



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**La importancia de la aplicación de la Guía de PMBOK. 7ma
edición en la gestión de proyectos de inversión pública
invierte.pe, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Quelopana Salinas, Jose Alberto Martin (orcid.org/0000-0003-1002-6960)

ASESOR:

Dr. Emil Renato, Beraun Beraun (orcid.org/0000-0003-1497-6613)

CO-ASESOR:

Mg. Sanchez Vasquez, Segundo Vicente (orcid.org/0000-0001-6882-6982)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Publicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

Este trabajo de investigación va dedicado a toda mi familia. Principalmente, a mi madre que me apoyó en los momentos buenos y en los menos malos. Gracias por guiarme y enseñarme a afrontar las dificultades sin dudar de mis capacidades en cada etapa de mi vida. Cada uno de ellos ha sido un ejemplo y me enseñado a ser la persona que soy, con buenos principios, valores, perseverancia y empeño. También quiero dedicarles este trabajo a mis hijos, por la paciencia, comprensión, empeño y fortaleza que me brindan cada día.

Gracias a todo esto, fue posible a alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial, por todo ello, estaré agradecido.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiar y encaminar mis metas hacia lo que según mi convicción es lo correcto, por darme fuerzas en momentos de las debilidades y por permitirme vivir que cada día con ganas de aprender, dar lo mejor de mí.

Mi agradecimiento a mis familiares por ser el empuje, el optimismo y el ejemplo de superación lo cual me permitió cumplir esta meta.

Agradecer a todos mis docentes y a mis compañeros que, con sus aportes valiosos permitieron una formación de calidad.

Índice de Contenidos

	pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Imágenes	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y diseño de investigación	25
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	26
3.3. Escenario de estudio	27
3.4. Participantes	27
3.5. Técnica e instrumentos de Recolección de datos	27
3.6. Procedimientos	28
3.7. Rigor Científico	28
3.8. Método de análisis de la Información	29
3.9. Aspectos éticos	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	49
ANEXOS	55

Índice de Tablas

	pág.
Tabla1: Matriz de Categorización	32

Índice de Figuras

	pág.
Figura 1: Tramitología del sistema de inversiones invierte.pe.	42

RESUMEN

El presente estudio fue titulado “La importancia de la aplicación de la Guía de PMBOK. 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe, 2022” tuvo como propósito principal determinar la importancia de aplicar de la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública dentro del invierte.pe.

De tal manera que, se empleó la metodología a partir de un enfoque cualitativo, que en cuanto al tipo es: por su profundidad es descriptivo explicativo y según su alcance es aplicada, con un diseño de estudio de caso aplicando el método de Triangulación y hermenéutica haciendo de la entrevista como instrumento de recolección de datos.

Por lo tanto, de los resultados obtenidos se concluyó que es muy importante aplicar los principios y dominios proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe, puesto que tanto el sistema de inversión pública invierte.pe y la Guía del PMBOK 7ma edición buscan generar valor, lo cual se entiende como el aporte o la satisfacción que se le da a la población al culminar un proyecto ya sea de bienes o servicios como resultado de la inversión de los recursos del estado y de esta manera contribuye a su desarrollo del país disminuyendo las brechas existentes.

Palabras clave: Gestión de proyectos, Invierte.pe, Guía del PMBOK 7ma edición, Aplicación importancia.

ABSTRACT

The present study was titled "The importance of the application of the PMBOK Guide. 7th edition in the management of public investment projects in *invierte.pe*, 2022" had as its main purpose to determine the importance of applying the PMBOK Guide 7th edition in the management of public investment projects within *invierte.pe*.

In such a way that, the methodology was used from a qualitative approach, which in terms of type is: due to its depth it is descriptive and explanatory and according to its scope it is applied, with a case study design applying the Triangulation and hermeneutics method. using the interview as a data collection instrument.

Therefore, from the results obtained, it was concluded that it is very important to apply the principles, tools and techniques provided by the PMBOK 7th edition guide in project management within *invierte.pe*, since both the public investment system *invierte.pe* and the PMBOK Guide 7th edition seek to generate value, which is understood as the contribution or satisfaction given to the population upon completion of a project, be it goods or services, as a result of the investment of state resources and In this way, it contributes to the development of the country, reducing the existing gaps.

Keywords: Project management, *Invierte.pe*, PMBOK Guide 7th edition, Application importance.

I. INTRODUCCIÓN

Los países para poder llegar directamente a solucionar los problemas que tiene la población son a través de la inversión pública, lo cual puede ser mediante servicios u obras. Estas inversiones tienen un impacto directo o indirecto sobre la población, que se traduce con la finalidad de poder reducir las brechas que existen en la población vulnerable.

Una consecuencia directa de la inversión pública se da en el cierre de la brecha para tener un buen acceso a todos los servicios de toda la población de las localidades donde estos servicios no están cubiertos. Una consecuencia indirecta sería la construcción de carreteras que comuniquen los diferentes centros poblados con las ciudades importantes lo que ocasionaría un mayor flujo o tránsito y por lo tanto incrementaría las actividades comerciales generando mayor empleo. Por lo que esta acción potencia la actividad económica, haciendo que las poblaciones vulnerables se puedan desarrollar mejorando su economía.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, en su revista Panorama Social de América Latina 2020, indica los datos registrados, los durante los años 2006 al 2017 se ejecutaron proyectos de inversión pública por un aproximado del 4% de PBI, esto representa un nivel por debajo de los países de la Región de Asociación de las naciones de Asia Oriental de Asia Sudoriental que alcanzaron un aproximado del 6% del PBI, sin embargo, tenemos que afirmar que existe una necesidad real de incrementar la inversión pública y reducir el índice de las necesidades de las poblaciones.

De acuerdo a la Investigación de (Cortijo, 2021) respecto a la inversión pública y su incidencia en el crecimiento económico en el Perú durante los años 2000 al 2018, manifiesta que existe una variación en este periodo sobre las inversiones públicas en infraestructura, la cual tiene un impacto positivo en el crecimiento económico lo cual corresponde un incremento de inversión pasando de 10,202´000,000.00 soles a 21,965´000,000.00 soles lo cual representa un

crecimiento de 4.75%, generando un crecimiento en la economía del 39.98% durante este periodo, estos resultados también se pueden evidenciar en el comportamiento creciente que tuvo el PBI durante el periodo del estudio, obteniendo como resultado que la inversión pública bien direccionada puede generar un cambio en la economía del país.

De acuerdo a (Livert, 2018) en su artículo sobre los factores políticos en la distribución de inversión pública, logra identificar los problemas en la planificación y la gobernanza iniciando en el gobierno central hasta las comunas, lo cual corresponde al ciclo de elecciones que influye en el uso de los recursos públicos para los fines políticos dando como resultados una mala distribución de recursos y el estancamiento del desarrollo equitativo para la sociedad, asimismo sugiere que se debería adoptar mecanismos para generar la estabilidad en la inversión pública y primen los principios de equidad para una buena distribución de los recursos.

De la misma manera (Lastra, 2017) en su investigación sobre los factores determinantes en la inversión pública en los gobiernos locales, señala que son determinantes las fuentes de financiamiento, los recursos humanos, la capacidad de las unidades formuladoras, el poder que se concentra en las municipalidades, la participación ciudadana, los procesos electorales, entre otros que son los que determinan si realmente la inversión pública está orientada a los pobres, por lo tanto se debe priorizar las necesidades por encima de los intereses, además de debe fortalecer los mecanismos de la participación ciudadana y además de generar políticas rigurosas para la rendición de cuentas de las autoridades regionales y locales en referencia al uso de los recursos públicos.

Según (Centeno, 2021) en su investigación sobre la Gestión con la metodología Invierte.pe en la ejecución de los proyectos de inversión pública 2020, logró determinar que, en el año 2019, solo se logró cumplir en 27% de las metas realizadas (se ejecutó solamente el 13.6% del presupuesto asignado) en comparación del año 2020 que pese a la pandemia se logró cumplir el 76%, (donde se logró ejecutar el 46.1% del presupuesto asignado), gracias a la identificación de los puntos de ineficiencias del invierte.pe para lo cual se logró mejorar poniendo en

primer lugar la ejecución de los proyectos de inversión y los IOARR con la finalidad de cumplir los objetivos y compromisos.

Asimismo, de acuerdo al (Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, 2021) a través de la Dirección General de Contabilidad Pública, presentó información ante el Congreso y la Contraloría, donde indica que la ejecución de los gastos en el sector público en el año 2020 fue de 244 325 millones, respecto al PIM (Presupuesto Institucional Modificado) logrando un cumplimiento del 82.8% de lo planificado, dejando, esto debido a la pandemia del COVID-19, pero aun así la reactivación económica no fue suficiente para nivelar los índices de proyectos en la ejecución.

De acuerdo a (Miranda, 2018) en su investigación sobre la importancia de la inversión pública en el crecimiento económico de Bolivia (1990-2014), afirma que hoy en día es importante para el desarrollo económico en el país, de acuerdo a la teoría económica de macro y microeconomía donde afirma que es una fuente principal de recursos para impulsar el desarrollo económico, productivo y social, asimismo su importancia radica en el efecto de poder elevar la calidad de vida a la población involucrada, acortando las brechas y por ende incrementar su capacidad de mejorar la producción, con lo que se obtendría mayores flujos de inversión, reduciendo las diferencias en relación con la productividad existente. Por lo tanto, podemos definir a la Gestión de proyectos de la inversión pública como un conjunto de procedimientos, normas y políticas públicas con el fin de lograr una eficiencia y eficacia en las inversiones que realiza el estado logrando generar valor público.

Según el (Instituto Nacional de Estadística en Informática – INEI, 2020) el producto bruto interno (PBI) alcanzó un crecimiento de 3.8%; sin embargo, en el 2019 tuvo una desaceleración en 2,3%, debido a condiciones externas como una menor demanda externa a las exportaciones tradicionales y reducción en la producción primaria de la minería, hidrocarburos y pesca, a esto se le suma los factores internos como el índice de la disminución del gasto público en el ámbito de la inversión pública, también otra variable es el mercado laboral ha decaído generando un bajo consumo. En tal sentido, la gestión de la inversión pública que

plantee la reducción de brechas de infraestructura, será un factor decisivo de las políticas del estado para promover el nivel económico y beneficiar a la población.

Sobre el particular, contar con un estado que administre la inversión pública de manera eficiente y oportuna le ayudará a reducir las brechas existentes en los servicios básicos de la población de esta manera se logrará resolver parte de la problemática de toda la población brindando el valor público.

Además, respecto a la inversión pública en los gobiernos locales, (Jiménez, 2018), en su investigación logra determinar que cerca de la mitad de las inversiones públicas son ejecutadas por los gobiernos locales durante los años 2010 al 2017, donde los determinantes de la inversión pública es la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad para la planificación, presupuesto y ejecución de inversión pública de acuerdo a su tamaño económico, esto permite proporcionar resultados más asertivos, además se evidencia que existe una inversión incrementada en los años de elecciones, esto se debe a que las autoridades intentan demostrar que son eficientes, sin embargo, existe poca presencia de las inversiones durante los años posteriores, esto se debe a que a partir del 2019, se prohíbe la reelección de las autoridades de los gobiernos locales, lo cual generó el estancamiento de la continuidad de la inversión pública.

En este contexto, la inversión pública se desarrolla a través de los proyectos de inversión, los cuales tienen que seguir una normativa del invierte.pe, el mismo que es un sistema administrativo el cual se encarga que la inversión pública cumpla con los criterios respecto a la eficiencia, eficacia, transparencia y sostenibilidad para el uso de los recursos del estado, según indica (Andía, 2004), que para lograr obtener mejores resultados en la inversión pública es necesario corregir las metodologías de transición de la información para los usuarios y adecuar las características de los proyectos a las necesidades de una cierta población, en ese sentido el objetivo primordial del presente estudio de investigación es que se logre incrementar el desarrollo de proyectos en las instituciones públicas y el valor público llegue a la población.

El mecanismo para llevar a cabo los proyectos se debe basar especialmente en la identificación y diagnóstico de la circunstancia desfavorable definiendo la problemática con la participación ciudadana, (Pecho, 2022) en su estudio sobre la importancia que tiene la participación ciudadana, señala que durante la etapa de identificación de los proyectos existe carencias debido a que no se toma en cuenta la participación ciudadana, dejando en claro que al incluir este tipo de participación, no solo se aportaría en el planteamiento, sino que se evitaría problemas que se puedan presentar durante la etapa de la ejecución de un proyecto.

