en el procedimiento, pero, además, se incluyeron elementos adicionales al diseño del modelo, con la intención de facilitar la comprensión del modelo. Los aspectos incluidos son los siguientes:

1. Descripción del modelo
2. Ámbito de aplicación
3. Fuentes de consulta sugeridas:

- Sobre el estándar
 - Sobre aspectos éticos
 - Sobre aspectos jurídicos y normativos
 - Sobre las organizaciones involucradas
 - Sobre la gestión del cambio
4. Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos:
- a. Diagnóstico
 - b. Estrategia
 - c. Soporte a la estrategia

III.2.4.4.1 Descripción del modelo

La dirección de proyectos, como una rama especializada de la administración, surge de la integración de los aportes de estudiosos, de las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías y de las disciplinas sociales y humanidades. A partir de ello la práctica de dicha especialización ha promovido la generación de estándares técnicos, tales como el del *Project Management Institute*, PMI. Sin embargo, para la práctica en contextos gubernamentales en México, es necesario además, establecer estrategias para el fomento del compromiso ético. Por ende, el Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental, ofrece un conjunto de elementos que contribuye a promover una actuación ética del director de proyectos y de los involucrados para lograr un desempeño exitoso de los proyectos públicos.

Dicho modelo tiene como propósito, fomentar que la mayoría de los involucrados e interesados en los proyectos comprendan, apropien y ejerzan responsabilidad ética y plena de las acciones que desempeñan en la dictaminación, dirección y supervisión de proyectos en el contexto gubernamental; además de brindar mecanismos que contribuyan al logro de los objetivos, en la gran encomienda de la gestión de proyectos del sector público para el bienestar del futuro social.

El modelo considera la confluencia y armonización de intereses, tanto de organizaciones del sector privado, interesadas en su sobrevivencia y prosperidad; como también del sector público y el sector político, interesados en dar visibilidad a las acciones de gobierno.

Las premisas para su utilización sugieren el entrenamiento del director de proyectos para la incorporación desde etapas tempranas al inicio de proyectos con la intención de mantener un riguroso control en las etapas de planeación, ejecución y cierre de proyectos. En el modelo, se sugieren, además, etapas para la gestión del cambio, para el aseguramiento del conocimiento ético, cívico, legal, de convivencia social e inclusive de derechos humanos y acciones de intervención organizacional, mediante el establecimiento de mecanismos para el cumplimiento de las disposiciones legales, con énfasis en el fomento del compromiso, más que en la sanción.

El modelo de estrategia tiene el objetivo de fortalecer las prácticas de la dirección de proyectos estandarizadas, brindando un conjunto de guías, herramientas y puntos de apoyo metodológicos, que contribuyan al éxito de los proyectos y el logro de los beneficios sociales.

III.2.4.4.2 Ámbito de aplicación

Principalmente en proyectos para el sector público, con el propósito de generar mecanismos que permitan la transparencia y rendición de cuentas, el manejo de intereses, la vigilancia de la calidad y el cumplimiento de requisitos técnicos, el manejo y gestión de la cultura de las organizaciones participantes en dichos proyectos, y la sensibilización de los diversos mandos en la jerarquía institucional. Así como también en proyectos para propósitos sociales, porque permitirá la aplicación efectiva de recursos a la generación de beneficios sociales y su sostenibilidad en prospectiva.

También en proyectos productivos, donde la evaluación adecuada de las condiciones éticas de las organizaciones conduzca al establecimiento de políticas y lineamientos que garanticen la estabilidad y prosperidad de las empresas; en proyectos de innovación y desarrollo, podrían determinarse tempranamente las políticas adecuadas y lineamientos que prevean la conducta ética en todo el ciclo de vida de los productos derivados de dichos proyectos.

III.2.4.4.3 Fuentes de consulta sugeridas

Con la finalidad de contar con fuentes documentales que acompañen la implementación del modelo de estrategia y además con la premisa de que se han adoptado las prácticas

estandarizadas de la dirección de proyectos, se sugiere a manera de ejemplo un conjunto de referentes²⁷:

- Sobre el estándar, documentación actualizada
 - Guía de los Fundamentos de la Dirección de proyectos, Project Management Institute, Inc.
 - Código de Ética y Conducta Profesional, Project Management Institute, Inc.
 - Marco de Referencia del PMI para la Toma de Decisiones Éticas, Project Management Institute, Inc.
 - Project Manager Competency Development Framework (PMCDF), Project Management Institute, Inc.
 - Managing Change In Organizations A Practice Guide, Project Management Institute, Inc.
- Sobre aspectos éticos
 - Ethics and Integrity in Public Administration, Concepts and cases, Edited by Raymond W. Cox III., M.E. Sharpe Armonk, New York London, England, 2009.
 - Ética en los Negocios, Conceptos y Casos, Manuel G. Velásquez, Editorial Pearson, 2006.
 - Construir confianza, ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones, Adela Cortina, Editorial Trotta, 2003.
 - Claves para una cultura empresarial, Adela Cortina, Editorial Trotta 2000.
 - La teoría de los *Stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, Elsa González Esteban, Universitat Jaume I, España, 2009.
 - Applied Project Management, Best practices on Implementation, Harold Kerzner, PhD. Editorial John Wiley y Sons, Inc. 2000.
- Sobre aspectos jurídicos y normativos
 - Código de ética de los servidores públicos de la administración pública federal.
 - Pacto Global de Naciones Unidas.

²⁷ Cabe señalar que, en el momento de aplicación, será necesario incluir referentes actualizados y algunos otros de reciente desarrollo, además de considerar la aplicabilidad local de la literatura en el contexto del proyecto.

- Guías de la OCDE de conducta empresarial.
- Normas técnicas del sector del proyecto.
- Mejores prácticas, gobernanza pública, riesgos e integridad de la Auditoría Superior de la Federación.
- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- Sobre las organizaciones involucradas
 - Planeación estratégica actualizada.
 - Código de ética y conducta profesional.
 - Estructura jerárquica y organigrama.
- Sobre gestión del cambio
 - Gestión del Cambio organizacional, Camino y Herramientas, Arthur Zimmerman, Ediciones ABYA-YALA, 2000

III.2.4.4.4 Un Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental

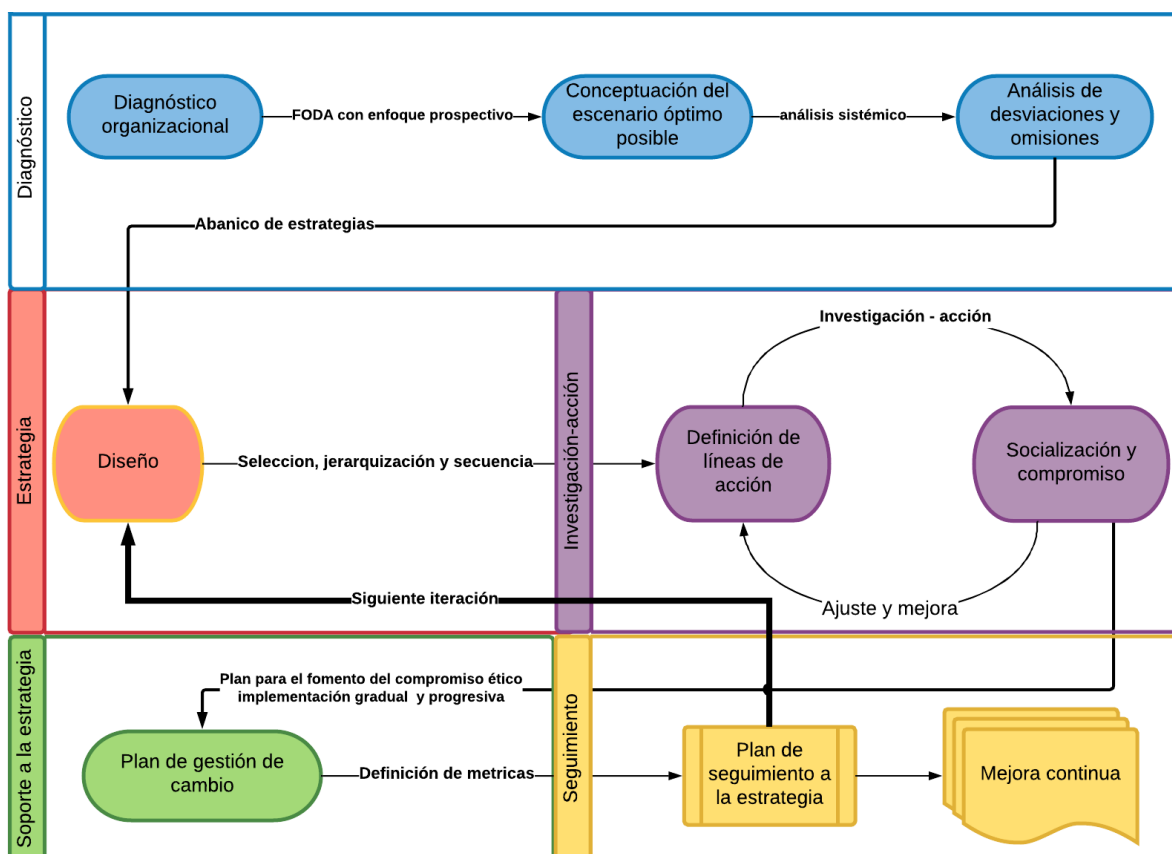
En esta sección, se proponen los elementos que comprenden el modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos, con un encuadre práctico, situado en el cómo. Será definido un ciclo de vida de tres principales fases del modelo y que a su vez incluyen las siguientes etapas:

- Diagnóstico
 - Diagnóstico organizacional
 - Conceptuación del escenario óptimo posible
 - Análisis de desviaciones y omisiones
- Estrategia
 - Diseño
 - Definición de líneas de acción
 - Socialización y compromiso

- Soporte a la estrategia
 - Plan de gestión del cambio
 - Plan de seguimiento a la estrategia
 - Mejora continua

El esbozo genérico para visualizar en panorámica dicho modelo de estrategia, se muestra en la Figura 23, el cual incluye tres principales fases que agrupan nueve etapas clave. Más adelante, después de la sección de Validación por grupos de interés de la dirección de proyectos, se ampliará la descripción de dichas fases del modelo, con el propósito de describir los qué y los cómo.

FIGURA 23 PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL CONTEXTO GUBERNAMENTAL.



Cierto es que, aun cuando se ha observado que la documentación del estándar de las prácticas de la dirección de proyectos es insuficiente para guiar la actuación ética, también es importante mencionar que este modelo pretende ser un complemento a dicha documentación, de manera

que fortalezca al Director de proyecto y su equipo de trabajo en el contexto gubernamental brindándole herramientas y guías adicionales para el fomento del compromiso ético.

