

# GUÍA DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA GERENTES DE PROYECTOS DE INGENIERÍA EN COLOMBIA



## Responsables de la guía:

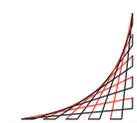
Ruth Omaira González Ortega  
Ingeniera de Sistemas

Mayra Daniela González Sanabria  
Ingeniera Forestal

## Directora:

Martha Edith Rolón Ramírez  
Ingeniera de Sistemas - PMP

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos  
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Abril de 2019



ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO



# CONTENIDO

1.	Introducción.....	4	9.11	Introducción al código de ética .....	15
2.	Objetivos.....	5	9.1.2	Antecedentes .....	15
3.	Términos y definiciones.....	6	9.1.3	Principios y valores sugeridos .....	15
4.	Siglas.....	9	9.1.4	Competencias Individuales de los Gerentes de Proyectos .....	17
5.	¿A quién va dirigida esta guía? .....	10	9.1.5	Alineación corporativa .....	20
5.1	Para las agremiaciones de ingeniería en Colombia.....	10	9.1.6	Objetivos .....	20
5.2	Para pymes .....	10	9.1.7	Relación con el Equipo y <i>Sponsor</i> del proyecto .....	21
6.	¿Qué es un Código de Ética y Conducta Profesional para la Gerencia de Proyectos?.....	11	9.1.8	Relación con clientes .....	21
7.	¿Por qué un Código de Ética y Conducta Profesional para la Gerencia de Proyectos de Ingeniería en Colombia? .....	12	9.1.9	Relación con Proveedores.....	22
8.	¿Para qué un Código de Ética y Conducta Profesional para la Gerencia de Proyectos? .....	14	9.1.10	Anticorrupción, antisoborno, obsequios, regalos, hospitalidad .....	22
9.	Contenido de un Código de Ética y Conducta Profesional para Gerentes de Proyectos de Ingeniería en Colombia .....	15	9.1.11	Conflicto de interés.....	23
9.1	Estructura del código .....	15	9.1.12	Información confidencial .....	23
			9.1.13	Protección de los activos, propiedad intelectual, seguridad de la información y seguridad informática .....	24
			9.1.14	Política de seguridad, salud y bienestar en el trabajo.....	24

9.1.15	Respeto por el medio ambiente .....	25
9.1.16	Cumplimiento del código de ética.....	26
10.	Pasos para elaborar e implementar un Código de Ética y Conducta Profesional para Gerentes de Proyectos .....	27
11.	Seguimiento y control.....	30
12.	Conclusiones.....	32
	Anexo 1: Herramientas Sugeridas .....	33
	Anexo 2: Modelo para la toma de decisiones .....	36
	Anexo 3: Dilemas éticos .....	38
	Anexo 4: Conductas éticas esperadas del gerente de proyectos de ingeniería y métricas de cumplimiento.....	39
	Referencias.....	43

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Principios y valores sugeridos en la declaración de ética.....	16
Tabla 2.	Competencias relevantes del Gerente de Proyectos.....	20
Tabla 3.	Componentes de la relación con el equipo de trabajo.....	21
Tabla 4.	Componentes de la relación con clientes.....	22
Tabla 5.	Componentes de la relación con proveedores .....	22

Tabla 6.	Componentes requeridos ante una situación de soborno .....	23
Tabla 7.	Componentes esperados ante una situación conflictiva .....	23
Tabla 8.	Componentes para gestionar la información confidencial ....	24
Tabla 9.	Componentes relacionados con la protección de los activos del proyecto .....	24
Tabla 10.	Componentes relacionados con la política de seguridad.....	25
Tabla 11.	Componentes para la protección del medio ambiente.....	25
Tabla 12.	Componentes para el cumplimiento del código de ética.....	26
Tabla 13.	Herramientas sugeridas para la implementación del código .....	35
Tabla 14.	Métricas de cumplimiento.....	40
Tabla 15.	Comportamientos éticos esperados .....	42

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Paso a paso para la implementación del CdEyCP.....	29
Ilustración 2.	Proceso de toma de decisiones.....	37

# 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la ética comprende un conjunto de principios que guían el comportamiento de las personas; su fin es la reflexión de las acciones y los medios para realizarlas, generando análisis de alternativas en la toma de decisiones, evaluando las consecuencias, maximizando así elegir acciones adecuadas y un actuar bajo conductas impecables.

Los gerentes de proyectos de ingeniería se enfrentan diariamente a situaciones que ponen a prueba su comportamiento ético y elecciones correctas en las diferentes etapas de formulación hasta la ejecución de los negocios. Si bien los dilemas a los que se enfrenta son de diferente naturaleza, es necesario que la toma de decisiones se realice de manera integral, reflexionando en sus competencias, principios y valores. Esto implica la necesidad de un momento de cuestionamiento antes de tomar una decisión para que se asegure de hacerse responsable de los impactos que tienen las decisiones que se toman.

Los códigos de ética pueden ser herramientas muy útiles que contemplen elementos propios para el análisis e interpretación de situaciones que permitan la elección de

conductas correctas; de esta manera la realización de una guía de adopción e implementación de un código de ética para las entidades que desarrollan proyectos de ingeniería, se convierte en un instrumento estratégico para la organización misma. El proceso debe seguir un orden lógico a fin de lograr que el ADN esté presente en la cultura organizacional y sea sostenible en el tiempo con el mejoramiento continuo.

(Rodríguez y Díaz, 2004) refieren que los códigos de ética deben ser producto de una construcción colectiva, por lo que no deben limitarse a ser una declaración de valores, sino que deben generar un compromiso real y acciones tangibles en aquellos que integran la organización, en este caso en sus gerentes de proyectos.

Además de los códigos de ética, las empresas manejan una amplia variedad de mecanismos para enfrentar los retos éticos. Algunos de ellos están en la ética corporativa y mecanismos de gobierno corporativo, la protección de quienes denuncian internamente actos de corrupción y la promoción de criterios para quienes se conducen con integridad (Rodríguez y Díaz, 2004)

## 2. OBJETIVOS

Presentar una serie de **recomendaciones** para la implementación de un Código de Ética y Conducta Profesional al interior de las organizaciones, que contribuyan en la obtención de comportamientos éticos y exista la expresión de la conciencia colectiva de quienes ejercen como gerentes de proyectos para manifestar la satisfacción de la necesidad y demanda social respecto al alto nivel de calidad en el ejercicio de la profesión y disciplina de la gerencia de proyectos de ingeniería en Colombia.

Proponer un **marco de valores, principios, conductas y competencias** deseables en los gerentes de proyectos que permita una estructura sólida desde la formación ética de los estudiantes de ingeniería hasta la interiorización de la cultura ética dentro de las organizaciones que gestionan proyectos de ingeniería en Colombia.

Plantear **herramientas de seguimiento y control** para generar sostenibilidad y aplicabilidad real en las definiciones de ética y conducta esperada en los gerentes de proyectos.



### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Código de ética:** conjunto de estándares morales empleado para guiar al colaborador de una empresa y a su conducta corporativa. Un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.(<https://definicion.de/codigo-de-etica/>)

**Código de conducta:** es un instrumento de gestión de organizaciones que establece reglas específicas para perfilar las prácticas y comportamientos específicos que deben ser alentados o prohibidos en una organización o individuo con base en su declaración de valores, principios y creencias.

**Compromiso:** un miembro del equipo de trabajo comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito, aquello que tiene significado para él o ella. Las personas comprometidas son generosas, ayudan a

los demás y contribuyen a crear un clima laboral positivo. Promueven el compromiso de otros. (Culpa, 2019)

**Conducta:** f. Manera con que las personas se comportan en su vida y acciones tomadas.<sup>1</sup> La conducta está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

**Dilema ético:** es un problema de toma de decisiones entre dos imperativos ético-morales posibles, ninguno de los cuales, es inequívocamente aceptable o preferible. La complejidad surge del conflicto situacional en el que, obrar de acuerdo a uno podría resultar en transgredir al otro.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tomado del Diccionario de la Lengua Española.

<sup>2</sup> Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Dilema\\_%C3%A9tico#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Dilema_%C3%A9tico#cite_note-1) consultado el 13-May-2019

**Diligencia:** es el valor que tienen las personas que toman decisiones rápidas y quienes toman acción. Es diligente quien no deja para el otro día sus tareas de hoy, y quien no procrastina por motivos sin sentido.

**Ética:** f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores. Tomado del Diccionario de la Lengua Española.

**Ética profesional:** es la parte de la ética que rige el comportamiento del individuo en su ejercicio profesional.

**Honestidad:** deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta. (PMI)

**Integridad:** enarbolar y fortalecer el honor y la dignidad de la ingeniería, ejerciéndola con integridad profesional, promoviendo las buenas prácticas y el respeto a los demás. Cualidad de la persona en tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma. (ACIEM, 2017).

**Equidad:** principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde (RAE). Hace referencia al actuar de manera imparcial y objetiva. Cualidad de un gerente para la toma de decisiones justas e igualitarias con las partes interesadas del proyecto intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos. (PMI)



**Ética:** f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores. Tomado del Diccionario de la Lengua Española.



**Lealtad:** es el compromiso de defender, ser fieles a la empresa y a nuestro grupo de trabajo, generando en cada uno de nosotros un sentido de pertenencia que alcance las metas y los objetivos propuestos.

**Precisión:** desarrollar nuestras actividades con precisión y rigurosidad, exclusivamente dentro de los umbrales de nuestra competencia, soportando nuestro desarrollo profesional en el mérito y calidad de nuestros servicios (ACIEM, 2017).

**Principio:** m. Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.<sup>3</sup> Los principios tienen un carácter deontológico.

**Razonamiento ético:** pensamiento ético que lo conduzca al cumplimiento de las normas morales, reflejado en su comportamiento y toma de decisiones (ACIEM, 2017)

**Respeto:** deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales (PMI).

**Responsabilidad:** obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos y de las consecuencias que resultan (PMI), garantizar y proteger el cuidado del medio ambiente, aplicando y promoviendo políticas de autocuidado que defiendan la seguridad de cada empleado y la de los recursos naturales que lo rodean.

**Solidaridad:** acciones que se caracterizan por la colaboración de se da entre los miembros de un equipo de trabajo, lo que permite superar obstáculos y dificultades con facilidad.

**Tolerancia:** cualidad de aceptar la diversidad de opiniones y actitudes en un equipo de trabajo dentro de los límites del respeto.