Según lo señalado en los párrafos precedentes el Invierte.pe, busca dar un marco de referencia general para orientar a los diferentes actores involucrados en este proceso. En relación con la elaboración de los documentos técnicos como; la ficha técnica la cual explica el sustento del beneficio del PIP, respecto a su rentabilidad social y la sostenibilidad y, por lo tanto, la conveniencia de su ejecución.

Uno de los problemas principales se debe a la falta de eficiencia durante el proceso de ejecución, lo cual conlleva a una mala ejecución del gasto. Esto se debe a la incorrecta definición o formulación del problema, para ello debe ser específico y contar con alternativas de solución. Esto nos genera al final obras paralizadas, arbitrajes que nos lleva a que el estado afronte demandas judiciales, lo que afecta a la población ya que su necesidad no pudo ser resuelta.

El PMBOK 7ma edición es una guía que nos facilita buenas prácticas enfocadas al proceso de gestión, a la administración de los mismo, a la dirección de Proyectos a través un sistema de entrega de valor, 12 principios para la gestión de proyectos y 08 dominios de desempeño, que no pretende cambiar el área de conocimiento que se utiliza en la 6ta edición. Conforme a la investigación de (Jaimes, 2022) sobre la Influencia del plan de dirección del proyecto (PDP) basado en las mejores prácticas de la guía del PMBOK© 6ta. edición para la implementación de instalaciones eléctricas en la empresa Sancela del Perú 2019, señaló que la mayoría considera a la Guía PMBOK, permite planificar, asegurar y controlar un proyecto. Si bien es cierto que el Invierte.pe cuenta con su marco normativo se requiere de un manual o guía que nos facilite el criterio y los procesos que se deben

seguir basados en principios en dirección de proyectos que coadyuven a generar valor, en el caso del estado, se genere valor público.

De lo en lo señalado anteriormente, podemos afirmar que el *invierte.pe* tiene falencias respecto a la gestión de proyectos, por lo que sugerimos la Aplicación de la guía descrita en los párrafos anteriores, en consecuencia, podemos determinar que esta interrogante ¿Cuál es la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública *invierte.pe* 2022? Formulando de manera específica nos planteamos los siguientes enunciados ¿Cuál es la importancia de aplicar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del *invierte.pe*? Y sobre todo ¿Cuál es la importancia de adaptar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del *invierte.pe*?, finalmente ¿Cuál es la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición en los proyectos *invierte.pe*?

De esta manera, el presente trabajo de investigación cuenta con una justificación teórica, en ella se realizará la descripción de las metodologías que nos facilitará el buen funcionamiento de la gestión y/o dirección de proyectos, tomando como referencia las diferentes teorías y definiciones recabadas de diferentes posturas de las categorías en estudio, en la inversión pública, la cual es una categoría dentro del marco normativo del *Invierte.pe* y de la Guía del PMBOK 7ma edición, las cuales comprende las prácticas enfocadas a gestión a la administración y a la dirección de los proyectos mediante técnicas metódicas de aprendizaje cooperativo, las cuales fueron tomadas con la finalidad de reunir las definiciones y desarrollar el marco teórico del presente estudio de investigación.

Respecto al enfoque práctico, estos resultados que se obtendrán nos permitirán tomar decisiones en beneficio de los proyectos aplicando la metodología que nos permita una buena ejecución, generando valor público y de esta forma mejorar la calidad de vida de la población; a nivel metodológico, hacer uso del método científico, este tipo de investigación se concentrará en un nivel explicativo, utilizado en el enfoque cualitativo cuyo método específico es el analítico-sintético.

Por otra parte, el principal objetivo del presente estudio describir e interpretar la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe, mientras que de manera específica se tiene que describir la importancia de aplicar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionadas por la guía para la gestión de proyectos dentro del invierte.pe, también está orientado a describir la importancia de adaptar los principios, y el sistema de entrega de valor proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe y finalmente describir la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición en los proyectos invierte.pe.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de las investigaciones que se han realizado a nivel internacional podemos encontrar las siguientes investigaciones precedentes:

En la investigación realizada por (Percca, 2018) sobre el Cambio del sistema nacional de inversión pública - SNIP al sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones - *invierte.pe*, describe los cambios producidos, donde determinó que el *invierte.pe* pone más énfasis en la Programación multianual de inversiones y la simplificación de los procedimientos para la formulación y evaluación de los proyectos. Asimismo, logró definir que el nuevo sistema cuenta con mecanismos para lograr hacerle seguimiento y evaluación a la ejecución y el funcionamiento de cada uno de los proyectos culminados, de manera que logre alcanzar las metas a partir del gobierno nacional y los gobiernos locales, con eficiencia en el cierre de brechas y la total integración utilizando a la inversión pública como medio principal.

Por lo que la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) junto a las Unidades formuladoras juegan un papel muy importante, ya que está a cargo de realizar el diagnóstico de cada una de las necesidades del sector, identificando los indicadores que ayudan al cierre de brechas. Es así que, la OPMI del sector, del gobierno regional y local, en conjunto elaboran una cartera de inversiones en base a los objetivos concluidos, lo cual indica las fuentes de funcionamiento, las modalidades de ejecución, el costo aproximado y sobre todo las fechas promedio de inicio y fin de los proyectos considerados dentro de dicha cartera.

En la investigación realizada por (Diaz, 2019) respecto al desempeño de gestión de los proyectos enfocados a la administración pública en la secretaria del distrito de Bogotá con proyectos de señalización desde los aspectos económico, político y social. El estudio realizado estuvo enfocado en el análisis de los elementos de PMI como herramienta metodológica. Para ello, el autor propuso la aplicación de los lineamientos del Project Management Institute, dicha metodología PMI constituye una necesidad para los países interesados en tener éxito en los proyectos que

impacten positivamente en el desarrollo a nivel social, económico y político. En su problemática descrita señaló que, en Colombia, es común encontrar que los proyectos no son implementados de manera exitosa, lo cual es más lamentable no responden a las necesidades de la población, o son proyectos innecesarios que se tramitan por intereses particulares, perjudicando a la población generando gastos innecesarios al estado.

Por lo tanto, en su trabajo de investigación planteó un acercamiento al sistema de administración pública a partir de los principios del PMI, dado el impacto positivo que tiene esta metodología en procesos de planificación, gestión de recursos, toma de decisiones asertivas y la eliminación de riesgos. De esta forma, permitió identificar los factores resaltantes a partir del análisis realizado, donde se destaca la importancia que se le da a la formulación de los proyectos, dando lugar a una cuidadosa revisión de todos los elementos del proyecto (estudios previos, técnicos, legales, ambientales y financieros) los cuales garantizan la factibilidad y efectividad. Este trabajo de investigación realizada por el autor, nos proporciona una muy importante información de resultados positivos respecto a la administración pública enfocado desde la óptica del PMI, lo cual permitió mejorar los procesos de ejecución y lograr los objetivos planteados.

Por otra parte (Barrena, 2019) en su investigación sobre un modelo de gestión basado en el PMBOK para micro y pequeñas empresas de reformas y rehabilitaciones propuso establecer un modelo de gestión de proyectos aplicando la guía del PMBOK, para lo cual utilizará los procesos, áreas de conocimiento, métodos, técnicas y herramientas que esta propone. De tal manera, en el estudio realizado indicó la importancia fundamental al aplicar una metodología del PMI, señalando que según el PMBOK define a la dirección de proyectos como el conjunto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas aplicadas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Este resultado se ha logrado al aplicar de forma integrada los procesos de dirección de proyectos identificados.

Finalmente, el estudio realizado llega a la conclusión que el área más importante donde se necesita y se debe aplicar este tipo de metodología, es en las competencias de las personas con el fin de desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Según (Salas, 2019) señala que realizó un estudio para adoptar una metodología en el Ministerio de Comercio industria y turismo, donde señala en su problemática identificada que los proyectos hoy en día utilizan en su mayoría el tope de los recursos que se les asigna, en algunos casos cumplen los plazos establecidos, sin embargo, no se obtienen los resultados esperados, además se repiten los mismos procedimientos durante la ejecución del proyecto, lo cual no permite utilizar los recursos disponibles de manera eficiente. En su objetivo propone aplicar una metodología innovadora en el tema de gestión, mejor estructurada que la metodología que hoy en día se viene usando, la misma que ayudará a mejorar la tasa de efectividad.

Finalmente concluye que los proyectos ejecutados tendrían más posibilidades de tener éxito se llega a mejorar la gestión en la ejecución, el control, monitoreo y cierre. Dicha mejora se adoptaría aplicando la metodología de la guía de PMBOK, con ella elaborando formatos diseñados para los grupos de procesos, logrando el alcance planteado inicialmente.

Para (Jaramillo, 2021) en su investigación principalmente identifica las características y procesos de las metodologías del PMI y Scrum, con la finalidad de analizar las debilidades, las fortalezas, los riesgos, con ello busca la manera de aplicar la metodología según el tipo de proyecto a ejecutar. Posteriormente propone aplicar un tipo de metodología combinando varios procesos y métodos que maneja el PMI y Scrum, enfocándose a resultados anteriores aplicados en otros proyectos donde se aplicaron metodologías similares y se consiguieron buenos resultados, puesto que se consideró las características según el tipo de proyecto. Del estudio realizado el autor indica que este tipo de metodología se ajusta a aquellos proyectos que tienen un alcance claro y concreto además de tener bajas posibilidades de cambiar durante la ejecución.

También recomendó la aplicación de este tipo de metodologías en proyectos grandes, aquellos que son diseñados previamente y en ellos están plasmadas las especificaciones técnicas y los estudios previos bien definidos. De tal manera el autor asegura que la metodología se amolda exactamente y se aplicará en proyectos que tengan patrocinios o cuenten con entidades de control los mismos que exijan la documentación estricta de todo el proyecto.

De acuerdo al autor (Fonseca, 2018) a través de su artículo plantea explicar lo importante que tiene la Gestión de proyectos y la importancia de implementar una adecuada metodología en las asociaciones públicas y privadas concernientes a infraestructura en Colombia. Seguidamente el autor menciona que los ciclos de un proyecto conformados por (5 fases) las cuales se apliquen y ayuden al realizar una buena estructura de proyecto, además de plasmar todo el proyecto de acuerdo a las metodologías PMBOK, garantiza el cumplimiento de los objetivos planeados y conllevan a nuevos proyectos que beneficien a la población.

En las investigaciones realizadas en nuestro país, se encuentran (Huaranga, 2018) quien buscó la forma de aplicar los estándares de la guía PMBOK 6ta edición en el *invierte.pe*, en la cual busca determinar si existe la posibilidad de aplicar dicha metodología. En su problemática señala que el proceso del seguimiento a los funcionarios del programa, ha logrado determinar que día a día los proyectos ejecutados tienen un nivel en descenso respecto al logro de los objetivos planteados. Finalmente concluye que de la investigación realizada señala que existe una necesidad latente para mejorar cada uno de los procedimientos del *invierte.pe*, además que no cuenta con los procesos definidos de la guía, la cual no se encuentra establecida. Por otro lado, señala que referida a la 6ta edición es un conjunto herramientas que ayudan a la dirección de proyectos, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión.

En tal sentido, la investigación buscó la forma de la aplicación de esta metodología de manera eficiente para mejorar y elevar el índice de satisfacción en la ejecución y puesta en funcionamiento de los proyectos del *invierte.pe*.

De la misma forma (Palomino, 2019) estudia sobre gestión de Proyectos en una agencia de finanzas de la zona, en dicha investigación explica que la realidad en dicha entidad pública y como se desarrolla, para ello realiza una investigación del nivel descriptivo encontrando en la realidad problemática que en nuestro país y específicamente en el Banco de la Nación de Lima, sobre todo de aquellos proyectos que quedaron a la deriva por malas prácticas en los procesos de la administración como la integración, cronograma, presupuesto, calidad de los productos, recursos, lo que trae como consecuencia daño a la población. El autor propone explicar las experiencias respecto a la gestión de proyectos, los mismos que, se aplicarán buenas prácticas mediante técnicas y herramientas que permitirán el cumplimiento de las actividades programadas y los objetivos al cierre de los proyectos.

Finalmente llegó a la conclusión que, en el Banco de la Nación Lima, hay puntos que se pueden mejorar como el factor de tiempo, costo, riesgo, y la integridad, los mismos que se deben reforzar con un correcto seguimiento y control a las áreas que conforman el proyecto, de esta manera se logrará optimizar todas las actividades relacionadas.

En este contexto (Mendoza, 2017) en su investigación cuya finalidad realizar la capacitación laboral con el objetivo de mejorar el índice de las participantes que asisten al programa de capacitación y que consigan empleo, para ello hace uso de las teorías que contiene la Guía con el propósito de plantear una propuesta de lineamientos para el sector público, además de las técnicas y herramientas enfocadas a este tipo de proyectos sociales, mejorando la gestión en los recursos como tiempos costos y otros para obtener exitosamente el cumplimiento del objetivo.

