

# Identificación de las causas que han impactado la implementación efectiva de los códigos de ética y conducta profesional en los gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia

*Nicole Camila Sánchez Julio*

Estudiante del Programa de Ingeniería Civil de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
nicole.sanchez@mail.escuelaing.edu.co

*Paula Andrea Villamil Cardona*

Estudiante del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
paula.villamil@mail.escuelaing.edu.co

Revista **IDGIP**

ISSN 2619-1830 (en línea)  
Volumen 5, N.º 1  
Enero-diciembre de 2022,  
pp. 69-85

Recibido: 14/06/2022

Aceptado: 05/08/2022

Disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

**Resumen:** El presente trabajo tiene como finalidad contribuir a la identificación de las causas que han impactado la implementación efectiva de los códigos de ética y conducta profesional en los gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia. La necesidad surge del análisis de proyectos desarrollados en los últimos cinco años en los que se identifican algunos casos que afectan el buen nombre de la gerencia de proyectos de ingeniería en el país. La carencia del cumplimiento de los códigos de ética y conducta profesional ha desarrollado un problema social y económico para el país, esto se refleja en actos de corrupción.

**Palabras claves:** Código de ética y conducta profesional, corrupción, casos de éxito en la implementación de códigos de ética, PMI, IPMA.

---

## Identification of the causes that have impacted the effective implementation of codes of ethics and professional conduct in engineering project managers in Colombia

**Abstract:** The purpose of this paper is to contribute to the identification of the causes that have impacted the effective implementation of codes of ethics and professional conduct in engineering project managers in Colombia. The need arises from the analysis of projects developed in the last five years in which some cases that affect the good name of engineering project management in our country are identified. The lack of compliance with the codes of ethics and professional conduct has developed a social and economic problem for the country, this is reflected in acts of corruption.

**Keywords:** Code of ethics and professional conduct, corruption; success stories in the application of codes of ethics, PMI, IPMA.

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad identificar algunas de las causas que han impactado la implementación efectiva de los códigos de ética y conducta profesional en los gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia, facilitando comportamientos asociados a la corrupción. La necesidad surge del análisis de proyectos desarrollados en los últimos cinco años en los que se identifican algunos casos

que afectan el buen nombre de la gerencia de proyectos de ingeniería en el país. Además, se tienen en cuenta los resultados de la medición del índice de percepción de corrupción (IPC) 2020 en Colombia, en el cual se obtuvo una calificación de 39 puntos sobre 100, en una escala en la que 0 es corrupción elevada y 100 corrupción nula; de ahí que el país quedara en la posición 92 entre 180 países evaluados. A partir de dicha necesidad, surge este trabajo de investigación, cuyo propósito es identificar las causas de comportamientos inapropiados y, a partir de ellas, plantear acciones para contrarrestar la corrupción.

El incumplimiento de los códigos de ética y conducta profesional de entidades tales como el PMI e IPMA ha representado un problema social y económico para el país. Esto se refleja en actos de corrupción, entendiéndola como “En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización indebida o ilícita de las funciones de aquellas en provecho de sus gestores”, según la Real Academia Española que, además, define así la ética: “Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”.

De acuerdo con lo mencionado, se plantea el problema sobre la identificación de faltas de ética y mala conducta profesional en los proyectos de ingeniería en Colombia. Partiendo de los objetivos del trabajo dirigido, se hace un análisis bibliográfico teniendo como referencia 28 fuentes, lo que da paso a la construcción del marco teórico y el cumplimiento de las fases propuestas en la metodología para la ejecución del trabajo. Se describen los códigos de ética y conducta profesional en los gerentes de proyectos, los casos de éxito en la implementación de códigos de ética y conducta profesional, los proyectos de ingeniería en Colombia que se han visto envueltos en escándalos de corrupción, el índice de percepción de la corrupción en el mundo y las causas de ésta. Con base en la información encontrada, se plantea el uso de herramientas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, tales como entrevistas a expertos, análisis de información y acciones propuestas para mitigar las causas y comportamientos encontrados. Finalmente, se muestran los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, y se diseña una infografía que plantea acciones para ejecutar durante el ciclo de vida del proyecto, la causas con mayor impacto y el trabajo futuro que presenta el informe desarrollado.

## 2. ANTECEDENTES

En el año 2020, Colombia obtuvo una calificación de 39 puntos en el índice de percepción de corrupción (IPC) 2020, y quedó en la posición 92 entre 180 países evaluados, en una escala de puntuación que va desde 0 (que significa corrupción elevada) hasta 100 (ausencia de corrupción) (International, 2021). Los comportamientos que incumplen con lo propuesto en los códigos de ética y conducta profesional generalmente tienen como propósito obtener privilegios de un bien común de forma particular. Esto se ha convertido en uno de los problemas más recurrentes a escala mundial, lo que afecta el desarrollo y el crecimiento de los países como Colombia, que es uno de los más afectados por este fenómeno.

Se evidencia que se han hecho grandes esfuerzos por diversas organizaciones como el PMI, que ha desarrollado y divulgado su código de ética y conducta profesional. Sin embargo, tal y como se mencionó, hay comportamientos inapropiados

que llevan a que los proyectos se vean salpicados por escándalos de corrupción, lo cual originó la presente investigación.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología implementada para el desarrollo del trabajo dirigido estableció una investigación “no experimental”, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que la información recolectada dentro del marco teórico y la aportada por expertos requirió un análisis de datos no estructurados de manera numérica.

A continuación, se desarrollan los conceptos que fundamentan teóricamente la presente investigación, y que fueron la base para desarrollar cada fase de la propuesta metodológica y justificar la relevancia del tema de estudio.

“Creemos que, si nos comprometemos a actuar de forma ética, conseguiremos que nuestros proyectos, programas y portafolios de proyectos sean mejores y sirvan para impulsar nuestra profesión” (PMI, 2022). Esta es la clave fundamental de la investigación.

Se realizó una investigación teórica de los códigos de ética y conducta profesional para tener una base de los comportamientos adecuados descritos en estos códigos. Además, se buscó información de los proyectos u organizaciones que registraran casos de éxito en la implementación de estos códigos, y proyectos u organizaciones que se han visto envueltos en escándalos de corrupción en el campo de la ingeniería. Así mismo, se analizó la información y se complementó con entrevistas para llegar a conocer las causas y comportamientos de los actos de corrupción, así como las acciones necesarias para mitigar los actos indebidos.

#### Códigos de ética y conducta profesional

Se consolidan en la tabla 1, los comportamientos que fomentan el Project Management Institute (PMI) y la International Project Management Association (IPMA), a partir de los códigos de ética y conducta profesional.