III.2.4.5 Validación por grupos de interés de la dirección de proyectos

Una vez trazado un bosquejo del Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético, se procedió a realizar la etapa de validación y adecuación del modelo, en cuatro iteraciones. Para ello, se conformaron tres grupos de interés en la práctica del estándar de la dirección de proyectos: el primero integrado por veintiún directores de proyectos en entrenamiento; el segundo, por un director de proyectos experto nivel *Senior*, con más de treinta y cinco años de experiencia y finalmente en el tercer grupo, por dos de los Informantes participantes en la investigación con mayor experiencia.

El modelo fue presentado en dos tipos de dinámicas: primero de manera colegiada, en el marco del Diplomado de Administración de Proyectos acorde a estándares Internacionales de la Facultad de Estudios Superiores Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México, se integraron siete equipos de trabajo, de tres participantes cada uno; posteriormente, se brindó una breve exposición del propósito de la dinámica, así como de la presentación del modelo, En seguida, se procedió a la evaluación del modelo; un segundo tipo de dinámica implicó la realización de tres sesiones adicionales, para cada participante individual, el experto *Senior* en dirección de proyectos y los Informantes «INF_1 y INF_4», con la finalidad de resguardar la identidad y comentarios de los informantes.

Para este fin se diseñó un instrumento, mostrado en la Figura 24 Rúbrica utilizada para la validación del modelo, por parte de practicantes de la dirección de proyectos. Para ello, se establecieron un conjunto de criterios graduados que permitieron valorar la propuesta del modelo, respecto del grado de adecuación para la incorporación del sentido ético en la actuación de los directores de proyecto.

Los criterios establecidos se relacionan con la inserción de conceptos, procesos, mecanismos de desarrollo de competencias, el uso de herramientas para la aplicación, la vinculación con grupos de interés de los proyectos y el entorno; los cuales se describen a continuación:

CRT_01 Pertinencia de incluir en el modelo el desarrollo de conceptos relacionados con el sentido ético. Su propósito es observar la pertinencia de la inclusión de conceptos, términos, definiciones, glosario y vocabulario relacionados con la ética en glosarios, índices, secciones, capítulos o subcapítulos.

CRT_02 Pertinencia de considerar procesos que abordan el fomento del compromiso ético. Su propósito es observar la pertinencia de la recomendación de la orientación de procesos o procedimientos dirigidos a promover, auditar, persuadir, disuadir, capacitar en el sentido ético y su aplicación.

CRT_03 Facilidad para incorporar métodos para fomentar el sentido ético. Su propósito es observar la facilidad del abordaje y recomendaciones de herramientas, técnicas y métodos para fomentar el sentido ético y su aplicación.

CRT_04 Facilidad para adquirir las competencias orientadas hacia el sentido ético. Su propósito es observar la facilidad para adquirir las competencias con las competencias técnicas, de liderazgo, de negocios y estrategia, y su incorporación o vinculación con el sentido ético como competencia (conocimientos, valores, aptitudes, actitudes), que incluye información de las expectativas del comportamiento ético, así como el tipo de evidencias que debe generar y mostrar un director de proyecto.

CRT_05 Aplicabilidad del modelo para su vinculación con el entorno y grupos de interés. Su propósito es observar la aplicabilidad del modelo para la vinculación con diversos grupos de interés orientándolos hacia la conducción con un sentido ético, dentro de un ambiente y contexto sociocultural, ideológico, económico y político.

CRT_06 Adaptabilidad del modelo para su adopción en los diferentes tipos de proyectos. Su propósito es observar la adaptabilidad del modelo para que adopción en diferentes tipos de proyectos, condiciones y grupos de interés.

CRT_07 Visibilidad de los beneficios para el apropiamiento del modelo. Su propósito es observar la medida en que pueden atraparse los beneficios del apropiamiento del modelo.

CRT_08 Utilidad del Modelo de forma global. Su propósito es conocer la utilidad percibida del modelo para lograr su adopción.

Cabe mencionar que los documentos y argumentos planteados en las secciones anteriores: III.2.4.4.1 Descripción del modelo, III.2.4.4.2 Ámbito de aplicación, III.2.4.4.3 Fuentes de consulta sugeridas, junto con la sección III.2.4.4.4 Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental; acompañaron el instrumento de validación durante la exposición a los participantes en cada iteración de validación. Inmediatamente después de cada sesión, se procedió a la adecuación del modelo con base en los comentarios y recomendaciones de los participantes.

FIGURA 24 RÚBRICA UTILIZADA PARA LA VALIDACIÓN DEL MODELO POR PARTE DE PRACTICANTES DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (INFORMANTES, PRACTICANTES SENIOR, GRUPO DE PROFESIONISTAS EN ENTRENAMIENTO)

Rúbrica para la validación del modelo para el fomento de compromiso ético									
	Objetivo del documento	El propósito de este instrumento es determinar los criterios en forma de rúbrica para evaluar el grado de acuerdo en la adopción del modelo para el fomento del compromiso ético en los proyectos, a fin de fomentar una cultura profesional que incorpore el sentido ético de los practicantes de la dirección de proyectos. Para ello, se establece un conjunto de criterios graduados que permitan valorar (en escala Likert), los documentos relacionados con la propuesta de modelo, sobre el grado de acuerdo hacia la incorporación del sentido ético en la actuación de los directores de proyecto. Dicha observación de criterios se relacionan con la inclusión de conceptos, procesos, mecanismos de desarrollo de competencias, el uso de herramientas para la aplicación, la vinculación con grupos de interés (stakeholders) y el entorno. Este instrumento ayuda a examinar el modelo, respecto a la inclusión conceptual, procedimental en los procesos, uso de métodos como herramientas de aplicación, las competencias a desarrollar por el director de proyecto y los mecanismos de vinculación tanto con grupos de interés donde se encuentra inmerso un proyecto.	Representatividad encontrada del criterio: No existe "1" No adecuado "2" Poco adecuado "3" Medianamente adecuado "4" Adecuado "5"						
	Nombre de los documentos presentados:		Calificación Escala 1,2,3,4,5.						
CRT_ID	Criterio	Propósito del criterio	1	2	3	4	5	Comentarios	Recomendaciones
CRT_01	Pertinencia de incluir en el modelo el desarrollo de conceptos relacionados con el sentido ético	Observar la pertinencia de la inclusión de conceptos, términos, definiciones, glosario y vocabulario relacionado con la ética en glosarios, índices, secciones, capítulos o subcapítulos.							
CRT_02	Pertinencia de considerar procesos que abordan el fomento del compromiso ético	Observar la pertinencia de la recomendación de la orientación de procesos o procedimientos hacia promover, auditar, persuadir, disuadir, capacitar en el sentido ético y su aplicación.							
CRT_03	Facilidad para incorporar métodos para formentar el sentido ético	Observar la facilidad del abordaje y recomendaciones de Herramientas , técnicas y métodos para formentar el sentido ético y su aplicación.							
CRT_04	Facilidad para adquirir las competencias orientadas hacia el sentido ético.	Observar la facilidad para adquirir las competencias técnicas, de liderazgo , de negocios y estrategia; y su incorporación o vinculación con el sentido ético como competencia (conocimientos, valores, aptitudes, actitudes) que incluye información de las expectativas del comportamiento ético, así como el tipo de evidencias que debe generar y mostrar un director de proyecto.							
CRT_05	Aplicabilidad del modelo para su vinculación con el entorno y grupos de interés	Observar la aplicabilidad del modelo para la vinculación con el entorno y grupos de interés orientándolos hacia la conducción con un sentido ético, dentro de un ambiente y contexto sociocultural, ideológico, económico y político.							
CRT_06	Adaptabilidad del modelo para su adopción en los diferentes tipos de proyectos	Observar la adaptabilidad del modelo para la adopción en diferentes tipos de proyectos, condiciones y grupos de interés.							
CRT_07	Visibilidad de los beneficios para el apropiamiento del modelo	Observar la visibilidad de los beneficios del apropiamiento del modelo.							
CRT_08	Utilidad del Modelo de forma global	Considerar la utilidad del modelo para su adopción							

Con la aplicación de dicho el instrumento y la retroalimentación de los participantes, se logró en la última iteración, la validación como “Adecuado” para todos los criterios de evaluación, en la última sesión con la participación del Informante INF_1.

FIGURA 25 CONCENTRADO DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL CONTEXTO GUBERNAMENTAL

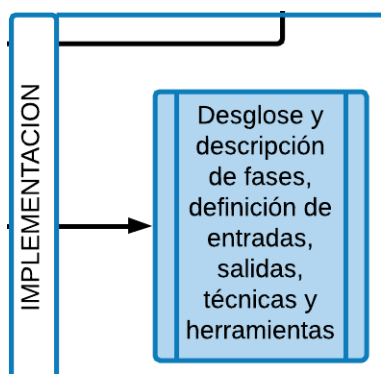
Ente evaluador	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5	Equipo 7	Equipo 8	Experto Senior	INF_4	INF_1
CRT_01 Pertinencia de incluir en el modelo el desarrollo de conceptos relacionados con el sentido ético.	4:Adecuado 3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_02 Pertinencia de considerar procesos que aborden el fomento del compromiso ético	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_03 Facilidad para incorporar métodos para fomentar el sentido ético	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_04 Facilidad para adquirir las competencias orientadas hacia el sentido ético.	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado
CRT_05 Aplicabilidad del modelo para su vinculación con el entorno y grupos de interés	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_06 Adaptabilidad del modelo para su adopción en los diferentes tipos de proyectos	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_07 Visibilidad de los beneficios para el apropiamiento del modelo	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	3:Medianamente adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado
CRT_08 Utilidad del Modelo de forma global	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado	4:Adecuado

Cabe destacar que, en esta etapa del procedimiento, se recibió el reconocimiento y se manifestó el interés por parte de los participantes para incorporar el modelo a su práctica de la dirección de proyectos. Así mismo, el énfasis de hacer mandatorio en las organizaciones la implementación de dicho modelo. El concentrado de la validación del modelo en cuestión se muestra en la Figura 25. Los comentarios y sugerencias al modelo fueron atendidos en su totalidad en cada iteración, estas recomendaciones se dirigían principalmente, a clarificar el nombre de los bloques de algunas fases y de algunas etapas para mejorar su comprensión, la inclusión de algunos tipos de referentes normativos y la pertinencia de señalar la inclusión de documentos actualizados del estándar al utilizar el modelo.

III.2.5 Implementación

Esta fase del procedimiento, con una etapa única esquematizada en la Figura 26, tiene la finalidad de detallar el modelo para ser aplicado en proyectos del contexto gubernamental en México.

FIGURA 26 FASE DE IMPLEMENTACIÓN



En armonía con las prácticas del estándar de la dirección de proyectos, para implementar dicho modelo bajo un enfoque metodológico de procesos, se proponen de manera sintética, las entradas, salidas, así como las técnicas y herramientas, de cada fase del modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental, mismas que, se describen de forma breve en las siguientes secciones, retomando el esquema del modelo la Figura 23.