De su investigación también concluye que a partir de la aplicación de las metodologías del PMBOK – PMI ha permitido cierta flexibilidad y tolerancia de los objetivos, conservando el plazo de ejecución total, puesto que los programas sociales inician con un diseño preliminar el cual incluye presupuesto y se define una línea de actividades según el presupuesto asignado, esto facilita la elaboración

de lineamientos de aplicación del PMBOK. Se obtuvieron como resultado del programa los indicadores que se refleja en un documento base de la guía, el cual sirve para aplicar el lineamiento planteado.

(Villegas, 2021) en su artículo publicado para la Universidad Católica San Pablo señala que de acuerdo a la PrincewaterhouseCoopers PwS, menciona que el 86 % de todos los proyectos que se ejecutan, estos no llegan a lograr con sus objetivos en el tema de presupuesto, de tiempo, alcance y de calidad respecto al retorno de la inversión. Por otra parte, las obras públicas del estado no terminan en el tiempo estimado y el presupuesto se eleva hasta en un más de 100%. Por ello, el Fondo Monetario Internacional, señaló en el Perú se pierde beneficios de los proyectos públicos de más o menos un aproximado del 40 por ciento a causa de la poca eficiencia en los procesos de administración de los proyectos, Tal índice representa un porcentaje superior al de todo Latinoamérica el cual tiene el 27% y al de las economías avanzadas que representan un 13%.

El autor hace énfasis en el problema indicando que las causas de las falencias son la consecuencia de no conocer del tema y la falta de una correcta aplicación de las metodologías que actualmente existen. Por lo tanto, propone alternativas muy importantes como la capacitación a los encargados de la Gestión pública respecto a la aplicación de las metodologías de gestión, así como de fortalecer el control y seguimiento a través de las herramientas adecuadas para dar un buen uso de los recursos y lograr optimizar los costos.

En una investigación realizada por (Figuroa, et al 2008) sobre las metodologías tradicionales vs. Metodologías ágiles, señalan que el papel de las metodologías es sin duda muy esencial en los proyectos, la cual permite guiar, organizar las actividades que son muy importantes para alcanzar las metas trazadas. Además, haciendo un análisis de las metodologías tradicionales son más encarpetadas en documentos y más documentos previamente estructurados, los mismo que sirve para guiar todo le proyecto a manera de un manual donde no se debe salir de los parámetros y se tiene que cumplir todas las actividades programadas; mientras tanto se habla de las metodologías ágiles las cuales se enfocan en crear y tener

capacidad de respuesta a los cambios , las habilidades de los trabajadores o del grupo de trabajo involucrado y sobre todo brindar lo mejor al cliente.

Además, tiene como base dos aspectos importantes que es retrasar las decisiones y sobre todo planificación adaptativa, la misma que permite tener como arma un plan de prevención y estar preparados para el momento que surja algún cambio, así se logra tomar decisiones durante todo el proceso del proyecto o en cualquier momento que sea necesario. Por lo tanto, el autor propone la aplicación de las metodologías ágiles para el desarrollo de un software.

De la misma manera (García, 2015) en su estudio comparativo de las metodologías ágiles y tradicionales para la gestión de proyectos, señala que los proyectos de software son particularmente diferentes al resto de proyectos de ingeniería por ser intensivos en la mano de obra por ser difícil de automatizarlo, por lo que la metodología que se use para este tipo de proyectos debe abordar este tipo de problemáticas y debe conseguir que el proyecto cumpla con finalizar en el plazo establecido con el mismo costo y calidad garantizada. Asimismo, hace referencia a las metodologías tradicionales las cuales vienen estructuradas bajo formatos y documentos prediseñados que son utilizados durante el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, el autor concluye que la metodología más apropiada para este tipo de proyectos es una metodología ágil, enfatizando las características de adaptabilidad y flexibilidad que poseen.

De acuerdo a (Vargas, 2018) en su investigación realizada con la finalidad de aplicar los lineamientos de la guía del PMBOK en la gestión de proyectos de inversión pública de conservación de bienes del patrimonio cultural edificado, nos indica que los proyectos requieren que la gestión les garantice el uso eficiente de sus recursos, para lo cual se adoptó diversas prácticas, sin embargo, en algunos campos de inversión aún no logra optimizar la gestión, por lo que los proyectos de inversión pública no escapan a esta realidad, es así que dichos proyectos no cumplen con los plazos de ejecución establecidos, asimismo, existen diversas fuentes bibliográficas y una de ellas es la Guía del PMBOK (por sus siglas en inglés Project Management Book of Knowledge) el cual en sus normas, procesos métodos

y prácticas establecidas para la gestión de proyectos, dicho documento es por tener como objetivo estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos.

Para el presente estudio tenemos definido como primera categoría al Sistema de Inversión pública *invierte.pe*, el cual es un sistema de administración del estado que busca dar un buen uso de los recursos para el desarrollo del país, el mismo que entró en vigencia el febrero del 2017 mediante decreto Legislativo 1252. Su principal objetivo es el cierre de brechas en la infraestructura y acceso a los servicios públicos a la población, además de invertir los fondos públicos buscando una óptima prestación de los servicios con un enfoque territorial. (Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.PE, 2022).

Dentro del *invierte.pe* encontramos diferentes tipos de proyectos que se vienen desarrollando de acuerdo al PMI, que según (Mendoza, 2018) en su investigación sobre los Estándares del PMI y su influencia en la gestión, administración y dirección de proyectos de infraestructura vial en la provincia de Pasco - Pasco, describe que al aplicar dichos estándares y la Guía del PMBOK, mejora significativamente la gestión, la administración y la dirección de proyectos, asimismo, se establece la cartera y consolidación de los proyectos (PMIE), seguido de la formulación y Evaluación donde se registran los proyectos en el Banco de Inversiones.

Además, se elabora las fichas técnicas y se hacen estudios de reinversiones; posteriormente se elabora el expediente técnico y se ejecuta el proyecto, finalmente se realiza la programación del gasto para fines de operación, mantenimiento y funcionamiento del proyecto. (Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – *invierte.pe*, 2022).

La primera subcategoría es la normativa vigente con la cual se rige el *invierte.pe*, la misma que está contemplada en el Decreto Legislativo N° 1432 de fecha 16/09/2018, en donde señala que dicho decreto modifica al Decreto Legislativo N° 1252 y deroga la Ley N° 27293 del sistema de inversión pública con la finalidad de

articular el *invierte.pe* con los sistemas que conforman el sistema financiero del sector público. Por lo tanto, se actualiza el *invierte.pe* se viene desarrollando bajo este nuevo decreto Legislativo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Los lineamientos con los que el *invierte.pe* viene trabajando y se consideran como los pilares de la inversión pública como son: Programación multianual de inversión, la siguiente fase es la formulación y evaluación de los proyectos, la Ejecución y el Funcionamiento. Todas estas etapas ayudan a encaminar los proyectos de acuerdo a los indicadores de brechas según indicadores territoriales, criterios y carteras de inversiones, dicha cartera de inversiones puede ser modificada con inversiones no previstas en el PMI siempre y cuando contribuyan al cierre de brechas prioritarias. (Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – *invierte.pe*, 2022).

Los proyectos de inversión pública vienen a ser la tercera subcategoría para el presente estudio, los mismos que a la fecha se rigen a las normas del *invierte.pe* que facilitan los procesos de manera que sean más ágiles y la formulación de proyectos sea más simple con la finalidad de reducir la brecha en el desarrollo del país, incorporando los Ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales con el mismo objetivo de impulsar el crecimiento del país. (Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – *invierte.pe*, 2022).

La segunda categoría es la Guía PMBOK , para lo cual Según (Zelada, 2011) en su revista de estudio de la Universidad de posgrado de la Universidad de Santa Cruz, define a la Guía PMBOK esta guía como un nivel de gestión tipo estándar que fue desarrollado por el PMI, además menciona que en su contenido podemos encontrar una serie de buenas prácticas que contienen un mismo lenguaje. Asimismo, (Fernandez-Parra, et. al, 2015) en su revista científica señala que la guía PMBOK incorpora una amplia gama de los conocimientos sobre gestión de proyectos y que viene evolucionado de manera constante, por lo tanto, sugiere que puede coexistir si se logra aplicar incluso junto con una metodología ágil en cualquier tipo de proyecto.

Su importancia está centrada en el estándar enfocado a la utilización, aplicación de procesos prescriptivos, que según (Barrionuevo, 2019) nos dice que la aplicación de la guía PMBOK será eficiente y eficaz en para cualquier tipo de proyecto, esto quiere decir que nos indica exactamente que se tiene que hacer sobre todo en proyectos de tipo descriptivo, la misma que se adapta a todos los tipos de proyectos con ciclos de vida híbrido e iterativo. Por lo tanto, la importancia de esta edición radica en la simplicidad y el paso de los procesos a los principios los cuales tienen un carácter universal y la generación del valor del proyecto.

La subcategoría en este caso son los principios con los que viene implementada esta Guía, la misma que según (Chavarro, et. al, 2022) está integrado por 12 principios muy definidos que, de ser aplicado de manera correcta, garantizará el éxito del proyecto. Estos principios enfocados en generar valor al proyecto son:

1 - ser un Administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: Este principio se basa en el desempeño y/o función del administrador del proyecto, quien es responsable de realizar las actividades con cuidado, integridad, brindar confianza, debe tener compromiso con los impactos sociales, ambientales y financieros. Además, debe de cumplir con las indicaciones externas e internas, conservando el valor de la entrega a corto y largo plazo según el tipo de proyecto. (Project Management Institute, 2021)

2 - crear un entorno colaborativo del equipo de Proyecto: Este principio se basa en el equipo del proyecto que está conformado por un grupo de personas con diferentes habilidades y experiencias. Indicando que los equipos que realizan un trabajo integrado consiguen mejores resultados. Asimismo, se debe precisar que los equipos son los encargados de las entregas o entregables del proyecto. Estos equipos deben formar y/o establecer su propia cultura, para proceder de manera colectiva facilitando el alineamiento con otras organizaciones, lograrán aprender y contribuir para lograr los resultados que se desean. (Project Management Institute, 2021).

3 - involucrarse eficazmente con los interesados: Se enfoca principalmente en los interesados y trata de involucrarlos de manera proactiva de forma que puedan contribuir al éxito del proyecto y generan la entrega del valor del mismo. Teniendo en cuenta que los interesados son los que influyen en el desempeño y los resultados del proyecto. (Project Management Institute, 2021).

4 - enfocarse en el Valor: En este principio es el principal para el presente estudio de investigación que está enfocado al valor el cual es un indicador del éxito del proyecto, el mismo que se puede obtener antes, durante o después de finalizado el proyecto. Los beneficios que contribuyen pueden medirse de forma cualitativa o cuantitativa. (Project Management Institute, 2021).

La creación del valor puede partir con la integración de los equipos dentro del proyecto, los mismos que pueden evaluar el progreso y adaptarse para maximizar el valor esperado. (Project Management Institute, 2021).

5 - reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema: Se enfoca a tener un pensamiento sistémico, por tratarse de un proyecto que viene a ser en si un sistema de dominios de actividades interdependientes e interactuantes.

Este principio implica tener una visión de forma holística considerando la interacción de las partes del proyecto y los sistemas externos, de esta manera permite al equipo del proyecto que pueda aprovechar los resultados óptimos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. (Project Management Institute, 2021).

6 - demostrar comportamientos de Liderazgo: Se enfoca en adaptar un comportamiento y demostrar liderazgo para apoyar las necesidades del equipo, esto promueve el éxito del proyecto contribuyendo a los resultados positivos, este tipo de comportamiento puede ser demostrado por cualquier integrante del equipo, el líder o líderes demuestran el mismo comportamiento deseado en áreas de la integridad, honestidad y conducta ética. (Project Management Institute, 2021).

7 - adaptar en función del contexto: Este principio se basa en la adaptación al contexto único del proyecto, puesto que cada uno de los proyectos son únicos, por

lo que adaptar el enfoque del contexto del proyecto, de sus objetivos maximizando el valor, gestionando el costo y plazo del proyecto. Los equipos del proyecto deben adaptar un enfoque, teniendo en claro cada uno de los métodos y procesos elegidos relacionados con los interesados del proyecto. (Project Management Institute, 2021).

