

COMENTARIO

La ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo

Juan José Machado*

Lisandro Pérez-Hernández**

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la importancia de la ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo (CID) y explorar cómo se integra la ética en dicha gestión, considerando los valores y principios asociados a su implementación en las organizaciones. Para llevar a cabo esta investigación de manera sistemática, se aplicó una metodología cualitativa basada en la revisión documental de literatura especializada en ética y gestión de proyectos. Esto permitió realizar un análisis exhaustivo del sistema de valores presente en la administración y gestión de intervenciones de desarrollo internacional. Los resultados obtenidos resaltan la importancia de la ética en la gestión de proyectos, identificando los principales valores que se le asignan y proponiendo mecanismos que las organizaciones pueden implementar para su adecuada gestión.

Palabras claves: Ética, Moral, Gestión de proyectos, valores

Ethics in the management of international development cooperation projects

Abstract

The objective of this article is to analyze the importance of ethics in the management of international development cooperation projects (IDC) and explore how ethics is integrated into such management, considering the values and principles associated with its implementation in organizations. To carry out this research systematically, a qualitative methodology based on the documentary review of specialized literature on ethics and project management was applied. This allowed for a comprehensive analysis of the value system present in the administration and management of international development interventions. The obtained results highlight the significance of ethics in project management, identifying the main values attributed to it and proposing mechanisms that organizations can implement for its proper management.

* Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad de El Salvador. Posee una especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) en Proyectos de Desarrollo por la misma universidad. Correo electrónico: hm13048@ues.edu.sv ORCID: 0000-0001-9965-5469

** Doctor en Desarrollo y Cooperación Internacional por la Universitat Jaume I, Universidad de Valencia y Universidad Politécnica de Valencia. Profesor de Relaciones Internacionales y Coordinador de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para El Desarrollo de la Universidad de El Salvador. Correo electrónico: lisandro.perez@ues.edu.sv ORCID: 0000-0002-4933-3768

Key Words: Ethics, Moral, Project management, values

TRABAJO RECIBIDO: 08/02/23 - TRABAJO ACEPTADO: 29/06/23

Introducción

Las actuales dinámicas y los crecientes desafíos vinculados a la gestión de intervenciones de desarrollo han demandado un mayor fomento de prácticas éticas en la funcionalidad de las organizaciones que las implementan. Estas prácticas son importantes, puesto que establecen una serie de elementos deseables que motivan el cumplimiento de reglas adecuadas y obligaciones que deben regir los rasgos de carácter, la conducta humana y las intenciones virtuosas para actuar en consecuencia (Petrick y Quinn, 1997), constituyendo así un factor trascendental para el éxito de dichas intervenciones. En tal sentido, el presente artículo identifica cómo puede ser gestionada la ética en la implementación de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, así como la incorporación de sus principios en sus entidades ejecutoras.

Aguiló, Saavedra y Longás (2014), Figueroa (2015) y Culligan y Sherriff (2019) coinciden en que elementos como la dimensión del monitoreo, la transparencia y la rendición de cuentas han fomentado la necesidad de gestionar la cuestión ética en dichas entidades, derivando, de ello, el interés de indagar cómo atender esta práctica en el mandato social de las organizaciones promotoras de desarrollo¹.

Al respecto, autores como Obioma (2020) han abordado esta temática basando sus planteamientos en discusiones teóricas y filosóficas que comprenden aspectos como el significado de los valores y los dilemas éticos en las organizaciones y los proyectos de cooperación, bajo principios éticos que se enmarcan en las diferentes fases de los proyectos de cooperación. No obstante, este trabajo no pretende realizar un análisis filosófico de estos valores o dilemas, sino un abordaje sobre cómo la cuestión ética se interioriza e implementa, de manera práctica, en la gestión de las intervenciones de desarrollo y, por consiguiente, en el actuar de sus organizaciones ejecutoras para regular las conductas de los distintos participantes involucrados.

En base a lo expuesto, la pregunta de investigación de este estudio se enfoca en: conocer ¿cuál es la importancia de la ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo (CID)? y, en consecuencia, ¿cómo se integra la cuestión ética en dicha gestión? Estas preguntas buscan obtener respuestas mediante la identificación de la importancia asignada a estas prácticas, los valores o principios más relevantes asociados a ellas y las formas de implementarlas dentro de las organizaciones involucradas.

En la primera parte, denominada marco referencial, se establecen los postulados teóricos que abordan la importancia de la ética en la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo y en la cultura organizacional de sus entidades ejecutoras, así como sus valores y principios asociados. Seguidamente, en el apartado de metodología, se explica el tipo de muestreo realizado y el proceso de recolección de la información. Consecuentemente, se desarrolla un apartado denominado resultados y discusión, el cual aborda los principales valores sobre los que se basa la gestión ética en los proyectos y la forma en cómo se pueden regular estas buenas prácticas en las organizaciones, brindándoles así un significado a los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales enfatizan la pertinencia de este estudio y su contribución a la adecuada gestión de intervenciones de cooperación internacional.

¹ Se entiende por organizaciones promotoras de desarrollo a las organizaciones del tercer sector que elaboran y ejecutan proyectos y programas para acabar con la pobreza, reducir desigualdades, apoyar colectivos vulnerables, entre otros desafíos, a nivel local, autonómico, estatal o global, de acuerdo con la definición de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2019).

1. Marco referencial

1.1. Ética y gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo

Para llevar a cabo un enfoque integral sobre la incorporación de la ética en la gestión de intervenciones de desarrollo, es fundamental abordar, de manera precisa, las cuestiones conceptuales relacionadas a este proceso.

En la actualidad, el campo de actuación de la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID), comprendida como las actuaciones realizadas por actores públicos y privados entre países de diferentes niveles de renta, tiene, como objetivo principal, mejorar las condiciones de vida de los habitantes de los países en desarrollo (Álvarez Orellana, 2012). Para tal propósito, la CID se vale de diversas herramientas, siendo una de ellas los proyectos de desarrollo, a los cuales se refiere este estudio. En tal sentido, es importante aclarar que no existe una definición consensuada, estandarizada o única sobre la definición de esta herramienta o su gestión, sin embargo, diversos autores, han realizado aproximaciones concisas sobre ambos términos.