**Valor:** m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. Tomado del Diccionario de la Lengua Española. Se entiende desde el carácter axiológico el término.

<sup>3</sup> Tomado del Diccionario de la Lengua Española. consultado el 13-May-2019

## 4. SIGLAS

**ACIES** Asociación Colombiana de Ingeniería Estructural

**ACIEM** Asociación Colombiana de Ingenieros

**ACOFI** Asociación Colombiana de facultades de ingeniería

**CdEyCP** Código de Ética y Conducta Profesional

**COPNIA** Consejo Profesional de Ingeniería

**EDMF** *Ethical Decision Making Framework (PMI)*

**FODA** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**ICB4** *Individual Competence Baseline® version 4*

**IPMA** *International Project Management Association*

**MDGIP** Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**PMBOK®** *Project Management Body of Knowledge*

**PMCDF** *Project Management Competency Development Framework*

**PMI** *Project Management Institute*

**PMIS** *Project Management Information System*



## 5. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA GUÍA?

La guía de ética y conducta profesional para la gerencia de proyectos de ingeniería en Colombia se propone para aquellas entidades que tengan definido su marco estratégico y quieran incursionar en el desarrollo sostenible de la cultura ética en los gerentes de proyectos que tiene la organización y que ejercen su profesión en proyectos de ingeniería en Colombia.

### 5.1 Para las agremiaciones de ingeniería en Colombia

En Colombia existen más de 21 entidades formadas por un conjunto de asociados, los cuales se vinculan con el fin de perseguir un propósito común. Esta guía aportaría a la red de ingenieros vinculados, a los consejos y asociaciones, la promoción de valores y competencias para su ejercicio profesional desde la misma expedición de la tarjeta profesional.

En la actualidad las agremiaciones construyen agendas con temas transversales a las diferentes especialidades con el fin de generar espacios de articulación para el crecimiento de la disciplina, en donde la ética es una de las principales áreas de discusión.

### 5.2 Para pymes

Las pequeñas y medianas empresas constituidas en Colombia, clasificadas de acuerdo con la Ley 905 de 2004, por el valor de sus activos y el número de empleados; se consideran público objetivo para el uso de la presente guía.

Las PYMES dedicadas a las actividades de ingeniería que cuenten con su marco estratégico definido pueden adoptar la presente guía con el fin de generar su propio código de ética para los gerentes de proyectos.

## 6. ¿QUÉ ES UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS?

Según el PMI, El Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que se tienen de sí mismos y de los colegas profesionales de la comunidad global de gerencia de proyectos. El Código articula los ideales a los cuales se aspira, así como los comportamientos que son aceptables al ejercer la profesión.

El propósito del Código de Ética y Conducta Profesional es infundir confianza en la profesión de la gerencia de proyectos y ayudar a cada persona a ser un mejor profesional. Ejercer la profesión estableciendo un entendimiento acerca de lo que significa el comportamiento apropiado. Ser consciente en que la credibilidad y la reputación de la profesión de la dirección de proyectos se forman con la conducta colectiva de las personas que la practican. (Gabe de Puyjalón, Presidente del Comité de Consejo de Implementación del Código de Ética y Conducta Profesional (CIAC), & CIAC@pmivolunteer.pmi.org, n.d.)

El Código de ética y conducta profesional de IPMA establece los principios y deberes mínimos que tienen

los gerentes de proyectos, equipos, partes interesadas, la sociedad y el entorno natural del proyecto.

Según el IPMA, el Código de Ética y Conducta Profesional, establece los valores y principios que conforman las decisiones que se toman en la práctica de la gerencia de proyectos. Estos valores y principios son:

- ✓ Actuar con Integridad
- ✓ Practicar Competentemente
- ✓ Demostrar Liderazgo
- ✓ Actuar con Responsabilidad
- ✓ Respetar el código de conducta profesional

## 7. ¿POR QUÉ UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERÍA EN COLOMBIA?

La gerencia de proyectos como profesión y disciplina se rige por medio de los estándares internacionales como el PMI e IPMA, quienes han publicado sus propios códigos de ética con marcos de referencia robustos para entregar las mejores prácticas en el desempeño de la gerencia de proyectos, con un alto grado de madurez respecto a la consolidación y conocimiento que la sociedad tiene sobre esta profesión.



La conducta profesional se ve como un conjunto de valores, estándares o reglas de comportamiento que guían las decisiones, procedimientos y modos de operación de un profesional de manera tal que sus actividades contribuyan a generar valor para sus principales interesados, y, al mismo tiempo, respeta los derechos de todos los constituyentes afectados por sus actividades.

En el contexto nacional, las normas regulatorias como la Ley 842 (Congreso de la República de Colombia, 2003) y la “Declaración de Principios Éticos de los Ingenieros” (ACIEM & Ingeniería, 2015) establecen marcos de referencia para que en el ejercicio de la ingeniería se adopte conductas éticas con la capacidad de conciencia sobre los comportamientos de las personas con la sociedad y el medio ambiente.

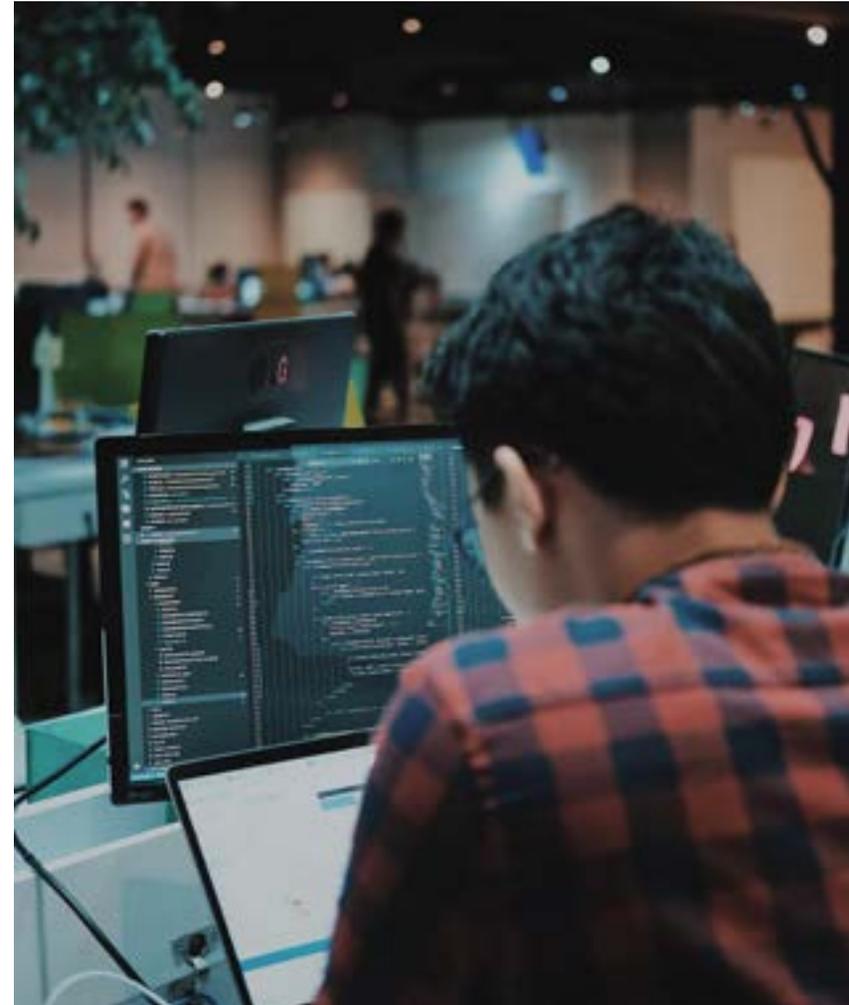
En este sentido, el porqué de un código de ética y conducta profesional para la gerencia de proyectos de ingeniería en Colombia se fundamenta en que los gerentes de proyectos actúen y desarrollen el ejercicio de su profesión

de manera consistente con el código que se establezca y con la reglamentación que rige a la ingeniería en Colombia de tal manera que se pueda establecer claramente los valores, principios y conductas que debe tener un gerente de proyecto ético, reconociendo situaciones de dilemas, y promoviendo los comportamientos aceptables frente a dichos dilemas éticos.

Como lo manifiesta el presidente ACIES, el Ingeniero Carlos Palomino, no se debe basar el éxito personal y profesional en los bienes materiales, sino más bien en la buena honra. Al igual que en la política nacional y mundial, la corrupción deriva en otros problemas como la ausencia de compromiso de parte de los trabajadores, falta de rigurosidad en la aplicación de las normas, la desidia, la pereza, la avaricia, el querer ganar contratos a toda costa y la consecución del dinero fácil, entre otros.

Todos debemos hacer el ejercicio de veeduría ciudadana. Promovamos la transparencia, ayudemos a transformar la sociedad, desde el hogar, enseñando el respeto, promoviendo los valores éticos y morales.

Todo es cuestión de educación, de cultura. La cultura de la viveza es uno de nuestros grandes problemas. En algunos países se han tomado medidas eficientes para controlar efectivamente la corrupción basados en la educación, en los valores éticos y en el ejemplo de un buen gobierno. Nadie tiene porque incentivarnos a tener comportamientos honestos y obrar bien, esto está en la formación y conciencia de cada uno.



## 8. ¿PARA QUÉ UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS?

Aprovechar el interés de los gremios de ingeniería para establecer lineamientos de ética como su manifiesto presentado en el Cuaderno institucional de ética en ingeniería, en el cual se establece que ser Ingenieros, más allá de hacer Ingeniería, tiene que ver con actuar en concordancia con unos valores superiores; para llevar a la práctica esta consideración, en 2017, junto con 21 entidades más (Consejos Profesionales de Ingeniería; Asociaciones Profesionales de Ingeniería; Redes de Programas de Ingeniería y Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería- ACOFI), suscriben la Declaración de los Principios Éticos de los Ingenieros: Veracidad, Integridad, Responsabilidad y Precisión. (En & Ingeniería, 2017).

Un código de ética para los gerentes de proyecto permite a las organizaciones establecer las pautas a seguir con el objetivo de realizar su trabajo en forma correcta, adecuada y eficiente; realizar seguimiento y control con mecanismos de autorregulación a fin de mantener la vigencia del código de forma natural, regir las actividades de sus gerentes

de proyecto y adaptarse a las exigencias de las nuevas condiciones de la práctica profesional.