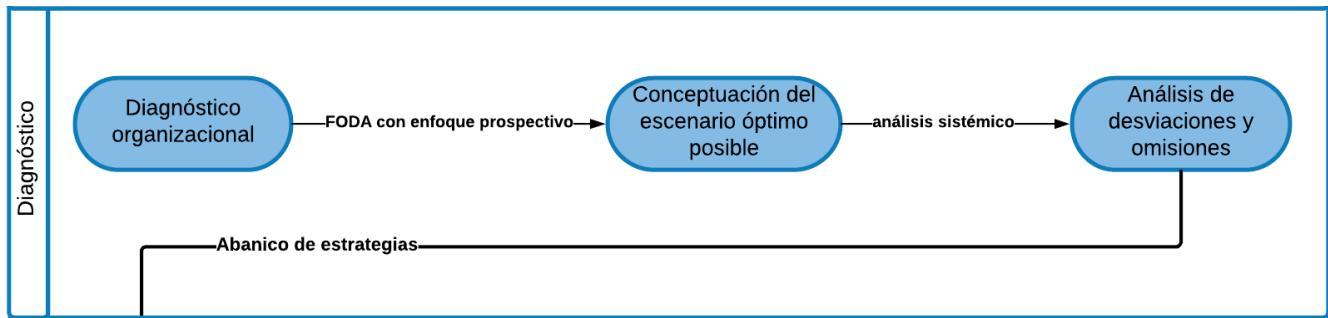
III.2.5.1 Diagnóstico

En el Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético desarrollado, la fase de diagnóstico, representada en el esquema de la Figura 27, incluye tres etapas secuenciales: el diagnóstico organizacional de la situación en que se encuentra inmerso el proyecto, la conceptualización bajo un enfoque prospectivo del escenario óptimo posible y un análisis de desviaciones y omisiones.

La etapa de diagnóstico organizacional comprende diversos aspectos del contexto, tanto internos como externos a la organización, tales como la filosofía y la cultura organizacional, la estructura formal e informal, el inventario de capacidades y competencias de los involucrados directos en el proyecto, las políticas y lineamientos, los recursos tecnológicos, etc. Con todos estos elementos, se genera un tablero de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; centrado en aspectos de ética.

Para la siguiente etapa, bajo un enfoque prospectivo se proseguirá con la etapa de conceptualización del escenario óptimo posible, retomando los referentes teóricos, de mejores prácticas y de tendencia en inserción del compromiso ético. Dicho escenario deberá plantearse bajo un enfoque sistémico que ayude a visualizar los sujetos, objetos, procedimientos, herramientas y recursos disponibles, las condiciones de ambiente, así como también los elementos teórico-ideológicos; lo cual facilitará la inmersión en siguiente etapa, para el análisis de las desviaciones y omisiones de manera integral entre el escenario real y el escenario óptimo posible. Como resultado de esta fase de diagnóstico, se desprende un abanico de estrategias viables potenciales a implementar como parte del modelo de estrategia desarrollado.

FIGURA 27 FASE DE DIAGNÓSTICO, EN EL MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO



Entradas: entregables de la etapa de Inicio y de etapas tempranas a la etapa de planeación del proyecto en que se aplique el modelo, tales como:

- Caso de negocio del proyecto
- Acta de constitución del proyecto
- Planeación estratégica de las organizaciones involucradas
- Documento de análisis de grupos de interés
- Matriz de poder e influencia
- Código de ética de la dirección de proyectos
- Código de ética de las organizaciones involucradas

Técnicas y herramientas utilizadas:

- Análisis FODA vinculado a un análisis y diagnóstico axiológico (análisis de valores y antecedentes éticos) en cinco grupos de interés:
 - Beneficiarios directos del proyecto
 - Equipo de proyecto
 - Patrocinadores del proyecto
 - Comunidad donde se implementa el proyecto
 - Funcionarios de la institución de gobierno que promueve la implementación del proyecto
 - Interesados del sector político
- Análisis de causa-raíz
- Árbol de problemas
- Análisis sistémico organizacional asociado al proyecto
- Análisis de desviaciones y omisiones
- Análisis prospectivo, entre otros

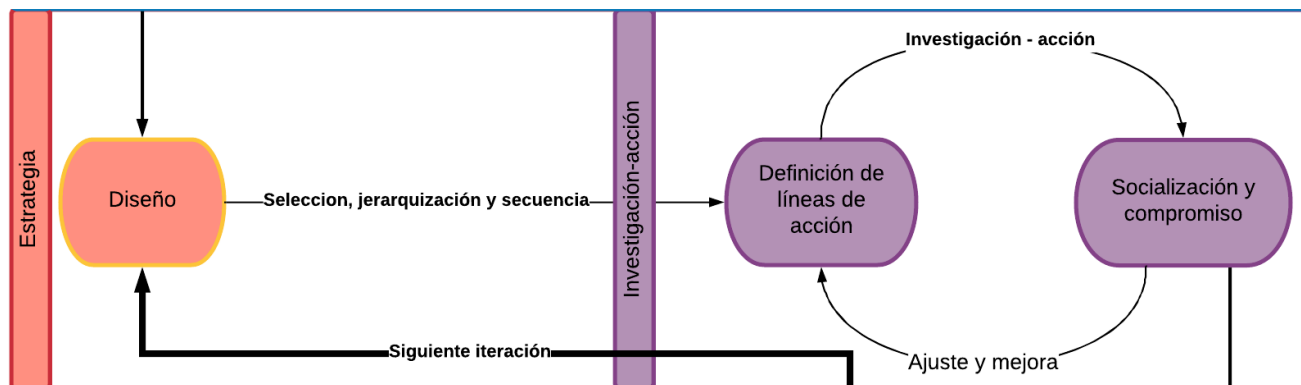
Producto o salidas:

- Diagnóstico axiológico
- Diagnóstico de problemas
- Estrategias defensivas
- Estrategias ofensivas
- Estrategias de supervivencia
- Estrategias de reorden para el fomento del compromiso ético
- Representación sistémica del proyecto
- Conceptuación del escenario óptimo posible
- Identificación de necesidades de capacitación

III.2.5.2 Estrategia

La fase implica el diseño de estrategias para el fomento del compromiso ético, esquematizada en la Figura 28. Se plantea en dos etapas: primero, una de diseño, con el fin de desarrollar un plan para el fomento del compromiso ético, *ad hoc* a las organizaciones del contexto del proyecto y sus diversos actores; segunda, una de ejecución bajo la perspectiva de investigación-acción (Tripp, 2005), que incluye la ejecución iterativa de ajuste y mejora, entre las etapas para la definición de líneas de acción para el fomento del compromiso ético y la de socialización con el equipo de proyecto y los principales interesados; hasta lograr el consenso del director de proyectos y la adopción del compromiso ético de los principales involucrados, sobre un conjunto de políticas y procedimientos; para generar entonces, un plan para el fomento del compromiso ético, que contribuya a la actuación ética a lo largo de todas las fases de desarrollo del proyecto y con diversos actores e interesados.

FIGURA 28 FASE DE ESTRATEGIA, EN EL MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO



Entradas:

- Salidas de la etapa de diagnóstico
- Planes para la dirección de proyectos

Técnicas y herramientas:

- Lluvia de ideas
- Juicio de expertos
- Priorización de actividades
- Diagramas de Gantt
- Investigación en acción

Producto o salidas:

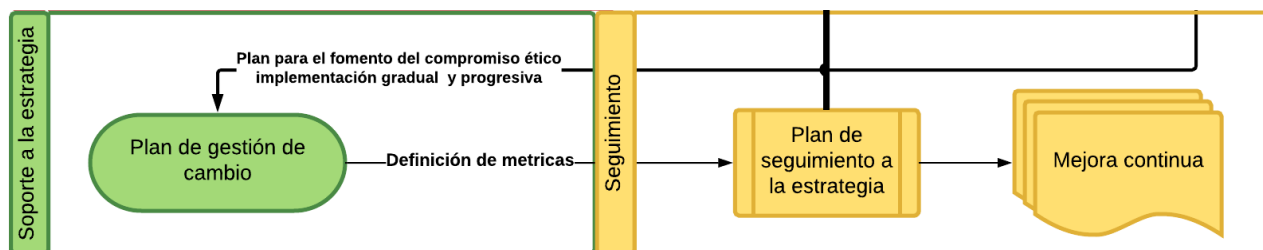
- Código de ética integral *ad hoc* para el proyecto
- Plan para el fomento del compromiso ético
- Modelo de manifiesto de adhesión al código de ética y los procesos para el fomento del compromiso ético en el proyecto
- Líneas de acción, seleccionadas, jerarquizadas y secuenciadas.
- Conjunto de políticas y procedimientos alineadas a políticas gubernamentales sobre corrupción, transparencia y rendición de cuentas.
- Actualización del plan de comunicación
- Actualización del plan de integración del proyecto
- Actualización del plan de gestión de los interesados relativo a la socialización de líneas de acción para la ética
- Actualización del plan de gestión de las adquisiciones
- Actualización del plan de gestión de los recursos
- Actualización del plan de gestión de la calidad
- Actualización del plan de gestión de los riesgos
- Actualización del cronograma
- Definición de métricas, criterios y evidencias
- Programas de capacitación (actores internos)
- Programa de sensibilización (actores externos)
- Definición de términos y convenciones
- Matriz de responsabilidades

De esta forma, a fin de ejemplificar una de las salidas de la fase de estrategia del modelo en cuestión, se propone en el Apéndice I, el contenido genérico del Índice en un Plan para el fomento del compromiso ético.

III.2.5.3 Soporte a la estrategia

Finalmente, la fase de soporte a la estrategia, que se muestra en la Figura 29, acompañará la ejecución del Plan para el fomento del compromiso ético, estableciendo etapas en el plan de gestión del cambio y el plan de seguimiento a la estrategia y una etapa de mejora continua.

FIGURA 29 FASE DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA, EN EL MODELO DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL COMPROMISO ÉTICO



Entradas:

- Plan para el fomento del compromiso ético en la administración del proyecto
- Salidas de la Fase de Estrategia

Técnicas y herramientas:

- Técnicas de administración de proyectos
- Técnicas didácticas
- Técnicas de negociación
- Métodos de remediación
- Técnicas de desarrollo humano
- Herramientas de desarrollo organizacional
- Técnicas de seguimiento de métricas y estadísticas
- Métodos de gestión del cambio, mediante plan de gestión del cambio

Producto o salidas:

- Definición de métricas
- Puntos de control asociados a procesos de la organización
- Reportes de ejecución del plan para el fomento del compromiso ético en la administración del proyecto
- Plan de seguimiento a la estrategia
- Tablero de métricas y análisis de tendencias
- Lecciones aprendidas
- Propuestas para la mejora continua

Cabe aclarar que las salidas de la fase de soporte a la estrategia y seguimiento, dependerán en gran medida de las características cada proyecto, sus dimensiones, complejidad y alcance; así como el grado de empoderamiento y autoridad del director de proyecto; en general, los propósitos de dichas etapas son, entre otros, llevar a la práctica la incorporación de criterios éticos, desde las etapas tempranas al inicio del proyecto; el desarrollo de competencias orientadas hacia el sentido ético, en todos los miembros del equipo de proyecto; el fomento del compromiso y actuación ética, la práctica de valores; el establecimiento de mecanismos para la adopción de códigos de ética; sensibilización de los involucrados, enfatizar y dar visibilidad al logro de los beneficios para el bienestar común, a través del proyecto que se gestiona.