De acuerdo con Baum y Tolbert (1985), se define un proyecto como "un conjunto de inversiones, políticas institucionales y otras acciones diseñadas para alcanzar un objetivo específico de desarrollo (o una serie de objetivos) en un período determinado" (p.8), afirmación que resalta la necesidad de articular diferentes elementos para lograr los objetivos planteados. Esta noción demanda entonces el seguimiento de un proceso de pautas planificadas y organizadas para concretar dicha articulación, derivando, de ello, el uso del término "gestión de proyectos" (o project management). En tal sentido, la Association for Project Management (APM) define la gestión de un proyecto de desarrollo como "un proceso en el cual se definen, planifican, monitorean, controlan y entregan los proyectos para alcanzar los beneficios acordados" (APM, 2006, p.2).

En esta misma línea, el Project Management Institute (PMI)², líder en gestión de buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos y el Project Management for NGOs (PM4NGOs), organización especializada en creación de metodologías de proyectos de desarrollo, añaden una nueva caracterización a estas definiciones.

Para el caso de los proyectos, estos son abordados como un esfuerzo realizado durante un tiempo determinado para crear un producto, servicio o resultado único, con el propósito de que sea sostenible (APM, 2006). De este modo, la gestión de estos esfuerzos implica organizar los recursos para lograr estos resultados y objetivos esperados, reconociéndose como la forma más eficiente de gestionar verdaderos cambios (APM, 2006; PM4NGOs, 2020).

A partir del análisis de estas definiciones, se puede inferir que la gestión de los proyectos de cooperación requiere una serie de elementos para lograr esos cambios deseados, siendo la ética uno de ellos.

² El enfoque del Project Management Institute (PMI), aunque está diseñado para la gestión de proyectos en entornos empresariales, puede ser pertinente en proyectos sociales de cooperación internacional (CID). El marco estructurado del PMI brinda una base sólida para la gestión de proyectos, con procesos y buenas prácticas reconocidas internacionalmente. Además, su enfoque en resultados medibles es relevante para proyectos de cooperación que buscan impacto positivo y sostenible. La gestión eficiente de recursos limitados y la identificación y gestión de riesgos del PMI son especialmente útiles en contextos con recursos escasos y condiciones inciertas. Además, el reconocimiento global del PMI como estándar de gestión de proyectos facilita la colaboración y el intercambio de mejores prácticas. Aunque se debe adaptar a las características específicas de los proyectos de cooperación internacional, el enfoque del PMI puede mejorar la profesionalización y calidad de la gestión en estos proyectos.

Distintos autores abordan el concepto de ética en el contexto de los proyectos de cooperación al desarrollo. Figueroa (2013) la define como el conjunto de actitudes, normas éticas específicas y formas de evaluar las conductas morales de un grupo determinado. Por su parte, Helgadóttir (2008) la considera como un esfuerzo individual y colectivo para definir metas deseables que se convierten en obligaciones que guían el comportamiento humano y los rasgos de carácter. Además, Bredillet (2014) destaca que la ética es un conocimiento práctico basado en la acción y la experiencia, más que en un conocimiento teórico.

En síntesis, para dichos autores, la ética en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo implica la presencia de actitudes, normas y evaluaciones morales, así como la existencia de metas deseables que orientan el comportamiento y el conocimiento fundamentado en la acción. Partiendo de estas disposiciones, es evidente que la dimensión ética cobra vital importancia en la cultura organizacional y laboral de las entidades ejecutoras de estos proyectos.

1.2. La importancia de la ética en las organizaciones promotoras del desarrollo

Las transformaciones del sistema internacional, la continua evolución de los paradigmas sobre el desarrollo y su propia naturaleza han ido moldeando a los distintos actores en este campo organizacional de la cooperación internacional. Estos constituyen un amplio y diverso número de agentes con mandatos y orígenes distintos, que encuentran una variada teorización en su clasificación.

Partiendo de las fuentes y los tipos de cooperación, Álvarez Orellana (2012) agrupa a los actores de la CID en: 1) gubernamentales: gobiernos (nacionales y locales) y organismos multinacionales y 2) no gubernamentales: empresas, ONG, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y universidades. De forma similar, Gómez y Sanahuja (1999) los abordan desde una clasificación institucional dual: 1) instituciones públicas: organizaciones internacionales, agencias de cooperación bilateral de los gobiernos y de las administraciones regionales y locales que cuentan con programas de cooperación e 2) instituciones privadas: empresas (con fines de lucro) y ONG, sindicatos, organizaciones de base y comités de solidaridad (sin fines de lucro). Sobre estas categorías, Pérez-Hernández (2020), partiendo de una asignación de roles, clasifica a estos actores gubernamentales/públicos y no gubernamentales/privados como 1) fuentes financieras, 2) agentes intermediarios y 3) instituciones ejecutoras de proyectos y programas.

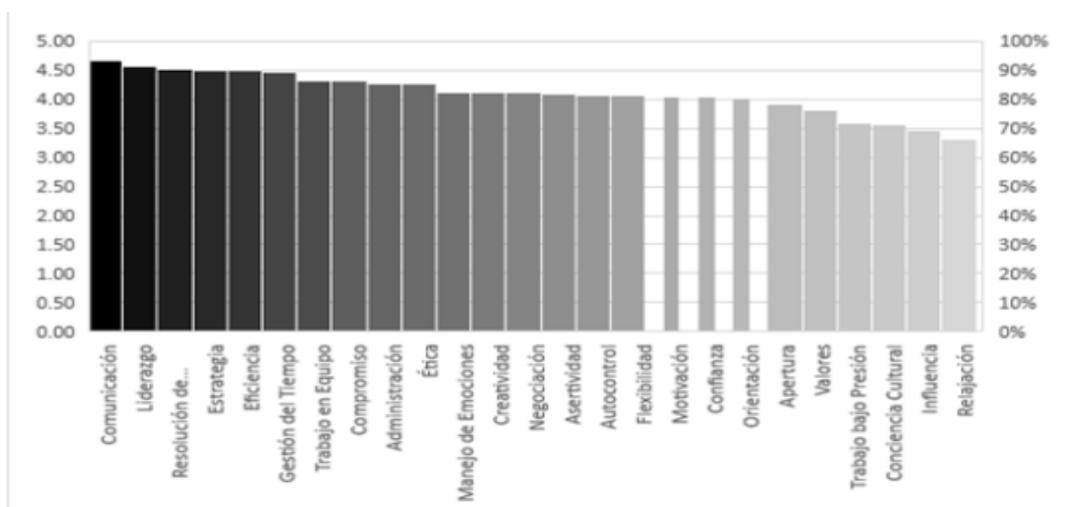
En el marco de estas categorías, las organizaciones promotoras de desarrollo a las cuales esta investigación hace referencia se localizan dentro de los actores no gubernamentales y/o privados, tales como ONG, OSC, fundaciones, entre otros, los cuales, además de conformar el denominado “tercer sector”, poseen aspectos distinguibles al resto de actores: 1) su naturaleza es privada y sin fines de lucro, 2) su creación responde a iniciativas ciudadanas y/o intereses de empresas que abordan aspectos sociales, 3) persiguen la inclusión social de grupos vulnerables y 4) su organización institucional y de jerarquía está basada en órganos de autogobierno y voluntariado (Ayuda en Acción, 2018).