Como lo expresa Alejandro Gómez Rutmann CEO - Deloitte LATCO, “nuestro Código de Ética y Conducta no pretende ser exhaustivo, ni tampoco ser una “lista de normas a la que debemos someternos por obligación, sino que persigue ayudar a todos los profesionales a cimentar los fundamentos de un comportamiento ético y aclarar las incertidumbres que con frecuencia surgen a lo largo de nuestras actividades dentro de la Firma, sea cual sea nuestra función.”

## 9. CONTENIDO DE UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA GERENTES DE PROYECTOS DE INGENIERÍA EN COLOMBIA

Se recomienda que el contenido del código de ética y conducta profesional a implementar, contenga componentes redactados en positivo de tal forma que sea inspirador y motivador para la generación de hábitos de comportamiento que den como resultado impactos igualmente positivos en su interiorización. Se sugiere evitar el uso de expresiones autoritarias porque estas pueden generar resistencia para su adopción.

### 9.1 Estructura del código

#### 9.1.1 Introducción al código de ética

Se expresa en general la información sobre la entidad que elabora el código dando un contexto de esta, describiendo su misión y propósito. En este sentido se debe reflejar la identidad de la organización o grupo; con su filosofía y valores institucionales, relacionando con las normas y políticas que permitirán las acciones moralmente correctas frente a situaciones decisorias en la gestión de proyectos dentro de la entidad.

#### 9.1.2 Antecedentes

Este capítulo contiene el diagnóstico participativo realizado en la entidad, con el objetivo de obtener el reflejo de las situaciones que se presentan o que potencialmente podrían ocurrir en la relación de las áreas que la componen y los diferentes *stakeholders*, identificando los posibles dilemas éticos a los que se enfrentan los profesionales de la gerencia de proyectos de ingeniería.

Ver posibles dilemas éticos en la gerencia de proyectos que se presentan en Anexo 3: Dilemas éticos

#### 9.1.3 Principios y valores sugeridos

Con el fin de promover el comportamiento ético en las personas y en la sociedad, a nivel profesional en Ingeniería, como profesional en gerencia de proyectos y con ello lograr un nivel de madurez en las entidades, de manera que sea sostenible en el tiempo, esta guía propone que en la declaración de principios y valores, en el Código de Ética y Conducta Profesional para Gerentes de Proyectos de Ingeniería en Colombia se contemplen los siguientes:

PRINCIPIOS Y VALORES	DEFINICIÓN
<b>Responsabilidad</b>	Obligación del gerente de proyectos para hacerse cargo de las decisiones que toma y de las que no toma, de las medidas que toma y de las que no, y de las consecuencias que resultan.
<b>Respeto</b>	Es deber del gerente de proyectos demostrar consideración por sí mismo, por los demás y los recursos que le fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales. Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.
<b>Equidad</b>	Un gerente de proyectos hace referencia a su deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Su conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.
<b>Honestidad</b>	Es un deber del gerente de proyectos, comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en las comunicaciones como en su conducta.
<b>Actuar con Integridad</b>	Un gerente de proyectos debe ser honesto y confiable, debe demostrar respeto por los otros y debe actuar con la conciencia tranquila.
<b>Practicar Competentemente</b>	Un gerente de proyectos debe mantener y desarrollar su conocimiento y sus habilidades y con ello actuar sobre la base de la competencia adecuada.
<b>Respetar el código de conducta profesional</b>	En el caso de una supuesta infracción del código, el asunto se tratará de acuerdo con los términos de referencia de las quejas y el proceso disciplinario de la entidad.  La evaluación de la queja se basará en la evidencia disponible y de acuerdo con los principios de la justicia natural.

**Tabla 1. Principios y valores sugeridos en la declaración de ética<sup>4</sup>**

En el Anexo 4: Conductas éticas esperadas del gerente de proyectos de ingeniería y métricas de cumplimiento, se sugieren los comportamientos esperados del gerente de proyectos y las métricas de monitoreo para generar la observación y efectividad del código.

<sup>4</sup> Tomado como referencia de los estándares internacionales PMI (PMI, 2011) e IPMA (IPMA, 2015) y la revisión de códigos de ética de entidades con declaración de principios y valores institucionalizados

### 9.1.4 Competencias Individuales de los Gerentes de Proyectos

Se incluye este capítulo para satisfacer la exigencia de contar con gerentes de proyectos éticos y que evidencien sus comportamientos desde las competencias del ser y saber hacer que se relacionan con la experiencia y conocimiento adquirido a través de la academia y el desarrollo del ejercicio profesional del gerente de proyectos.

Esta guía sugiere las siguientes competencias individuales que la entidad podría alinear a las características de las personas que ejercen como gerente de proyectos:



COMPETENCIAS	COMPRESIÓN
<b>Comunicación</b>	Intercambia en forma efectiva información correcta, apropiada y relevante con los actores, usando métodos adecuados. Escucha activa, comprender y responder a los interesados. Mantener las líneas de comunicación. Asegurar la calidad de la información. Adaptar la comunicación a la audiencia (PMCDF PMI, 2017)
<b>Liderazgo</b>	Proveer dirección y guía las personas y al equipo. Esto implica la habilidad de escoger y aplicar estilos apropiados de gestión en diferentes situaciones. Además de mostrar liderazgo con su equipo, el individuo debe ser visto como un líder en la representación de portafolio ante la alta gerencia y otras partes interesadas. Iniciar acciones y proactivamente ofrecer ayuda y consejo. Tomar posesión y mostrar compromiso (ICB4 IPMA, 2015)
<b>Gestión</b>	Administra el proyecto en forma efectiva a través del despliegue y el uso apropiado de recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles. Construir y mantener el plan de proyecto. Planear y gestionar el éxito del proyecto de forma organizada. Resolver los conflictos involucrando al equipo de proyecto y los interesados (PMCDF PMI, 2017).
<b>Habilidades Cognitivas</b>	Aplica una apropiada profundidad de percepción, discernimiento y juicio para dirigir efectivamente un proyecto en un entorno cambiante y en permanente evolución. Tomar una vista holística del proyecto. Resuelve efectivamente los incidentes y soluciona los problemas. Usa apropiadamente las herramientas y técnicas de la gerencia de proyectos. Busca oportunidades para mejorar los resultados del proyecto (PMCDF PMI, 2017).

COMPETENCIAS	COMPRESIÓN
<b>Efectividad</b>	Produce los resultados deseados al usar los recursos, herramientas y técnicas apropiados en todas las actividades de la administración de proyectos. Resuelve los problemas del proyecto. Mantiene el involucramiento de los stakeholders, la motivación y el soporte. Mantiene la participación, motivación y apoyo de los interesados en el proyecto. Gestiona los cambios al ritmo requerido para satisfacer las necesidades del proyecto. Usa la asertividad cuando es necesario (PMCDF PMI, 2017).
<b>Profesionalismo</b>	Alinea un comportamiento ético gobernado por la responsabilidad, el respeto, la corrección y la honestidad en la práctica de la administración de proyectos. Demuestra compromiso con el proyecto. Opera con integridad. Maneja la adversidad personal y de equipo de forma adecuada. Gestiona la diversidad de la fuerza de trabajo. Resuelve los incidentes individuales y organizacionales con objetividad (PMCDF PMI, 2017).
<b>Auto-reflexión y auto-gestión</b>	Auto-reflexionar es la habilidad de conocerse, reflexionar y entender sus propias emociones, comportamientos, preferencias y valores y entender su impacto. Auto-gestión es la capacidad de establecer metas personales, verificar y ajustar el progreso y hacer frente al trabajo diario de una manera sistemática (ICB4 IPMA, 2015).
<b>Integridad personal y confiabilidad</b>	Conocimiento y aplicación de valores éticos en todas sus decisiones y acciones. Promueve la sostenibilidad de los productos y resultados. Asume la responsabilidad de sus propias decisiones y acciones (ICB4 IPMA, 2015).

COMPETENCIAS	COMPRESIÓN
<b>Comunicación Personal</b>	Comunicación personal incluye el intercambio de información adecuada, entregada de forma precisa y consistente a todas las partes. Provee información clara y estructurada a otros y verifica su entendimiento. Selecciona estilos y canales de comunicación para cumplir con las necesidades de la audiencia, situación y nivel de gestión. Se comunica efectivamente con equipos virtuales. Emplea el sentido del humor y de perspectiva cuando sea apropiado (ICB4 IPMA, 2015).
<b>Relacionamiento y compromiso</b>	La habilidad de formar relaciones fuertes conducen a competencias sociales como la empatía, la verdad, seguridad, confianza y habilidades de comunicación. Compartir la visión y objetivos con los individuos y el equipo conduce a otros al compromiso en las tareas y cumplimiento de objetivos comunes. Iniciar y desarrollar relaciones personales y profesionales. Construir, facilitar y contribuir a las redes de trabajo colaborativo. Mostrar confianza y respeto al alentar a otros a compartir sus opiniones o inquietudes. Compartir su propia visión y objetivos a fin de lograr el compromiso y dedicación de los demás (ICB4 IPMA, 2015).
<b>Trabajo en equipo</b>	El trabajo en equipo consiste en reunir a las personas para lograr un objetivo común. Los equipos son grupos de personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos específicos. Seleccionar y construir el equipo. Promover la cooperación y la creación de redes entre los miembros del equipo. Apoyar, facilitar y revisar el desarrollo del equipo y sus miembros. Empoderar al equipo por delegación de tareas y responsabilidades. Reconocer los errores para facilitar el aprendizaje de las equivocaciones (ICB4 IPMA, 2015).