#### 3.1 Casos de éxito en implementación de códigos de ética y conducta profesional o códigos de buen gobierno en proyectos de ingeniería

En la investigación llevada a cabo se encontraron los siguientes ejemplos de casos de éxito en los que se implementó algún código de ética y conducta profesional en los proyectos o un código de buen gobierno promovido desde la alta dirección de las empresas para la implementación en los proyectos.

##### *Empresa Concreto*

En Colombia, la empresa Concreto sigue los lineamientos del PMI. Liliba Buchtik cuenta su experiencia de apoyo a la Constructora Concreto en Colombia, en cuanto a la definición e implantación de su oficina de proyectos (PMO) o Centro de Excelencia (CdE), en el cual trabajó con el ingeniero Juan Cubillos, vicepresidente de Construcción, y su equipo para dejar una PMO de clase mundial con

**Tabla 1**  
Consolidado de códigos de ética y conducta profesional IPMA y PMI

IPMA - Código de ética y conducta profesional	PMI – Código de ética y conducta profesional
<p>Principios fundamentales (Las relaciones entre los profesionales y sus clientes dependen de)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza</li> <li>- Respeto mutuo</li> <li>- Valoración de diversidad</li> </ul> <p>Actuamos con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitamos conflictos de intereses reales o percibidos, y los revelamos a las partes afectadas cuando existen</li> <li>- Rechazamos toda forma de soborno</li> <li>- No participamos en proyectos, programas o portafolios que no puedan tener éxito sin comprometer los principios establecidos</li> <li>- Solo aceptamos proyectos para cuya gestión estamos debidamente cualificados.</li> <li>- Somos realistas y veraces en nuestros procedimientos de licitación</li> <li>- Hacemos previsiones razonables y proporcionamos informes veraces y precisos</li> <li>- Hacemos contratos realistas, cumplimos nuestras obligaciones, contractuales y ofrecemos resultados en consecuencia</li> <li>- Respetar confidencialidad</li> <li>- Esfuerzo por minimizar cualquier impacto negativo</li> <li>- Estamos en guardia contra cualquier influencia poco ética.</li> <li>- Tomar precauciones contra actividades ilegales y denunciar cualquier intento o acción delictiva a las autoridades competentes.</li> <li>- Mantenemos a las partes interesadas debidamente informadas</li> <li>- Animamos a nuestros clientes a reflexionar críticamente sobre sus expectativas y las implicaciones éticas del resultado del proyecto.</li> <li>- Contratar a las personas que se adaptan a los proyectos en función de su experiencia y formación.</li> <li>- Máximo nivel de medidas de salud y seguridad</li> <li>- No participamos en proyectos, programas o portafolios que requieran exceso de trabajo insostenible o condiciones laborales perjudiciales.</li> <li>- Proporcionamos formación y equipos de protección para garantizar entorno de trabajo seguro.</li> <li>- Afrontamos los retos con sensibilidad cultural.</li> <li>- Respetamos el derecho de las personas a celebrar su cultura y sus costumbres.</li> <li>- No utilizamos mano de obra infantil, ni trabajo forzado ni exigimos horas extras ilegales</li> <li>- No aceptamos ninguna forma de castigo mental o físico</li> <li>- No aprobamos ninguna forma de acosos sexual</li> <li>- Pagamos el salario mínimo legal.</li> <li>- No discriminamos por razones de género, etnia, religión, orientación sexual, edad.</li> <li>- No participamos en socavar o perjudicar a las comunidades</li> <li>- Cumplimos con leyes y reglamentos pertinentes del país</li> <li>- No adoptamos ninguna postura política en situaciones de conflicto</li> <li>- Aceptamos responsabilidad social</li> <li>- Defendemos y promovemos unas normas éticas elevadas</li> <li>- Fomentamos la conciencia de responsabilidad medio ambiental</li> <li>- Pensamos a largo plazo con respecto al medio ambiental</li> <li>- Hacemos lo posible por reducir los residuos peligrosos y las emisiones al aire, al suelo, al agua.</li> <li>- Utilizamos recursos de forma eficiente y evitamos el despilfarrar</li> <li>- Concienciamos a nuestros equipos sobre los valores y principios recogidos en nuestro código de ética y conducta profesional.</li> </ul>	<p>Valores que apoyan este código (los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Imparcialidad</li> <li>- Honestidad</li> </ul> <p>Actuamos con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Tomamos decisiones y emprendemos acciones basadas en los mejores intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medioambiente</li> <li>- Sólo aceptamos aquellas asignaciones que son consistentes con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y calificaciones.</li> <li>- Cumplimos los compromisos que asumimos; hacemos lo que decimos que haremos.</li> <li>- Cuando cometemos errores u omisiones, nos hacemos cargo y efectuamos correcciones rápidamente. Cuando descubrimos errores u omisiones causados por otros, los comunicamos a la entidad apropiada tan pronto como sean descubiertos.</li> <li>- Protegemos la información patentada o confidencial que se nos haya confiado.</li> <li>- Respetamos este código y nos hacemos responsables mutuamente del mismo.</li> <li>- Nos informamos acerca de las políticas, normas, regulaciones y leyes.</li> <li>- Informamos acerca de las conductas faltas de ética o ilegales a la dirección apropiada.</li> <li>- Llevamos las violaciones de este código a la atención de la entidad apropiada para su resolución.</li> <li>- Sólo presentamos quejas sobre ética cuando están sustentadas por hechos.</li> <li>- Respeto</li> <li>- Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás y evitamos incurrir en conductas que se podrían considerar irrespetuosas.</li> <li>- Escuchamos los puntos de vista de los demás para tratar de comprenderlos.</li> <li>- Nos acercamos directamente a las personas con las que tenemos un conflicto o desacuerdo.</li> <li>- Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando esto no es correspondido.</li> <li>- Negociamos de buena fe.</li> <li>- No ejercemos el poder de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones de otros con el fin de beneficiarnos personalmente.</li> <li>- No actuamos de manera abusiva con los demás.</li> <li>- Respetamos los derechos de propiedad de los demás.</li> <li>- Imparcialidad</li> <li>- Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.</li> <li>- Reexaminamos constantemente nuestra imparcialidad y objetividad, tomando acciones correctivas según resulte apropiado.</li> <li>- Permitimos el acceso igualitario a la información a quienes están autorizados a tenerla.</li> <li>- Hacemos que las oportunidades estén igualmente disponibles para los candidatos calificados.</li> <li>- Revelamos de forma proactiva y completa cualquier conflicto de intereses, real o potencial, a los interesados correspondientes.</li> <li>- No contratamos ni despedimos, ni recompensamos ni castigamos, ni otorgamos ni negamos contratos basados en consideraciones personales, incluyendo, entre otros, favoritismo, nepotismo o soborno.</li> <li>- No discriminamos a los demás por causa de género, raza, edad, religión, discapacidad, nacionalidad u orientación sexual.</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Buscamos fervientemente entender la verdad.</li> <li>- Somos honestos en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.</li> <li>- Proporcionamos información precisa de manera oportuna.</li> <li>- No nos involucramos ni toleramos el comportamiento que está diseñado para engañar a otros.</li> <li>- No nos comportamos de forma deshonesta con la intención de obtener un provecho personal o a expensas de otro</li> </ul>