Estas organizaciones promotoras de desarrollo llevan a cabo su labor a través de proyectos. En sus sedes, cuentan con profesionales encargados de la gestión de proyectos, quienes dirigen equipos dedicados a su implementación (PM4NGOs, 2020). Asimismo, el equipo del proyecto redacta propuestas, elabora planes, lleva a cabo actividades,

supervisa el progreso y evalúa el impacto de estas intervenciones de cooperación internacional. De acá se deriva la importancia de estudiar su comportamiento y cómo gestionan las cuestiones éticas en su operatividad.

En tal sentido, los estudios que tratan sobre la ética en la gestión de proyectos de CID, como el de Aguilar Escobar (2022), señalan la relevancia que estas organizaciones otorgan a la ética como parte de las habilidades interpersonales en la gestión de sus proyectos. Dicho estudio destaca que la ética está estrechamente relacionada con las habilidades blandas al afirmar que "el éxito de estos proyectos está fuertemente ligado a las habilidades interpersonales tanto del gerente del proyecto como de los equipos de trabajo" (p.94). En esta investigación, la dimensión ética obtuvo una aceptación del 84% sobre una importancia total del 100%, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Promedio de calificación de habilidades blandas de mayor a menor.



Fuente: Aguilar Escobar (2022).

Según Aguilar Escobar (2022), la ética en la gestión de intervenciones de desarrollo se relaciona con factores como la neutralidad en relación con los conflictos de interés, para evitar influir en las decisiones, los resultados y la transparencia de las contrataciones necesarias en los proyectos.

Otro estudio relevante es el realizado por AdaptiveWork (2021), el cual destaca que la ética también promueve la responsabilidad, el monitoreo y la rendición de cuentas, así como la transparencia y la claridad en la asignación de responsabilidades en los equipos de trabajo, lo cual permite que estos sean conscientes de los resultados esperados de ellos. Sin embargo, autores como Román (2012) sostienen que la ética en estas organizaciones no se limita solo a la buena voluntad destacada por AdaptiveWork (2021), sino que debe trascender hacia la responsabilidad, la rendición de cuentas y la evaluación, con el objetivo de garantizar la efectividad de las intervenciones.

En concordancia con lo expuesto, otro estudio realizado por Grigoropoulos (2019) sostiene que la ética desempeña un papel fundamental al promover el trabajo hacia objetivos y estándares comunes, así como una visión compartida. Esto mejora el desempeño organizacional y, en consecuencia, el éxito del proyecto. Estas ideas se complementan con los planteamientos de Xu y Smyth (2023), quienes hacen hincapié en

la importancia de la práctica de la ética organizacional como un medio para el crecimiento mutuo. Esto implica desarrollar interacciones positivas, fomentar creencias compartidas y llevar a cabo prácticas éticas entre las personas involucradas.

Es en este contexto que adquiere importancia el sistema de valores y principios que sustenta la gestión de proyectos de desarrollo, ya que estos se convierten en directrices, tanto a nivel personal como institucional, que deben ser implementadas en una organización comprometida éticamente.

1.3. Valores y principios

Para el caso de la gestión de proyectos de desarrollo, la ética está relacionada con diversos valores y principios.

En cuanto a los valores, obras como las de Pineda y Cárdenas (2007) definen estos como “un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienes y deleites” (p.9). En esa misma línea, Vargas Cordero (2004) también puntualiza a los valores como “el conjunto de expresiones y actitudes expresadas por los individuos, basadas en principios personales considerados positivos o negativos, que dan un sentido y rigen las decisiones y el actuar del ser humano” (p.100). Como es evidente, en ambos casos se declaran que los valores surgen como parámetro reflexivo cuando surgen problemas éticos. Aunado a las disposiciones previas, “los valores representan las normas justas e ideales de comportamiento y decisiones sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida gerencial e integral” (Valbuena, Morillo y Salas, 2006, p.62).

Por otra parte, de acuerdo con Pineda y Cárdenas (2007), los principios hacen referencia a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. En síntesis, se podría advertir que los valores se encuentran dentro de los principios generales, siendo estos últimos los que guían la acción social y se encuentran interrelacionados de manera recíproca, constituyendo un estándar normativo (Sison, Ferrero y Guitán, 2018).

Con base en estas ideas, se reconoce que la selección de principios y valores dependerá del trabajo que desempeñen las organizaciones, sin perjuicio que existan criterios de comunes que se aplican en diversas organizaciones (Olivos, 2011). Esto refleja un proceso de construcción social y cultural donde se establece una noción individual de lo que es correcto o incorrecto, que luego se extiende a nivel colectivo e institucional. Estos principios y valores se convierten en parámetros de actuación que guían los objetivos y acciones de la organización.

2. Metodología

El objetivo de este artículo es analizar la importancia de la ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo (CID) y explorar cómo se integra la ética en dicha gestión, considerando los valores y principios asociados a su implementación en las organizaciones. Para ello, se llevó a cabo una investigación descriptiva de naturaleza cualitativa, basada en la revisión de la literatura especializada sobre ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo y ética empresarial.

La relevancia de la ética empresarial se destaca debido a que cuenta con un cuerpo más robusto en investigación aplicada a la cuestión ética a nivel organizacional y

que puede adaptarse a la gestión organizacional del tercer sector (Ayuda en Acción, 2018). Sin perjuicio de lo anterior, en la actualidad, de acuerdo con Olivos (2011), un amplio número de fundaciones desarrollan proyectos de desarrollo en el marco de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y reciben financiamiento de empresas privadas.