IV. Conclusiones

Es conveniente señalar que, desde la perspectiva docente y de investigación, esta propuesta contribuye al campo del conocimiento de la administración, al proveer diversos productos que son adicionales a la elaboración del procedimiento y del modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental. Estos productos se describirán en las siguientes líneas.

Inicialmente, el esquema de los elementos, que integran la planeación estratégica según sus propósitos, facilita la comprensión de la ubicación y relación que guarda la filosofía organizacional relativa a principios y valores éticos, que por cierto es lo que distingue el papel de la empresa privada contrastando con el que guarda el Estado, en su función de velar de los intereses del ciudadano para el bienestar común. Se aportaron elementos teóricos de crítica y análisis para la comprensión del estado que guardan las prácticas estandarizadas de la dirección de proyectos en el contexto gubernamental y los desafíos en entornos multinacionales.

Continuando con el desarrollo del procedimiento, en la fase de conceptualización del procedimiento, como recuento de los productos derivados, se tiene en primera instancia, el esquema de la agrupación de los aportes a la administración, según sus propósitos y enfoque, diferenciando entre los aportes desde la mirada de las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías contrastando con los aportes desde la mirada de las disciplinas sociales y humanidades. En una segunda parte, se tienen las tablas de agrupación, en las que se distinguió, además, el área de influencia en la dirección de proyectos. En la tercera parte, se obtuvo el instrumento y los criterios para la evaluación de documentos del estándar, sobre aspectos éticos. Estos componentes, contribuyeron al entendimiento de los elementos, técnicos, conceptuales y metodológicos, presentes en el estándar. No obstante, y con mayor relevancia, dichos productos, ayudaron a la identificación de aquellos elementos ausentes a pesar de sus necesidades, para fomentar el compromiso ético en involucrados e interesados, así como guiar la conducta de los directores de proyectos ante posibles dilemas éticos.

De la fase del estudio empírico, se derivan productos de apoyo para la recolección de información, tales como, una guía de entrevista semiestructurada. Y una carta de consentimiento informado. Estos, para la realización de entrevistas y una herramienta para el registro y control.

Dichos productos ayudaron en la indagación y generación de un medio propicio para el aporte confiado por parte de los informantes, de datos relevantes para la investigación.

Asimismo, para fase de análisis de información, se tienen como productos herramientas para la caracterización de informantes; el análisis, agrupación y categorización de unidades de información de las entrevistas; la identificación de ítems genéricos en la revisión del contenido de códigos de ética. Estos productos ayudan a la identificación de los puntos de conflicto entre el estándar, la actuación ética y la filosofía organizacional. A partir de ahí, se describieron y categorizaron los retos comunes que confronta un director de proyectos al gestionar proyectos vinculados al sector público.

En la fase de modelación y diseño surgieron una representación gráfica, que expone la interacción del director de proyectos vinculados al sector público; un esquema para dar visibilidad a la convergencia de intereses en los proyectos públicos, el cual favorece la identificación de grupos de interés a involucrar en el fomento del compromiso ético; un conjunto de elementos a integrar en un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético, elementos que, sientan las bases teóricas y esclarecen las premisas necesarias para el trazado del modelo. Adicionalmente, el instrumento para la validación del modelo lo que favoreció la aportación por parte de practicantes a la adecuación del modelo.

Cabe resaltar, que, según los comentarios expresados por los practicantes participantes en la validación, el Modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental, brinda las siguientes ventajas:

- Asegura la comprensión y entendimiento de los valores cívicos y éticos de los involucrados en los proyectos.
- Establece mecanismos de prevención y corrección temprana de conductas que puedan derivar en actuaciones indebidas.
- Mitiga la necesidad de aplicar medidas de sanción, coacción o castigo.
- Incluye el estudio de los materiales actualizados del estándar.
- Pondera prioritariamente en las estrategias organizacionales, las orientadas al fomento del compromiso ético.

- Implementa procedimientos establecidos en procesos para facilitar la adopción de conductas éticas.
- Genera puntos de control, evidencias e indicadores del desarrollo del sentido ético.
- Promueve la elaboración de códigos de ética orientados al apropiamiento y adopción consensada y convencida.
- Genera esquemas y mecanismos de mejora continua.
- Establece estrategias viables en iteraciones de implementación.
- Desarrolla la capacidades y competencias gerenciales en la dirección de proyectos.
- Mejora las capacidades y competencias técnicas en la dirección de proyectos.
- Brinda un abanico de herramientas que contribuye a la toma de decisiones ante dilemas éticos.
- Visibiliza las herramientas disponibles que pueden ser utilizadas para el fomento del compromiso ético.
- Socializa el compromiso ético en la ejecución de proyectos.
- Muestra las condiciones y áreas de mejora de la organización respecto de la adopción de principios éticos.
- Define un escenario óptimo posible.
- Ayuda a decidir el camino adecuado ante dilemas éticos.
- Genera un esquema de capacitación asertiva.
- Genera un espíritu de sinergia y de trabajo colaborativo hacia los objetivos de los proyectos.
- Fomenta el desarrollo del sentido ético en diversos entornos y grupos.
- Sensibiliza hacia el involucramiento y vinculación con la ciudadanía.
- Puede adaptarse a diversos tipos de proyectos.
- Fomenta el trabajo con altos valores profesionales.
- Facilita el trabajo a nuevos profesionistas comprometidos con la actuación ética, que se integran a contextos gubernamentales.
- Promueve y fortalece el ejercicio de las prácticas estandarizadas.
- Promueve el compromiso hacia el logro de los objetivos orientado a los beneficios sociales del proyecto.

Respecto de la fase de implementación, el principal producto es la descripción detallada de entradas, salidas, elementos técnicos y metodológicos de cada uno de los componentes del modelo de estrategia; lo cual contribuye a considerar elementos metodológicos y documentales, propios de la práctica del estándar; pero sobre todo, aporta elementos adecuados, para fortalecer y complementar las prácticas orientadas al fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental.

Desde otra perspectiva, entre las principales limitaciones podemos inferir las siguientes:

- La eficacia del modelo depende del enfoque ético de los interesados implicados, incluyendo el del director de proyecto.
- El alcance del modelo se reduce a los involucrados identificados por el equipo de dirección de proyecto.
- La aplicación del modelo requiere de la pericia del director de proyectos, lo que implica la capacitación adicional para el desarrollo de habilidades en desarrollo humano.
- La utilización del modelo implica la generación de controles y evidencias adicionales, lo que sugiere un esfuerzo mayor para generarlos.
- El encarecimiento en el costo del proyecto debido al aumento de las horas esfuerzo de especialistas dedicados al proyecto.

Con todo lo anterior, cabe decir que el objetivo general fue alcanzado, al construir progresivamente un procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental, utilizando diversas técnicas de investigación y análisis cualitativo, surgiendo diversos instrumentos, los cuales permitieron alcanzar a su vez los objetivos específicos.

Esta propuesta busca responder a las deficiencias en la adopción de principios éticos, que han sido la principal barrera para el desarrollo en materia económica y de productividad en México, equiparable en importancia a los retos nacionales en otros cuatro temas: fortaleza institucional, desarrollo social, igualdad de oportunidades y proyección internacional. Aunque el gobierno es el principal actor y promotor del desarrollo social, el efecto de este fenómeno involucra y corresponsabiliza a instituciones en los tres niveles: federal, estatal y municipal; pero también implica a autoridades de instituciones educativas tanto públicas como privadas, directivos,

docentes, investigadores; en el ámbito legislativo involucra a diputados y senadores; en el ámbito social incluye a fundaciones y organizaciones de la sociedad civil; en el económico a cámaras empresariales. Por ende, esta investigación ha orientado su propósito a proponer un conjunto de instrumentos y un modelo de estrategia, con la finalidad de mitigar dichas deficiencias alrededor de la dirección de proyectos en contextos gubernamentales, en los que intervienen diversos actores de la sociedad.

Desde la perspectiva organizacional, tanto pública como privada, puede inferirse que, la implementación de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético requiere de la visión de accionistas y directores de alto nivel; el trabajo de coordinación de mandos medios, orientado a la consecución de objetivos y metas; la participación entusiasta del resto de las personas de la organización que trabajan en los proyectos y en definitiva, el consenso de actores sindicales. Es indiscutible la afirmación de que la participación conjunta, coordinada, convencida y acordada, determinará el éxito del proyecto en su encomienda social.

Para el director de proyecto en el contexto gubernamental, el reto principal es mantener el rumbo de los propósitos del proyecto, hacia la visión del escenario óptimo posible, para trascender hacia un futuro bienestar compartido, estar dispuesto a confrontar y anticipar las amenazas, observar el contexto y el ambiente, a sabiendas de que en la adopción del modelo para el fomento del compromiso ético, requerirá persistencia y visibilidad de los obstáculos, a fin de ajustar el camino hacia la meta primordial de los proyectos públicos, que es brindar el máximo beneficio para la sociedad.

IV.1 Líneas futuras de investigación

Se ha de admitir que, aunque el procedimiento desarrollado contribuye a la observación del estándar de la dirección de proyectos desde la perspectiva de la actuación ética, en que se han identificado los aspectos ausentes y necesarios para el fomento de la práctica ética; aún pueden vislumbrarse algunos aspectos por desarrollar, en que se aprecian algunas líneas futuras de investigación, tales como las siguientes:

- Generar modelos educativos universitarios y de pregrado y posgrado, orientados a la adopción del compromiso ético en profesionistas especializados en la dirección de proyectos.

- Diseñar esquemas de vinculación universidad, gobierno, empresa, ciudadanía respecto de la corresponsabilidad en la obtención de los beneficios de proyectos públicos y el fomento del compromiso ético, no solo del desarrollo de proyectos, sino además, del aprovechamiento, cuidado y mantenimiento de los productos derivados del proyecto mismo.
- Observar en las organizaciones de la aplicación del modelo y conocer sus desafíos.
- Observar el cumplimiento de los beneficios, utilidad y ventajas esperadas de la implementación del modelo.
- Generar modelos de sensibilización y comunicación social, orientada a la adopción de conductas cívicas y éticas en relación con el sector gubernamental en los tres órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, que promueven proyectos para el beneficio social.
- Promover la inclusión del modelo como parte de la normativa organizacional.
- Identificar los elementos que determinan la flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a cambios culturales respecto de la práctica ética de la dirección de proyectos.
- Proponer modelos de vinculación en redes de observación del cumplimiento de los beneficios sociales de los proyectos gubernamentales, durante su desarrollo.