COMPETENCIAS	COMPRESIÓN
<p><b>Manejo de conflictos y crisis</b></p>	<p>Incluyen la solución de conflictos y crisis siendo observadores del medio ambiente y observando y aplicando un remedio para los desacuerdos. Los conflictos y las crisis pueden incluir eventos y situaciones, conflictos, niveles de estrés y otros peligros potenciales. Las personas pueden tomar de forma adecuada estas situaciones y generar procesos de aprendizaje para futuros conflictos y crisis. Anticiparse y prevenir posibles conflictos y crisis. Analizar las causas y consecuencias de los conflictos y crisis seleccionando la respuesta adecuada. Mediar y resolver conflictos y crisis y/o su impacto. Identificar y compartir el aprendizaje desde conflictos y crisis a fin de mejorar la practica en el futuro (ICB4 IPMA, 2015).</p>
<p><b>Ingenio</b></p>	<p>El ingenio es la capacidad de aplicar varias técnicas y formas de pensamiento, analizando, priorizando, encontrando alternativas y acuerdos para resolver los desafíos y problemas. El ingenio es usado cuando el riesgo, las oportunidades, los problemas y las situaciones difíciles surgen. Simular y apoyar un entorno abierto y creativo. Aplicar el pensamiento conceptual para definir situaciones y estrategias. Aplicar técnicas analíticas para analizar situaciones, datos y tendencias financieras y organizativas. Promover y aplicar técnicas creativas para encontrar alternativas y soluciones (ICB4 IPMA, 2015).</p>

COMPETENCIAS	COMPRENSIÓN
<b>Negociación</b>	Negociación es el proceso entre dos o más partes que apuntan a equilibrar el balance entre diferentes intereses, necesidades y expectativas a fin de encontrar acuerdos comunes y compromisos mientras mantienen una relación de trabajo positiva. Negociación incluye procesos formales e informales como comprar, contratar o vender o en relación con los requisitos, el presupuesto y los recursos. Desarrollar y evaluar las opciones y alternativas con el potencial de satisfacer las necesidades de todas las partes. Busca acuerdos negociados con otras partes que están en línea con los propios objetivos (ICB4 IPMA, 2015).
<b>Orientación al resultado</b>	La orientación de los resultados es el enfoque crítico que el individuo mantiene sobre los resultados del portafolio. El individuo prioriza los medios y recursos para superar los problemas, desafíos y obstáculos con el fin de obtener el resultado óptimo para todas las partes involucradas. Los resultados se colocan continuamente al frente de la discusión y el equipo impulsa hacia estos resultados. Un aspecto crítico de la orientación de los resultados es la productividad, que se mide como una combinación de efectividad y eficiencia. El individuo necesita planificar y desplegar recursos de manera eficiente para lograr los resultados acordados y ser efectivo. Evaluar todas las decisiones y acciones mediante su impacto en el éxito del portafolio y los objetivos de la organización. Equilibrar las necesidades y los medios para optimizar los resultados y el éxito. Crear y mantener la salud, seguridad y productividad del ambiente de trabajo. Promover y vender el portafolio, sus procesos y resultados. Entregar los resultados y obtener aceptación (ICB4 IPMA, 2015).

**Tabla 2. Competencias relevantes del Gerente de Proyectos**

### 9.1.5 Alineación corporativa

En este apartado es importante que la entidad genere conciencia sobre su estrategia corporativa focalizada en la definición de sus Valores, Misión, Visión y Objetivos a fin de lograr la articulación de las expectativas que tiene con sus gerentes de proyecto.

Es aquí donde se expresa la declaración de los principios y valores fundamentales que ayudan a funcionar de modo abierto, honesto y ético para regir la conducta esperada en el desarrollo del negocio de la entidad.

### 9.1.6 Objetivos

Expresa los objetivos de la elaboración e implementación del código para la profesión; reconoce los beneficios que se esperan con este; dentro de los cuales se resaltan la consecución del bien común, mejoramiento del clima laboral, bienestar del equipo de proyectos, sostenibilidad del negocio, promoción de principios, entre otros.

Dentro de la guía se propone el modelo para la toma de decisiones según el Anexo 2: Modelo para la toma de decisiones como herramienta de apoyo para el gerente de proyectos.

Los objetivos que se definan en este capítulo del código pueden estar enfocados a:

- Mostrar cómo desde los principios éticos (los seleccionados para el ejercicio de la gerencia de proyectos) se fundamentan las relaciones entre las personas del equipo de trabajo. El código de conducta se constituye en la guía para la acción correcta al interior de la ejecución de los proyectos.
- Resolución de los conflictos de interés que tiene como objetivo proteger a la entidad de las decisiones poco acertadas tomadas por sus representantes en la ejecución de proyectos. El código de ética velará por la buena imagen y la correcta ejecución de la plataforma estratégica de ésta.
- Manejar con honestidad y pulcritud los fondos que la organización confía para la ejecución del proyecto, y rendir cuentas claras, precisas y frecuentes sobre los mismos. Los gerentes de proyectos son los “guardianes” de los recursos y deben propender porque su actuación nunca esté en contra de terceros.

### 9.1.7 Relación con el Equipo y *Sponsor* del proyecto

La gestión del recurso humano guiado por el gerente de proyectos debe estar orientado a la capitalización de los esfuerzos con el objetivo de alcanzar logros colectivos en el cumplimiento del alcance del proyecto, su gestión en tiempo y costo, con la calidad requerida y su debido control de riesgos.

Siendo el *sponsor* uno de los *stakeholders* más relevantes por su influencia en la ejecución del proyecto, tanto gerente de proyectos como *sponsor* deben promover una relación bidireccional de confianza enmarcada en la honestidad y el respeto mutuo por ellos y por el equipo de trabajo.

En este sentido se sugiere que el gerente cuente con los valores, principios y competencias descritos a continuación:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Honestidad	Liderazgo
Respeto	Comunicación
Equidad	Gestión
Responsabilidad	Habilidades cognitivas
Actuar con Integridad	Profesionalismo
Practicar competentemente	Trabajo en equipo
Respetar el código de ética y conducta profesional	Orientación al resultado

**Tabla 3. Componentes de la relación con el equipo de trabajo**

### 9.1.8 Relación con clientes

Los clientes son actores muy importantes en la ejecución de los proyectos, son la fuente de desarrollo de estos mediante la satisfacción de sus necesidades. La generación de buenas relaciones entre gerente y cliente en la ejecución de un proyecto previene los conflictos, minimizando situaciones de riesgo del proyecto y aumentando la confiabilidad y buena imagen de la profesión.

Se propone que la relación con clientes de los gerentes de proyectos de ingeniería este regida por los siguientes valores, principios y competencias:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Honestidad	Comunicación
Equidad	Gestión
Respeto	Efectividad
Actuar con Integridad	Integridad personal y confiabilidad
	Negociación

**Tabla 4. Componentes de la relación con clientes**

Los elementos que se sugieren como guía de la conducta ética de los gerentes de proyectos podrán permitir consolidar una estrecha y exitosa relación con los clientes.

### 9.1.9 Relación con Proveedores

Los proveedores se definen como un actor estratégico, para el cumplimiento y cierre de proyectos exitosos. La satisfacción del cliente en términos de calidad y tiempo guarda una estrecha relación con el proveedor. Los dilemas de reflexión ética en las situaciones con los proveedores se manifiestan a través del beneficio de particulares dejando de lado la denominación ética del utilitarismo, corriente que indica la elección sobre la base de lo que es bueno para el mayor número de personas; cometiendo así actos que van en contra de la ética.

Se propone que la relación con proveedores de los gerentes de proyectos de ingeniería este regida por los siguientes valores, principios y competencias:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Responsabilidad	Negociación
Honestidad	Comunicación
Equidad	Gestión
	Profesionalismo

**Tabla 5. Componentes de la relación con proveedores**

Los valores que se sugieren como guía de la conducta ética de los gerentes de proyectos podrán permitir consolidar una estrecha y exitosa relación con los proveedores.

### 9.1.10 Anticorrupción, antisoborno, obsequios, regalos, hospitalidad

Como gerentes de proyectos las decisiones en el desarrollo del ejercicio pueden verse influenciado por los diferentes participantes viviendo situaciones de sobornos y ofrecimiento de incentivos indebidos (económicos, privilegios, favores personales, etc.) a cambio de favorecimientos particulares; en este sentido, la entidad debe expresar claramente la posición frente estas situaciones por aceptación u omisión en la ejecución del proyecto.

Se recomienda usar la herramienta propuesta en el Anexo 2: Modelo para la toma de decisiones y establecer los siguientes componentes esperados en los gerentes de proyectos de ingeniería frente a estas situaciones:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Honestidad	Auto - reflexión y Auto - gestión
Respeto	Integridad personal y
Actuar con Integridad	confiabilidad

**Tabla 6. Componentes requeridos ante una situación de soborno**

### 9.1.11 Conflicto de interés

Los conflictos de interés están relacionados con:

- Combinar intereses económicos de empleados con proveedores;
- Permitir que se beneficien empresas propias o de familiares;
- Utilizar un cargo en empresas con fines de lucro personal o de terceros, o tráfico de influencia;
- Tomar regalías, comisiones y honorarios costeados por la empresa para beneficio propio;
- Favorecer a familiares y a personas afines con cargos o premios

Evitar conflictos de intereses está estrechamente relacionado con la aplicación transparente del juicio profesional y la independencia. Sin embargo, no se requiere

que un gerente de proyectos demuestre que ha ejercido su juicio profesional en la ausencia total de todas las relaciones financieras, económicas y de otro tipo. No sería razonable esperar que las personas que viven y trabajan en la sociedad alcancen esa distancia, se espera que, en cada situación o compromiso, el gerente de proyectos examine sus relaciones de manera crítica para asegurarse de que no haya influencias corruptoras.

Los gerentes de proyectos deben evitar conflictos de intereses, pero cuando surja un conflicto, debe revelar de manera rápida y completa las circunstancias al cliente o empleador y tomar medidas para resolver el conflicto.

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Honestidad	Manejo de conflicto y crisis
Equidad	Auto - reflexión y Auto - gestión
Respeto	Integridad personal y
	confiabilidad
	Profesionalismo

**Tabla 7. Componentes esperados ante una situación conflictiva**

### 9.1.12 Información confidencial

La confidencialidad se aplica en áreas tales como información personal, información financiera o información relacionada con la obtención de contratos o empleo. Cuando exista incertidumbre sobre la confidencialidad, un gerente de proyectos debe obtener el acuerdo de la parte afectada antes de divulgar o discutir esa información con otros.

Un gerente de proyectos debe recopilar, usar, divulgar y disponer de información confidencial y privada de acuerdo con la legislación de privacidad vigente y, según corresponda a las políticas de la entidad.

Es importante que en este capítulo sean referenciadas las políticas definidas y ante las cuales el gerente de proyecto debe asegurar su cumplimiento respecto a la privacidad y confidencialidad.