Para la selección de esta bibliografía, se establecieron cuatro criterios importantes. En primer lugar, se consideró la pertinencia y la relevancia de los materiales en relación con la temática de ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo y ética empresarial. Se seleccionaron, exclusivamente, aquellas publicaciones que abordaran estos temas. En segundo lugar, se tuvo en cuenta la accesibilidad y disponibilidad de la información relacionada con estas temáticas. Se realizaron búsquedas en buscadores académicos utilizando palabras clave como "ética", "gestión de proyectos" y "ética empresarial". Se consultaron artículos de investigación, opiniones especializadas, libros, manuales, informes institucionales, trabajos de fin de grado y tesis doctorales. El tercer criterio se refirió a la diversidad sectorial. Se seleccionó bibliografía que abordara diferentes contextos temáticos, estudios y experiencias que relacionaran la ética con la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Por último, se consideró la rigurosidad académica. Se realizó un exhaustivo análisis y revisión de las fuentes consultadas para asegurar que los enfoques provinieran de autores especializados en el tema y fuentes académicas confiables.

Respecto a la muestra bibliográfica seleccionada que aborda o vincula la ética y la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, tomados en cuenta para esta investigación, se encuentran doce (12) artículos científicos, seis (6) artículos de opinión especializada, diez (10) libros especializados, dos (2) manuales, dos (2) informes institucionales, un (1) trabajo de fin de grado y un (1) trabajo de investigación doctoral. Dicha muestra fue seleccionada a partir de los criterios anteriormente mencionados, dando como resultado un total de treinta y cuatro (34) fuentes bibliográficas, las cuáles son abordadas en los diferentes apartados de la investigación.

Después de revisar la bibliografía identificada, se creó un marco de categorías de análisis para los principales principios y valores encontrados. Este marco permitió relacionar estas conceptualizaciones con las acciones éticas identificadas como buenas prácticas. Los resultados se presentan organizados por principios identificados, de los cuales se extraen conclusiones relevantes.

3. Resultados y discusión

3.1. Valores más recurrentes en la literatura sobre la ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo

Partiendo de los criterios de selección previos, la literatura consultada coincide que las organizaciones de desarrollo deben llevar a cabo sus prácticas basadas en principios y valores que formen parte de un marco ético de actuación para sus colaboradores. Por lo tanto, la gestión ética comienza al identificar los valores y principios más relevantes para las organizaciones en los proyectos y áreas en las que se aplican. De las treinta y cuatro (34) referencias identificadas, trece (13) autores identifican los valores y principios más frecuentes a considerar en la dimensión ética organizacional, como puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Valores y principios abordados en la cooperación de proyectos de CID según la literatura seleccionada.

Valores y principios	Autores	Ideas
Respeto	Aguiló, <i>et al.</i> (2014) Figueroa (2013) Culligan y Sherriff (2019) Pineda y Cardenas (2007)	Relacionado a garantizar el cumplimiento de los derechos de los stakeholders, el medioambiente, la democracia y los principios de la sociedad civil para generar confianza.
Justicia/Justicia en las relaciones	Aguiló <i>et al.</i> , (2014) Olivos (2011) Castro Silva (2015) Gómez y Sanahuja (1999)	Valor que fomenta la credibilidad en las organizaciones como responsabilidad hacia los involucrados.
Confianza	Kliem (2012) Aguiló, <i>et al.</i> (2014) Figueroa (2013) Pineda y Cardenas (2007)	Valor importante entre los miembros de la organización y stakeholders, y se obtiene a través del cumplimiento de lo que se promete.
Responsabilidad	PMI (2006) Figueroa (2013) Grigoropoulos (2019)	Valor relacionado al cumplimiento de lo prometido y lo que se espera, así como de responder a las decisiones realizadas.
Integridad /Integridad en la conducta	Kliem (2012) Aguiló, <i>et al.</i> (2014) Ayuda en Acción (2018) Grigoropoulos (2019)	Valor asociado a lo que piensan las personas y cómo esto se ve reflejado en la práctica en los proyectos.
Lealtad en los compromisos	Figueroa (2013) Aguiló, <i>et al.</i> (2014) Aguilar Escobar (2022)	Relacionado al cumplimiento de lo que respecta al gestor profesionalmente sin que exista un ámbito legal de por medio.
Privacidad y confidencialidad	Kliem (2012) Culligan y Sherriff (2019) Grigoropoulos (2019)	Privacidad de la información tanto en la organización ejecutora como en la protección de datos en las fases del proyecto.
Equidad	Figueroa (2013) PMI (2006) Obioma (2020)	Desde un ámbito general, se trata sobre el valor que cada stakeholder posee. Desde la perspectiva del Project Manager, se trata de la toma de decisiones de manera imparcial.
Honestidad	Kliem (2012) PMI (2006) Obioma (2020)	La necesidad de ser objetivos con los datos del proyecto que se manejan y realizar las declaraciones basadas en datos y hechos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar Escobar (2022); Aguiló *et al.*, (2014); Ayuda en Acción (2018); Castro Silva (2015); Culligan y Sheriff (2019); Figueroa (2013); Gómez y Sanahuja (1999); Grigoropoulos (2019); Kliem (2012); Obioma (2020); Olivos (2011); Pineda y Cardenas (2007) y PMI (2006).

Como se puede apreciar en la Tabla 1, cada uno de los valores asociados a la gestión de proyectos en organizaciones promotoras de desarrollo busca ser implementado de manera práctica y convertirse en una característica institucional. A continuación, se desarrollarán estos resultados.

3.1.1. Respeto

Los hallazgos de la investigación realizada por Aguiló *et al.* (2014) y Pineda y Cardenas (2007) resaltan la importancia de respetar a los interesados, promover la

democracia, proteger los derechos humanos y preservar el medio ambiente. Estos aspectos no se limitan únicamente a cuestiones internas y administrativas dentro de las organizaciones (Culligan y Sherriff, 2019).

Por otro lado, Figueroa (2013) sostiene que el respeto debe tenerse en cuenta en las cuestiones administrativas relacionadas con la inclusión, valorando a las personas y reconociendo que todas pueden aportar algo positivo al proyecto desde una perspectiva técnica. Siguiendo esta línea administrativa y sin descuidar los recursos, el PMI (2006), en su Código de Ética, define que el respeto promueve la confianza, la seguridad y la excelencia en el desempeño de las acciones al fomentar la cooperación mutua. El objetivo es crear un entorno donde se aprecien las diversas perspectivas y puntos de vista.