8 - incorporar la calidad en los procesos y entregables: Enfocado en la calidad que juega un papel muy importante para los entregables que se presenten alineados con las necesidades y requisitos que puedan satisfacer las expectativas de los clientes o interesados. También podemos decir que la calidad se centra en hacer cumplir con los criterios y por consiguiente la aceptación de los entregables del proyecto de tal manera que sean apropiados y eficaces. (Project Management Institute, 2021).

9 - navegar en la complejidad: El principio se basa en la complejidad, la cual es el resultado de los comportamientos humano, de los sistemas y la ambigüedad del proyecto. Es tarea de todo el equipo estar atentos e identificar elementos que indiquen la complejidad ya que se puede presentar en cualquier momento durante el ciclo de vida del proyecto. Esta complejidad puede ampliarse por diversos motivos como el aumento de interesados (agencias reguladoras, financieras, subcontratas, aumento de proveedores, entre otros). (Project Management Institute, 2021).

10 - optimizar las respuestas a los riesgos: Este principio se enfoca en el Riesgo al que está expuesto, estos riesgos pueden ser positivos o negativos. Por lo que pueden afectar los proyectos (amenazas) o también pueden ser positivos los cuales se convierten en oportunidades.

El equipo de proyecto debe estar preparado para responder ante cualquier riesgo dando la importancia adecuada al riesgo, tener recursos para afrontarlos entre otros. Se debe maximizar los riesgos positivos y disminuir la exposición a los riesgos negativos, teniendo en cuenta que los riesgos negativos pueden ser una

amenaza y causar retrasos, costos elevados, disminución del desempeño o la pérdida de la reputación. (Project Management Institute, 2021).

11 - adoptar la adaptabilidad y la resiliencia: Enfocado a construir la adaptabilidad y resiliencia respecto a la organización para ayudar a mitigar el cambio y tener la fortaleza de recuperarse y avanzar con las actividades del proyecto. Se dice que la adaptabilidad es la manera de cómo responder a los escenarios cambiantes del proyecto y la resiliencia es la respuesta a los impactos y la rápida recuperación de un fracaso. Es importante construir una cultura de adaptabilidad y la resiliencia en los equipos de proyectos para de esta forma mantenerlos enfocados en los resultados deseados, esto permite que no les afecte los cambios internos y externos. Asimismo, ayudan a aprender y mejorar su reacción ante un contratiempo y continuar avanzando hacia la entrega del valor. (Project Management Institute, 2021).

12 - permitir el cambio para lograr el estado previsto futuro: El principio 12 se enfoca al cambio, lo cual implica preparar a todo el equipo y a los involucrados, en una adopción de comportamiento para pasar de un estado actual a un estado futuro deseado, esto puede ser un desafío, puesto que no siempre es aceptado por todos los interesados. Además, no se debe realizar demasiados cambios en poco tiempo, puesto que puede generar resistencia o fatiga a los interesados del proyecto. Este principio tiene un enfoque integral y estructurado para facilitar la transición de un estado actual a un futuro con el objetivo de concretar los beneficios deseados. (Project Management Institute, 2021).

Como segunda subcategoría tenemos los 08 dominios y las áreas de conocimiento, las cuales juegan un papel muy importante para el desarrollo de los proyectos dentro del *invierte.pe*, los mismo que (Granados, 2021) en su estudio sobre la propuesta de gestión de proyectos alineado al PMBOK 7ma edición, señala que estos dominios de desempeño de los interesados, del equipo, del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida, de la planificación, del trabajo del proyecto, de la entrega, de las métricas y de la incertidumbre se enfocan en disminuir la

insatisfacción en los interesados del proyecto, optimizando el tiempo de ejecución del proyecto.

Otro concepto que podemos encontrar referido al mismo término según (Ameijide, 2016) define a la gestión de proyectos con una herramienta que permite cumplir con los objetivos de un proyecto, si se logra integrar los procesos agrupados y conformados por 05 grupos o procesos: (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre). Además, la autora, señala que implica cumplir una serie de requisitos para quien dirige un proyecto (debe abordar las necesidades e inquietudes de los interesados, debe lograr un equilibrio de las restricciones entre otros. Asimismo, otra área de conocimiento es el Project Management Institute (PMI) fue fundado en el año de 1969 en Estados Unidos, a la fecha representa una de las más grandes asociaciones de gestión del mundo.

Desde sus inicios contaba con ochenta (80) profesionales y así fue creciendo que a la fecha tiene más de seis cientos cincuenta mil (650,000.00) en más de ciento ochenta y cinco (185) países. Entre sus objetivos señala que es el intercambio de ideas de los profesionales que lo integran, realizar investigación para mejorar los conocimientos y creando y difundiendo nuevas prácticas en la gestión de proyectos.

Para (Molina, et al, 2018) la metodología ágil es aquella que tiene como característica la flexibilidad lo cual puede subdividir a los proyectos, además de ser colaborativo y tener comunicación fluida con los usuarios. Los principios más importantes de esta metodología son los siguientes Individuos e interacciones, Software o procesos trabajando correctamente, ambiente de colaboración con el cliente y adaptación al cambio rápidamente. El propósito de la metodología Agile recae en conducir un proyecto en fases, a esta las denomina un sprint, cual le concierne una nueva funcionalidad y se verifica la aceptación del cliente a este proceso se le denomina un sistema interactivo.

Para (Pulido, 2017), la metodología Scrum, se define como un proceso adaptativo, iterativo, con flexibilidad, rapidez y eficiente que en su objetivo principal busca

añadir el valor a un proyecto. Por esta razón se recomienda utilizar esta metodología en proyectos complejos, donde se necesita obtener resultados finales exitosos, también cuando los requerimientos son cambiantes o no bien definidos, por lo que es fundamental contar con innovación, competitividad, flexibilidad y productividad. Finalmente se recomienda utilizarlo para solucionar problemas de casos que no se cumple con los requerimientos del cliente, así como cuando no se cumplen con los plazos, los costos, la calidad.

De acuerdo al autor (Montes de Oca, 2014) en su investigación sobre la Comparación de Metodologías de Gerencia de Proyectos Prince2 y Pmbok5 se puede implementar en cualquier tamaño, tipo de entorno, ya sea entorno complejo o entorno limitado. La metodología está bien estructurada, teniendo como eje principal el control y organización del 100% del proyecto desde que inicia hasta que finaliza. Además, si se aplica de manera correcta, ésta puede ayudar a mejorar significativamente la capacidad de una organización. Entre los 7 principios de esta metodología se encuentran:

Justificación comercial y continua.

Capitalización en el enfoque de conocimiento y experiencia adquirida.

Definición de las funciones y las responsabilidades asignadas a los integrantes.

Gestión de proyectos aplicado al proyecto de manera dividida en etapas o fases.

Gestión por excepción en los proyectos complejos.

Definición y entrega de productos o entregables del proyecto.

Adaptabilidad de la aplicación de la metodología enfocado a cualquier proyecto.

En la tercera subcategoría tenemos al enfoque para generar valor dentro de un proyecto, que de acuerdo a (Chilet, 2019) define al valor público como un beneficio que percibe el usuario final ya sea de manera tangible o intangible. El mismo que puede ser dimensionado de acuerdo a las formas que éste sea expresado (valor expresado en servicios, resultados y confianza), así como también puede medirse en rentabilidad cuando el proyecto es privado, y en satisfacción de la población cuando se trata de proyectos del estado. De la misma forma (Benavente, et. al, 2019) señala que el valor de un proyecto se genera llevando a cabo una adecuada

gestión de riesgos desde la etapa de planeamiento hasta la culminación del proyecto.

Con el enfoque de generar valor, la Gestión de proyectos contribuye en la conducción de los proyectos en el sector público y privado, logrando alcanzar un nivel de importancia mayor a los años anteriores, sin embargo, los encargados de conducir y aplicar estos conocimientos muchas veces no se encuentran alineados a las nuevas metodologías o en algunos casos desconocen los lineamientos del PMI que es la base para encaminar un proyecto desde el inicio hasta el cierre del mismo. Estas falencias se pueden evidenciar en los equipos involucrados en la gestión de los proyectos del sector público, a los cuales nos enfocamos con la finalidad de identificar los vacíos de los procesos que se debería cumplir si se busca la excelencia y el éxito.

En consecuencia, se puede evidenciar que la estructura planteada y puesta en práctica por los encargados de los proyectos de inversión pública en nuestro país, tiene muchas falencias y como consecuencia de ello encontramos un alto porcentaje de proyectos abandonados sin culminar su ejecución, proyectos que no brindan el beneficio a la población, proyectos que fueron culminados y no generan valor público a causa de una mala dirección y por ausencia de conocimientos en las metodologías basadas en el PMI las cuales establecen principios para mejorar, optimizar y aprovechar los recursos al máximo, disminuyendo los costos innecesarios, los riesgos de inversión y adoptando culturas de cambio y mejora continua.

De las experiencias obtenidas durante la permanencia y participación en el desarrollo de los proyectos de inversión pública en alguno de los Ministerios del estado, en las que personalmente he desempeñado funciones de dirección y ejecución de dichos proyecto, puedo manifestar que existe áreas y/o etapas que presentan falencias en su estructura y que hace falta fortalecerlos para lograr cumplir con los objetivos y generar beneficios para la población los mismos que se convierten en valor público de acuerdo al enfoque de la Guía del PMBOK 7ma edición.

Por otra parte se logró obtener información respecto al cumplimiento de la aplicación de las metodologías en la gestión de Proyectos por parte de los funcionarios y el equipo encargado de la ejecución de los proyectos, llegando a la conclusión que una de las debilidades y causas por las cuales no se logra el cumplimiento de los plazos en el desarrollo de un proyecto, no se genera el valor público, el cual viene a ser el objetivo de cada proyecto enfocado en brindar beneficios a la población y satisfacer sus necesidades. Todos estos proyectos que se vienen implementando por parte del estado, desde el inicio o talvez antes de ser gestado ya tienen intereses personales o políticos los mismos que opacan el objetivo principal y terminan favoreciendo muchas veces a un grupo de personas influyentes, olvidando por completo las necesidades de la población.

III. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, que definido según (Eschenkel 2019) el cual debe tener guías y diseños que propongan ideas para construir nuevas teorías mediante la observación, además nos menciona que las características más relevantes son la espontaneidad, la flexibilidad y la libertad para indagar. Por lo tanto, es recomendable la aplicación en estudios con pocos antecedentes y con una mira descriptiva de la investigación.

3.1. Tipo y diseño de investigación

Dado que el objetivo del estudio será analizar la importancia de la aplicación de la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública Invierte.pe, 2022 y su incidencia en la culminación de proyectos generando un valor público, para ello se considera que esta investigación tiene sustento teórico suficiente, por lo tanto, se realizará una investigación que por su alcance es de tipo aplicado y por la profundidad será de tipo descriptivo explicativo, para conocer a detalle el fenómeno de estudio.

La presente investigación es descriptiva, de tal manera que según (Risque, 2002) nos dice que tiene una mayor profundidad, dado que va más allá de la exploración, por que con esta se busca medir las variables que intervienen en el estudio, de acuerdo con sus características, actitudes, y del comportamiento de las unidades investigadas. Respondiendo a cuenta, a qué medida, como y donde se produce el problema de estudio; en tal sentido para (Alban, et. al 2020), este tipo de investigación tiene como objetivo la descripción de las características fundamentales de los fenómenos usando criterios para establecer la estructura del estudio, pudiendo ser el investigador un simple observador o un participante por completo.

La presente investigación recurrirá a un diseño de estudio de caso, puesto que mejor se adapta a las características de la investigación. Siendo el estudio de caso según señala (Durán, 2012) en su revista, que es una forma de acercarse a una realidad compleja y nos permite articular la investigación, la teoría y la

práctica de tal manera que podemos descubrir que es muy flexible, haciendo posible obtener resultados favorables y de fácil aceptación por cualquier tipo de público. Asimismo, menciona que una de las ventajas del estudio de caso es que puede acercarse a situaciones de la vida real y comprobar el efecto que se tiene con el fenómeno a medida que se desarrolla la práctica.