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Responsabilidad Actuar con Integridad	Comunicación Profesionalismo

**Tabla 8. Componentes para gestionar la información confidencial**

### 9.1.13 Protección de los activos, propiedad intelectual, seguridad de la información y seguridad informática

Al gerente de proyecto se le exige que proteja y asegure el uso adecuado de los activos designados para la ejecución del proyecto. Es por ello que debe proteger que todos los recursos físicos, maquinaria, equipos o dispositivos entre otros, estén para el uso de tareas en el ejercicio de la labor y no para actividades ajenas a la ejecución del proyecto. Usar los activos encomendados en beneficio propio, ver o comunicar material obsceno, odioso, discriminatorio o acosador; para uso en un negocio externo; para cargar o descargar software en violación de sus derechos de autor y

para cargar o descargar software que está sujeto a controles de exportación; o para medios de transmisión no relacionados con la labor del gerente son ejemplos relacionados con la violación al código de ética en este numeral.

Se sugieren los siguientes componentes del gerente de proyectos para cumplir con la protección de los activos asignados al proyecto con la protección de los activos asignados al proyecto, articulado con las políticas de seguridad informática establecidas al interior de la organización.

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Responsabilidad Actuar con integridad	Gestión Profesionalismo Auto - reflexión y Auto - gestión

**Tabla 9. Componentes relacionados con la protección de los activos del proyecto**

### 9.1.14 Política de seguridad, salud y bienestar en el trabajo

Un gerente de proyectos debe demostrar dedicación al lugar de trabajo y la seguridad pública a través de una ética de trabajo segura que se emplea en todos los aspectos de su práctica profesional.

El gerente de proyectos debe promover la cultura de seguridad donde se adoptan y siguen las mejores prácticas y los requisitos reglamentarios de seguridad y salud en el trabajo. Esta cultura de seguridad está respaldada por el código de ética, que reconoce que los objetivos de trabajo

de los miembros del equipo incluyen con frecuencia proteger al público y a los trabajadores contra la pérdida de vidas o lesiones. A la luz de esto, un miembro debe hacer coincidir cuidadosamente sus capacidades con las asignaciones de trabajo realizadas.

Dos principios básicos de seguridad son fundamentales para un lugar de trabajo seguro con gran rigurosidad para el enfoque ingenieril. Primero, el equipo de trabajo debe ser entrenado, equipado y supervisado para los deberes que se le ha encomendado realizar. Segundo, los procedimientos operativos alcanzables deben estar en su lugar, entendidos y seguidos.

Se recomiendan los siguientes componentes para que un gerente de proyectos cumpla con las políticas de seguridad de la entidad:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Honestidad	Profesionalismo
Equidad	Trabajo en equipo
Respeto	Integridad personal y confiabilidad
Actuar con Integridad	

**Tabla 10. Componentes relacionados con la política de seguridad**

### 9.1.15 Respeto por el medio ambiente

La mayoría de los proyectos de ingeniería presentan en su desarrollo un componente ambiental de manera transversal. Conforme a la educación integral de los ingenieros hoy en día, se imparte aspectos de responsabilidad ambiental en

la educación que puedan traducirse en gestión ambiental desde su labor en oficina hasta megas construcciones.

Es ético de un gerente que promueva el derecho a vivir en un ambiente sano y compartirlo de manera que preserve la salud y la calidad de vida de todos. Pensando en afectaciones mínimas a este, haciendo un uso mesurado de los recursos naturales, vigilando la generación de residuos.

Con base en lo anterior, se recomienda que un gerente de proyectos cumpla con los siguientes componentes a fin de cumplir con las regulaciones y protección del medio ambiente:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Responsabilidad	Gestión
Practicar competentemente	Efectividad
	Ingenio
	Habilidades cognitivas

**Tabla 11. Componentes para la protección del medio ambiente**

### 9.1.16 Cumplimiento del código de ética

Se sugiere que se conforme un comité que regule y promueva el cumplimiento y respeto por el código de ética y conducta profesional publicado.

Si un miembro del equipo de proyecto tiene una razón para creer que otro miembro ha actuado o puede actuar de manera incompetente, no ética o inapropiada, o en violación del código o de una norma, ese miembro debe notificar esa información de manera confidencial a la dirección de la entidad o bien al comité de ética que ésta haya institucionalizado.

Un gerente de proyectos debe velar por el cumplimiento del código de ética y normatividad vigente razón por la cual se sugieren los siguientes valores, principios y competencias:

VALORES Y PRINCIPIOS	COMPETENCIAS
Respetar el código de ética y conducta profesional	Profesionalismo

**Tabla 12. Componentes para el cumplimiento del código de ética**



## 10. PASOS PARA ELABORAR E IMPLEMENTAR UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL PARA GERENTES DE PROYECTOS

Teniendo como referencia los estándares internacionales, esquemas regulatorios y referentes nacionales en torno a comportamientos éticos y conductas correctas, un código de ética debe consolidarse desde la propia conciencia de las personas; en este sentido, los gerentes de proyectos deben ser partícipes en su elaboración, para que exista mayor apertura respecto a la comprensión de sus temores y expectativas en relación con el código de ética y conducta profesional.

Además, para que ellos reflejen lo que desean ser y la forma de trabajar como parte de la cultura organizacional deseada. Esta es una necesidad que permite seguir un proceso incluyente en el diseño del código, verificar la aplicabilidad de los criterios éticos establecidos, así como los procesos para asegurar el entendimiento y la apropiación del código de ética a partir de una racionalidad convencida (Arredondo Trapero, De la Garza García, & Villa Castaño, 2017)



FLUJOGRAMA	PROCESO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS <sup>1</sup>	RESULTADO
<p>Documentos de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco estratégico empresarial</li> <li>• Políticas y normatividad interna</li> <li>• Leyes y regulaciones de ingeniería</li> <li>• Estándares PMI, IPMA</li> </ul> <p><b>1</b> Definir los objetivos</p>	<p><b>PASO 1</b></p> <p><b>Declarar los objetivos para la construcción del código de ética que pueden estar orientados a:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Generar conciencia sobre la importancia de la ética, la transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>1.2. Brindar las herramientas y la capacidad necesaria para implementar un programa de ética para los miembros de la empresa especialmente a sus gerentes de proyectos.</li> <li>1.3. Integrar los lineamientos de la ética y la transparencia en los negocios.</li> <li>1.4. Desarrollar mecanismos para generar conciencia e implementar prácticas éticas que estén presentes en los comportamientos de los gerentes de proyecto y sean el insumo para el ADN de la cultura organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Recolectar los documentos de referencia sobre el marco estratégico, políticas y normatividad interna, leyes y regulaciones de la ingeniería en Colombia y estándares sobre la gerencia de proyectos como PMI e IPMA.</li> <li>b. Constituir un grupo de personas de la organización en los diferentes niveles especialmente a los gerentes de proyectos,</li> <li>c. Iniciar con un diagnóstico respecto al estado de la ética y conductas de comportamiento dentro de la organización.</li> <li>d. Realizar el levantamiento y análisis de expectativas respecto al código de ética y conducta profesional.</li> <li>e. Realizar la declaración de principios y valores éticos para los gerentes de proyectos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios comparativos,</li> <li>• Grupos focales</li> <li>• Cuestionarios y encuestas</li> <li>• Análisis de alternativas</li> <li>• Análisis costo-beneficio,</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Análisis causa raíz,</li> <li>• Escuchar de forma activa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis FODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de objetivos</li> </ul>
<p><b>2</b> Preparar el modelo para el CdEYCP<sup>6</sup></p>	<p><b>PASO 2</b></p> <p><b>Realizar la preparación del modelo para el código de ética y conducta profesional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>f. Programar reuniones con el grupo de personas para evaluar el progreso en el desarrollo de la guía.</li> <li>g. Elaborar el plan de acción para solventar las desviaciones respecto a las expectativas inicialmente recabadas.</li> <li>h. Referenciar el punto 9.1 Estructura del código de este documento para generar la estructura del código a implementar tomando todos o algunos de los aspectos definidos en este numeral.</li> <li>i. Establecer consideraciones y ejemplos situacionales en los que se explique el comportamiento esperado de los gerentes de proyecto.</li> <li>j. Presentar una versión preliminar de la guía modelo para los stakeholders y obtener de ellos sus observaciones.</li> <li>k. Compartir el documento borrador con asesores legales de la entidad y organizaciones idóneas a fin de lograr una coherencia con las definiciones que se encuentran en distintas disciplinas del Derecho (por ejemplo: conflicto de interés, protección de información, acoso sexual, competencia desleal, entre otros).</li> <li>l. Enriquecer la guía con base en la información recolectada como parte de las reuniones y revisiones preliminares.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Diagramas de contexto</li> <li>• Descomposición</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Prototipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la guía con propuesta de contenido</li> </ul>