Por lo tanto, el respeto no solo implica una relación directa entre las personas, sino también hacia los procesos administrativos y otros principios que garantizan una mejor supervisión en los proyectos y en las instituciones, como el carácter democrático y la pluralidad.

3.1.2. Justicia

Aguiló *et al.* (2014) señalan que la justicia se refleja en las relaciones interpersonales dentro de la organización. En este sentido, Olivos (2011) sostiene que estas entidades asumen una responsabilidad institucional y que su legitimidad y credibilidad dependen de cómo respondan a las demandas planteadas. Por su parte, Castro Silva (2015) y Gómez y Sanahuja (1999) enfatizan que la justicia es un valor fundamental en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos de desarrollo.

Con base en lo expuesto, se puede inferir que la justicia en las relaciones organizacionales y en la toma de decisiones es esencial para la legitimidad y credibilidad de las instituciones. Actuar con equidad y responder a las demandas de manera proporcional y responsable generará mayor confianza y veracidad ante los stakeholders implicados en los proyectos de CID.

3.1.3. Confianza

Kliem (2012) retoma la confianza como un factor que debe estar presente en todos los niveles de un proyecto y en la interlocución de las distintas partes interesadas. No obstante, otros autores abordan la confianza de una manera distinta.

Para Aguiló *et al.* (2014) y Pineda y Cardenas (2007) la confianza constituye un medio para aumentar el prestigio de la institución. De igual forma, Figueroa (2013) plantea formas de obtener este valor, tales como: (a) cuando no se tiene permitido hacer propuestas económicas inapropiadas que inviten a pensar que quien las realiza toma ventaja de su posición, (b) se cumple con lo que se promete, (c) cuando existen propuestas y soluciones, y, (d) cuando se transmiten toda la información útil.

Por consiguiente, para estos autores, la confianza es un factor clave en la gestión de intervenciones de desarrollo, se reconoce su importancia en todos los niveles de un proyecto y en las relaciones entre las partes interesadas. La confianza no solo aumenta el prestigio de una institución, sino que se construye a través de acciones como cumplir promesas, presentar soluciones y transmitir información transparente.

3.1.4. Responsabilidad

En la gestión de proyectos, según Figueroa (2013), la responsabilidad se refiere a la capacidad del gestor para asumir las consecuencias de sus acciones y acompañar al cliente hasta el final del proceso. De igual forma, para Grigoropoulos (2019) es importante delimitar y aclarar las responsabilidades de cada individuo para tener un control adecuado de las tareas asignadas. El PMI (2006) también destaca la importancia de asumir la responsabilidad por las decisiones y acciones tomadas, así como por las consecuencias resultantes. En consecuencia, ambos autores concuerdan en que, en los proyectos de cooperación, la responsabilidad implica la delimitación de entregables y acciones, y las personas involucradas deben asumir las consecuencias de los resultados.

3.1.5. Integridad

Para Kliem (2012), la integridad está relacionada a factores que se reflejan en la forma en cómo piensan las personas, afirmando que las personas con integridad reflejan una coherencia entre creencias y valores al hacer siempre lo correcto.

En concordancia con los postulados de Kleim (2012), Aguiló *et al.* (2014) y Grigoropoulos (2019), también asocian la integridad con factores de buena conducta. En consecuencia, la literatura refleja que la integridad en los proyectos conlleva a la formación de personas con honradez y rectitud en sus compromisos y quehaceres dentro de los proyectos, generando así lazos de confianza entre el personal de las organizaciones.

3.1.6. Lealtad

Según Aguiló *et al.* (2014), la lealtad se basa en los compromisos hacia terceros. De manera similar, Figueroa (2013) y Aguilar Escobar (2022) describen al gestor leal como aquel que cumple con sus deberes profesionales hacia sí mismo y hacia terceros. Este autor aborda este valor no solo desde una perspectiva legal, sino también en cumplir con lo acordado sin que exista una obligación legal. Entre las normas no escritas, Figueroa (2013) sugiere evitar hablar de forma inapropiada sobre superiores o terceros, no revelar información del proyecto que no deba ser escuchada por superiores o clientes, y cumplir todos los compromisos, sean contractuales o no.

La lealtad, por lo tanto, desempeña un papel crucial en los proyectos al fomentar el compromiso de cada individuo con los objetivos, incluso en ausencia de una obligación legal, y se fundamenta en el respeto hacia los demás.

3.1.7. Privacidad

Según Kliem (2012), tanto a nivel organizacional como individual, se debe garantizar la privacidad y confidencialidad. Por su parte, Culligan y Sherriff (2019) y Grigoropoulos (2019) enfatizan la importancia de la privacidad en los procedimientos implícitos del monitoreo y evaluación de proyectos, asegurando la confidencialidad de las opiniones de los participantes y el manejo adecuado de los datos en su recolección y almacenamiento.

Por tanto, la privacidad se relaciona con la protección de los stakeholders y el adecuado tratamiento de los datos en la ejecución y monitoreo de los proyectos, estableciendo límites claros sobre la comunicación y gestión de información de los involucrados.

3.1.8. Equidad

En la literatura, el valor de la equidad es visualizado desde una doble óptica. Por un lado, se asocia al valor que tienen los stakeholders, en el proyecto, para lo cual, Figueroa (2013) expresa que “ser equitativo es hacer justicia a todas las partes en virtud de la estima del valor que cada una de ellas encierra por lo que aporta” (p.117). Por otro lado, la equidad se relaciona con las responsabilidades del Project Manager, quien debe tomar decisiones, evaluar y actuar de manera objetiva e imparcial (PMI, 2006, Obioma, 2020).

Por lo tanto, la equidad estaría relacionada al hecho de ser justos, fomentando la igualdad de oportunidades para cada uno sin priorizar a unos sobre otros, reconociendo los aportes de cada miembro dentro de las organizaciones y verificando los resultados según sus condiciones.

