



En el Perú hay una falta de consenso sobre su visión de futuro, existe un alto nivel de corrupción, las inversiones han disminuido, según AFIN la brecha en infraestructura para el periodo 2016-2025 asciende a \$US 160 mil millones. El Fenómeno del Niño Costero significó inversiones que superan los 26 mil millones de soles. Según WEF el Perú tiene la posición 113 en innovación, calidad del sistema educativo en la posición 124 de 137 países, el principal problema para hacer negocios es la corrupción, y el segundo es la burocracia ineficiente del estado.

Pero el país requiere continuar con los proyectos de inversión; por lo que, el presente trabajo plantea implementar una nueva área de conocimiento "Gestión de integridad en los proyectos".

Ing. Rubén Gómez Sánchez Soto
Director Gerente, Ingeniería y Servicios
Tecnológicos SAC
rgomezsanchez@ist-sac.com
8 de junio de 2024

Según el informe: "Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública" Integridad se refiere al uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones en el sector público, para los objetivos oficiales para los que se destinaron.

Se espera mejorar el desempeño de los proyectos, incrementar la certidumbre de cumplir con el denominado objetivo del proyecto, tema clave para dar real solución a las necesidades identificadas de la sociedad.

https://doc.uni75paime.org/07_NECESIDAD_APLICAR_INTEGRIDAD.pdf

NECESIDAD DE APLICAR LA INTEGRIDAD, EN LA GESTION DE PROYECTOS

Ing. Rubén Gómez Sánchez Soto (RGSS Gómez Sánchez S.)
Director Gerente, Ingeniería y Servicios Tecnológicos SAC
rgomezsanchez@ist-sac.com

Citar: J. PAIME, 2024, 1, 45-60
8 de junio de 2024

Resumen

En el Perú hay una falta de consenso sobre su visión de futuro, existe un alto nivel de corrupción, las inversiones han disminuido, según AFIN la brecha en infraestructura para el periodo 2016-2025 asciende a \$US 160 mil millones. El Fenómeno del Niño Costero significó inversiones que superan los 26 mil millones de soles. Según WEF el Perú tiene la posición 113 en innovación, calidad del sistema educativo en la posición 124 de 137 países, el principal problema para hacer negocios es la corrupción, y el segundo es la burocracia ineficiente del estado.

Pero el país requiere continuar con los proyectos de inversión; por lo que, el presente trabajo plantea implementar una nueva área de conocimiento “Gestión de integridad en los proyectos”.

Según el informe: “Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública” Integridad se refiere al uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones en el sector público, para los objetivos oficiales para los que se destinaron.

Se espera mejorar el desempeño de los proyectos, incrementar la certidumbre de cumplir con el denominado objetivo del proyecto, tema clave para dar real solución a las necesidades identificadas de la sociedad.

1. Introducción

El presente trabajo ha sido desarrollado en las siguientes partes, en primer lugar, se presenta el contexto, la problemática del país, las complicaciones en las cuales se deben desarrollar los proyectos de inversión. Luego se desarrolla, el primer factor clave que soporta la propuesta del presente trabajo sobre la gestión de integridad según los principios y recomendaciones OECD, seguidamente se presenta la importancia de los objetivos de los proyectos, y la necesidad de lograr que sean exitosos.

Finalmente se presentan las ideas principales de los procesos que comprendería la propuesta de la nueva área de conocimiento sobre la Gestión de Integridad de los Proyectos.

2. Organización

El desarrollo del trabajo seguirá la siguiente estructura:

- Problemática del país, descripción sobre como este escenario influirá en la gestión y resultados de los proyectos de inversión, de forma similar se trabajará la problemática respecto de la gestión de tales proyectos.
- Complicaciones de los proyectos de inversión y su gestión, el escenario bajo el cual se vienen desarrollando los proyectos de inversión, ya que existen incertidumbres y riesgos importantes que afectan el desempeño y el logro del objetivo de calidad de los proyectos.
- Revisión de los lineamientos OCDE, claves para la propuesta del presente trabajo y se tienen expectativas sobre las revisiones que pueda hacer el Capítulo Lima Perú.
- Objetivo de calidad de los proyectos, es una de las partes en la cual quizá la contribución es la mayor, ya que se considera que la propuesta del presente trabajo se orienta a que vía gestión de la integridad del proyecto se mejore la certidumbre del logro de los objetivos de calidad de los proyectos.
- Gestionar la integridad del proyecto, la base de la propuesta está en los desarrollos de la OCDE y de otros autores. Hay avances importantes de la aplicación de estos conceptos en Europa y se ha desarrollado suficiente información, recomendaciones, buenas prácticas, y se tomará las idas claves para nuestra propuesta.
- Desarrollo de los procesos de la nueva área de conocimiento
- Conclusiones, compromisos y responsabilidades