En México, prevalece la necesidad de contar con herramientas que puedan utilizarse desde diversas áreas productivas, las cuales ayuden a los profesionistas a fomentar un cambio de conducta para transformar el entorno social desde una perspectiva ética; coincidentemente al final de este trabajo, se enmarca el inicio de la transición a un gobierno del poder ejecutivo impulsado por la izquierda progresista, en el que se observan grandes expectativas ciudadanas, para erradicar la corrupción arraigada por décadas, que en palabras de Denise Dresser “en un país sofocado por la corrupción, amenazado por la violencia, sin soluciones fáciles” (2018)²⁸.

²⁸ Entrevista por Bianca Pescador, “Manifiesto mexicano”, el libro de Denise Dresser que nace del enojo y el hartazgo ciudadano.

https://www.huffingtonpost.com.mx/bianca-pescador/manifiesto-mexicano-el-libro-de-denise-dresser-que-nace-del-enojo-y-el-hartazgo-ciudadano_a_23463298/ Fecha de consulta: 15 de julio del 2018

La fuente para encontrar soluciones y alternativas es por excelencia la educación cívica, ética y moral de todos los ciudadanos incluyendo a los miembros de los diversos órdenes de gobierno en los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Tal cual se ha mencionado previamente en este trabajo, los principales retos nacionales son lograr la fortaleza institucional, el desarrollo social, la igualdad de oportunidades y la proyección internacional; si bien es cierto, el gobierno es el principal actor y promotor del desarrollo social, se vislumbra la necesidad de implementar un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético, en que el Director de proyectos, intervenga para la convergencia de intereses en el contexto gubernamental, como coordinador de los diversos actores de la sociedad y así alcanzar la meta del futuro bienestar colectivo.

Para la UNAM, que “Es una corporación pública -organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”²⁹; el momento coyuntural que se vive, representa la gran oportunidad para permear los valores institucionales en todos sus programas educativos, para que la educación cívica y ética sea el pilar en la formación de profesionistas, no solo impactando en alumnos, investigadores, académicos y trabajadores, sino también proyectar la transformación de los mexicanos hacia una sociedad corresponsable, crítica, proactiva, propositiva y cuidadosa de los recursos, patrimonio cultural y económico de la nación mexicana.

²⁹ Artículo 1, LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm>, Fecha de consulta: 15 de julio del 2018.

Referencias bibliográficas y documentales

- Al Hosban, y Ahmad, A. (2015). The Role of Regulations and Ethics Auditing to Cope with Information Technology Governance from Point View Internal Auditors The Role of Regulations and Ethics Auditing to Cope with Information Technology Governance from Point View Internal Auditors. *International Journal of Economics and Finance*, 7(1), 167–176. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n1p167>
- Alemán B., Carmen; Garcés F., J. (1998). *Política social*. (C. Casado Lumbreras, Ed.) (Primera). Madrid, España: Mc Graw Hill. Recuperado a partir de <http://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8430>
- Auditoría Superior de la Federación (2016). Guía para el ciudadano ¿qué es y qué hace la Auditoría Superior de la Federación?, 18. Recuperado a partir de http://www.asf.gob.mx/uploads/160_ciudadania/LCiudadano_web.pdf
- Bredillet, C. (2014). Ethics in project management: some Aristotelian insights. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 548–565. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0041>
- Brunel, S., y Guerre, S. (2005). Les ambiguïtés du développement durable. *Sciences Humaines*, (49), 2–7. Recuperado a partir de http://www.scienceshumaines.com/articleprint2.php?lg=fr&id_article=13912
- Buira, A., y North, D. C. (2007). Las instituciones de Bretton Woods : ¿ gobierno sin legitimidad ? *economía unam*, 4 No 010, 30–61. Recuperado a partir de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/2902>
- Canto-Sperber, M. (2001). *Diccionario de ética y de filosofía moral. Tomo I A-J* (Primera re). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Cardozo Brum, M. I. (2006). *Evaluación de políticas y programas públicos: El caso de los programas de desarrollo social en México*. México, D.F.: Cámara de Diputados–Porrúa. Recuperado a partir de http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/eval_pol_prog_pub.pdf
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (M. E. Surez rios, Ed.) (Cuarta). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Christians, C. G. (2005). Ethics And Politics In Qualitative Research. En N. K. L. Y. S. Denzin (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* (3ra., pp. 139–164). Los Angeles, California: SAGE

Publications, Inc. Recuperado a partir de http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/5317_Denzin_and_Lincoln_Chapter_6.pdf

Creswell, J. W. (1994). El procedimiento cualitativo. *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas.*, 143–171. Recuperado a partir de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio/1.2.Creswell.Aqualit....pdf>

Dávila, J. J. T. (2005). Las instituciones de Bretton Woods: 60 años de cambios. *ICE*, (827), 1–8. Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_827_17-24_01B50204EBAC368AB094AD82C24909F8.pdf%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1709055&orden=1&info=link

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative, Research*. London, Inglaterra: Sage.

Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(43), 115–143. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70012-8](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70012-8)

Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional . El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (L. Alizeri, Ester; Aguilar, Ed.) (Primera). México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

García Sánchez, E. (Universidad C. I. de M. (2009). Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social. (R. Reyes, Ed.), *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. Recuperado a partir de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metaevaluacion.htm>

Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. (M. A. Rodríguez Olvera, Ed.) (Segunda). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Guerrero, O. (2000). *Teoría administrativa del estado*. (S. Giambruno Roca, Ed.) (Primera). México, D.F.: Oxford University Press. Recuperado a partir de <http://www.omaguerrero.org/libros/TAE.pdf>

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum Jr., J. W. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. (M. Rosas López, Ed.) (Onceava). México, D.F.: Cengage Learning.

- Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. (O. A. Sánchez Navarrete, Ed.) (Primera). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera, A. D., y Axel. (2006). *Manual de planeación prospectiva estratégica: su aplicación a instituciones de educación superior*. (M. I. Paniagua, Emma; Diaz Cañas, Ed.) (Primera). México, D.F.: Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Information Systems Audit and Control Association; (2010). ISACA Fact Sheet. Recuperado a partir de <http://www.isaca.org/about-isaca/Pages/default.aspx>
- International Organization for Standardization; (2016). Standards ISO. Recuperado el 5 de marzo de 2016, a partir de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas: guía para la profesión, OIT*. (M. (Organización I. del T. Kubr, Ed.) (Tercera). México, D.F.: Limusa. Recuperado a partir de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf
- Meixueiro, J., y Pérez, M. (2008). Metodología General Para La Evaluación De Proyectos. *Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C*, 30. Recuperado a partir de http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia_general.pdf
- Müñch Galindo, L. (2005). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito* (Primera ed). México, D.F.: Trillas.
- Neuman, W. L. (1997). Ethical and political issues in social reseach. En A. and Bacon (Ed.) (pp. 442–475). Boston.
- Project Management Institute, Inc. (2006). ANEXO: PMI Código de Ética y Conducta Profesional, 1–9. Recuperado a partir de www.pmi.org
- Project Management Institute, Inc. (2017). Project Manager Competency Development (PMCDF) Framework. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc. Recuperado a partir de www.pmi.org
- Project Management Institute, Inc. (2014). *Informe Pulso de la profesión de PMI: Gestión de requisitos: una competencia esencial para el éxito de proyectos y programas*. Newtown Square, Pensilvania, EEUU. Recuperado a partir de http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge_Center/Spanish/requirements-management-pulse-report-spanish.ashx

- Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos de la Administración de Proyectos*, Sexta Edición, Ingles. (Guía del PMBOK®). Newtown Square, Pensilvania, EEUU: Project Management Institute, Inc. Recuperado a partir de www.pmi.org
- Project Management Institute Inc. (2017). *Project Management Professional, Handbook*, Newtown Square, Pensilvania, EEUU: Project Management Institute, Inc. Recuperado a partir de www.pmi.org
- Ríos Szalay, Adalberto; Paniagua Aduna, A. (2007). *Orígenes de la Administración: Tendencias de desarrollo en el siglo XXI* (Tercera). México, D.F.: Trillas.
- Sandoval Casilimas, C. (1996). *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. <https://doi.org/958-9329-18-7>
- Secretaria de la Función Pública. Las facultades los Órganos Internos de Control de las dependencias y entidades de la administración pública federal, Diario Oficial de la Federación § (2013). Recuperado a partir de http://www.essa.com.mx/archivos/essa/oic/oic_facultades.pdf
- SOX Usa. (2002). SOX act of 2002. *Public Law*, 2, 1–670. Recuperado a partir de <http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/107-110.pdf>
- Tripp, D. (2005). Action research: a methodological introduction. *Education and Research*, 31(3), 443–566. <https://doi.org/10.1049/ip-sen:20020540>
- UNESCO, G. C. (1995). Efectos de los programas de ajuste estructural en la educación y la formación. *Conferencia General 28ª reunión, París 1995 28:*, (28 C), 29. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001013/101383so.pdf>
- Velásquez, M. G. (2006). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) (Sexta). México, D.F.: Pearson Educación de México. Recuperado a partir de www.pearsoneducacion.net/velasquez
- Vida, D. E. (2009). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30415144003>
- Villalobos, J. (2015, enero 12). México. *Avances y retos de la RSE en México, El Economista*, p. 1. México. Recuperado a partir de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Avances-y-retos-de-la-RSE-en-Mexico-20150112-0009.html>