5 Tomado del Apéndice X6 Herramientas y Técnicas del PMBOK 6ª Edición del PMI

6 CdEYCP: Código de Ética y Conducta Profesional

FLUJOGRAMA	PROCESO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS <sup>1</sup>	RESULTADO
<p><b>3</b></p> <p>Tramitar la aprobación</p>	<p><b>PASO 3</b></p> <p>Tramitar la aprobación del código de ética y conducta profesional para los gerentes de proyecto de ingeniería.</p>	<p>m. Socializar y sensibilizar a la alta gerencia sobre la propuesta del código de ética.</p> <p>n. Obtener la aprobación previa a la divulgación del código.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Presentaciones</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Conciencia cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta con observaciones y aprobación</li> <li>• Código aprobado</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p>Preparar el plan de capacitación</p>	<p><b>PASO 4</b></p> <p>Preparar el plan de implementación y herramientas de capacitación</p>	<p>o. Establecer el compromiso de implementación y adopción de la guía</p> <p>p. Preparar el plan de socialización y sensibilización de la guía</p> <p>q. Preparar las herramientas y material para realizar las capacitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación</li> <li>• Sistema de información para la gerencia de proyectos</li> <li>• Pruebas y evaluaciones de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de implementación</li> <li>• Plan de capacitación</li> </ul>
<p><b>5</b></p> <p>Realizar la capacitación</p>	<p><b>PASO 5</b></p> <p>Realizar la capacitación sobre la ética y conducta profesional esperada de los gerentes de proyecto</p>	<p>r. Desarrollar e implementar talleres sobre la ética conducidos por expertos y participantes del equipo de trabajo.</p> <p>s. Desarrollar e implementar las capacitaciones sobre el código de ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluaciones individuales y de equipo</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de listas de asistencia</li> <li>• Evaluaciones</li> </ul>
<p><b>6</b></p> <p>Establecer los mecanismos de cooperación</p>	<p><b>PASO 6</b></p> <p>Establecer los mecanismos de cooperación</p>	<p>t. Establecer mesas de trabajo con los miembros del grupo de trabajo, los gerentes de proyecto y stakeholders de la entidad para revisar el proceso de adopción de las prácticas éticas y transparentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• Observación y Conversación</li> </ul>	<p>Comité de ética</p> <p>Normatividad aplicable</p>
<p><b>7</b></p> <p>Crear una versión del CdEyCP<sup>7</sup></p>	<p><b>PASO 7</b></p> <p>Implementar el código de ética y conducta profesional que sea sostenible a largo plazo</p>	<p>u. Realizar un plan de comunicaciones para difusión del código que incluya pruebas de asimilación de conocimiento con cuestionarios que permita evaluar lo aprendido y recoger dudas o comentarios</p> <p>v. Tomar en cuenta a los participantes en el proceso de definición para realizar las campañas de capacitación.</p> <p>w. Generar la motivación recurrente sobre la inspección individual y grupal de comportamientos éticos en todos los ámbitos durante el ejercicio de la labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios y encuestas</li> <li>• Análisis de procesos</li> <li>• Habilidades de comunicación (Presentaciones y Retroalimentación)</li> </ul>	<p>Código de ética y conducta profesional</p>
<p><b>8</b></p> <p>Definir revisiones periódicas y mejora continua</p>	<p><b>PASO 8</b></p> <p>Realizar la revisión periódica del código de ética y conducta profesional.</p>	<p>x. Definir la periodicidad en la revisión y actualización del código de ética y conducta profesional.</p> <p>y. Realizar cuestionarios, consultas puntuales, grupos de discusión e instancias de intercambio que permitan hacer un levantamiento de información, ideas, iniciativas que contribuyan a la mejora del código.</p> <p>z. Luego de cada revisión, comunicar a todos los integrantes de la organización la existencia de una posible actualización y nueva versión del código.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Revisiones del desempeño</li> <li>• Matriz de evaluación de la participación de los interesados</li> <li>• Análisis de tendencias</li> </ul>	<p>Plan de mejoramiento continuo del código</p>

**Ilustración 1. Paso a paso para la implementación del CdEyCP**

7 CdEyCP: Código de Ética y Conducta Profesional

## 11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Se sugiere conformar un comité representativo a cargo de la implementación y posterior evolución del código de ética que incluya como mínimo representantes de la alta gerencia y personal de la PMO si existe o personas cuyo rol sea gerentes de proyecto. Tanto la difusión como la retroalimentación debe involucrar activamente al personal, así como el aseguramiento de la comprensión del código mediante cursos de capacitación.

Estableciendo el comité de ética, declarar un procedimiento de reporte que contemple los siguientes instrumentos, preferiblemente: un portal vía web con sesiones de preguntas frecuentes disponible 7x24x365, disponer de una dirección de correo y líneas de contacto telefónico que sean abiertos, confidenciales y confiables.

Todos estos instrumentos regulados por el código de ética y conducta profesional establecido, deberían ser administrados por este comité de ética con un plan de mejoramiento continuo que incluya sesiones de

facilitación donde las personas reciban reconocimiento por los aportes a los comportamientos éticos y protección a los empleados que revelan la verdad sobre actividades ilegales o contrarias a la ética. Para monitorear la madurez de la organización entorno a la ética, las entidades se valen de la Implementación de indicadores que son gestionados y comunicados con la información relacionada con la cantidad de consultas recibidas respecto al código de ética y conducta profesional; incidentes reportados; incidentes resueltos, etc. Ver Anexo 4: Conductas éticas esperadas del gerente de proyectos de ingeniería y métricas de cumplimiento.

Para todos los casos se debe asegurar el anonimato y confidencialidad del reporte con criterios y mecanismos para la corrección y sanciones imputables para esos comportamientos considerados indebidos.

Para controlar el cumplimiento, es importante que el código de ética tenga mecanismos que contribuyan a la

cultura de un clima organizacional ético y el comité de ética responda y aclare todas las consultas que le lleguen de manera que esto fortalezca la credibilidad del código y de los mecanismos desarrollados.

En un congreso realizado también por la Sociedad Colombiana de Ingenieros, se manifestó la necesidad de revisar la Ley 842 del Ejercicio Profesional con el fin de fortalecer y agilizar los procesos sancionatorios y que se amplíen y acuerden los derechos y obligaciones de los ingenieros colombianos al ejercer la profesión en nuestro país. (Directiva et al., 2018)



## 12. CONCLUSIONES

Respecto a la ética se han sugerido diversas metodologías para la construcción de códigos de ética, la novedad que aporta esta guía, es el sustentar el proceso de implementación con principios, valores y competencias encaminados a obtener gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia integrales y sensibles a las respuestas e impactos que tienen que tener en los procesos de toma de decisiones durante el ejercicio de su profesión.

Esta investigación retoma los criterios relevantes respecto a los estándares éticos de la profesión en gerencia de proyectos para compararlos con las opiniones de expertos y conjunto de normas aplicables en las empresas y profesionales en ingeniería en Colombia, a fin de fundamentar los argumentos que derivan de un código de ética que sea naturalmente aplicado y adoptado por los individuos sin rechazo o temor a ser juzgado dependiendo de lo que cada organización adopte para asegurar su cumplimiento.

Esta guía propone que las empresas cuenten con un diagnóstico previo para medir posibles cambios en la ética organizacional antes y después de la aplicación del código de ética y que puedan construir o actualizar sus propios códigos de ética fortaleciendo sus principios y valores organizacionales con un enfoque a las competencias, alineación de expectativas y cumplimiento de objetivos donde sus gerentes de proyectos conocen que se espera de ellos con comportamientos éticos y conductas correctas para el logro de los objetivos corporativos y sostenibilidad del negocio empresarial.

La profesión de Ingeniero debe ser valorada y respetada. Cuando se realiza el ejercicio correcto de la ingeniería en Colombia y a ello se le suma comportamientos éticos en la gerencia de proyectos de ingeniería, es posible construir la sociedad y el desarrollo sostenible del país.

## ANEXO 1: HERRAMIENTAS SUGERIDAS

Tomando como referencia el Apéndice X6 de Herramientas y Técnicas del PMBOK 6ª Edición del PMI, se extraen las herramientas sugeridas en la guía de ética y conducta profesional para la gerencia de proyectos de ingeniería en Colombia.

AGRUPACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
Recopilación de datos	Cuestionarios y encuestas	Conjuntos de preguntas escritas diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados.
	Entrevistas	Manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos.
	Estudios comparativos	<i>Benchmarking</i> . Los Estudios Comparativos consisten en la comparación de prácticas, procesos y productos reales o planificados con los de organizaciones comparables a fin de identificar las mejores prácticas, generar ideas para mejorar y proporcionar una base para medir el desempeño.
	Grupos focales	Técnica de recolección de información que reúne a participantes precalificados y expertos la ética y conductas profesionales para conocer sobre sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto.

AGRUPACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Análisis de datos</b>	Análisis de alternativas	Técnica utilizada para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar las opciones o enfoques a utilizar para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto.
	Análisis costo-beneficio	Herramienta de análisis financiero utilizada para determinar los beneficios proporcionados por un proyecto respecto a sus costos.
	Análisis de documentos	Consiste en la revisión y evaluación de cualquier información documentada pertinente para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos.
	Análisis FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto u opción.
	Análisis causa raíz	Técnica analítica utilizada para determinar el motivo subyacente básico que causa una variación, un defecto o un riesgo. Más de una variación, defecto o riesgo pueden deberse a una causa raíz
	Análisis de procesos	El análisis de procesos identifica oportunidades para mejoras en los procesos. Este análisis también examina los problemas, restricciones y actividades que no son de valor añadido que se producen durante un proceso
	Análisis de tendencias	Técnica analítica que utiliza modelos matemáticos para pronosticar resultados futuros basada en resultados históricos
	Revisiones del desempeño	Técnica que se utiliza para medir, comparar y analizar el desempeño real del trabajo en curso en el proyecto con la línea base.
<b>Representación de datos</b>	Matriz de evaluación de la participación de los interesados	Proporciona información sobre la eficacia de las actividades de comunicación revisando los cambios entre la participación deseada y la actual y ajustando las comunicaciones según sea necesario.

AGRUPACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Habilidades de comunicación</b>	Presentaciones	Una presentación es la entrega formal de información y/o documentación.
	Retroalimentación	Consiste en información sobre las reacciones a las comunicaciones, a un entregable o a una situación. La retroalimentación apoya la comunicación interactiva entre el director del proyecto, el equipo y todos los demás interesados del proyecto. Entre los ejemplos se incluyen coaching, tutoría y negociación.
	Conciencia cultural	Hace referencia a la comprensión de las diferencias entre individuos, grupos y organizaciones y a la adaptación de la estrategia de comunicación en el contexto de estas diferencias. Minimiza los malentendidos y ayuda a planificar las comunicaciones con base en los requisitos y las diferencias culturales de los interesados
<b>Habilidades interpersonales y de equipo</b>	Escuchar de forma activa	Mantener el compromiso con el interlocutor y resumir las conversaciones para asegurar un intercambio eficaz de información
	Facilitación	Construir el consenso y superar los obstáculos, como dinámicas de grupos difíciles, y mantener el interés y el entusiasmo entre los miembros del grupo.
	Liderazgo	El liderazgo se utiliza para comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a centrarse en el conocimiento y los objetivos del conocimiento adecuados.
	Observación y Conversación	La observación y la conversación proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y el modo en que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos

AGRUPACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Técnicas no agrupadas</b>	Capacitación	incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto.
	Descomposición	Es una técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.
	Diagramas de contexto	Representan visualmente el alcance del producto al mostrar un sistema de negocio (proceso, equipamiento, sistema de información, etc.), y sus interacciones con las personas y con otros sistemas (actores)
	Evaluaciones individuales y de equipo	Proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortalezas y debilidades. Ayudan a evaluar las preferencias y las aspiraciones de los miembros del equipo, cómo procesan y organizan la información, cómo toman decisiones y cómo se relacionan con otras personas.
	Gestión del conocimiento	Se ocupa de gestionar tanto el conocimiento tácito como el explícito con dos propósitos: volver a utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento.
	Juicio de expertos	Considerar la pericia de individuos o grupos con conocimientos especializados en proyectos anteriores de similares características y en el trabajo que se está realizando.
	Prototipos	Método para obtener una retroalimentación temprana respecto de los requisitos, proporcionando un modelo operativo del producto esperado antes de construirlo realmente.
	Pruebas y evaluaciones de productos	La prueba es una investigación organizada y construida, llevada a cabo para proporcionar información objetiva sobre la calidad del producto o servicio que se está probando, de acuerdo con los requisitos del proyecto.

AGRUPACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Técnicas no agrupadas</b>	Reuniones	Se utilizan para confirmar que los entregables han sido aceptados, para validar que los criterios de salida se han cumplido, para formalizar el cumplimiento de los contratos, para evaluar la satisfacción de los interesados, para recopilar lecciones aprendidas, para transferir conocimientos e información del proyecto, y para celebrar el éxito
	Sistema de información para la gerencia de proyectos (PMIS)	Sistema de información compuesto por herramientas y técnicas utilizadas para recopilar, integrar y difundir las salidas de los procesos de la dirección de proyectos.

**Tabla 13. Herramientas sugeridas para la implementación del código**

Tomado como referencia del Apéndice X6 de Herramientas y Técnicas del PMBOK 6ª Edición del PMI

## ANEXO 2: MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES

El siguiente proceso está inspirado en el documento de referencia para la Toma de Decisiones Éticas del PMI (*EDMF, Ethical Decision Making*) que describe los pasos que pueden ser seguidos para guiar a una persona en la profesión de gerente de proyectos a través de un proceso para tomar una decisión al verse confrontado con un dilema ético.



### Preguntarse:

1	¿Cumple con la ley?	¿Tiene claro cuáles son las posibles alternativas?	¿Su decisión tendrá un impacto positivo y prevendrá daños al equipo de proyecto incluido usted, a los stakeholders, al entorno o generaciones futuras?	¿Su decisión aporta un mayor beneficio?	¿Está dispuesto a aceptar la responsabilidad de su decisión?
2	¿Está de acuerdo con el CdEYCP de la entidad y de su cliente?	¿Ha considerado las ventajas y desventajas de cada una de las posibles alternativas?	Luego de un año ¿la decisión parece ser aún una buena decisión?	¿Su elección tratará a otros como le gustaría ser tratado usted?	¿Podría hacer pública su decisión y sentirse bien al respecto?
3	¿Está alineado con sus valores éticos y los de la cultura que lo rodea?		¿Está libre de influencias externas para tomar la decisión?	¿Su elección es justa y beneficiosa para todos los involucrados?	¿Está listo para actuar?
4	¿Cree usted que está bien?		¿Está calmado y sin estrés?		



**Resultado:**

1	Si no cumple la ley, busque consejo legal				
2	Si no conoce el código de ética de la entidad, pida consejo a la persona idónea dentro de la entidad.	Si las respuestas dan como resultado una solución viable, siga al siguiente paso.	Si las respuestas dan como resultado un impacto aceptable, siga al siguiente paso.	Si las respuestas son positivas, su decisión es coherente con principios éticos y puede continuar al siguiente paso.	Si se siente cómodo con su decisión, actúe.
3	Si no está seguro de las respuestas obtenidas, asegúrese de buscar más información.	Si las respuestas dan como resultado una solución que no es viable, debe recabar más información.	Si no obtiene un impacto aceptable para tomar en cuenta los principios éticos del siguiente paso, es mejor tomarse el tiempo necesario para probar otra decisión, revisar el caso y otras posibles opciones.	Si las respuestas le generan dudas o siente que se está creando un nuevo dilema, reconsidere la decisión, las opciones y sus implicaciones.	Si no se siente cómodo con su decisión, vuelva a recorrer los pasos indicados para descubrir una mejor solución y si es el caso, busque ayuda.
4	Si las respuestas le entregan información satisfactoria, siga al siguiente paso.				

**Ilustración 2. Proceso de toma de decisiones**

Fuente: Adaptación según el PMI - *Ethical Decision Making*

## ANEXO 3: DILEMAS ÉTICOS

En general se presentan los siguientes dilemas éticos frente a la ética y conducta profesional ante los cuales es importante realizar una adecuada auto reflexión:

- ¿Cómo actuar ante las irregularidades en la relación con los clientes y proveedores?
  - ¿Qué posición asumir cuando una persona del equipo no cumple con sus responsabilidades y carece de compromiso?
  - ¿Cómo saber si como gerente se es justo y equitativo con el personal y tener claridad en su aplicación?
  - Durante la ejecución de un proyecto se pueden presentar situaciones de responsabilidad ambiental, ¿Qué posición se debe asumir?
  - Conocer información confidencial que podría favorecer el desarrollo del proyecto
  - Cuando no todas las partes de la organización prestan la misma atención al proyecto y la toma de decisiones para este, se delega solo sobre un miembro del equipo que es el que mejor relación tiene con el cliente.
  - Situaciones en las que tienen mayor impacto la relación decisión - acción, y la acción puede generar la materialización de algún riesgo.
- En los procesos de contratación y adjudicación reflexionando en la idoneidad de los contratistas.
  - Desviaciones en la calidad que puedan impactar el resultado final.
  - Presentación de informes e información en general sobre la ejecución del proyecto.

Es importante mantenerse alerta a señales de advertencia que se presentan en el ejercicio de la profesión donde puede escuchar comentarios como:

- “No se preocupe. ¿Quién lo va a saber?”
- “Nuestra competencia lo hace, entonces debe estar bien”
- “Debemos hacer lo que sea necesario”
- “Así es como hacen negocios aquí “
- “Siempre lo hemos hecho de esta manera y nadie ha sido sancionado”

Ante esto, es válido seguir el proceso descrito Anexo 2: Modelo para la toma de decisiones y si considera relevante algún cuestionamiento adicional, es mucho mejor que lo haga antes de tomar alguna decisión y acción al respecto.

## ANEXO 4: CONDUCTAS ÉTICAS ESPERADAS DEL GERENTE DE PROYECTOS DE INGENIERÍA Y MÉTRICAS DE CUMPLIMIENTO

El gerente de proyectos de ingeniería debe tener en cuenta los principios y valores y en honor a ellos sus comportamientos deben estar orientados a la concientización de la ética y conducta profesional que se espera.

A continuación, se presenta un marco de referencia respecto a los comportamientos esperados en función de los principios y valores propuestos en esta guía. Las métricas aquí sugeridas, deben resultar en una acción tangible, y están centralizadas en los comportamientos que se quiere estimular o aquellos que se quiere evitar.

### MÉTRICAS DE CUMPLIMIENTO

Los comportamientos del gerente de proyectos de ingeniería pueden ser monitoreados con el fin de guiar acciones y no para culpar o para generar una “cacería de brujas”. Es por ello que se plantean tres métricas para ser medidos por cada una de las agrupaciones en comportamientos éticos esperados respecto a los principios y valores que la entidad decida adoptar en la declaración implementada para el código de ética y conducta profesional.

### MÉTRICAS DE CUMPLIMIENTO

#### MÉTRICA 1 - Porcentaje de incidentes reportados: “% IncReportado”

Mide la cantidad de incidentes reportados por comportamientos no éticos del gerente de proyectos en el desarrollo de su labor con respecto a los COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS de acuerdo con la definición adoptada por la entidad.

**Frecuencia de medición:** Mensual  
**Unidad de Medida:** Porcentual (%)

#### Fórmula:

% IncReportado =	Cantidad de incidentes reportados
	Total de COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS declarados

**Meta de cumplimiento**  $\leq 1$

**MÉTRICAS DE CUMPLIMIENTO**

**MÉTRICA 2 – Porcentaje de incidentes resueltos: “% IncResuelto”**

Mide la cantidad de incidentes resueltos respecto al backlog de incidentes reportados con el fin de conducir las acciones pertinentes durante el mismo mes a fin de cerrar discrepancias o incumplimientos en los comportamientos éticos esperados del gerente de proyectos en el menor tiempo posible.

Cada una de las acciones deberá estar orientada a contrarrestar el incidente reportado y evitar su repetición.

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Unidad de Medida:** Porcentual (%)

**Fórmula:**

<b>% IncResuelto =</b>	Cantidad de incidentes resueltos
	Total de incidentes reportados

**Meta de cumplimiento** ≥ 98%

**MÉTRICA 3 – Cumplimiento con la evaluación periódica de concientización del código de ética y conducta profesional: “%Calificación”**

Mide las evaluaciones de conocimiento sobre el código de ética y conducta profesional del gerente de proyectos programadas en la entidad.

**Frecuencia de medición:** Semestral

**Unidad de Medida:** Porcentual (%)

**Fórmula:**

<b>% Calificación =</b>	Cantidad de preguntas contestadas correctamente
	Total de preguntas de conocimiento formuladas en la evaluación

**Meta de cumplimiento** ≥ 98%

**COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS**

**1. Responsabilidad:**

- 1.1. Respecto a la normatividad y regulaciones de la ley colombiana, el gerente de proyectos se informa adecuadamente y respeta las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen el ejercicio de la profesión de ingeniería.
- 1.2. El gerente de proyectos denuncia las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta. Esto lo hace con las evidencias que respaldan la denuncia.
- 1.3. El gerente de proyectos de ingeniería sabe que las disposiciones legales conllevan varias implicaciones. Específicamente, porque no se involucra con comportamientos ilegales tales como hurto, fraude, corrupción, malversación de fondos, sobornos. En el mismo sentido, no se apropia ni abusa de la propiedad ajena, incluida la propiedad intelectual, ni participa en calumnias ni difamaciones.
- 1.4. Como gerente de proyecto no aprueba los comportamientos ilegales ni ayuda a terceros a involucrarse en ellos. Denuncia toda conducta ilegal o contraria a la ética. Denunciar no resulta fácil, y reconoce que podría acarrear consecuencias negativas.
- 1.5. Las decisiones y medidas tomadas deben estar fundamentadas en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.
- 1.6. Respecto a los acuerdos contractuales, únicamente se presenta a licitación en trabajos donde el gerente está capacitado para realizarlos y sólo designa a personas idóneas para la ejecución de las tareas.
- 1.7. El gerente de proyectos de ingeniería cumple los compromisos que asume: hace lo que dice que va a hacer.
- 1.8. Cuando el gerente de proyectos comete errores u omisiones, se hace responsable por ellos y los corrige de inmediato. Cuando descubre errores u omisiones realizados por terceros, los comunica de inmediato al organismo pertinente. El gerente de proyecto se hace responsable por cualquier problema que se origine a raíz de sus errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.
- 1.9. El gerente de proyectos protege la información confidencial o de propiedad exclusiva que se le haya confiado.
- 1.10. El gerente de proyecto asume el código de ética y asume la responsabilidad de su cumplimiento.