Fuente: Association (2015), PMI (C.d.).

resultados sobresalientes. Se aplicaron metodologías basadas en estándares como la Guía PMBOK del PMI, Axelos, ISO31000; sobre todo, se emplearon metodologías basadas en la experiencia de Liliana y en su aplicación específica a la industria de la construcción. Uno de los lemas de la constructora es “Construimos futuro con sentido humano” (Concreto). Los valores principales de la constructora son:

- Integridad, coherencia y compromiso.
- Respeto por el desarrollo sostenible del ecosistema.
- Calidad, mejoramiento continuo, agilidad y confiabilidad en todos nuestros servicios.
- Organización del trabajo por equipos en la dirección de los procesos.
- Oportunidad y responsabilidad en las decisiones.
- Trato sincero y directo.

### ***Banco del Estado de Chile***

El Banco de Estado de Chile inició la implementación de la metodología PMO a finales del año 2001, con este objetivo principal: “Establecer un proceso definido para la administración del desarrollo de proyectos, que regule la generación, aprobación, priorización, ejecución y término de un proyecto, así como las instancias de seguimiento y control. Tener roles asignados que verifiquen el cumplimiento de este proceso, así como elementos que lo sustenten (procedimientos, herramientas, formularios, etc.)”.

Según el PMI, el banco utilizó MS Project como herramienta base para la planificación y seguimiento. Para un mejor control tenían los archivos compartidos en una red interna. En el año 2003 se instaló la herramienta Project EIS (Expatriation Information System) en la GDOS (Glow Discharge Optical Spectroscopy), y se inició un plan de entrenamiento que incluyó aproximadamente 150 personas.

Las buenas prácticas:

- Trato igualitario y respetuoso entre trabajadores y jefaturas, y con clientes, proveedores, usuarios y público en general.
- Probidad.
- Honestidad.
- Tolerancia.
- Responsabilidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Evitar situaciones que afecten la dignidad de las personas o incurrir en conductas constitutivas de discriminación arbitraria.
- Transparencia.
- Evitar conflictos de interés reales o aparentes.
- Buen uso de la información que se produce en la organización.
- Buen uso de los bienes de la corredora de bolsa (Banco del Estado, 2020).

### ***Grupo Argos***

Es una compañía líder en la producción de cemento y concreto en los mercados en los que tiene presencia. Hoy es la segunda mayor productora de concreto de

Estados Unidos y la primera en cemento y concreto en Colombia. Está presente en 16 países, cuenta con más de 7.050 colaboradores (Grupo Argos, s.f.).

El Grupo Argos cuenta con su propio código de conducta de integridad. Los comportamientos principales son (Grupo Argos, s.f.):

- Ser cordiales y respetuosos.
- Respetar los derechos de los trabajadores.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguras.
- Manejar adecuadamente las relaciones con familiares.
- Evitar promover cualquier forma de corrupción.
- Actuar adecuadamente ante el otorgamiento y recibo de regalos y atenciones.
- Cumplir en todo momento la ley, las normas y las regulaciones.
- Ser responsables con las declaraciones públicas.
- Estar comprometidos con la conservación del medioambiente.
- Competir de manera justa y leal.

### 3.2 Proyectos de ingeniería envueltos en corrupción

La indagación sobre hechos de corrupción se hizo mediante consulta y estudio de la prensa nacional y regional. Se tomaron como referencia los principales medios nacionales (*El Tiempo*, *El Espectador*, *Revista Semana*) y medios de prensa regionales (*El Heraldo*, *El Colombiano*, *El Territorio*, *Vanguardia Liberal*, *El Mundial*, entre otros). La identificación de estas fuentes se facilitó gracias al uso de archivos de prensa digital como el del Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep). Además, se consultaron medios digitales no contemplados en la base del Cinep y boletines de prensa de la fiscalía general de la Nación, la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la República.

La corrupción del alcance la define el PMI como “la extensión incontrolada del alcance del producto o del plan sin ajustes de tiempo, precios y recursos”. Sobra mencionar que es una mala práctica, pues al añadir un alcance no requerido se puede impactar de manera negativa a una o más limitaciones del plan, como tiempo, precios o calidad, lo que indudablemente dificultará el cumplimiento de las metas del plan. Según el código de ética del PMI la responsabilidad es estándar obligatorio.

Tomando como referencia lo planteado por el PMI y la IPMA en su código de ética y conducta profesional, se seleccionaron los siguientes escándalos en razón de que no evidenciaron los valores y principios propuestos en los códigos, y de igual forma se revisó si estas compañías y proyectos cuentan con un código de ética y conducta profesional o un código de buen gobierno propio.

### 3.3 Índice de percepción de la corrupción (IPC)

La percepción de la corrupción en Latinoamérica es elevada; en Colombia, por ejemplo, es alta. Los capítulos de las Américas de Transparencia Internacional cada cierto tiempo dan a conocer los resultados a escala mundial de su índice de percepción de corrupción (IPC). Según esta ONG, “En esta nueva medición Colombia obtuvo 39 puntos sobre 100, siendo 0 corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción. El país se ubica en el puesto 87 entre 180 países evaluados. Esta calificación se

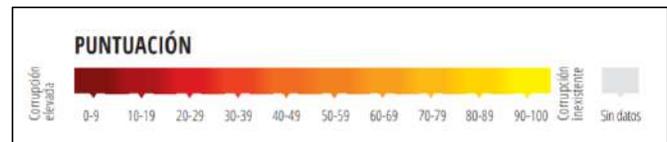
**Tabla 2**  
Escándalos de corrupción

Escándalo	Empresa u organización	Código de ética propio
Escándalo de Fonadee o de la “mermelada tóxica”	Fonade	Sí
Escándalo en Triple A y operación acordeón	Triple A	Sí
Caso Odebrecht	Odebrecht	Sí
Carrusel de contratos en Bucaramanga	Alcaldía de Bucaramanga	Sí
Desfalco a Ecopetrol		Sí
Escándalo en la Universidad Distrital de Bogotá	Universidad Distrital de Bogotá	Sí
Escándalo de corrupción de la Cuarta Brigada del Ejército	Ejército Nacional de Colombia	Sí
Escándalo de corrupción de la DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Sí
Captura de fiscal de la JEP		Sí
Escándalo en la Federación Colombiana de Fútbol	Federación Colombiana de Fútbol	Sí
Caso Hiunfçday en Colombia	Hyundai	Sí
Cartel de los alimentos en las Fuerzas Militares	Ministerio de Defensa	Sí
Cartel del sida en Colombia		Sí
Cartel de la toga		Sí

obtiene del análisis de ocho fuentes que miden la percepción de analistas, académicos e inversionistas extranjeros con respecto a qué tanto afecta la corrupción al sector público del país. Una calificación por debajo de 50 puntos indica niveles de corrupción muy serios en el sector público” (Transparencia Internacional, 2022).