Apéndices

A. Ejemplo de aplicación de la rúbrica de evaluación de materiales del estándar.

Rúbrica para la evaluación de materiales del estándar		Representatividad encontrada del criterio:					Comentarios	Recomendaciones		
Objetivo del documento	Propósito del criterio	el criterio (tipo de dato binario, si)	Número de ítems encontrados (Tipo de dato, número)	1	2	3			4	5
<p>El propósito de este instrumento es determinar los criterios en forma de rúbrica para evaluar el grado de exposición de una cultura profesional que fomente el sentido ético en los practicantes de la dirección de proyectos, se establece un conjunto de criterios graduados que permitan valorar, en los documentos relacionados con el estándar a evaluar, el grado de aproximación (en escala de Likert), hacia la incorporación del sentido ético en la actuación de los directores de proyecto, dicho grado de aproximación se evaluará en base a los siguientes criterios:</p> <p>Desarrollo de competencias, el uso de herramientas para la aplicación, la vinculación con grupos de interés (stakeholders) y el entorno.</p> <p>Esta, examina el estándar desde la inclusión conceptual, procedimental en los procesos, el uso de métodos como herramientas de aplicación, las competencias exigidas al director de proyecto y los mecanismos de vinculación tanto con grupos de interés como con elementos de entorno o el ambiente donde se encuentra inmerso un proyecto.</p>	<p>ANEXO: PMI Código de Ética y Conducta Profesional</p>	<p>Escala 1,2,3,4,5</p>	<p>Calificación</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>		
<p>Objetivo del documento Nombre del documento evaluado:</p>	<p>Propósito del criterio Observar la inclusión de conceptos, términos, definiciones, glosario y vocabulario relacionado con la ética en glosarios, índices, secciones, captulos o subcaptulos, (aplicaciones en el cuerpo de texto).</p>	<p>1</p>	<p>36 Código profesional 28 profesionales 27 directores 19 normas 18 normas 48 ética 17 personas 16 global</p>	<p>1</p>	<p>x</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>Son reiterativas las menciones de ética pero ninguna mención de derechos humanos, chicos, poco mundial, bienes y solo en la ética como: corrupción, furto, fraude, malversación de fondos, propiedad intelectual, difamación, calumnias, daño en propiedad.</p>	<p>Incluir en anexos el código de ética y el marco de referencia para la toma de decisiones éticas (este uno o mejorado) en los documentos de gestión sobre las conductas mencionadas (solo mención 2)</p>
<p>CRT_01</p> <p>Conceptos relacionados con el sentido ético</p>	<p>Observar la orientación de procesos o procedimientos hacia promover, auditar, persuadir, disuadir, capacitar en el sentido ético y su aplicación.</p>	<p>1</p>	<p>ninguno</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>Solo tiene una mención sobre procedimiento disciplinarios, no especifica, donde, ni como ni a quien, menciona el proceso de licitaciones y contrataciones de personal, premios, y sanciones pero no especifica en que otros procesos del estándar y como prevenirlos, tales como OPM3, Gestion de Portafolios, Gestión de Programas, PMO, Bussines Analisis, etc.</p>	<p>Incluir de manera transversal en procesos, herramientas, mencioner documentos que puedan tomarse como evidencia de comportamiento ético y vincular con otros documentos rectores del estándar tales como OPM3, Gestion de Portafolios, Gestión de Programas, PMO, Bussines Analisis, etc.</p>
<p>CRT_02</p> <p>Procesos que abordan la ética</p>	<p>Observar el abordaje y recomendaciones de Herramientas, técnicas y métodos para fomentar el sentido ético y su aplicación.</p>	<p>0</p>	<p>ninguno</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>En el uso de herramientas para la gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, y gestión de las adquisiciones, podría aplicarse el aseguramiento de la gestión de la ética</p>	<p>En el uso de herramientas para la gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, y gestión de las adquisiciones, podría aplicarse el aseguramiento de la gestión de la ética</p>
<p>CRT_03</p> <p>Métodos para fomentar el sentido ético</p>	<p>Observar la mención de competencias en el triángulo del talento con las competencias técnicas, de liderazgo, de negocios y estrategia, y su incorporación o vinculación con el sentido ético como competencia (conocimientos, valores, aptitudes, actitudes), que incluye información de las expectativas del comportamiento ético, así como el tipo de evidencias que debe generar y mostrar un director de proyecto.</p>	<p>1</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>Incluir como anexo el triángulo del talento e incluir la interrelación con las habilidades éticas</p>	<p>Incluir como anexo el triángulo del talento e incluir la interrelación con las habilidades éticas</p>
<p>CRT_04</p> <p>Competencias orientadas hacia el sentido ético.</p>	<p>Observar los mecanismos que propone para la orientación hacia el sentido ético, dentro de un ambiente y contexto sociocultural, ideológico, económico y político.</p>	<p>0</p>	<p>ninguno</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>No menciona las formas y canales socioculturales, ideológico, económico y político.</p>	<p>Incluir de forma enfática y amplia, en el área de orientación hacia la gestión de los recursos humanos, la gestión del entorno y cultura organizacional.</p>
<p>CRT_05</p> <p>Mecanismos de vinculación con el entorno y grupos de interés</p>	<p>Observar los mecanismos que propone para la orientación hacia el sentido ético, dentro de un ambiente y contexto sociocultural, ideológico, económico y político.</p>	<p>0</p>	<p>ninguno</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>Globalización, conducta ética del director de proyectos.</p>	<p>Incluir de forma enfática y amplia, en el área de orientación hacia la gestión de los recursos humanos, la gestión del entorno y cultura organizacional.</p>

B. Cuadro comparativo de la evaluación de los documentos del estándar.

Estandar	Criterio					Otros hallazgos
	CRT1. Conceptos y definiciones	CRT2. Poocesos	CRT3. Métodos y técnicas	CRT4. Competencias del sentido ético	CRT5. Vinculacion con el entorno	
STD1.	No adecuado. Se encuentran los siguiente conceptos y su saturación de menciones código de ética(3), conducta ética (2), profesional, responsabilidad (121), honestidad (1), equidad(3), respeto (2) e intercultural(1); que respecto de los términos con mayor saturación: riesgo (1342), trabajo (1005), desempeño (660), control (960), costo (1023) y beneficios (165).	No existe	No existe	No adecuado. Proporciona la referencia del código de ética, pero no lo incorpora dentro del estandar, aunque mencion los valores exigidos al director de proyectos (valores de responsabilidad, equidad, honestidad, respeto, habilidades éticas) no menciona los mecanismos de generación de evidencias, menciona en pocas ocasiones que la ética como necesaria para el desarrollo del espíritu de equipo.	No adecuado. Se propone solo un par de menciones dentro de la observacion de la cultura y estilo organizacional dentro de ética laboral, (Interculturalidad, globalización, etica laboral, políticas de ética), sin aportar ningun parametro o mecanismo aplicable.	"Además de los estándares que establecen pautas para los procesos de dirección de proyectos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute, sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las expectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás. El Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional. Conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones, y políticas profesionales y de la organización. Dado que los profesionales provienen de culturas y orígenes diversos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute se aplica a nivel mundial. En el trato con los interesados, los profesionales deben comprometerse a realizar prácticas honestas, responsables y justas, así como a mantener relaciones respetuosas. La aceptación del código es esencial para los los directores de proyecto y constituye un requisito para los exámenes del PMI"
STD2.	Poco adecuado. Se encuentra que ética (48) se menciona con frecuencia, pero respecto de los valores que implica es poco adecuado y aunque menciona superficialmente los términos. Código de ética y conducta profesional, denuncias éticas, comité de etica, violaciones éticas, normas éticas, conductas éticas, valores, acciones disciplinarias y responsabilidad; no los define, en comparación con otros términos	No adecuado. solo hace la mención de comité de ética, pero no define procesos, o procedimientos disciplinarios solo respecto a aspectos de requerimientos en adquisiciones.	No existe	No adecuado. Proporciona la referencia del código de ética, pero no lo incorpora dentro del estandar, aunque mencion los valores exigidos al director de proyectos (valores de responsabilidad, equidad, honestidad, respeto, habilidades éticas) no menciona los mecanismos de generación de evidencias.	No existe	No se encuentra inmerso en el documento base del estandar.
STD3.	Poco adecuado. documento en dos páginas, se encuentran menciones de código de ética y conducta profesional, valores, cultura, legal, dilema, pero no ofrece definiciones para su plena comprensión.	No adecuado. Lo aborda como fase de aplicación para la decision preferida, en procedimiento lineal.	No adecuado. Lo aborda como la aplicación de la decision preferida, en procedimiento lineal.	No adecuado. Proporciona la referencia del código de ética, pero no lo incorpora dentro del estandar, no menciona los mecanismos de generación de evidencias.	No adecuado. Fase de aplicación, sin decir cual. Lo aborda como la aplicación de la decision preferida para el mayor beneficio, en procedimiento lineal.	"es un documento aspiracional y no obligatorio . Dado que el objetivo del EDMF del PMI es ser usado como guía para el análisis crítico a través del proceso de toma de decisiones ética"
STD4.	No adecuado. aunque menciona moral, ética, aborda el profesionalismo como una competencia personal, de un conjunto de competencias (comunicación, liderazgo, gerenciamiento, cognitivas y efectividad)	No existe	No adecuado. Lo aborda como aspectos relacionados con la veracidad en reportes y retroalimentación con interesados, ofrece ejemplo de tipo documental.	Poco adecuado. aborda el sentido ético y evidencias desde la perspectiva del profesionalismo, respeto en la interculturalidad, veracidad, legalidad, confidencialidad y respeto de las diferencias, y cuidado del clima y ambiente de confianza, establece la relación de los objetivos del proyecto con la planeación estratégica organizacional.	No adecuado. lo ofrece solo como competencia de profesionalismo respecto del manejo con integridad, manejo y respecto de la diversidad.	Potencialmente podría incluirse el sentido ético transversal a las competencias.
STD5.	No adecuado. menciona la legalidad, etica, veracidad y honestidad.	No adecuado. lo aborda como acuerdos condicionados para mantener la certificación.	No adecuado. Advertencia de sanción disciplinaria de retirar la certificación, media el informe de un tercero, que no establece mecanismo de validacion de dicho informe.	No adecuado. aborda menciones de los valores del código de ética, no establece mecanismos del desarrollo del sentido ético, ni lo incluye en mecanismos de asignación de PDU's	No existe	" I agree that the PMI credential status does not imply licensure, registration or government authorization to practice project management or to engage in related activities." Cf. Traducción Estoy de acuerdo en que el estado credencial del PMI no implica autorización, registro o autorización gubernamental para practicar la administración del proyecto o para participar en actividades relacionadas. Incluye un apendice restrictivo sobre los acuerdos y obligaciones como parte de la certificación, enfatizando sanciones y revocación de la certificación relacionadas con la confidencialidad del contenido de las preguntas y contenido de la examinación.

C. Carta de consentimiento informado



Consentimiento Informado

La (El) que suscribe _____, hago constar en el presente documento que acepto de manera voluntaria participar en la investigación doctoral “**Director de proyectos: retos éticos en el contexto gubernamental**” que aquí se presenta y para la cual se me está informando e invitando como parte de un grupo de practicantes de la comunidad de la Dirección de proyectos. Asimismo, estoy informado de que los objetivos de la investigación de referencia son los siguientes:

Objetivo general

Proponer un procedimiento para el desarrollo de un modelo de estrategia para el fomento del compromiso ético en la dirección de proyectos dentro del contexto gubernamental.

Objetivos específicos

1. Evaluar la existencia, pertinencia y aplicabilidad (claridad, especificidad) de los criterios éticos incluidos en el estándar de actuación ética del director de proyectos «para el caso del Project Management Institute».
2. Describir los retos que enfrenta un director de proyectos, tanto interno como externo a la organización, en la adopción de criterios éticos al gestionar proyectos vinculados a la administración pública
3. Identificar los posibles puntos de conflicto entre los estándares de actuación ética del director de proyectos y las exigencias planteadas por instituciones gubernamentales, dados los componentes de la filosofía organizacional y las políticas de su administración.