3.1.9. Honestidad

La honestidad es un valor fundamental presente en todas las etapas del proyecto (Kliem, 2012 y Obioma, 2020) y debe ser practicada en las organizaciones. Una muestra de esto es el compromiso del Project Management Institute (PMI, 2006) de no realizar “declaraciones engañosas, medias verdades o retener información relevante” (p.6). Este enfoque ha impulsado a las organizaciones a reflejar de manera imparcial y sincera los datos, generando confianza en las relaciones establecidas. Además, se puede inferir que la disponibilidad de información clara fortalece los procesos de toma de decisiones en el proyecto.

3.2. Valores y principios éticos en los proyectos de desarrollo: aplicación práctica y dilemas éticos

Como se ha evidenciado en el enfoque de este estudio, la responsabilidad de aplicar los valores y principios éticos en la gestión de los proyectos de cooperación internacional recae principalmente en las entidades ejecutoras. Por tanto, de acuerdo con Bermúdez de Castro (2019), la forma común en la que una institución de cooperación puede demostrar la incorporación de la ética en su actuación es mediante la elaboración de una guía de evaluación ética (o Código de Conducta) que integre estos principios y valores, los cuales coinciden con los señalados en esta investigación. En este sentido, la literatura ha presentado algunos casos prácticos en los que las organizaciones promotoras de desarrollo han demostrado su aplicación en sus iniciativas de desarrollo.

Un ejemplo de estos casos es la Iniciativa Spotlight, creada en El Salvador en 2009, que se enfocó en prevenir la violencia feminicida y el feminicidio. Dicho esfuerzo fue implementado por diversos actores, incluyendo organizaciones de la sociedad civil nacionales y de base, así como ONG nacionales e internacionales. Según su informe descriptivo final, uno de los elementos clave que guió su implementación fue la consideración ética, lo cual se evidenció en la creación de un Código de Ética (o Código de Conducta) adecuado a los casos atendidos por todas las instituciones involucradas. Esto fue un factor que potenció los resultados y favoreció el cumplimiento del principio de no dejar a nadie atrás (Iniciativa Spotlight, 2023).

Otro ejemplo práctico es el Proyecto "85185 Educación de Calidad para la Paz y la Equidad", ejecutado por la Secretaría de Educación Distrital (SED) en Colombia, en colaboración con otros actores gubernamentales y no gubernamentales durante el periodo

2015-2016. Según su informe final, una de las actividades incluía la actualización del Código de Ética de dicha institución, lo cual implicó un proceso de acompañamiento técnico con el objetivo de internalizar los valores y principios éticos abordados en este estudio (PNUD, 2016).

Por otro lado, la literatura también ha revelado casos en los que dichos valores y principios se han visto tensionados, principalmente debido al incumplimiento de estas entidades ejecutoras de proyectos. Esta situación se reflejó en una de las intervenciones de asistencia humanitaria llevadas a cabo por Oxfam en Haití durante el año 2011. Según Oxfam (2018), un grupo de hombres del personal de la organización fue acusado de abuso y explotación de trabajadoras sexuales, un acto inaceptable que va en contra de los altos estándares éticos de la institución y, por ende, de sus valores y principios. Además, investigaciones periodísticas también han expuesto situaciones en las que estos valores y principios se han visto tensionados, como las denuncias presentadas contra World Vision Australia por casos de corrupción y nepotismo por parte de su personal, lo cual, según Cornish (2020), contraviene el Código de Conducta del Consejo Australiano para el Desarrollo Internacional (ACFID), el principal organismo de las ONG internacionales de Australia.

3.3. Mecanismos de gestión ética en las organizaciones promotoras de desarrollo

Una vez se han identificado los valores fundamentales para la gestión ética y se han analizado algunos casos prácticos, la revisión bibliográfica resalta la importancia de implementar prácticas éticas en las organizaciones que llevan a cabo proyectos de cooperación al desarrollo. Estas prácticas éticas pueden manifestarse y ser aplicadas a través de diversos mecanismos, los cuales están establecidos en instrumentos que implican una observación, supervisión y evaluación continua por parte de todos los involucrados. La Tabla 2 resume estos mecanismos de gestión ética que las organizaciones pueden incorporar según la literatura consultada.

Tabla 2. Mecanismos de gestión ética en las organizaciones promotoras de desarrollo.

Mecanismo	Autores	Definición o función que desempeña
Códigos éticos o de conducta.	Aguiló, <i>et al.</i> (2014).	Documentos formales que contienen los valores y lineamientos a seguir para todas y todos los involucrados.
	Pineda y Cárdenas (2007).	No tiene un propósito de castigar a los infractores, sino establecer estándares de desempeño y comportamientos.
	Valbuena, <i>et al.</i> (2006).	Contribuyen a la obtención de fines colectivos y lineamientos al integrar acciones y formas de comportamientos determinadas.
	Kliem (2012).	Proporciona principios a los profesionales para lidiar con problemáticas y responsabilidad jurídica dentro de la organización.

	Olivos (2011).	Documentos donde se expresa la voluntad y los principios de la institución para el interés de todos los stakeholders.
Reconocimiento e integración de los valores en la cultura organizativa.	Lozano (2005).	Valores fundamentales que se expresan en la visión de la institución, pero además identifican prácticas y modelos de gestión en las organizaciones.
	Olivos (2011).	Nivel de abordaje para cuestiones comunes respondiendo a derechos, valores o actitudes universales para que las organizaciones partan de un entramado normativo cultural y jurídico que les son propios, dependiendo de sus condiciones.
	Valbuena <i>et al.</i> (2006).	Identificación de la función de la organización con sus responsabilidades y perseverancia de la labor que ejercen en el trabajo, caracterizada por un sistema de principios.
Mecanismo de retroalimentación y respuesta.	Culligan y Sherriff (2019).	Creación y gestión de líneas de comunicación de los stakeholders para recibir respuesta a sus sugerencias e inquietudes, designando responsabilidades específicas y manejando temas y dilemas que puedan ocurrir.
	Kliem (2012).	Acciones y mecanismos para proveer la respuesta correcta ante situaciones o dilemas éticos.
Auditorías o evaluaciones.	Aguiló, <i>et al.</i> (2014).	Sistema utilizado para garantizar el buen manejo que las ONG efectúan de los diferentes recursos que puedan obtener.
	Olivos (2011).	Mecanismo para medir la eficiencia, eficacia y acrecentar el capital social. También, se entiende como la valoración del cumplimiento del contrato en un aspecto moral para verificar lo que se dice, se acordó y lo que se realizó.