**Tabla 14. Métricas de cumplimiento**

Fuente los autores

## COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS

### 2. Respeto

- 2.1. El gerente de proyectos realiza negociaciones de buena fe y no se aprovecha de la propia experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.
- 2.2. El gerente de proyectos no actúa de manera abusiva frente a otras personas.
- 2.3. El gerente de proyectos respeta los derechos de propiedad de los demás.
- 2.4. El gerente de proyectos se mantiene informado sobre las normas y costumbres de los demás, y evita involucrarse en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.
- 2.5. El gerente de proyectos escucha los puntos de vista de los demás y procura comprenderlos.
- 2.6. El gerente de proyectos resuelve los conflictos o desacuerdos de forma directa con las personas implicadas.
- 2.7. El gerente de proyectos se comporta de manera profesional, incluso cuando no es correspondido de la misma forma. Esto con el fin de evitar involucrarse en habladurías, así como formular comentarios negativos con el propósito de perjudicar la reputación de otra persona. Su deber también es confrontarse con quienes adopten este tipo de comportamientos.

### 3. Equidad

- 3.1. El gerente de proyectos revela de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real. Identifica o reconoce cuando se encuentra frente a una situación en conflicto de lealtad consigo mismo o con las personas del entorno y actúa para que esto sea resuelto.
- 3.2. Cuando el gerente de proyectos se da cuenta de que está frente a un conflicto de intereses real o potencial, se abstiene de participar en el proceso de toma de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados, excepto o hasta que: haya revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, cuente con un plan de mitigación aprobado y haya obtenido el consentimiento de los interesados para proceder.
- 3.3. El gerente de proyectos demuestra transparencia en su proceso de toma de decisiones y revisa constantemente los criterios de imparcialidad y objetividad. Además, realiza las acciones correctivas pertinentes.
- 3.4. El gerente de proyectos brinda acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información. Procura que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos por ejemplo en procesos licitatorios.
- 3.5. El gerente de proyectos no contrata ni despide, no recompensa o castiga, no adjudica o deniega contratos basándose en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.
- 3.6. El gerente de proyectos no discrimina a otras personas sobre la base de factores como el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.
- 3.7. Aplica las normas de la entidad para la cual trabaja sin favoritismos ni prejuicios.

## COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS

### 4. Honestidad

- 4.1. El gerente de proyectos no se involucra ni aprueba comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información que, si se conociera, convertiría las declaraciones en engañosas o incompletas.
- 4.2. El gerente de proyectos cultiva la credibilidad al proporcionar información completa y precisa.
- 4.3. El gerente de proyectos procura comprender la verdad con seriedad y sinceridad en las comunicaciones y en su propia conducta. Proporciona información precisa, confiable y oportuna. Tiene el valor para compartir malas noticias, incluso cuando podrían ser mal recibidas. De igual forma, cuando los resultados son negativos, evita ocultar información o echar la culpa a otros. Cuando los resultados son positivos, evita atribuirse el mérito de los logros de los demás. Estas disposiciones refuerzan el compromiso de actuar con honestidad y responsabilidad.
- 4.4. El gerente de proyectos hace promesas y se compromete de forma implícita o explícita, pero siempre de buena fe.
- 4.5. El gerente de proyectos se esfuerza por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad.

### 5. Actuar con Integridad

- 5.1. Ser honesto y confiable haciéndose responsable de sus consejos, acciones, omisiones y ser sinceros en las relaciones.
- 5.2. El gerente de proyectos no debe tergiversar sus habilidades, calificaciones, y experiencia de manera tal que pueda causar un riesgo para el proyecto, engañar a un empleador o cliente.
- 5.3. El gerente de proyectos debe gestionar con honestidad y confiabilidad los conflictos de interés reales o percibidos y garantizar que éstos se divulguen a todas las partes relevantes.
- 5.4. El gerente de proyectos debe respetar las obligaciones de confidencialidad expresadas o implícitas; obedecer la normatividad del país y no involucrarse en una conducta inapropiada, fraudulenta, corrupta o criminal.
- 5.5. El gerente de proyectos demuestra lealtad a sus empleadores y clientes en los temas comerciales y aplica conocimientos y habilidades sin prejuicios ni discriminación y con cortesía.
- 5.6. El gerente de proyectos actúa con la conciencia tranquila, hace lo que es ético, actúa de forma profesional y tiene en cuenta las obligaciones legales contractuales y laborales.

## COMPORTAMIENTOS ÉTICOS ESPERADOS

### 6. Practicar competentemente

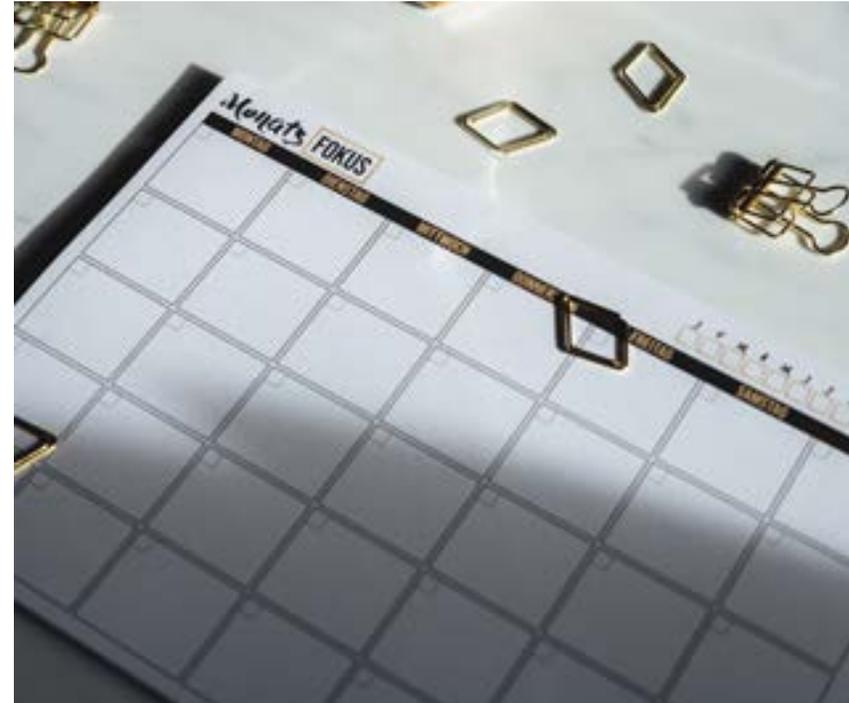
- 6.1. El gerente de proyectos mantiene y desarrolla conocimientos y habilidades profesionales y reconoce la importancia del desarrollo personal y la educación.
- 6.2. El gerente de proyectos actúa con cuidado y diligencia. Busca aceptar y ofrece críticas honestas del trabajo y acredita adecuadamente la contribución de otros y apoya el desarrollo del equipo del proyecto, colegas y compañeros de trabajo en su desarrollo profesional.
- 6.3. El gerente de proyectos actúa sobre la base de una competencia adecuada. Practica dentro de las áreas de competencia. No tergiversa habilidades, calificaciones y experiencia para engañar a un empleador o cliente. Practica de conformidad con los requisitos legales dentro de los estándares comúnmente aceptados.

### 7. Respetar el código de ética y conducta profesional

- 7.1. El gerente de proyectos cumple con el código de ética y conducta profesional de la entidad para desarrollar el ejercicio de su labor y el caso de una supuesta infracción del código, lo denuncia con evidencias y responde ante el ente regulatorio establecido.

**Tabla 15. Comportamientos éticos esperados**

Tomado como referencia de los estándares internacionales de la Gerencia de Proyectos PMI (PMI, 2011) e IPMA (PMI, 2011)



## REFERENCIAS

- ACIEM, & Ingeniería, L. A. (2015). Cuaderno Institucional de Ética en Ingeniería.
- Arredondo Trapero, F. G., De la Garza García, J., & Villa Castaño, L. E. (2017). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 9. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.26>
- Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 842 de 2003. Por la cual se modifica la reglamentación del ejercicio de la ingeniería profesiones afines y de sus profesiones auxiliares, se adopta el Código de Ética Profesional y se dictan otras disposiciones. *Por La Cual Se Modifica La Reglamentación Del Ejercicio de La Ingeniería, de Sus, 2003(45)*. Retrieved from [http://www.elabedul.net/San\\_Alejo/Leyes/Leyes\\_2003/ley\\_842\\_2003.php](http://www.elabedul.net/San_Alejo/Leyes/Leyes_2003/ley_842_2003.php)
- Directiva, J., Acies, S., Presidente, C., Estructural, I., Anticorrupci, F., & Cortes, A. (2018). Asociación Colombiana de Ingeniería Estructural, (571).
- Gabe de Puyjalón, Presidente del Comité de Consejo de Implementación del Código de Ética y Conducta Profesional (CIAC), & CIAC@pmivolunteer.pmi.org. (n.d.). Código de ética y conducta profesional del PMI. Retrieved May 6, 2019, from <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/EthicsInProjectManagement/PMICodeOfEthicsAndProfessionalConduct.aspx>
- ICB4 IPMA. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline*® PUBLICATIONS Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management Version 4.0.
- IPMA. (2015). *Code of Ethics and Professional Conduct-IPMA*. Retrieved from [https://www.aipm.com.au/documents/transition/level-b/aipm\\_code\\_of\\_ethics\\_and\\_professional\\_conduct-ipma.aspx](https://www.aipm.com.au/documents/transition/level-b/aipm_code_of_ethics_and_professional_conduct-ipma.aspx)
- PMCDF PMI. (2017). *PracticeStandard\_CompetencyDevelopment Framework.pdf*.
- PMI. (2011). Code of Ethics and Professional Conduct. *PMP® Certification All-in-One for Dummies*®, 671-689. <https://doi.org/10.1002/9781118257579.ch28>
- Rodríguez y Díaz. (2004). INNOVAR. Revista de Ciencias. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales INNOVAR. Jul-Dic, 2014*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802404>