Esto significa que en Colombia el nivel de corrupción es muy elevado, lo que afecta al sector público y en cierta medida al privado. Se estableció la percepción de corrupción para 180 países. La más elevada está más cerca del 0 (figura 1).

Colombia no se encuentra en el informe presentado por Transparencia Internacional en cuanto a los países con cambios significativos más altos en cinco años. Respecto de la puntuación de Colombia frente a los países de América, esta debajo del promedio: la puntuación más alta es de Canadá (74/100) y la mínima, de Venezuela (14/100).



**Figura 1.** Diagrama de puntuación.

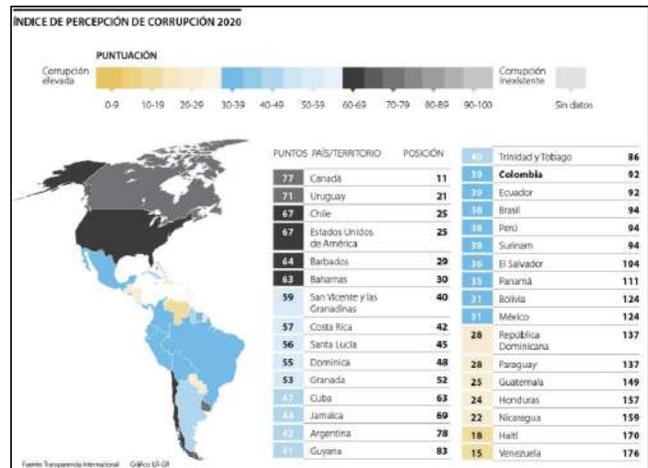
Fuente: Corruption (2022).

**Figura 2.** Mapa mundial de la corrupción.

Fuente: (corruption, 2022; International, 2022).

**Figura 3.** Índice de percepción de corrupción 2020.

Fuente: (Colombia, s.f.; International, 2022).



En el informe del índice de percepción de corrupción del año 2020, “Colombia es 92 entre países con mayor corrupción según Transparencia Internacional” (Colombia, s.f.).

### 3.4 Causas de los actos que faltan a los códigos de ética y conducta profesional

En la tabla 3 se presentan las causas de los actos de corrupción, que contravienen los códigos de ética y conducta profesional.

**Tabla 3**  
Causas posibles de los comportamientos que afectan los códigos de ética y conducta profesional

Desajustes institucionales que han favorecido la corrupción	El quiebre que existe entre los tres poderes públicos (ejecutivo, legislativo y judicial), es decir, “El control que debería ejercerse entre unos y otros ha sido remplazado por un sistema transaccional en el cual las diferencias entre el ejecutivo y el legislativo se resuelven con la asignación opaca de recursos y cargos públicos, y los mecanismos de control para la designación de altos magistrados del poder judicial se convirtieron en oportunidades para tramitar favores e intereses desde el ejecutivo y el legislativo hacia el sistema de justicia” (Colombia, s.f.).
	El acceso al poder o a cargos públicos, el financiamiento de campañas públicas o el ingreso a los partidos políticos, hay poca supervisión y restricción en estos aspectos.
	La contratación pública es muy atractiva para cometer actos de corrupción por las grandes sumas de dinero que se requieren. “La solución normativa y regulatoria se queda corta cuando se idean y ponen en marcha esquemas deliberados de corrupción que cuentan con todas las capacidades jurídicas y financieras para aparentar el cumplimiento de la norma, pero al final logran desviar las decisiones públicas a su favor, con la ayuda de operadores políticos y empresariales” (Colombia, s.f.).
	El empleo público es un atractivo de botín electoral, por lo cual da paso a deficiencias en la gestión del talento humano que trabaja para el Estado, “como la dignidad de las condiciones laborales, la eficiencia de los procesos de seguimiento al desempeño, los obstáculos a la capacitación y la inconveniencia de que personas bajo esta modalidad de contratación lleven a cabo funciones misionales” (Colombia, s.f.).
	La impunidad de los actores de corrupción debido a los desvíos de procesos judiciales.
Comportamiento social	Abstención en el ejercicio del voto.
	Déficits en la protección a los denunciantes de los actos de corrupción
	Déficits en la sanción social a los actos de corrupción.
	Búsqueda del éxito económico y social de forma rápida sin importar pasar por encima de la ley y la ética.

Fuente: (Colombia, s.f.).

### 3.5 Comportamientos que se fomentan desde los códigos de ética y conducta profesional y casos de éxito

- Los comportamientos más comunes en los casos de éxito tienen que ver con que las empresas que los desarrollan se guían por códigos de ética o de conducta profesional que exaltan estos valores: integridad, honestidad, respeto, imparcialidad, confianza, valoración de diversidad y responsabilidad social.
- Cuando una persona tiene dudas sobre cómo se debe comportar frente a un conflicto ético, se debe guiar por los códigos de ética.
- En los casos de éxito, el valor que predomina es el del respeto, para tener un efectivo trabajo en equipo en el que se destaque la confianza.
- Se fomenta el diálogo, tanto con el cliente para obtener la mayor satisfacción en los proyectos y poder ejercer la capacidad de negociación, como con el equipo de trabajo para tener un control del estado y los avances en cada proyecto.
- Las empresas que desarrollaron los casos de éxito buscan la confianza de sus clientes. Entre los valores principales se identificaron la honestidad y la honradez ante cualquier circunstancia.
- Garantizan prácticas justas y cumplen con las leyes locales, y adoptan medidas de control para evitar operaciones que no estén de acuerdo con ellas.

### 3.6 Criterios de selección de proyectos salpicados por la corrupción

Teniendo en cuenta lo planteado por el PMI y la IPMA en su código de ética y conducta profesional, así como los comportamientos que se identificaron en los casos de éxito y los códigos de buen gobierno de las compañías que desarrollaban los proyectos de los escándalos, se establecieron variables cualitativas y cuantitativas para la selección de los proyectos por analizar. Estas variables se describen a continuación.