Según (Ávila, 2019), la triangulación viene a ser una contrastación metodológica para una investigación en la que se requiere la aplicación de intramétodo y intermétodo, además de sus ventajas en las que nos proporciona mayor validez de todos los resultados obtenidos, mayor flexibilidad y creatividad y diversidad de formas de recolectar datos y el descubrimiento de fenómenos atípicos; asimismo al aplicar la triangulación e una investigación se corre el riesgo de acumular cantidades de datos sin analizarlos, caer en el error al organizar los materiales de forma coherente, la falta de tener explicaciones claras de la utilización de las técnicas y la dificultad de controlar los sesgos.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Las categorías de la presente investigación son el Sistema de inversión pública invierte.pe y la guía PMBOK 7ma edición, asimismo, se presenta a continuación los detalles de las subcategorías en la matriz de categorización:

Tabla 1:

Matriz de Categorización

Problema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es la importancia de aplicar de la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022?	¿cuál es la importancia de aplicar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe?	Describir e interpretar la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022.	Describir la importancia de aplicar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe	Sistema de inversión pública invierte.pe	Normativa vigente.	Entrevista Observación	Guía de entrevista Guía de Observación
			Describir la importancia de adaptar los principios y el sistema de entrega de valor proporcionados por la guía PMBOK		Lineamientos		

Problema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Técnicas	Instrumentos
	PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del <i>invierte.pe</i> ?		7ma edición en el desarrollo de los proyectos del <i>invierte.pe</i>				
			Describir la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición para generar valor en los proyectos <i>invierte.pe</i>			Principios enfocados a la creación del valor público.	
	¿Cuál es la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición en los proyectos <i>invierte.pe</i> ?		La a guía PMBOK 7 ma. edición			Áreas de conocimiento Enfoque a generar valor.	

3.3. Escenario de estudio

La presente investigación se llevará a cabo en la ciudad de Lima, en el entorno al Sistema de inversión pública *invierte.pe*, realizando entrevistas a nivel de los funcionarios que laboran en el sector público.

3.4. Participantes

Para la presente investigación se tomó a los participantes de manera aleatoria, dichos participantes fueron los funcionarios públicos que laboran en los proyectos de inversión pública y tienen participación directa en los proyectos originados dentro del sistema de inversión pública *invierte.pe*; asimismo; se consideró otro grupo de participantes, los cuales son profesionales que pertenecen al Project Management Institute (PMI), los mismos que tienen conocimiento sobre la Guía del PMBOK y su aplicación en los proyectos tanto públicos como privados.

3.5. Técnica e instrumentos de Recolección de datos

Para la presente investigación realizada se utilizó la entrevista como técnica para recolectar los datos, de acuerdo a Mendoza, et. al (2020) sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos señala que se debe considerar los métodos, las técnicas y los instrumentos para asegurar el hecho empírico de la investigación, asimismo, se aplica directamente a los involucrados

mediante el diálogo con cada uno de los entrevistados. Siguiendo la guía de la entrevista se aplicó las preguntas formuladas, las mismas que serán procesadas y analizadas posteriormente para llegar al objetivo de la presente investigación, el cual está orientado a obtener la información correspondiente.

3.6. Procedimientos

Para esta investigación se ha generado las guías de entrevista dirigidos a 02 grupos de participantes: siendo uno de ellos los profesionales con conocimientos y certificación en el Project Management Professional - PMP y el segundo grupo los profesionales que laboran dentro de los proyectos de inversión pública del *invierte.pe*. de la información que se pueda obtener en dichas entrevistas, se clasificarán de manera ordenada para ser analizadas cada una de las 08 preguntas por cada uno de los grupos a entrevistar. De tal manera que el contenido y la información nos pueda llevar a demostrar los objetivos de esta investigación utilizando la triangulación de contraste de resultados y teoría citada en el presente estudio, además de la interpretación para demostrar lo propuesto inicialmente.

3.7. Rigor Científico

En este caso, pondremos énfasis en demostrar que la teoría bien fundamentada y la triangulación de los datos nos demostrará que mediante el análisis de los datos obtenidos lograremos reducir al mínimo el sesgo que existe en este tipo de investigaciones.

De acuerdo a (Duarte, 2020) en su boletín científico sobre los métodos bioestadísticos para el desarrollo e implementación del rigor científico en las investigaciones, nos indica que existe la forma en la cual se puede medir la probabilidad de ocurrencias de eventos a futuro, mejorando la habilidad para juzgar eventos y minimizar riesgos con el proceso de tomas de decisiones.

3.8. Método de análisis de la Información

Para la presente investigación se utilizará el método de triangulación, conforme señala (Aguilar, 2015) en su estudio, este método es utilizado como estrategia para obtener una mayor comprensión de la realidad estudiada, combinando varios modos de abordar dicho fenómeno se podrá obtener resultados más rigurosos y conceptos múltiples de la realidad y poder comprenderla de manera reflexiva y crítica al mismo tiempo.

Asimismo, (Fuster, 2019) nos dice que la hermenéutica está orientada a la descripción e interpretación de las experiencias vividas y este método compone un acercamiento coherente y estricto para lograr analizar las dimensiones éticas relacionales y prácticas mediante el enfoque de la investigación. Además de ello menciona que este método cuenta con cuatro fases (etapa previa o aclaración de probabilidades, etapa de recolección de experiencias vividas, entre ellas las entrevistas, la observación, etapa de reflexionar acerca de la información obtenida, llamada también etapa estructural y la cuarta etapa de escribir acerca de toda la experiencia desde el inicio), todo ello nos va permitir realizar un trabajo bien estructurado para llegar a una conclusión acertada acerca del fenómeno en estudio.

Finalmente, se tomará en cuenta la teoría citada, los principios, las normas vigentes y lineamientos establecidos además de la interpretación, la cual se realizará posteriormente a la culminación de las entrevistas donde se dará inicio al análisis de la información de acuerdo a las preguntas planteadas y dirigidas a los participantes, para ello se elaborará una tabla, la cual nos facilitará agrupar las respuestas por cada pregunta mediante la reducción de datos para obtener los resultados de acuerdo al objetivo planteado.

3.9. Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación está realizado en base a la ética, teniendo en consideración los estudios previos y las opiniones de los autores, los cuales serán citados según su aporte a la presente investigación. Asimismo,

la información obtenida a partir de los estudios precedentes será considerada conforme a las afirmaciones del autor, sin alterar su contenido. Por lo tanto, los resultados serán presentados de manera fehaciente con la finalidad de generar un aporte y cumplir los estándares de la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

Llegados al presente capítulo de la presente investigación que fue realizada para determinar la importancia de aplicar la Guía PMBOK 7ma edición en la gestión de los proyectos de la inversión pública dentro del *invierte.pe*, para lo cual vamos a cumplir con los objetivos planteados, aplicando la triangulación.

Para ello se coordinó y se elaboró guías de entrevista para dos grupos de entrevistados: Grupo 01 (*Los integrantes y funcionarios encargados de encaminar y dirigir los proyectos de inversión pública dentro del *invierte.pe**) y el Grupo 02 (*Los gestores de proyectos con certificación PMP*). Dirigidos a los funcionarios públicos que participan actualmente y han participado en proyectos de inversión pública, a los miembros PMP que perteneces al PMI (Project Management Institute), de esta manera se obtuvo los resultados respecto a la situación de los proyectos que se desarrollan dentro del *invierte.pe* y determinar la importancia de aplicar la guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de los proyectos del Sistema Nacional de Inversiones (*Invierte.pe*).

Las entrevistas dirigidas a los dos grupos de entrevistados, fueron realizadas de manera directa y en algunos casos utilizando los medios virtuales de comunicación como llamadas telefónicas, videoconferencias, *meet*, *zoom*, etc, las cuales fueron grabadas y procesadas con el consentimiento de los entrevistados.

Como resultado de las entrevistas se obtuvo la información que nos permite lograr los objetivos planteados en esta investigación:

Sobre la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de los proyectos de inversión pública invierte.pe

La respuesta del entrevistado 01 y 03 (Grupo 02) nos explica sobre el sistema de inversión pública invierte.pe, el cual es un sistema que asegura que los recursos públicos sean invertidos con eficiencia, eficacia, transparencia y sostenibilidad, además busca generar valor en los proyectos públicos, por lo tanto, este sistema está a cargo de la formulación, evaluación, ejecución y funcionamiento de todos los proyectos de inversión pública que se ejecuta a nivel nacional.

Sin embargo, no encontramos respuestas que nos confirmen la presencia algún tipo de metodologías que agilicen los procesos, además de la falta de recursos mencionan que existen áreas donde es importante la implementación de mejoras en los procesos para una adecuada gestión de dichos proyectos que hoy en día no son culminados dentro de los plazos establecidos y los que si logran culminarse muchos de ellos quedan en el abandono.

De acuerdo a (Fonseca, 2018) en su investigación concluye que es muy importante implementar nuevas metodologías y conocimientos en las entidades públicas, las cuales se apliquen y ayuden al realizar una buena estructura de los proyectos, además propone implementar la guía PMBOK, la misma que garantiza el cumplimiento de los objetivos planeados y conllevan a nuevos proyectos que beneficien a la población.

En tal sentido, el (Project Management Institute, 2021) nos presenta la guía del PMBOK 7ma edición, la cual está integrada por 12 principios muy definidos que, de ser aplicado de manera correcta, garantizará el éxito del proyecto, por tener un enfoque de generar valor, lo cual facilita buenas prácticas en los procesos para la gestión, en la administración de los mismo y en la dirección de Proyectos a través de la aplicación de técnicas y herramientas.

Esta información se corrobora con los entrevistados 01 y 02 (Grupo 02) los mismo que son funcionarios y profesionales PMP, los cuales aseguran que los principios de la 7ma edición tienen como función llevar el conocimiento a la parte técnica y la técnica llevar a la parte no técnica con la finalidad de generar valor.

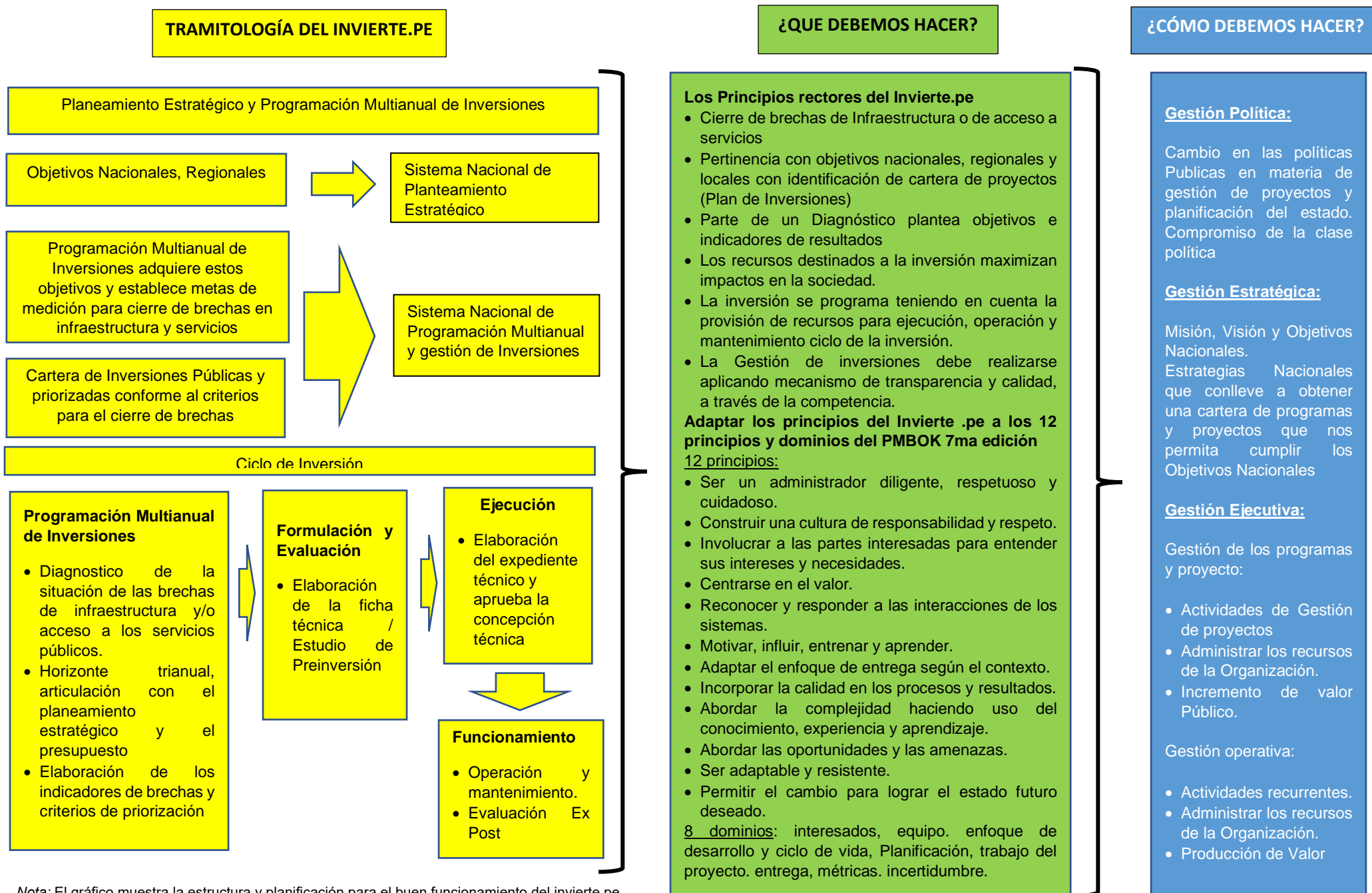
Asimismo, por experiencia personal puedo describir que efectivamente la importancia de la aplicación de la guía PMBOK 7ma edición en los órganos internos del sistema de inversiones invierte.pe, contribuye a mejorar la gestión de proyectos en la medida que se complemente con otros cuerpos de conocimiento existentes en la entidad, lo cual se relaciona con el saber conceptual y ayuda a desarrollar un propio estándar.