Declaro que se me ha informado acerca del motivo y propósito de esta investigación que es la necesidad de conocer los aspectos que propician el compromiso ético en la dirección de proyectos vinculados al sector gubernamental, donde los directores de proyectos enfrentan múltiples retos, para alinear las filosofías organizacionales, a la actuación cotidiana, respecto de la teoría, el rigor de la práctica, la relevancia técnica, la conducta y consciencia social de los practicantes.

La investigadora Mtra. Yolanda Angelina Altamirano Sánchez, se encuentra interesada en esta necesidad y está a cargo de mencionado estudio de Doctorado en Ciencias de la Administración, del programa de posgrado de la UNAM. Datos de Contacto de la Investigadora [...]

Es de mi conocimiento que, para llevar a cabo dicha investigación, se realizarán observaciones y entrevistas orales, en relación con las actividades realizadas profesionalmente, así como de

su vinculación con sus experiencias previas y actuales en el entorno laboral. Para esto se usará como apoyo grabaciones de audio.

Estoy enterada(o) de los siguientes aspectos:

1. No habrá ninguna sanción o menoscabo de mi labor o de mi persona en caso de no aceptar la invitación.
2. Como participante puedo retirarme del proyecto si lo considero conveniente a mis intereses, aun cuando la investigadora responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión en la Carta de Revocación respectiva si lo considero pertinente, pudiendo si así lo deseo, recuperar toda la información obtenida de mi participación.
3. Como participante no haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.
4. La participación en el estudio no repercutirá en mis actividades, evaluaciones, o en mi condición profesional o laboral, así como tampoco repercutirá en mis relaciones con mi institución de adscripción previa o actual.
5. La recolección y manejo de la información personal o de propiedad de instituciones u organizaciones se trabajará y mantendrá en estricta confidencialidad entre el investigador y un grupo de especialistas.
6. Los nombres de participantes y organizaciones involucradas, serán modificados a fin de asegurar el anonimato de tal forma que no sean identificados, en publicaciones o diseminaciones especializadas sobre los resultados del estudio.
7. Asimismo, la investigadora se compromete a verificar la fidelidad de la información recabada con cada uno de los participantes.
8. Los participantes podrán revisar y recibir respuesta a dudas o aclaraciones que consideren necesarias, de manera tal que no afecte la fidelidad y autenticidad de la información útil para los fines del presente estudio.
9. Si en los resultados de mi participación como profesionalista se hiciera evidente algún aspecto que contribuya a mi desempeño profesional, se me brindará orientación al respecto.
10. Finalmente, tengo el conocimiento de que los resultados de la investigación abonarán al conocimiento de la Administración en relación con su especialización en la Dirección de proyectos y serán de utilidad para el complementar el desarrollo de las competencias respecto de la gestión técnica de proyectos, liderazgo y estrategia y dirección de negocios, establecidas por el triángulo del talento del estándar para la dirección de proyectos en diversos campos de trabajo.

Acepto participar

Nombre Completo y firma del
participante

Mtra. Yolanda Angelina Altamirano
Sánchez

Ciudad de México, (mes) (día) del (año).

D. Guía de entrevista.

Presentación

Saludo

Presentación personal (credencial)

Presentación del proyecto

Carta de consentimiento informado (lectura y firma)

Apertura y *rapport*

Recopilar datos sociodemográficos

Formación y carrera

Tiempo de experiencia

Tiempo de certificación o de ser practicante del estándar

Edad

Preguntas de entrada

¿Cómo ha sido su trayectoria profesional en la Dirección de proyectos?

Desarrollo

Preguntas Guía (si es necesario)

Proyectos:

¿En qué tipo de proyectos ha participado?

¿A qué industrias han pertenecido?

¿Podría compartirme su experiencia de un día que haya considerado difícil y complejo para algún proyecto?

¿Podría compartirme su experiencia de un día que haya considerado exitoso y de gran logro para algún proyecto?

Planeación estratégica:

¿Las organizaciones le han dado a conocer la planeación estratégica de la organización involucrada?

¿Qué aspectos incluía?

Dilemas éticos:

¿Puede recordar si se ha encontrado ante algún dilema de tipo ético durante la dirección de algún proyecto?

¿Cómo concluyó?

¿Recuerda si la organización tenía/ tiene algún código de ética?

¿Qué elementos le resultan útiles y aplicables?

Desde un enfoque hacia los objetivos de los proyectos:

¿Cuáles experiencias considera con el menor beneficio a los usuarios?

¿Cuáles experiencias considera con el mayor beneficio e impacto?

Preguntas sobre el estándar, los materiales y el código de ética del estándar:

¿Cuáles representan para Usted de ayuda en sus actividades cotidianas?

¿Existe entre ellos algún código de ética?

¿Cómo considera los planteamientos de este código?

¿Le son útiles, pertinentes y aplicables?

¿Qué elementos en dicho código le son más relevantes o pertinentes?

¿Agregaría a este código o al estándar algo que facilitará la labor cotidiana?

Cierre

Retomar frases y parafraseo, confirmación de planteamientos

Agradecimiento

E. Ejemplo de uso de la herramienta para documentar los retos éticos

RETOS Y DILEMAS ETICOS INFORMANTE 2				
CDM_1 Calidad de las especificaciones y requerimientos técnicos mínimos	Ambiente y Cultura Organizacional	Manejo de Intereses (Personales, Politicos y Privados)	Rendición de cuentas	Intervención de mandos superiores
<p>el reto del profesionista de demostrar que técnicamente hay soluciones económicamente más viables, este que te pueden dar los mismos resultados, tiempo, costo, calidad, pero resulta muy difícil, a mí me ha tocado ver este</p>	<p>la organización acá es por proyecto, entonces la mayoría de la gente responde a la organización piramidal y reportan con su jefes y brincan la autoridad del proyecto eso me generaba muchísimo conflicto *quieren quedar bien con su jefe que considere que ellos, que vean que ellos</p>	<p>Yo siempre he sido enemigo de medir por medir o crear burocracias para medir o darle trabajo a alguien, o sea si tu implantas un control, el control te tiene que dar un beneficio</p>	<p>de mi misma gente, los mismos, a veces y no entiendo porque meten cosas de más</p>	<p>yo estuve en la banca un rato en proyectos, porque en un momento me dieron la instrucción de, arregla los contratos, me dieron dos casos, cuando analice uno reclamaba este un convenio modificatorio en tiempo para que no lo penalizaran, tenía que tener la obra en Febrero y la termino en Marzo, quería que lo apoyara para que no lo penalizaran, tienes problemas, no, reclamas más dinero, no, hicimos un convenio modificatorio en tiempo y forma y de más y si ayudando a un contratista si, se lo juro, el afán fue no penalizar, ya habíamos cumplido, o sea son cosas muy finas; ya cumplí el objetivo te entrego la orden de que cumplió.</p>
<p>En PROYECTO 6 sí, yo estuve trabajando con un proveedor de un recubrimiento anticorrosivo eso si me metió gol o sea este, me metió un producto que no era</p>	<p>un choque cultural muy fuerte *y de conocimiento de elementos</p>	<p>son muchísimos intereses creados, de posición, de grupo, es tremendo, aquí si son donde este, yo me mantengo al majen háganle, háganme, yo doy mi opinión y decidan, de hecho ese conflicto que me dice es el más grande, es ante mis misma autoridades</p>	<p>la preocupación es que el proyecto sea ganador, que las áreas no estén perdiendo, y eso te lleva a, eso es lo triste de, tengo un ÁREA DEPARTAMENTAL que este, pues no sé, no sé qué pensaron que de pronto cargaron a todo el personal, vehículos, digo bueno, entonces en el presupuesto que tenían designado para un años pues se lo chutaron en seis meses</p>	<p>*más tarde en llegar a mi oficina que, sabes que, siéntate allá y no voltees, ¡contra la pared!, pero al final [...], o sea dentro de mis limitaciones es lo correcto, no estamos para eso, no estamos para permitir que la gente robe, no, no, [...] y me costó estar como cuatro años congelado pero al final [...] a mí me da mucho gusto, muchísimo gusto, porque después de que me tuvieron ahí, [...] todo mundo, todos me respetan, me dan mi lugar</p>
<p>la gente de calidad, otro trabajo que hicimos fue revisar el plan de calidad para el proyecto, pero tienen un problema estructural muy fuerte, PROVEEDOR 23 no está preparado [...], no tiene gente [...], para manejar un programa de calidad, o sea las gentes que colaboran con PROVEEDOR 23 ni siguiera conocen la ISO 90001, o sea entonces imagínese PROVEEDOR 17 les pasa un programa de calidad de primer nivel, donde define de manera conceptual que hay que hacer, o sea dice ¿Qué? no define ¿Cómo?, ni ¿Quién?, ni ¿Cuándo? y ¿Dónde?</p>	<p>nosotros acá dirigiendo y este en compañía de los EXTRANJEROS [...] luego discutimos con ellos pero en conocimiento, ellos nos refutan de que INSTITUCION DE GOBIERNO 3 de que no ha hecho PROVEEDOR 23, no, no es necesario para, hacer un PROVEEDOR 23 no es colocar acero, concreto y saber de control de calidad estructuras, o sea no, y puedo hacer un OBRA CIVIL, un edificio de más, los principios son los mismos, pero, como que se enojan, pero si embargo es de mucho, muchísimo aprendizaje, con ellos es ver, tiene uno, un acercamiento más cercano al PMI, pero a la vez muy crítico de cómo lo quieren implementar como EXTRANJEROS acá, y [...] no se puede</p>	<p>hay una serie de asesores, consultores, que viene a resolver el problema, son promotores de negocio que lejos de ayudarnos viene a vender, bajo el disfraz de consultores y cuando no tienes elementos pues te venden.</p>	<p>eso me dieron otro, este, a ese tipejo también es un contratista, le habían predestinado, tenía que hacer un socavón [...] en Diciembre predestinaron, [...] le pagaron por anticipado, le pagaron 200 metros, me pasan el caso en Marzo, el señor llevaba 50 metros de avance, llevaba un tiempo de (...) tres meses de atraso y quería el señor una ampliación en tiempo, en monto, y en alcance, en duplicar su (...), esta cabrón, pero vamos analizar, este mmm, cuando empiezas a ver, -no es que me dijeron que tú...pues te dijeron mal, -no, es que me voy a ir a quejar y voy hacer que te corran...vale vas, este [...] cuando quieras</p>	<p>(...) y me mandaron a llamar, es que el ingeniero, no, a mí me dijeron que estudiara, pero [...] es que dijo fulano de tal que tú,pues sí, es que tú lo va a arreglar, -no, es que lo vas arreglar, -no, yo no te voy arreglar nada, yo no tengo la culpa de que tus operadores sean pendejos, y no te arreglo nada, ...-no que te vas a arrepentir, -me avisas, pero como tengo todos los elementos y los expedientes, -luego me dices quien se arrepiente y hazle como quieras</p>