#### *Análisis de las variables cualitativas obtenidas de la revisión sistemática*

- Selección de propuestas que no cumplieran con los requisitos del proyecto.
- Identificación de fallas en los documentos radicados ante la entidad.
- Celebración indebida de contratos.
- Violación a la confidencialidad de la información de propuestas.
- Identificación de gastos registrados en la contabilidad y en las declaraciones de renta como operaciones normales.

#### *Análisis de variables cuantitativas obtenidas de la revisión sistemática*

- % porcentaje pactado de ganancia por incumplir código de ética
- # número de personas involucradas
- Ciudad
- Año
- \$ Dinero implicado

### Análisis de criterios subjetivos, objetivos y complementarios

- Criterios subjetivos: hace referencia a las personas involucradas en calidad de víctimas afectadas o perpetradores.
- Criterios objetivos: hacen referencia a condiciones fácticas como la gravedad del hecho en materia penal, disciplinaria o fiscal.
- Criterios complementarios: elementos de juicio que se refieren a ciertas condiciones y circunstancias que deben ser consideradas más allá de los elementos subjetivos y objetivos de valoración del caso.

En la tabla 4 se consolida la aplicación de los criterios mencionados a los 14 escándalos de corrupción.

**Tabla 4**  
Evaluación de los criterios subjetivos y complementarios de los 14 escándalos de corrupción

CASOS/CRITERIO	Criterios Subjetivos		Criterios complementarios	
	Impacto Social	Impacto Político	Ganancias obtenidas	Inumplimiento de código de ética profesional
Escándalo de Fonade o de la "Mermelada Tóxica"	3	3	5	5
Escándalo en Triple A y Operación Acordeón	5	3	5	5
Caso Odebrecht	5	5	5	3
Carrusel de contratos en Bucaramanga	5	5	5	5
Desfalco a Ecopetrol	5	5	3	3
Escándalo en la Universidad Distrital de Bogotá	3	3	1	3
Escándalo de corrupción de la Cuarta Brigada del Ejército	5	3	3	5
Escándalo de corrupción de la DIAN	5	3	3	3
Captura de Fiscal de la JEP	1	1	3	5
Escándalo en la Federación Colombiana de Fútbol	1	1	3	5
Caso Hyundai en Colombia	3	3	3	5
Cartel de los Alimentos en las Fuerzas Militares	5	3	1	5
Cartel del Sida en Colombia	3	3	1	5
Escándalo en la Fiscalía y en la Corte Suprema de Justicia	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>54</b>

Evaluando los criterios planteados se seleccionan los casos que han causado mayor impacto. Los resultados se exponen en la tabla 5.

**Tabla 5**  
Total de puntos según los criterios para la evaluación de los 14 casos de corrupción

CASOS/CRITERIO	TOTAL
Escándalo de Fonade o de la "mermelada tóxica".	56
Escándalo en Triple A y operación acordeón	62
Caso Odebrecht	68
Carrusel de contratos en Bucaramanga	60
Desfalco a Ecopetrol	57
Escándalo en la Universidad Distrital de Bogotá	30
Escándalo de corrupción de la Cuarta Brigada del Ejército	36
Escándalo de corrupción de la DIAN	34
Captura de fiscal de la JEP	28
Escándalo en la Federación Colombiana de Fútbol	30
Caso Hyundai en Colombia	38
Cartel de los alimentos en las Fuerzas Militares	28
Cartel del sida en Colombia	32
Escándalo en la Fiscalía y en la Corte Suprema de Justicia, Cartel de la toga	30
<b>TOTAL</b>	

De acuerdo con los resultados obtenidos, se seleccionan los cinco proyectos que se describen en la tabla 6.

**Tabla 6**  
Cinco casos de corrupción con mayor impacto

Proyecto	Justificación
Escándalo de Fonade o de la "mermelada tóxica".	El tratamiento burocrático que durante años le dieron los excongresistas Musa Besaile y Bernardo Miguel Elías al Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade) sigue dejando consecuencias judiciales. Por lo pronto, la Fiscalía destapó la olla de corrupción que tenía en jaque a esta entidad, que naufragó desde 2015 en medio de la politiquería y los festines de coimas ( <i>El Espectador</i> , 2018).
Escándalo en Triple A y operación acordeón	La Procuraduría General de la Nación ha comenzado a investigar a los últimos tres gerentes de Triple A, Ramón Hemer, Ramón Navarro y Julia Margarita Serrano ( <i>El Herald</i> , s.f.)
Caso Odebrecht	Según la revista <i>Forbes</i> (2022), en los últimos cinco años la compañía ha afrontado la reformulación de varios procesos internamente, así como los métodos de acción, centrándose en un cambio riguroso basado en la ética, la integridad y la transparencia. Con la promesa y filosofía de ser una empresa centrada en el futuro, Odebrecht anunció a finales de 2020 que se llamaría Novonor, en un intento de reestructurar que pretende sacar al grupo de todos los escándalos de corrupción en la historia reciente de América Latina.
Carrusel de contratos en Bucaramanga	Órganos de control analizan presuntas irregularidades en 15 convenios de la alcaldía. Por los presuntos delitos de peculado por apropiación y celebración de contratos sin cumplimiento de los requisitos legales, la Fiscalía abrió indagación preliminar en la Alcaldía de Bucaramanga por 15 contratos que se suscribieron por 1.750 millones de pesos con entidades sin ánimo de lucro ( <i>El Tiempo</i> , 2012). Aunque fue un caso que se concentró únicamente en la ciudad de Bucaramanga, tuvo un impacto significativo en el país y por eso se seleccionó.
Desfalco a Ecopetrol	a Fiscalía General de la Nación llamaría en los próximos días a imputación de cargos a dos jueces del Distrito Judicial de Cúcuta y a nueve abogados, quienes serían responsables de conformar un entramado criminal, que, por medio de tutelas, desfalcó a Ecopetrol por más de 137 mil millones de pesos. Según la investigación, quienes serían responsables de procesar el producto robado a Ecopetrol en Cundinamarca, Tolima, Magdalena Medio y la costa Atlántica, el cual luego terminaba siendo vendido en estaciones de servicio de todo el país ( <i>El Tiempo</i> , 2020).

A partir de los cinco casos seleccionados, se realiza un análisis con criterios subjetivos, objetivos y complementarios. Con esto se busca simplificar los ejemplos para un análisis más profundo. Los resultados se consolidan en la tabla 7.

**Tabla 7**  
Evaluación de los criterios subjetivos, objetivos y complementarios para los cinco casos de corrupción seleccionados

CASOS/CRITERIO	Criterios subjetivos			Criterios objetivos			Criterios complementarios	
	Empresas involucradas	Impacto político	Territorio afectado	Actos ilegales	Fondos públicos utilizados	Tipología del delito	Inumplimiento de código de ética profesional	Beneficios personales
Escándalo de Fonade o de la "mermelada tóxica".	3	3	5	5	3	5	5	5
Escándalo en Triple A y operación acordeón	5	5	3	5	5	5	5	3
Caso Odebrecht	5	5	5	5	5	5	5	5
Carrusel de contratos en Bucaramanga	3	5	3	5	5	3	3	5
Desfalco a Ecopetrol	3	5	5	3	3	3	5	5

Una vez consolidados los resultados anteriores, se seleccionan las tres empresas que se presentan en la tabla 8.