En la actualidad se cuenta con respaldo para mejorar las inversiones públicas según los lineamientos de acuerdo al Reglamento del Decreto Legislativo 1252, la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones.

El entrevistado 1 y 3 (grupo 02) nos indica que dentro del invierte.pe existe la necesidad de implementar mejoras que ayuden a transformar a los proyectos en más ágiles y logren cumplir con los objetivos, (Fonseca, 2018) de la misma forma indica que es muy importante implementar nuevas metodologías basadas en la Guía de PMBOK en las entidades públicas, lo cual según mi experiencia personal en el sector público, es muy importante implementar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de los proyectos dentro del iniverte.pe para mejorar los procedimientos y alcanzar los plazos establecidos además de generar valor en los proyectos públicos.

Como resultado de la triangulación realizada en base a las respuestas de los entrevistados, las bibliografías utilizadas y la opinión personal, se elaboró el siguiente cuadro en el cual se detalla lo siguiente:

Figura 1:
Tramitología del sistema de inversiones invierte.pe



Nota: El gráfico muestra la estructura y planificación para el buen funcionamiento del invierte.pe

Sobre la aplicación de los principios y el sistema de entrega de valor de la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe.

Según el (Project Management Institute - PMI 2021) la guía PMBOK 7ma edición tiene 12 principios, siendo el principal generar el valor, seguidos del pensamiento sistémico, el cambio, la complejidad, la adaptabilidad y capacidad de recuperación, este nivel de conocimiento con lo que cuenta la guía, podemos adaptarlo en las áreas involucradas al ciclo de inversión del invierte.pe, teniendo en cuenta que estos principios son aplicables indefectiblemente en todo tipo de proyecto.

Por otra parte, los entrevistados 02 y 03 (Grupo 01) indican que la Guía PMBOK 7ma edición es como un cuerpo de conocimiento o como un cuerpo de técnicas herramientas formatos que se aplican de forma flexible y ordenada en cualquier tipo de proyecto, sin embargo, el invierte.pe tiene implantado métodos rígidos los cuales lleva a cometer errores desde diagnóstico que muchas veces se realizan por equipos de trabajo no capacitados desde una oficina sin conocer la realidad misma de la necesidad, este error principal desencadena una serie de falencias que los proyectos terminan abandonados o con penalidades por incumplimiento.

Sin embargo, a pesar que en la página oficial del invierte.pe, indica que a la fecha se rige bajo normas que facilitan los procesos de manera que sean más ágiles y la formulación de proyectos sea más simple con la finalidad de reducir la brecha en el desarrollo del país, incorporando los Ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales con el mismo objetivo de impulsar el crecimiento del país, a la fecha no se viene impulsando de manera objetiva para mejorar los resultados.

Este mismo hecho se corrobora con las respuestas de los entrevistados del grupo 02 (funcionarios del sector público), los cuales mencionan que hoy en día no se aplica metodologías ágiles en los proyectos públicos, muchas veces se intentan aplicar parte de cada metodología cometiendo el error de

cumplir una secuencia, dejando de lado el recurso humano que es donde se debe invertir en aplicar nuevos conocimientos.

En base a mi experiencia personal puedo describir que esto se deba a la falta de capacitación y conocimiento en la aplicación de las metodologías ágiles basadas en el PMBOK, con parámetros de evaluación para la formulación y evaluación permita plantear alternativa de solución de manera integral desde el inicio de cada proyecto, por lo que considero oportuno el contenido en base a principios de la guía PMBOK 7ma edición, considerando la adaptabilidad, que es la capacidad que tiene para poseer flexibilidad ante los cambios lo cual determina el éxito, además de ello se complementa con la resiliencia que es la manera de recuperarse y poder iniciar desde un punto sin dejar que se vea afectado, con esta capacidad podemos apostar por aplicar la guía con la seguridad de alcanzar el éxito del proyecto.

De la misma forma el (Project Management Institute 2021) respalda esa afirmación respecto a la adaptación de la guía en la gestión de proyectos y afirma que uno de los principios de la guía es que se basa en la adaptación al contexto único del proyecto, puesto que cada uno de los proyectos son únicos, por lo que adaptar el enfoque del contexto del proyecto, de sus objetivos maximizando el valor, gestionando el costo y plazo del proyecto, además indica que el equipo involucrado en el proyecto o los equipos que conforman el proyecto deben adaptar un enfoque, teniendo en claro cada uno de los métodos y procesos elegidos relacionados con los interesados del proyecto.

Considerando las respuestas de los entrevistados 3 y 4 (Grupo 02) los cuales mencionan que las entidades públicas tienen un sistema muy rígido durante el desarrollo del ciclo de vida de los proyectos, y sugieren que al implementar la guía PMBOK 7ma edición, basada en principios, la cual se puede adaptar en cualquier tipo de proyectos por ser mucho más flexible sin perder el objetivo que es lo que debe apuntar la gestión pública hoy en día.

Si bien es cierto, la Guía PMBOK 7ma edición, basada en principios que se adaptan a cualquier tipo de proyectos conforme señala el (Project Management Institute 2021) de la misma manera se considera las respuestas de los entrevistados del sector públicos los cuales son conocedores de la realidad del del sistema del invierte.pe donde manifiestan que hace falta aplicar nuevas metodologías dentro de la gestión de los proyectos y hace falta invertir en conocimientos nuevos tomando como principal objetivo el recurso humano, además, en mi experiencia personal, puedo confirmar dichas afirmaciones, puesto que el personal que conforman los equipos de proyectos dentro del invierte.pe no cuentan con los conocimientos necesarios, por lo tanto se debe implementar los conocimientos basados en la Guía PMBOK 7ma edición.

Sobre la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición para generar valor en los proyectos invierte.pe

De acuerdo a lo que se describe las respuestas de los entrevistados 02 y 03 (Grupo 02) el valor (de un proyecto público) es lo que los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado si éstos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad.

(Chilet, 2019) define al valor público como un beneficio que percibe el usuario final ya sea de manera tangible o intangible y puede dimensionarse de acuerdo a las formas que éste sea expresado (valor expresado en servicios, resultados y confianza), así como también puede medirse en rentabilidad cuando el proyecto es privado, y en satisfacción de la población cuando se trata de proyectos del estado.

En tal sentido (Zelada, 2011) nos indica que la Guía PMBOK es como un nivel de gestión tipo estándar que fue desarrollado por el PMI, además menciona que en su contenido podemos encontrar una serie de buenas prácticas que contienen un mismo lenguaje y viene evolucionando de manera constante.

En mi experiencia personal, el valor que genera un proyecto es el plus que le da por encima de cualquier otro, si está enfocado en el compromiso y la responsabilidad de los involucrados, asimismo, el valor público es esencia de un proyecto y se debe perseguir hasta lograrlo en algún punto, este logro también podría mejorar las áreas involucradas, satisfacer una necesidad y aportar de manera positiva en el cierre de brechas.

En tal sentido, recogiendo el contenido de los entrevistados que indican la importancia del valor percibido por los usuarios sobre lo que reciben como resultado de un proyecto, además de lo mencionado por (Chilet, 2019) el cual nos indica que valor público como un beneficio que percibe el usuario final ya sea de manera tangible o intangible, por otro lado, la afirmación que nos hace considerar que el concepto valor de (Zelada, 2011) el cual nos recomienda la aplicación de la Guía PMBOK por ser una serie de buenas prácticas que contienen un mismo lenguaje y viene evolucionando de manera constante, en mi experiencia personal, considero que el valor que genera un proyecto es el plus que le da por encima de cualquier otro, si está enfocado en el compromiso y la responsabilidad de los involucrados, asimismo, el valor público es esencia de un proyecto y se debe perseguir hasta lograrlo en algún punto,

Por lo tanto, es importante aplicar la guía PMBOK 7ma edición en base a los principios y el sistema de entrega de valor, los cuales no solo mejoran los procesos en la gestión de proyectos sino en toda la estructura desde el inicio hasta la fase de funcionamiento, lo cual nos permitirá cumplir con el objetivo para lograr el éxito y generar valor en el producto del proyecto.

Adicionalmente, se puede inferir que la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición, está centrada en los principios y dominios enfocados a la entrega de valor, lo cual nos da la posibilidad de utilizar otro tipo de metodología, la misma que se adapta a todos los tipos de proyectos con ciclos de vida híbrido e iterativo. Por lo tanto, la importancia de esta

edición radica en la simplicidad y el paso de los procesos a los principios los cuales tienen un carácter universal y la generación del valor del proyecto.

Discusión

A partir de los resultados que demuestran que el sistema de inversiones públicas *invierte.pe* encargado de administrar los recursos públicos destinados para satisfacer las necesidades del país, hoy en día viene presentando una serie de carencias organizacionales en las áreas involucradas en la gestión de proyectos, las cuales se ven reflejadas en los malos resultados durante el desarrollo del ciclo de vida de un proyecto y por lo tanto el incumplimiento de los objetivos (satisfacer las necesidades de la población), este concepto coincide con la investigación de (Huaranga, 2018) el cual señala que existe una necesidad latente para mejorar cada uno de los procedimientos del *invierte.pe*, además que no cuenta con los procesos definidos de la guía, la cual no se encuentra establecida.

En tal sentido, la investigación busca la forma de aplicar esta metodología de manera eficiente para mejorar y elevar el índice de satisfacción en la ejecución y puesta en funcionamiento de los proyectos del *invierte.pe*.

De la misma forma encontramos que según el (Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones *invierte.pe*, 2022), los lineamientos que rige el *invierte.pe* y que considera como los pilares de la inversión pública son: Programación multianual de inversión, la siguiente fase es la formulación y evaluación de los proyectos, la Ejecución y el Funcionamiento. Estas etapas ayudan a encaminar los proyectos de acuerdo a los indicadores de brechas según indicadores territoriales, criterios y carteras de inversiones, dicha cartera de inversiones puede ser modificada con inversiones no previstas en el PMI siempre y cuando contribuyan al cierre de brechas prioritarias. Sin embargo, por experiencia propia se evidencia que no es lo que la página oficial indica, dentro del

invierte.pe existe la necesidad de nutrir las áreas comprometidas con los proyectos de inversión.

Sin embargo, en las entrevistas a los funcionarios públicos mencionaron que los principales obstáculos en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe son la falta de información estadística confiable sobre cobertura de los servicios públicos y brechas existentes, además en las fases del ciclo de vida de inversión existe deficiencia en los criterios de priorización, el diagnóstico del problema es deficiente y la mala programación de ejecución física y financiera los cuales generan al gestar un proyecto (en las etapas iniciales) por lo que dichos problemas van en aumento que a mediano plazo determinará el resultado que se logre, dichos actos a largo plazo repercuten el fracaso y son responsables de generar mala imagen de la entidad.

Ante esta problemática del sector público, existe anteriormente una propuesta de (Jaramillo, 2021) quien en su investigación principalmente plantea las características y procesos de las metodologías ágiles, con la finalidad de analizar las debilidades, las fortalezas, los riesgos, con ello busca la manera de aplicar estas metodologías según el tipo de proyecto a ejecutar y posteriormente propone aplicar un tipo de metodología combinando varios procesos y métodos que maneja el PMI, enfocándose a resultados anteriores aplicados en otros proyectos donde se aplicaron metodologías similares y se consiguieron altos índices de éxito, puesto que se consideró las características según el tipo de proyecto, para tal estudio realizado, nos indica que este tipo de metodología se ajusta a aquellos proyectos que tienen un alcance claro y concreto además de tener bajas posibilidades de cambiar durante la ejecución.

Conforme a la investigación se propone aplicar este tipo de metodologías en proyectos grandes, aquellos que son diseñados previamente y en ellos están plasmadas las especificaciones técnicas y los estudios previos bien definidos, de tal manera que la metodología se amolda exactamente y se

aplicará en proyectos que tengan patrocinios o cuenten con entidades de control los mismos que exijan la documentación estricta de todo el proyecto.