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguiló *et al.*, (2014), Valbuena *et al.*, (2006), Kliem (2012), Culligan y Sherriff, (2019), Olivos (2011), Pineda y Cárdenas (2007), Lozano (2005).

Después de una revisión exhaustiva sobre los mecanismos de gestión ética, se ha observado que el mecanismo más frecuentemente mencionado en la literatura es la implementación de códigos éticos o de conducta en las organizaciones, especialmente en relación con las acciones de su personal. Sin perjuicio de que los proyectos de CID tienen una finalidad no lucrativa distinta a los proyectos de inversión económica de tipo empresarial, es crucial examinar los principales temas tratados en estos códigos, ya que, según los resultados obtenidos, contribuyen a dotar a las organizaciones promotoras de desarrollo de credibilidad y legitimidad. Por tanto, la finalidad lucrativa o sin fines de lucro es indistinta del imperativo ético de los agentes relacionados (Kliem, 2012; Culligan y Sherriff, 2019 y Olivos, 2011).

La Tabla 3 resume los temas comúnmente abordados en los Códigos de Ética de estas organizaciones.

Tabla 3. Contenidos generales de un Código de Ética.

Contenidos generales de un Código de Ética	Explicación
Carácter para abordar situaciones o dilemas adversos	Se refiere a los rasgos de carácter que debe tener el personal vinculados con la honestidad, el juicio y el sentido de lo bueno y lo malo cuando surge una situación ética de transgresión y la capacidad de abordar los problemas.
Profesión	Los Códigos de Ética deben plasmar una necesidad de mejora en las carreras y áreas de trabajo, principalmente, del Project Manager, involucrándose en los temas relacionados a sus carreras, que estén documentados y que se esté al tanto de las innovaciones para que no se vean afectados ante dilemas éticos que puedan surgir.
Competencia	En este apartado, las organizaciones plasman el conocimiento teórico y práctico requerido para trabajar en la gestión de proyectos de desarrollo, haciendo referencia a las competencias en habilidades técnicas y blandas.
Cuidado	Se refiere a las exigencias del código en cuanto al cuidado de los recursos tangibles o no tangibles del proyecto. Recursos como los datos y la propiedad intelectual son más difíciles de rastrear, lo cual requiere un mayor cuidado que debe ser evidenciado en la normativa.
Confidencialidad	Se refiere a la no revelación de información confidencial del proyecto a quien no esté autorizado a conocerla. Generalmente, los Códigos establecen una inviolabilidad de información de la organización y el proyecto de desarrollo.
Comunicación	Los Códigos deben establecer canales oficiales de comunicación de información a cualquiera de las partes del proyecto de forma neutral, objetiva y que sea de confianza, para gozar de la credibilidad y transparencia requerida.
Interés en los stakeholders	El Código debe fomentar el trato respetuoso hacia los diferentes stakeholders del proyecto, reconociendo que se debe trabajar, de forma conjunta, para alcanzar un mismo objetivo sin estereotipos de ningún tipo, para que no pase a asuntos legales.
Conducta	La conducta se establece en el Código en dos niveles: el personal del Project Manager y las demás personas del proyecto. Las acciones y pensamientos del Project Manager deben mostrar el camino correcto a lo largo del proyecto, pero a la misma vez, se debe exigir una buena conducta a los miembros del equipo.
Compromiso	Se trata del compromiso que se debe adquirir en cuanto a las funciones designadas en el desarrollo del proyecto, vinculado con tiempos, energías, habilidades y conocimientos para alcanzar el éxito de este.
Cumplimiento	Todos los stakeholders deben seguir las leyes, regulaciones, políticas y procesos que ha establecido el proyecto. Si estos no se cumplen, pueden existir repercusiones legales, financieras o de reputación que afectarán los impactos de los distintos niveles del proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kliem (2012).

Además de los Códigos éticos o de conducta, Culligan y Sherriff (2019) expresan que una buena práctica de gestión ética es la identificación o reconocimiento de los valores, partiendo con el hipotético caso en que las organizaciones no hayan realizado esta importante identificación en su misión o valores, o que aún estén en proceso de creación.

Por último, es importante destacar la relevancia otorgada a los mecanismos de retroalimentación y respuesta en los proyectos, los cuales desempeñan un papel fundamental en la regulación de conductas y prácticas, y en la promoción de valores como la responsabilidad, el respeto y la privacidad, entre otros aspectos mencionados anteriormente. En este sentido, las auditorías o evaluaciones en los proyectos se basan en el monitoreo y la evaluación, y constituyen mecanismos de autorregulación ética en las ONG (Aguiló *et al.*, 2014). Estas prácticas en las organizaciones contribuyen a evaluar diversos resultados, no solo en los proyectos, sino también en cuanto a entregables, responsabilidades y otros componentes.

Conclusiones

El presente estudio ha realizado una identificación exhaustiva de los valores y principios éticos que juegan un papel fundamental en las organizaciones dedicadas a promover el desarrollo y en la implementación de proyectos de cooperación internacional. Se ha enfatizado la importancia de lograr una alineación entre la dimensión ética a nivel individual de los colaboradores y la dimensión institucional de la organización, como parte integral de su estructura de gobernanza en el desarrollo de iniciativas de desarrollo.

Los resultados obtenidos a partir de la revisión de la literatura ofrecen una descripción inicial detallada para el análisis y la articulación de la dimensión ética en estas organizaciones, y proporcionan una aproximación práctica a la gestión de valores y principios fundamentales como el respeto, la justicia, la confianza, la responsabilidad, la integridad, la lealtad, la privacidad, la equidad y la honestidad. Estos valores se convierten en pilares esenciales que sustentan el accionar de las organizaciones, permitiendo establecer relaciones sólidas y éticas tanto internamente como con las comunidades con las que trabajan.

Asimismo, el estudio destaca los principales mecanismos de gestión ética, poniendo especial énfasis en la implementación de códigos de ética que establecen pautas claras para el comportamiento ético de todos los actores involucrados. Además, se resalta la importancia de la identificación de los valores organizacionales, que actúan como guía para la toma de decisiones y la implementación de políticas coherentes. La retroalimentación y respuesta efectiva se destacan como mecanismos esenciales para mantener una gestión ética sólida, permitiendo corregir desviaciones y mejorar continuamente las prácticas en línea con los valores y principios establecidos. Asimismo, las auditorías y evaluaciones periódicas se reconocen como herramientas clave para asegurar la integridad y la transparencia en el accionar de las organizaciones promotoras de desarrollo.