**Tabla 8**

Total de puntos según los criterios para la evaluación de los cinco casos de corrupción

CASOS/CRITERIO	TOTAL
Escándalo de Fonade o de la "mermelada tóxica".	42
Escándalo en Triple A y operación acordeón	44
Caso Odebrecht	50

### 3.7 Comportamientos en proyectos salpicados por corrupción

El análisis de cada uno de los tres proyectos se presenta en la tabla 8, en la cual se sintetizan la explicación del caso, los hechos ocurridos, el contexto y las faltas a los códigos de ética y conducta profesional.

**Tabla 9**

Análisis de los tres casos de corrupción seleccionados

Escandalo	Contexto	Hechos	Faltas al código de ética y conducta
<b>Escándalo de Fonade o de la "mermelada tóxica"</b>	Fondo financiero de proyectos de desarrollo tenía contratos para el diseño y construcción de proyectos de vivienda de interés prioritario. En el escándalo están implicadas tres empresas, Técnicas territoriales y Urbanas SL Sucursal Colombia TTU, KHB Ingeniería S.A.S. y Tecnologías y Consultorías Ambientales y de Gestión S.A.S. Tecniconsulta S.A.S.	Según la fiscalía para adjudicar el contrato al consorcio, falsificaron los documentos que certificaban idoneidad y acreditación de la experiencia exigida, también "El consorcio debía cancelar el 25% del valor total a "los senadores" y el 10% para el director de la Torre Negra", que se presume corresponde a un funcionario de alto rango de Fonade. (Nación, 2018).	En cuanto a la integridad, transparencia y en aceptar un proyecto cuya gestión no estaba debidamente cualificada porque no tenían la experiencia que se requería, además, el consorcio no rechazó ningún tipo de soborno, en este caso estaban aceptando las condiciones que debían cancelar y se realizaron todos los pagos respectivos.
<b>Escándalo en Triple A y Operación Acordeón</b>	Están involucrados el conglomerado español Canal de Isabel II, Colombia Inassa y Triple A, encargadas de la operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo de la ciudad de Barranquilla.	Presunto responsable de los delitos de enriquecimiento ilícito de particulares, en concurso heterogéneo con administración desleal y falsedad en documento privado" (Semana, 2018). Además, las personas implicadas faltaron a los códigos de ética y conducta profesional en varios enunciados, entre ellos están los siguientes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integridad</li> <li>-Confianza</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Ética profesional</li> <li>- Ser realistas y veraces en los procedimientos de licitación.</li> <li>- Hacer contratos realistas.</li> <li>- Tomar precauciones contra actividades ilegales y denunciar cualquier intento o acción delictiva a las autoridades competentes.</li> <li>- Utilizar los recursos de forma eficiente y evitamos el despilfarro.</li> </ul>
<b>Caso Odebrecht</b>	Esta empresa es una de las más grandes constructoras de Latinoamérica. Se vio involucrada en una red de sobornos, pagando aproximadamente USD 788 millones para la obtención de contratos en doce países, involucrando a funcionarios y a partidos políticos" (Guzmán Castaño, 2018). La empresa estaba presente en varios países de Latinoamérica, donde presentó una serie de sobornos para obtener beneficios, en Colombia entre los años 2009 al 2014 realizó pagos para poder asegurar contratos de obras públicas en el país.	Según los reportó el medio de comunicación Caracol Radio, la compañía estuvo involucrada con dos campañas presidenciales, 11 congresistas y 55 personas más entre particulares y funcionarios. Los actos de corrupción en el sector público de Colombia son: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desvío de fondos públicos</li> <li>-Favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos</li> <li>-Transparencia en políticas de gobierno</li> <li>-Pagos irregulares de soborno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integridad</li> <li>-Confianza</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Ética profesional</li> <li>-Tomar precauciones contra actividades ilegales y denunciar cualquier intento o acción delictiva a las autoridades competentes.</li> <li>-Utilizar los recursos de forma eficiente y evitamos el despilfarro.</li> <li>-Estamos en guardia contra cualquier influencia poco ética</li> <li>-Tomar precauciones contra actividades ilegales y denunciar cualquier intento o acción delictiva a las autoridades competentes</li> <li>-Responsabilidad hacia la sociedad en general</li> <li>-No participamos en socavar o perjudicar a las comunidades</li> <li>-No adoptamos ninguna postura política en situaciones de conflicto.</li> <li>-Aceptamos responsabilidad social</li> </ul>

### 3.8 Herramienta de investigación

Teniendo en cuenta las causas y comportamientos identificados en la revisión bibliográfica, se diseña y realiza una entrevista a expertos en gerencia de proyectos en Colombia con el fin de enriquecer la información recopilada y definir acciones que permitan mitigar las causas.

#### *Perfil de los entrevistados*

Persona que haya participado/liderado mínimo dos proyectos de ingeniería; con más de diez años de experiencia; que no haya incurrido en faltas contra la ética; que esté dispuesta a aportar desde su experiencia a los objetivos del trabajo dirigido y tenga interés en contribuir al crecimiento integral de los futuros profesionales. En la tabla 10 se presenta la caracterización de los expertos que participaron en el estudio.

**Tabla 10**  
Expertos seleccionados

Sector	Experiencia
Sector de interventoría - área de proyectos	10 años
Sector de infraestructura vial - área de proyectos	Más de 10 años
Sector de Gobierno - área de tecnología	Más de 20 años
Sector de educación - área de proyectos	Más de 20 años
Sector de salud - área de recursos humanos	Más de 20 años

#### *Tipo de entrevista: semiestructurada*

En este tipo de entrevista el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Se plantearon los siguientes parámetros para llevarla a cabo:

- Las preguntas se hacen en el orden determinado. Sin embargo, si el entrevistado quiere añadir más información, se recibirá.
- La entrevista es cualitativa y tiene un carácter más anecdótico.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis de las causas

- El esfuerzo que realizan las personas no está remunerado económicamente, de acuerdo con lo que consideran y buscan compensar la falta de salario con este tipo de conductas.
- Algunos funcionarios públicos malinterpretan el poder que tienen y pueden cometer actos de corrupción.