Por otro lado, respecto a la adaptación de la guía PMBOK en la gestión de proyectos, los resultados obtenidos de los entrevistados coincide con lo señalado por (Barrena, 2019) en su investigación sobre aplicación de un modelo de gestión basado en el PMBOK para las pequeño y microempresas para lo cual utilizará los procesos, áreas de conocimiento, métodos, técnicas y herramientas que esta propone, logrando aplicarlo de forma integrada, afirmando que el área más importante donde se necesita y se debe aplicar, es en las competencias de las personas con el fin de desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Conforme se aprecia en los resultados obtenidos, los principios que contiene la Guía son flexibles y se adaptan a cualquier tipo de Proyecto incluyendo los proyectos de inversión pública puesto que uno de los principios de la guía PMBOK 7ma edición es la adaptabilidad, que es la capacidad que tiene para poseer flexibilidad ante los cambios lo cual determina el éxito, además de ello se complementa con la resiliencia que es la manera de recuperarse y poder iniciar desde un punto sin dejar que afecte al equipo involucrado, teniendo claro el objetivo el cual está dirigido a satisfacer las necesidades de una población que es lo esencial del servicio público con la sociedad.

Por otro lado, debemos resaltar la afirmación que hace (Fonseca, 2018) en su artículo el cual plantea explicar lo importante que tiene la Gestión de proyectos y la importancia de implementar una adecuada metodología en las asociaciones públicas y privadas, también menciona que si adaptamos la guía en los ciclos de un proyecto conformados ayudarían a realizar una buena estructura de proyecto, además de plasmar todo el proyecto de acuerdo a las metodologías PMBOK, garantiza el cumplimiento de los objetivos planeados y conllevan a nuevos proyectos que beneficien a la población.

En este contexto (Mendoza, 2017) en su investigación concluye que a partir de la aplicación de las metodologías del PMBOK – PMI ha permitido cierta flexibilidad y tolerancia de los objetivos, conservando el plazo de ejecución total, puesto que los programas sociales inician con un diseño preliminar el cual incluye presupuesto y se define una línea de actividades según el presupuesto asignado.

En tal sentido los resultados de los entrevistados mencionan por experiencias propias sobre de las ventajas y beneficios que generaría la aplicación de la guía de manera práctica y flexible a los proyectos de inversión, dicha propuesta y sugerencia obtenida en la investigación se contrasta con la investigación de (Zelada, 2011) el cual señala en su revista de estudio que la Guía PMBOK desde sus inicios nace como un estándar y a la fecha viene evolucionando de manera constante, siendo una investigación constante y su importancia está centrada en el estándar enfocado a la utilización, aplicación de procesos prescriptivos, que son muy fácil de adaptarlo en todos los tipos de proyectos con ciclos de vida híbrido e iterativo.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior podemos observar que la guía más allá de ser un estándar a la fecha ha evolucionado y ahora está compuesto por 12 principios y 08 dominios que tienen características muy flexibles y pueden ser adaptadas en cualquier contexto de tipo de proyecto aportando beneficios que las investigaciones precedentes demuestran que los resultados son muy beneficiosos para los involucrados y beneficiarios de dichos proyectos, esta afirmación coincide con la descripción que nos muestra (Salas, 2019) quien señala que realizó un estudio para adoptar una metodología en una entidad pública, donde la problemática son los proyectos que utilizan en su mayoría el tope de los recursos que se les asigna, en algunos casos cumplen los plazos establecidos.

Sin embargo, no se obtienen los resultados esperados, además se repiten los mismos procedimientos durante la ejecución del proyecto, lo cual no permite utilizar los recursos disponibles de manera eficiente, por tal motivo propone aplicar una metodología innovadora basada en los principios y dominios proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en el tema de gestión, mejor estructurada que la metodología que hoy en día se viene usando, la misma que ayudará a mejorar la tasa de efectividad, con lo cual los proyectos ejecutados tendrían más posibilidades de tener éxito si se mejoran la gestión en la ejecución, el control, monitoreo y cierre, esta propuesta responde a la aplicación de la guía de PMBOK 6ta edición, con la cual elaboró formatos diseñados para los grupos de procesos, logrando el alcance planteado inicialmente.

De la misma forma, este resultado se obtiene en el artículo publicado por la Universidad Católica San Pablo por el autor (Villegas, 2021) quien señala que el 86 % de todos los proyectos que se ejecutan, estos no llegan a lograr con sus objetivos en el tema de presupuesto, de tiempo, alcance y de calidad respecto al retorno de la inversión, asimismo, las obras públicas del estado no terminan en el tiempo estimado y el presupuesto se eleva hasta en un más de 100%, es por ello que hace mención que el Fondo Monetario Internacional, señaló en el Perú se pierde beneficios de los proyectos públicos de más o menos un aproximado del 40% a causa de la poca eficiencia en los procesos de administración de los proyectos, este índice representa un porcentaje superior al de todo Latinoamérica el cual tiene el 27% y al de las economías avanzadas que representan un 13%.

Además el autor hace énfasis en el problema indicando que las causas de las falencias son la consecuencia de no conocer del tema y la falta de una correcta aplicación de las metodologías que actualmente existen, en vista de estos índices de fracaso se propone alternativas muy importantes como la capacitación a los encargados de la gestión pública respecto a la aplicación de las metodologías de gestión, así como de fortalecer el control

y seguimiento a través de las herramientas adecuadas para dar un buen uso de los recursos y lograr optimizar los costos.

Asimismo, según resultados obtenidos de las entrevistas a los funcionarios públicos y miembros del PMI, respecto a los índices de fracaso y mala gestión de proyectos en nuestro medio, proponen que la guía del PMBOK 7ma edición, a la fecha ha evolucionado y está compuesta de principios que se pueden aplicar con la finalidad de generar valor a los proyectos y llegar al éxito, esta es la razón de la importancia que tiene la aplicación de los principios a los proyectos de inversión pública en el *invierte.pe*.

La afirmación del párrafo precedente coincide con el resultado de la investigación de que de acuerdo a (Chilet, 2019) define al valor público como un beneficio que percibe el usuario final ya sea de manera tangible o intangible y puede dimensionarse de acuerdo a las formas que éste sea expresado (valor expresado en servicios, resultados y confianza), así como también puede medirse en rentabilidad cuando el proyecto es privado, y en satisfacción de la población cuando se trata de proyectos del estado.

Teniendo ese enfoque de generar valor, la Gestión de proyectos contribuye en la conducción de los proyectos en el sector público y privado, logrando alcanzar un nivel de importancia mayor a los años anteriores. Sin embargo, los encargados de conducir y aplicar estos conocimientos muchas veces no se encuentran alineados a las nuevas metodologías o en algunos casos desconocen los lineamientos del PMI que es la base para encaminar un proyecto desde el inicio hasta el cierre del mismo.

Por lo tanto, la aplicación de la Guía PMBOK 7ma la cual está basada en los principios y dominios enfocados en la entrega de valor, seguidos del pensamiento sistémico, el cambio, la complejidad, la adaptabilidad y capacidad de recuperación, este nivel de conocimiento con lo que cuenta la guía, podemos adaptarlo en las áreas involucradas al ciclo de inversión del *invierte.pe*, teniendo en cuenta que estos principios son aplicables

indefectiblemente en todo tipo de proyecto, lo cual reducirá las falencias que se evidencian en los equipos involucrados en la gestión de los proyectos del sector público, los mismo que queremos reducir para lograr el éxito del proyecto en todo el ciclo de vida.

Finalmente, la importancia radica en que tanto el sistema de inversión pública invierte.pe y la Guía del PMBOK 7ma edición buscan generar valor, en el caso del sector público generar valor público que se entiende como el aporte o la satisfacción que se le da a la población de los bienes y servicios producto del resultado de la inversión pública y de esta manera contribuye a su desarrollo del país disminuyendo las brechas existentes, además permite tener una perspectiva más integral a la gestión de proyectos que comienza con la entrega de valor a la organización y por ende a sus interesados, cambiando las áreas de conocimiento por dominios de desempeño que son una relación de actividades críticas para obtener un proyecto con resultados efectivos.

V. CONCLUSIONES

Tomando como base las respuestas obtenidas de las entrevistas que fueron contrastadas aplicando el método de triangulación, con la opinión e información de otros autores, concluimos que:

Primera: La importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública *invierte.pe* 2022, se ha logrado describir e interpretar que esta edición tiene como característica la simplicidad y el paso de los procesos en base a los principios los cuales tienen un carácter universal y en la medida que se complementa con otros cuerpos de conocimiento se relaciona con el saber conceptual y ayuda a desarrollar un propio estándar, lo cual permite generar valor al proyecto.

Segunda: La importancia de aplicar la guía del PMBOK 7ma edición es que contiene los principios y dominios en la gestión de proyectos dentro del *invierte.pe*, para mejorar el uso u manejo de los recursos asignados con la finalidad de lograr los objetivos planteados en función del cumplimiento de plazos, costos y calidad del producto o servicio.

Tercera: El valor que se genera como resultado del buen desarrollo dentro del ciclo de vida de un proyecto está demostrado que es gracias a la aplicación de los principios de la Guía PMBOK 7ma edición, los cuales están elaborados con la finalidad de generar valor en un proyecto, por lo tanto, adaptando los principios y dominios dentro del sistema del *invierte.pe* estamos reforzando las áreas involucradas de todo el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, en las entrevistas realizadas a los grupos de funcionarios y miembros del PMP:

Primera: Se recomienda al sistema de inversiones *invierte.pe* la adaptación de nuevas metodologías acorde con el avance de la ciencia y el desarrollo del enfoque PMI para la gestión de proyectos, para mejorar la administración de los recursos públicos para el cierre de brechas, cabe mencionar que estas nuevas metodologías están muy estructuradas y son más flexibles y contribuyen a mejorar los procesos desde el inicio del proyecto especialmente en la etapa del diagnóstico profundizando el estudio de campo, las líneas de investigación, los factores que afectan, entre otras actividades que permitan tener de cerca la problemática por la cual se origina este tipo de proyectos, siguiendo con cumplir todas los procesos durante el desarrollo del ciclo de inversiones hasta la etapa de funcionamiento, que es donde se genera el valor y resaltan los resultados logrando entregar un buen servicio y/o producto a cierto grupo o población que requiera.

Segunda: Se recomienda además el cumplimiento de los lineamientos bajo los cuales funciona este sistema de inversiones *invierte.pe*, que a la fecha solo existe en la teoría, sin embargo al momento de la práctica no logra adaptarse a cada una de las realidades para ser más objetivas y satisfacer las necesidades de la población, además se debe reestructurar las áreas involucradas en el desarrollo de los proyectos de inversión pública, generando nuevos conocimientos en base a los principios de la guía PMBOK 7ma edición los mismos que se enfocan en principios considerando como principal factor al recurso humano por lo tanto, contribuye a potenciar el desempeño de los integrantes de los equipos de proyectos de forma horizontal, además se buscará un liderazgo que logre vincular a todo el recurso humano bajo un mismo objetivo.

Tercera: Asimismo, se recomienda al sistema de inversiones *invierte.pe* tomar acciones y aplicar una nueva metodología tomando en cuenta que, tanto la Guía del PMBOK 7ma edición basado en los principios y dominios. Cabe señalar que el

sistema de inversión pública invierte .pe, y la Guía PMBOK 7ma edición buscan generar valor, lo cual se entiende como el aporte o la satisfacción del resultado obtenido en un proyecto de bienes y servicios. Por lo tanto, al aplicar la guía, el invierte.pe, obtendrá un el producto final como resultado de la inversión pública y de esta manera contribuirá al desarrollo del país disminuyendo las brechas existentes; asimismo, se recomienda incrementar recursos para mejorar las áreas de conocimiento que repotencien el desempeño de los involucrados en la gestión de proyectos.

REFERENCIAS

- Alban, et al (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Andía, W. (2004). El sistema nacional de inversión pública. Un análisis crítico. *Industrial Data*, 7(1), 70-72. Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- Ameijide, L (2016) *Gestión de proyectos según el PMI*. Universidad Oberta de Catalunya.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25433w/TECINFOR_PDF_13.pdf.
- Feria Avila, et al (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica: Apuntes para una conceptualización. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 10(4), 137-146.
- Aguilar, et al (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit*.
- Barrena, C (2019) *Modelo de gestión basado en el PMBOK para micro y pequeñas empresas de reformas y rehabilitaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. <https://oa.upm.es/55434/>
- Barrionuevo, M (2019). Metodología para la gestión de proyectos en ingeniería eléctrica basada en la guía PMBOK.
- Benavente, et. al (2019). Generación de valor por medio de la gestión de riesgos basados en el PMBOK, para proyectos inmobiliarios de oficinas—caso de estudio oficinas Arequipa.
- Centeno, V. (2021). Gestión con la metodología Invierte. pe en la ejecución de los proyectos de inversión pública del Gobierno Regional del Callao, 2020.