F. Matriz comparativa del contenido de códigos de ética

ID	ORGANIZACIÓN	Sector	Sector productivo	CODIGO DE ETICA											No. de items incluidos		
				Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	
1	Institucion educativa	Gobierno	Educacion	1	1	1			1		1	1	1				7
2	Institucion educativa	Privado	Educacion														0
3	Proveedor 1	Privado	Servicios profesionales	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		10
4	Proveedor 2	Privado	Servicios financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		12
5	Proveedor 3	Privado	Servicios profesionales														0
6	Proveedor 4	Privado	Servicios profesionales														0
7	INSTITUTO DE GOBIERNO 1	Gobierno	Salud	1	1		1	1	1	1	1	1					9
8	Proveedor 5	Privado	Servicios profesionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				11
9	Proveedor 6	Privado	Servicios profesionales											1			1
10	Proveedor 7	Privado	Servicios profesionales														0
11	INSTITUTO DE GOBIERNO 2	Gobierno	Energia	1	1		1		1	1	1	1		1	1		10
12	Proveedor 8	Privado	Tecnología	1	1	1	1		1	1	1	1	1				9
13	Proveedor 9	Privado	Servicios profesionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
14	Proveedor 10	Privado	Tecnología	1	1	1	1		1			1	1				7
15	Proveedor 11	Privado	Tecnología														0
16	Proveedor 12	Privado	Tecnología	1	1	1	1		1	1	1	1	1				10
17	Proveedor 13	Privado	Financiero	1	1			1	1								4
18	Proveedor 14	Privado	Tecnología						1	1							2
19	Proveedor 15	Privado	Servicios profesionales														0
20	Proveedor 16	Privado	Construcción	1	1	1	1		1	1	1	1	1				9
21	INSTITUTO DE GOBIERNO 3	Gobierno	Energia	1	1		1		1		1	1	1	1			8
22	Proveedor 17	Privado	Servicios profesionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		11
23	INSTITUTO DE GOBIERNO 4	Gobierno	Ambiental	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			11
24	INSTITUTO DE GOBIERNO 5	Gobierno	Servicios profesionales y tecnologí	1	1	1	1		1	1	1	1	1				10
25	INSTITUTO DE GOBIERNO 6	Gobierno	Tecnología	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			11
26	Proveedor 18	Privado	Salud	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12
27	Proveedor 19	Privado	Tecnología														0
28	Proveedor 20	Privado	Tecnología														0
29	Proveedor 21	Privado	Alimentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	10
30	Proveedor 22	Privado	Construcción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		8
31	Proveedor 23	Privado	Tecnología	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

G. Ejemplo de uso de la herramienta de contraste

INFORMANTE 3					
Estándar		Organización		Naturaleza de los Proyectos	
Conocimiento del Código de ética Si/No	Herramientas y Técnicas del Estándar ¿Cuáles?	Conocimiento de la planeación estratégica organizacional y aspectos relacionados Si/No ¿Qué elementos?	Conocimiento del código de ética de la organización Si/No ¿Qué elementos?	Cuestiones consideradas SIN beneficio real para el ciudadano	Situaciones consideradas para beneficiarios del proyecto
Si, contiene respeto, responsabilidad, igualdad y honestidad.	PMBOK ,la implementación por lo menos como contacto al cliente o en la parte comercial y bueno son muchas cosas creo que los estándares de PMI o las, aterrizan muchas cosas que son práctica uno, práctica común dos, la forma más lógica de hacer las cosas este y tres finamente. y bueno lo que sería los procedimiento internos de la compañía como aterrizamos a lo que se necesita hacer	SI, Metas y objetivos en el mediano y largo plazo, bueno si, y del cliente bueno de principio para que se diera el proyecto pues se tuvo que hacer un análisis y ver que realmente le podría brindar soporte a lo que era su operación y lo que quería hacer más allá lo, quería operar de una manera segura que quería ver visibilidad no estar de manera reactiva entonces bueno, eso estaba fundamentado en eso, se trabajó por ejemplo en alinear el proyecto con sus planes y con algunos criterios de rentabilidad, etc. Entonces, pero yo creo que organizaciones como INSTITUCION DE GOBIERNO 1 al menos hace 5 años había planeaciones muy de corto también igual como para nosotros, ok. Tiene que vender tanto este año, mañana no sabes si pero hoy sabes que esto es lo que se necesita y del lado del cliente que también tiene planes anuales, tenemos que manejar, operar, producir tanto, ok. Y después, y como, y previendo que es lo que va pasar creo que a veces la estrategia no era suficientemente claro ahora por lo menos hay un mensaje, plan de negocio por primera vez publicado en años.	No	bueno yo creo que había, hubo proyectos con un potenciar beneficiar pero se quedaba este en las recomendaciones, etc. Y se perdía o proyectos se llegó hace todo el esfuerzo para hacer uno descubrimiento si importantes de los cuales se tenían que ejecutar y quedaban ahí en un reporte entonces esos proyectos que había algo que siguiera y no había continuidad pero fueron tristes	pues yo creo que en proyectos este fue se llama la fase dos (...) cuando vez el Project plan en la siguiente fase (...)sabes que ese proyecto se va poder hacer, que estas poniendo realmente los recursos que son necesarios, que hay claridad en los elementos que se tienen que ir ejecutando sabes quién es el responsable, quien va estar haciendo cada cosa y que el proyecto el plan que le estas planteando al cliente que cubre sus expectativas al mismo tiempo, esta aterrizado (...) es un proyecto que se puede ejecutar como lo estoy diciendo aquí, que estoy considerando los elementos necesarios tengo la formación, sé que aquí vamos a batallar mucho para conseguir los datos, ok. Perfecto. Pero lo tengo previsto, no me estoy quedando corto, lo estoy haciendo bien evidente estos supuesto, son supuesto que de verdad vale la pena, están claros y no dejan huecos ni ambigüedades no, yo creo que ese momento en que terminas el plan y dices- este plan contiene todo lo necesario- está claro, sabemos que es lo que queremos hacer, está definido el alcance está claro, está definido que se tiene que hacer como, como vamos a llegar allá.

H. Ejemplo de uso de la herramienta para la concentración

Recomendaciones que brindan los informantes sobre el estándar		
Informante	Código de Ética	Comentarios
INF_1	en todos mis trabajos dentro de la IP, en todos, creo que en todos he tenido que, he tenido que leer el código de ética, y no solo leerlo, si no, este, firmarlo, signarlo	y el estándar del PMI pues si te obliga, te obliga a mirar en las disciplinas, te obliga a mirar en los proceso, el los subprocesos, entonces te da herramientas, eso son herramientas, [...] para, por ejemplo ese tipo cosas que no se, si dejaba documentado.
INF_1	creo que en el único lugar donde no he signado un documento de ética es en él, es en el INSTITUCIÓN DE GOBIERNO 1, como tal un código de ética no firmas y si en todas las demás [...] he firmado un código de ética, en PROVEEDOR 1, PROVEEDOR 9, en PROVEEDOR 12, actualmente en donde estoy en PROVEEDOR 13, en PROVEEDOR 16, PROVEEDOR 14 ahí si había un código de ética, se me hace curioso que en gobierno no haya firmado yo un código de ética	El PMI, es muy general, igual abría que tropicalizarlo como toda la metodología del PMI, de hecho es muy buena pero, pero generalmente este, si quieres algo así muy, muy ad hoc, pues hay que adecuarlo, hay que tropicalizarlo. De hecho en <i>PMBOK</i> como, este, para manejar técnicas, para manejar técnicas y herramientas y estrategias de proyecto pues no es bueno (...) el <i>PMBOK</i> , como tal es muy tediosos, muy aburrido y básicamente es un manual, es que no hay que olvidar que el <i>PMBOK</i> es un libro de consulta, si vas a ver la parte de comunicación, a ver ¿Qué es esto?, ¿Cuáles son las entradas?, ¿Cuáles es el proceso?, ¿Cuáles son las salidas?, ¿Cuáles son los subprocesos que me indican...a pues es este de hecho en <i>PMBOK</i> como, este, para manejar técnicas, para manejar técnicas y herramientas y estrategias de proyecto pues no es bueno (...).

I. Índice de un Plan para el fomento del compromiso ético

1. Descripción sintética del proyecto.

1.1 Caso de Negocio

- Nombre del proyecto
- Breve descripción del proyecto
- Objetivos del proyecto
- Grupos de interés identificados
- Integración del proyecto
- Premisas y supuestos
- Indicadores iniciales.
- Disponibilidad de recursos
- Beneficios esperados

1.2 De la responsabilidad del plan.

- Responsable del plan para el fomento del compromiso ético
- Atributos, funciones y responsabilidades

2. Plan de actividades principales

2.1 Definición de valores, términos y convenciones

2.2 Manifiesto del compromiso y voluntad de los miembros del proyecto y la alta dirección

2.3 Código de conducta

- Descripción explícita de conductas inadecuadas
- Criterios éticos
- Criterios de evaluación
- Definición de Indicadores en el desempeño del sentido ético
- Definición de evidencias
- Determinación de acciones persuasivas, preventivas, correctivas y disciplinarias.

3. Programas de intervención interna para el desarrollo de competencias orientadas al sentido ético

Programa de Capacitación interna

- Definición de contenido en valores e integridad, derechos humanos, educación cívica y ética, eficiencia personal y desarrollo humano.
- Inducción, reforzamiento y actualización en conocimiento de documentos fundamentales para la adopción del sentido ético (legales, deontológicos del estándar)
- Calendarios de capacitación

- Programas de fomento y sensibilización por diversos medios de comunicación
- Procedimientos de intervención remedial y retroalimentación individual o grupal

4. Estrategia de comunicación, sensibilización, fomento y persuasión externa

Políticas de apoyo para la para el fomento del compromiso ético:

- Vinculada a la comunidad
- Vinculada al gobierno
- Vinculada a patrocinadores
- Vinculada a clientes
- Vinculada a proveedores
- Vinculada a dictaminadores y auditores
- Procedimiento de persuasión, prevención, remediación, corrección y denuncia.

5. Agenda de revisiones

5.1 Puntos de verificación

5.2 Alertas de intervención

5.3 Indicadores del desempeño del proyecto

5.4 Reporte del desempeño individual

Apéndice

- Resultados de Análisis axiológico
- Reporte de diagnóstico de análisis FODA, árbol de problemas, análisis sistémico, análisis de riesgos.
- Conjunto de estrategias
- Formatos de reporte de ejecución
- Listas de verificación