- La política como ente regulador de los proyectos públicos no ejerce de manera correcta los controles necesarios ya que se rige más por temas externos tales como los partidos a los que pertenecen, la rivalidad entre éstos, su periodo de gestión; de ahí que entren nuevos agentes y deciden dejar los proyectos quietos o simplemente tirarlos a la basura.
- Lograr obtener más poder y reconocimiento por parte de la comunidad sin importar las leyes que se infrinjan.
- Carga laboral sobre un solo individuo, lo que genera fácil manipulación de procesos del proyecto.
- Búsqueda del éxito económico y social de forma rápida, sin importar que se pase por encima de ley.
- Acceso al poder o a cargos públicos por parte de personas corruptas.
- Impunidad frente a los que cometen actos de corrupción debido a los desvíos de procesos judiciales.
- Déficits en la sanción social a los actos de corrupción.
- El desconocimiento de los códigos de ética y conducta profesional o códigos de buen gobierno de cada empresa por parte de los empleados.

#### 4.2 Análisis de los comportamientos

- Alteración en cantidades de obras en el momento de licitar y la forma en la que justificaron gastos.
- La red de contactos que se tiene porque se hacen favores mutuos y se presta para que las relaciones crezcan.
- No escoger adecuadamente el personal o el equipo de trabajo.
- El conocimiento pleno de todos los mecanismos judiciales, tiempo de validación del delito, sanciones, entre otros, por cuanto son personas conscientes de la acción que van a realizar y conocen las consecuencias que conllevan; sin embargo, tienen todo planeado para librarse y obtener más ganancias que pérdidas.
- La falta de respeto total a las normas y reglas.
- Debido al “poder” con el que cuentan las personas de altos mandos, se toman atribuciones con fines lucrativos.
- El soborno por parte de las personas que dirigen las empresas.
- La falsificación de documentos como certificados y acreditación de la experiencia.
- Pagos por obtener contratos; administración desleal.
- Favoritismo en adjudicaciones de contratos.
- Pagos irregulares de soborno.

#### 4.3 Análisis de las acciones

- Establecer límites en el equipo de trabajo apoyados en los códigos de ética o de buen gobierno.
- Fomentar desde la casa una buena educación respecto de los comportamientos éticos para contribuir a la coherencia con principios y valores.

- Actuar de buena manera teniendo en cuenta que no se es perfecto y es posible cometer errores; lo importante es reconocerlos e implementar buenas prácticas para corregirlos.
- Promover el actuar ético como fundamento de la satisfacción personal y profesional.
- Ser capaces de decir no y tener carácter cuando no se está de acuerdo con alguna acción indebida.
- Actuar en busca de la tranquilidad y bienestar que se derivan de hacer las cosas bien.

#### 4.4 Desarrollo de infografía con consolidación de acciones

La consolidación de las acciones propuestas por los expertos en forma de guía para tener presente en los proyectos y mitigar las causas y comportamientos de la falta a los códigos de ética y conducta profesional se concentran en una infografía (figura 4).

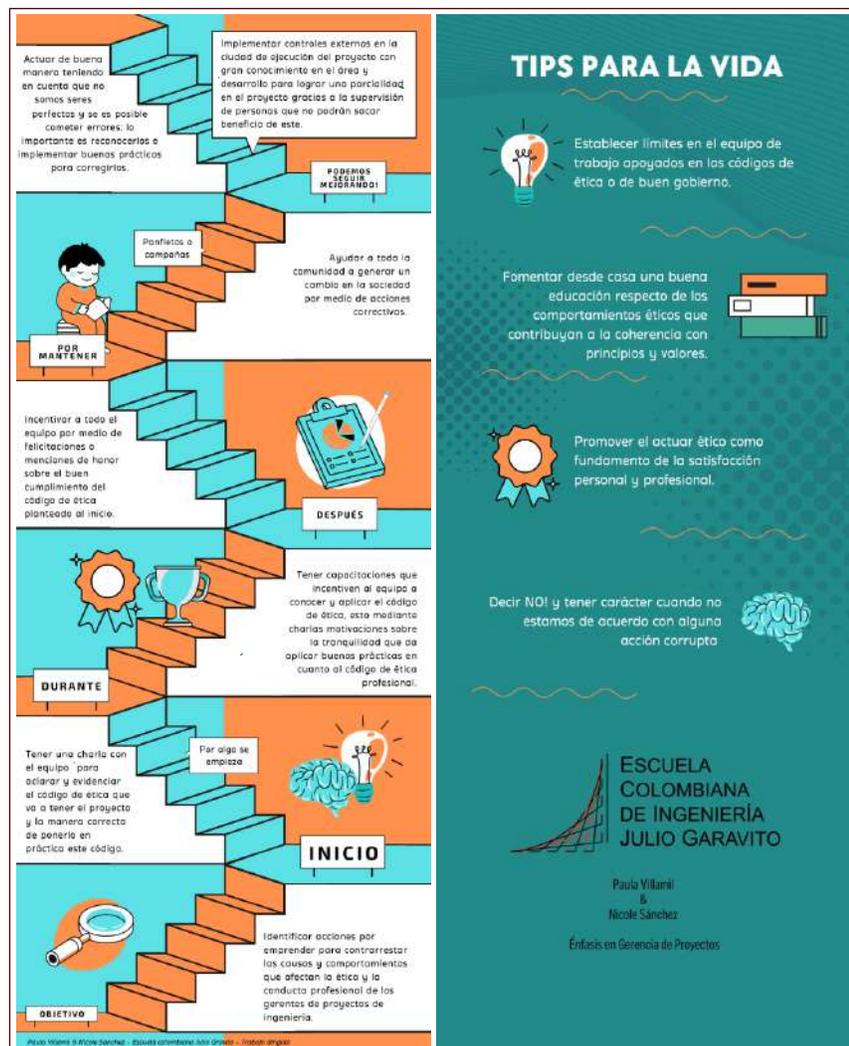


Figura 4. Infografía.

## 5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la investigación realizada, se concluye que las faltas generales al código de conducta profesional son: falsificación de documentos en los certificados y acreditación de la experiencia, pagos por obtener contratos, administración desleal, favoritismo en adjudicaciones de contratos, pagos irregulares como sobornos.

Al analizar los casos de corrupción seleccionados para estudiar, junto con las respuestas dadas por los expertos que se encuentran ejerciendo en los sectores público, privado y académico se encontraron de manera más amplia las razones que llevan a las personas a cometer faltas al código de ética y la conducta profesional. Una de las causas más notables y comunes es la red de contactos para hacer favores mutuos y obtener ganancias económicas; por otra parte, las relaciones interpersonales son un factor que favorece el crecimiento de esta red de favores y “palancas” tanto para cargos públicos como para licitaciones de nuevos proyectos.

De las cinco personas entrevistadas, tres conocen algún código de ética y conducta profesional o un código de buen gobierno. El desconocimiento de estos códigos por parte de los funcionarios o empleados facilita la comisión de actos inadecuados.