Es importante señalar que este estudio constituye un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con la gestión ética en el ámbito de la cooperación internacional. Además, sirve como una plataforma para identificar y promover buenas prácticas, fomentando su implementación en una cultura organizacional deseable que ponga en el centro los valores éticos y contribuya a un desarrollo sostenible y equitativo.

Referencias Bibliográficas

ADAPTIVEWORK. (2021). *Ethics & Project Management: What You Need to Know*. <https://blog.planview.com/ethics-project-management-what-you-need-to-know/>

AGUILAR ESCOBAR, L. R. (2022): “Las habilidades blandas en la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo”, *Revista Relaciones Internacionales, edición especial*, (1), 87-113. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2255>

AGUILÓ, M., SAAVEDRA, I., & LONGÁS, J. (2014). Los sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (24), 253-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043652012>

ÁLVAREZ ORELLANA, S. M. (2012). Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo. *Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de Rioja – REDUR*, 10, 285-309. <https://doi.org/10.18172/redur.4115>

APM. (2006). *Body of Knowledge*. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/87881/2/APM-BOK%205th%20Edition.pdf>

Ayuda en Acción. (2018). *¿Qué es el tercer sector?* <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>

BAUM, W. C., & TOLBERT, S. M. (1985). *La inversión en desarrollo: lecciones de la experiencia del Banco Mundial*. Madrid, España: Editorial Tecnos for the World Bank.

BERMÚDEZ DE CASTRO, B. (2019). *Una perspectiva ética para una nueva Cooperación Internacional: El caso del CAD* (Tesis de fin de grado). Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28039>

BREDILLET, C. (2014). Ética en la gestión de proyectos: algunas reflexiones aristotélicas. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos en la Empresa*, 7(4), 548-565. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0041>

CASTRO SILVA, H. F. (2015). Consideraciones Éticas en la Gestión de Proyectos. Análisis de contexto. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 44-60. [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A4.10\(2\)44-60.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A4.10(2)44-60.pdf)

CORNISH, L. (2020). *World Vision Australia corruption allegations: What's happening and lessons for NGOs*. <https://www.devex.com/news/world-vision-australia-corruption-allegations-what-s-happening-and-lessons-for-ngos-96729>

CULLIGAN, M., & SHERIFF, L. (2019). *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/MEALDPro.pdf>

FIGUEROA, M. S. (2013). *Gestionando éticamente proyectos*. Barcelona, España: Ediciones UPC.

GÓMEZ, M., & SANAHUJA, J. A. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid, España: CIDEAL.

GRIGOROPOULOS, J. E. (2019). The role of ethics in 21st Century Organization. *International Journal Progressive Education*, 15(2), 167-175. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.189.12>

HELGADÓTTIR, H. (2008). La dimensión ética de la gestión de proyectos. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 26(7), 743-748. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.11.002>

Iniciativa SPOTLIGHT. (2023), Informe descriptivo final del programa. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/spotlight - informe descriptivo final de programa.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/spotlight_-_informe_descriptivo_final_de_programa.pdf)

KLIEM, R. L. (2012). *Ethics and Project Management*. Nueva York, Estados Unidos: Publicaciones de Auerbach. <https://doi.org/10.1201/b11213>

LOZANO, J. M. (2005). Un abordaje para la ética organizacional. *Revista Economía & Gestão*, 5(9), 19-34. <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/56>

OBIOMA, I. S. (2020). Some ethical principles and dilemmas to consider while managing development projects. *International Journal of Humanities, Art and Social Studies*, 5(4), 1-5. <https://airccse.com/ijhas/papers/5420ijhas01.pdf>

OLIVOS, A. R. (2011). *Ética de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Un análisis de su responsabilidad moral en el marco de una ética del desarrollo de los pueblos* (Tesis doctoral). Universitat de València y Universitat Jaume I de Castellón, Valencia. <https://core.ac.uk/reader/71025490>

OXFAM. (2018). *Pronunciamento sobre el caso en Haití y sobre nuevas denuncias de que personal de Oxfam usó trabajadoras sexuales en Chad en 2006*. <https://www.oxfam.org/es/notas-prensa/pronunciamento-sobre-el-caso-en-haiti-y-sobre-nuevas-denuncias-de-que-personal-de>

PÉREZ-HERNÁNDEZ, L. (2020). *Catálogo de Fuentes de Cooperación Internacional para Organizaciones del Tercer Sector*. San Salvador, El Salvador: Aequus Editorial.

PETRICK, J.A., & QUINN, J.F. (1997). *Management Ethics: Integrity at Work*. California, Estados Unidos: Publicaciones de Sage.

PINEDA, E. S., & CÁRDENAS, J. A. (2007). *Ética en las Organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

PMI. (2006). *Code of Ethics and Professional Conduct*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=6af21906-e593-4b63-8cee-abe4137f41d&la=en>.

PM4NGOS. (2020). *Project DPro: Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

PNUD. (2016). *Informe final Proyecto 85185 Educación de Calidad para la Equidad y la Paz*. <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/85185InformeFinalNotsubmitted.pdf>

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2019). *Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/05/Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.pdf>

ROMÁN, B. (2012). La ética de las organizaciones no gubernamentales por el desarrollo (ONGD) y los nuevos roles de la sociedad civil. En Castro, G., y Casares, M. (Ed.), *Cambio Social y Cooperación en el Siglo XXI* (pp. 32-43). Barcelona, España: Fundación Intervida.

SISON, A. J., FERRERO, I., & GUITIÁN, G. (2018). *Business Ethics: A Virtue Ethics and Common Good Approach*. <https://doi.org/10.4324/9781315277851>

VALBUENA, M., MORILLO, R., & SALAS, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12 (3), 60-78. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

VARGAS CORDERO, Z. R. (2004). Desarrollo moral, valores y ética; una investigación dentro del aula. *Revista Educación*, 28(2), 91-104. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44028206.pdf>

XU, J., & SMYTH, H. (2023). La ética del cuidado y bienestar en la empresa de proyectos: de la instrumentalidad a la racionalidad. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 41(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.004>

Cómo citar:

MACHADO, J. J. y PEREZ-HERNANDEZ L. (2023). La ética en la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. *Revista Integración y Cooperación Internacional*, 37 (Jul-Dic), 82-100