Chavarro, et al (2022). *Diseño del plan de negocio de un producto de limpieza a base de compuestos orgánicos mediante la Guía del Pmbok 7 edición* (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).

Cortijo, V (2021). La inversión pública y su incidencia en el crecimiento económico del Perú, 2000–2018.

Chilet, J (2019) Desarrollo moral y valor público. *Saber Servir. Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (2), 34–44.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2020). *Panorama Social de América Latina 2020*.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46687?show=full>

Díaz, et al. (2019) *La gestión de Proyectos en la Administración pública enfocados a proyectos de señalización - bajo los lineamientos del Project Management Institute*. [Tesis de repositorio de la UNAD]. Disponible en <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/33406>

Decreto legislativo N° 1252, de fecha 01/12/2016, que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones. Diario Oficial el peruano.

Decreto Legislativo N° 1432 de fecha 16/09/2018 en donde señala que dicho decreto modifica al Decreto Legislativo N° 1252 y deroga la Ley N° 27293 del sistema de inversión pública. Diario Oficial el Peruano.

Duarte, G (2020) Métodos bioestadísticos para el desarrollo e implementación del rigor científico en las investigaciones. *Editor: Dr. Édgar Torres Durán Comité Científico*, 39.

Durán, M (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de administración*, 3(1), 121-134.

- Fernández-Parra, K., Garrido-Saroz, A., Ramírez-Martínez, Y., & Perdomo-Bello, I. (2015). PMBOK y PRINCE 2 similitudes y diferencias. *Revista Científica*, 23(3), 111-123.
- Figuerola, et. al (2008). Metodologías tradicionales vs. metodologías ágiles. *Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias de la Computación*, 9(1), 1-10.
- Fonseca, J (2018) Cámara de Comercio de Bogotá. *Importancia de la metodología y gestión de proyectos de Infraestructura en Colombia*.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/21086>
- García, J (2015). Estudio comparativo entre las metodologías ágiles y las metodologías tradicionales para la gestión de proyectos software. Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo.
<https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/32457>
- GOB.PE Plataforma digital Única del Estado Peruano (2022). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - INVIERTE.PE*
<https://www.gob.pe/852-sistema-nacional-de-programacion-multianual-y-gestion-de-inversiones-invierte-pe>
- Granados, I (2021). *Propuesta De Gestión De Proyecto Alineado Al Pmbok Para Implementación De Nueva Subestación Eléctrica Reefers En La Sede Ransa San Agustín–Callao* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur).
- Huaranga, R (2018) *Aplicación de los estándares del PMBOK 6ta edición en la gestión de proyectos de inversión pública Invierte.pe, Perú 2018*. [Tesis de repositorio de la Universidad Continental]. Disponible en:
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8059>

Invierte.pe (3 de 2017). *INVIERTE.PE*. <https://www.gob.pe/852-sistema-nacional-de-programacion-multianual-y-gestion-de-inversiones-invierte-pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) *Correo institucional*. Producto Bruto Interno creció 3,8% durante el primer trimestre del 2021. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-38-durante-el-primer-trimestre-del-2021-12887/>

Jaimes, J (2022). Influencia del plan de dirección del proyecto (PDP) basado en las mejores prácticas de la guía del PMBOK© 6ta. edición para la implementación de instalaciones eléctricas en la empresa Sancela del Perú 2019.

Jaramillo, A (2021) *Análisis y comparación de las metodologías de SCRUM y según PMI gestión de Proyectos*. [Tesis de repositorio de la Universidad Pontificia Bolivariana] Disponible en: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9610>

Jiménez, et. al (2018). Determinantes de la inversión pública de los gobiernos locales del Perú. *Fiscal Council of Peru, Documento de Investigación*, 001-2018.

Lastra, J (2017). Perú: factores determinantes de la inversión pública en los gobiernos locales, periodo 2008-2014.

Livert, et. al (2018). Factores políticos en la distribución de inversión pública: Problemas de planificación y gobernanza en Chile. *Recuperado de: https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/noveno/Politica_Livert_Felipe.pdf*.

Mendoza, M (2018). Estándares del PMI y su influencia en la gestión, administración y dirección de proyectos de infraestructura vial en la provincia de Pasco–Pasco. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Mendoza, et. al (2017) *Aplicación de la guía del PMBOK en la ejecución del proyecto: convocatoria de propuestas técnicas agosto-2015-IP provincia del Santa*. Universidad San Pedro.

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2021), *Comunicados, Entrevistas y Notas de Prensa*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7029&lang=es-ES

Ministerio de Economía y Finanzas (2018) *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe)*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=394&id=5189&lang=es-ES

Miranda Fanola, et. al (2018). *La importancia de la inversión pública en el crecimiento económico de Bolivia (1990-2014)* (Doctoral dissertation).

Montero, et. al (2018) Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Espirales revistas multidisciplinaria de investigación*, 2(17), 114-121.

Montes de Oca, et. al (2014) *Comparacion de Metodologias de Gerencia de Proyectos Prince2 y Pmbok5*. Universidad Escuela de Administración de Negocios

Palomino, E (2019). *Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público*. [repositorio de la UCV]. Disponible en <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27626>

Pecho, D (2022). Participación ciudadana e identificación de proyectos de inversión en una municipalidad distrital–2022.

Percca, Q. (2018). Cambio del sistema nacional de inversión pública (SNIP) al sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones (Invierte. Pe).

Project Management Institute (2021). *Guía del PMBOK Séptima edición*.

Pulido, et. al (2017) La gestión de proyectos ágiles mediante la metodología scrum. *Agustiniana revista académica*, (11), 26-35.

Risquez, G (2002) Metodología de la Investigación I: Manual teórico-práctico. Universidad Rafael Beloso Chacin

Rodríguez (2018) Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233

Salas, R (2019). Adopción de una metodología de gestión de proyectos de inversión en la Dirección de Regulación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. [tesis de la biblioteca digital de la Universidad Externado de Colombia]. Disponible en <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a99d3fa7-170f-4467-a021-3ef6b7597e55>

Villegas, J (2021) *La gestión de Proyectos como alternativa para el desarrollo del país*. Universidad Católica San Pablo. <https://ucsp.edu.pe/gestion-de-proyectos-alternativa-desarrollo-pais/>

Vargas, B (2018). Aplicación de lineamientos de la guía del PMBOK, en la gestión de proyectos de inversión pública de conservación de bienes del patrimonio cultural edificado.

Zelada, R (2011) *Gestión de Proyectos Según la Guía PMBOK*. Academia. https://www.academia.edu/22460295/GESTION_DE_PROYECTOS_SEGUN_LA_GUIA_DEL_PMBOK

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia:

PROBLEMA GENERAL	Problema Específico	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Métodos	Unidad de Análisis	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es la importancia de aplicar de la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022?	<p>¿cuál es la importancia de aplicar las herramientas y técnicas proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe?</p> <p>¿Cuál es la importancia de adaptar los principios, herramientas y técnicas proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del invierte.pe?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición para generar valor público en los proyectos invierte.pe?</p>	Describir e interpretar la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022 para generar valor público	<p>Describir la importancia de aplicar las herramientas y técnicas proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe</p> <p>Describir la importancia de adaptar los principios, herramientas y técnicas proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del invierte.pe</p> <p>Describir la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición para generar valor público en los proyectos invierte.pe</p>	<p>Sistema de inversión pública invierte.pe</p> <p>La a guía PMBOK 7ma edición</p>	<p>- Normativa vigente.</p> <p>- Lineamientos</p> <p>- Proyectos de inversión pública.</p> <p>- Principios enfocados a la creación del valor público.</p> <p>- Áreas de conocimiento</p> <p>- Enfoque a generar valor.</p>	Análisis Inducción	<p>Gestores de proyectos PMP</p> <p>G1</p> <p>G2</p> <p>G3</p> <p>G4</p> <p>G5</p> <p>G6</p> <p>G7</p> <p>G8</p> <p>funcionarios de invierte.pe</p> <p>F1</p> <p>F2</p> <p>F3</p> <p>F4</p> <p>F5</p> <p>F6</p> <p>F7</p> <p>F8</p>	Entrevista Observación	<p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de Observación</p>

Anexo N° 02: Matriz de Categorización apriorística:

PROBLEMA GENERAL	Problema Específico	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría
<p>¿Cuál es la importancia de aplicar de la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022?</p>	<p>¿cuál es la importancia de aplicar los principios y dominios proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe?</p> <p>¿Cuál es la importancia de adaptar los principios y dominios proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del invierte.pe?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición en los proyectos invierte.pe?</p>	<p>Describir e interpretar la importancia de aplicar la Guía del PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe 2022.</p>	<p>Describir la importancia de aplicar los principios y sistema de entrega de valor proporcionadas por la guía PMBOK 7ma edición en la gestión de proyectos dentro del invierte.pe</p> <p>Describir la importancia de adaptar los principios y sistema de entrega de valor proporcionados por la guía PMBOK 7ma edición en el desarrollo de los proyectos del invierte.pe</p> <p>Describir la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición para generar valor en los proyectos invierte.pe</p>	<p>Sistema de inversión pública invierte.pe</p> <p>La a guía PMBOK 7 ma. edición</p>	<p>- Normativa vigente. - Lineamientos - Proyectos de inversión pública.</p> <p>- Principios enfocados a la creación del valor público. - Áreas de conocimiento - Enfoque a generar valor.</p>

Anexo N° 03: Instrumentos (Entrevista – Grupo 01)

Dirigido a:

Los gestores de proyectos con certificación PMP:

- 1) ¿Cuénteme usted sobre las metodologías aplicadas a la Gestión de Proyectos según el enfoque del PMI?
- 2) ¿Actualmente qué tipo de proyectos vienen siendo los más exitosos y cuáles son los que tienen deficiencias en la culminación y cumplimiento de los objetivos planteados?
- 3) ¿Cómo considera a los procedimientos que aplica las metodologías de Gestión en proyectos de inversión dentro del marco del *invierte.pe*?
- 4) ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de la aplicación de la Guía PMBOK en la gestión de proyectos?
- 5) ¿Cómo considera que se puede generar valor en un proyecto, aplicando la guía PMBOK 7ma edición?
- 6) ¿Cuáles son los beneficios que se ha obtenido al aplicar la guía del PMBOK en la Gestión de proyectos?
- 7) ¿De qué manera considera usted que se podría adaptar la Guía del PMBOK en la gestión de proyectos de inversión pública dentro del marco del *invierte.pe*?
- 8) ¿De acuerdo a su conocimiento en Gestión de proyectos, qué se necesita para lograr el éxito de un proyecto?

Anexo No 04: Instrumento (Entrevista – Grupo 02)

Dirigido a:

Los integrantes y funcionarios encargados de encaminar y dirigir los proyectos de inversión pública dentro del invierte.pe.

- 1) ¿Cuénteme usted sobre las metodologías aplicadas a la Gestión de Proyectos según el enfoque del PMI?
- 2) ¿Cuáles son los actores que intervienen en un proyecto de inversión pública?
- 3) ¿Cuáles son actualmente las metodologías en gestión de proyectos aplicadas a los proyectos de inversión pública en el marco del invierte.pe?
- 4) ¿Actualmente qué tipo de proyectos considera usted que son más exitosos y cuáles son los que tienen deficiencias en la culminación y cumplimiento de los objetivos planteados?
- 5) ¿Cuáles son los principales problemas que se ha identificado en la gestión de proyectos, durante el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública dentro del invierte.pe?
- 6) ¿cómo podríamos mejorar las áreas de desarrollo durante el ciclo de vida de un proyecto de inversión pública dentro del invierte.pe?
- 7) ¿De acuerdo a su opinión que es el valor público?
- 8) ¿De qué manera cree usted que la aplicación de la Guía PMBOK 7ma edición generaría valor público en un proyecto de inversión pública?



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BERAUN BERAUN EMIL RENATO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "La importancia de la aplicación de la Guía de PMBOK. 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte.pe, 2022", cuyo autor es QUELOPANA SALINAS JOSE ALBERTO MARTIN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 28 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BERAUN BERAUN EMIL RENATO DNI: 40228223 ORCID: 0000-0003-1497-6613	Firmado electrónicamente por: EBERAUNB el 04-01- 2023 00:22:12

Código documento Trilce: TRI - 0503603