La acción más frecuente propuesta por los expertos para mitigar las causas de los actos de corrupción fue la de la educación en el hogar, desde temprana edad, así como la formación en la academia y la estructura mental para diferenciar los actos buenos y malos y evitar el todo vale.

El comportamiento más común evidenciado tanto en la investigación bibliográfica como en el aporte de los expertos fue el del soborno de proveedores o contratistas para la adjudicación de contratos.

Se requiere redefinir al gerente de proyectos exitoso pues no es suficiente con la materialización de resultados, ya que se necesita que este sea un referente por su comportamiento ético. Los valores inculcados en casa son primordiales para el buen desarrollo personal y profesional de las personas pro cuanto estos nos permiten diferenciar entre las acciones buenas y las indebidas, lo que permite afrontar de mejor manera los dilemas éticos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco del Estado. (2020). Manual de ética. <https://www.bancoestado.cl/imagenes/pdf/Manual-de-Etica.pdf>
- Bautista, O. D. (14 de 01 de 2018). Ética publica frente a corrupción. Instrumentos éticos de aplicación práctica. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/36029/1/etica%20publica%20frente%20a%20corrupci%C3%B3n.pdf>
- Cintel. (2017, 25 de agosto). Portafolio. <https://cintel.co/portafolio/tech-innovation-hub-ankla/>
- Cintel. (s.f.). Código de ética. [https://cintel.co/wp-content/uploads/2021/01/Codigo\\_etica20.pdf](https://cintel.co/wp-content/uploads/2021/01/Codigo_etica20.pdf)
- Cintel. (s.f.). Portafolio. <https://cintel.co/portafolio/club-cio-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Concreto. (s.f.). *Código de buen gobierno corporativo*. Constructora Concreto. <https://concreto.com/wp-includes/MediaD/documents/Varios/Codigo%20de%20Buen%20Gobierno%20Corporativo-1.pdf>
- Corruption. (2022). *Índice la percepción de la corrupción 2021*.
- Departamento Administrativo de Presidencia (Dapre). (s.f.). Procedimiento para la selección y priorización. <https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/P-AE-53%20Procedimiento%20para%20Selecci%C3%B3n%20y%20Priorizaci%C3%B3n%20de%20Casos%20de%20Alto%20Impacto.pdf>
- Ecopetrol. (2018, 21 de septiembre). Código de buen gobierno. [https://nuevoportal.ecopetrol.com.co/documentos/RSE\\_B\\_001\\_Codigo\\_de\\_Buen\\_Gobierno\\_Ecopetrol\\_VF.pdf](https://nuevoportal.ecopetrol.com.co/documentos/RSE_B_001_Codigo_de_Buen_Gobierno_Ecopetrol_VF.pdf)
- Ecopetrol. (2020, 6 de abril). Nuestra empresa. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/Nuestra-Empresa/QueHacemos/RefinacionYPetroquimica>
- Ecopetrol. (2020). Código de ética y conducta. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/44a08ade-adfb-437d-a924-c174e83eb16e/Código+de+Ética+y+Conducta+2020.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1609365297696>

- El Espectador*. (2018, 29 de julio). Los convenios enredados en Fonade. <https://www.elespectador.com/investigacion/los-convenios-enredados-en-fonade-article-803081/>
- El Herald*. (s.f.). Continúan indagaciones por escándalo de Triple A. <https://www.elheraldo.co/barranquilla/continuan-indagaciones-por-escandalo-de-triple-507032>
- El Tiempo*. (2012, 26 de febrero). <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11223203>
- El Tiempo*. (2020, 3 de febrero). Cae poderosa red que robaba petróleo a Ecopetrol para venderlo. <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/poderosa-red-que-robaba-petroleo-a-ecopetrol-para-venderlo-455402>
- Fiscalía General de la Nación. (2018, 19 de julio). Colombia lucha contra la corrupción. <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/lucha-contra-corrupcion/operacion-mermelada-toxica-fase-ii-identifica-caso-de-corrupcion-en-fonade/>
- Forbes*. (2022). Caso Odebrecht. <https://www.forbes.com.mx/tag/caso-odebrecht/>
- Grupo Argos. (s.f.). *Grupo Argos*. <https://www.grupoargos.com/es-co/nosotros/nuestros-negocios>
- Grupo Argos. (s.f.). *Grupo Argos*. [https://www.grupoargos.com/Portals/0/documentos/inversionistas/informacion\\_relevante/CodigoConductaGrupoArgos.pdf.pdf](https://www.grupoargos.com/Portals/0/documentos/inversionistas/informacion_relevante/CodigoConductaGrupoArgos.pdf.pdf)
- Guzmán C., N. (2018). Estudio de caso: Odebrecht. Universidad Eafit. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12940>
- International Project Management Association. (2015).
- La República*. (2021, 28 de enero). Colombia es 97 entre países con mayor corrupción, según Transparencia Internacional. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-97-entre-paises-con-mayor-corrupcion-segun-transparencia-internacional-3117309>
- Nicoletti, R. (2021, octubre de 2021). Código de conducta empresarial de Technip Energies. Tipiel S.A.: [https://www.tipiel.com.co/wp-content/uploads/2021/11/Codigo-Conducta-Empresarial-Espanol-3000-00-PT-1005\\_0.pdf](https://www.tipiel.com.co/wp-content/uploads/2021/11/Codigo-Conducta-Empresarial-Espanol-3000-00-PT-1005_0.pdf)
- Project Management Institute. (2022). Capítulo Asunción. <https://pmi.org/py/index.php/component/content/category/9-pmi>
- Project Management Institute. (s.f.). *Project Management Institute*. Obtenido de Project Management Institute: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang_temp=es-ES)
- Project Management Institute. (2022). Gestionando exitosamente proyectos latinoamericanos. <https://www.pmi.org/learning/library/es-gestionando-exitosamente-proyectos-latinoamerica-7058>
- Semana*. (2018, 20 de marzo). Capturan a exgerente de la Triple A, Ramón Navarro, e indagan a exdirectivos. <https://www.semana.com/empresas/articulo/capturan-a-exgerente-de-la-triple-a-ramon-navarro-e-indagan-a-exdirectivos/256574/>
- Transparencia por Colombia. (s.f.). *Transparencia por Colombia*. <https://transparenciacolombia.org.co/2019/01/22/reflexiones-sobre-las-causas-de-la-corrupcion-y-los-medios-para-enfrentarla/>
- Transparencia por Colombia. (2022). *Índice de percepción de la corrupción 2021*. <https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>
- Yepes, D. (2018). Acerca de nosotros. Cintel. <https://cintel.co/acerca-de-nosotros/#1529514609607-d2707892-42c5>