3. Desarrollo del trabajo

3.1. Problemática escenario del país

El escenario que caracteriza al Perú es una falta de consenso sobre su visión de futuro, esta situación genera que las diferentes administraciones que asumen roles claves de gobierno consideren que pueden dar cambios, incluso gravitantes que podrían generar incertidumbre y riesgos al país. Esta situación se diferencia en países donde sus modelos democráticos son maduros y existen políticas públicas definidas que establecen rumbos claros y cuentan con visión y escenarios de futuro.

Tal problemática de Perú viene generando cambios que significa retrocesos, faltas de eficiencias y pérdidas de tiempo significativo en el camino hacia la mejora de las condiciones actuales de desarrollo.

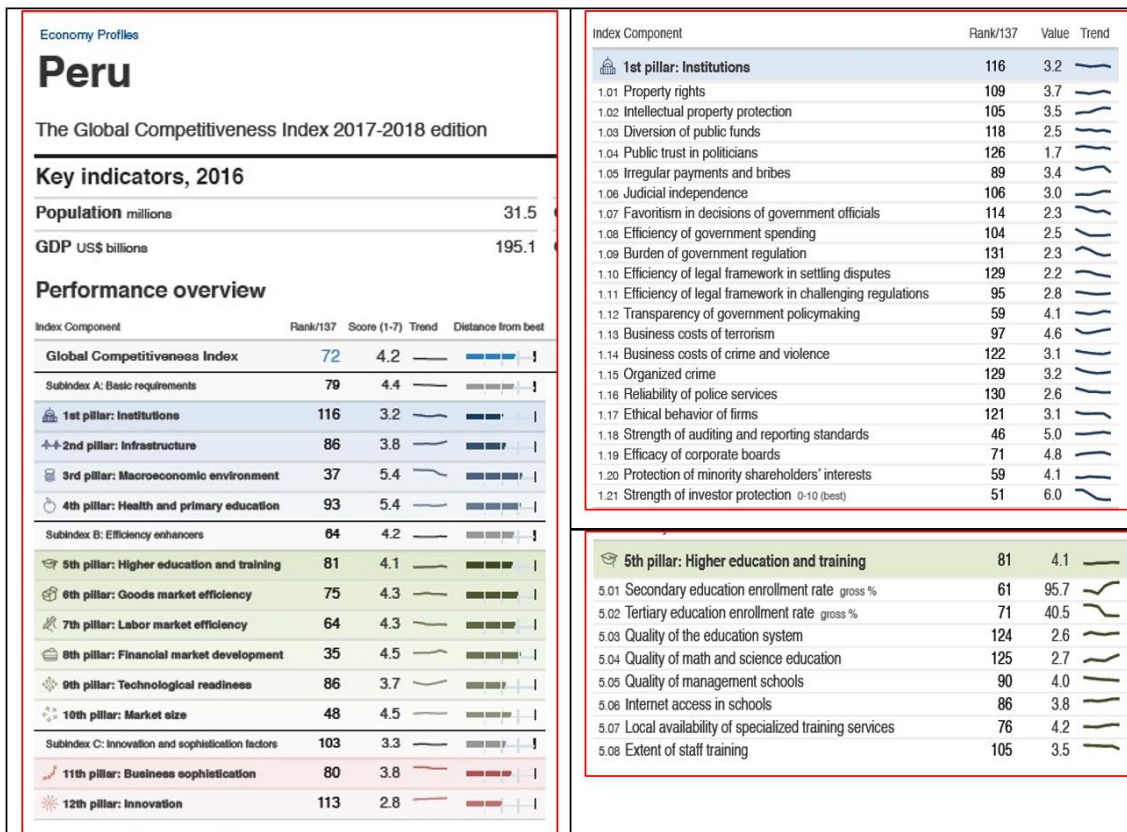


Figura 01 : Ficha técnica de Perú, véase instituciones posición 116, Innovación posición 113 de 137 países.

Figura 02 y 03 : obsérvese el pilar 1 de Instituciones y luego el pilar 5 la educación y formación superior, particularmente el 5.03 Calidad del Sistema Educativo posición 124 de 137 países.

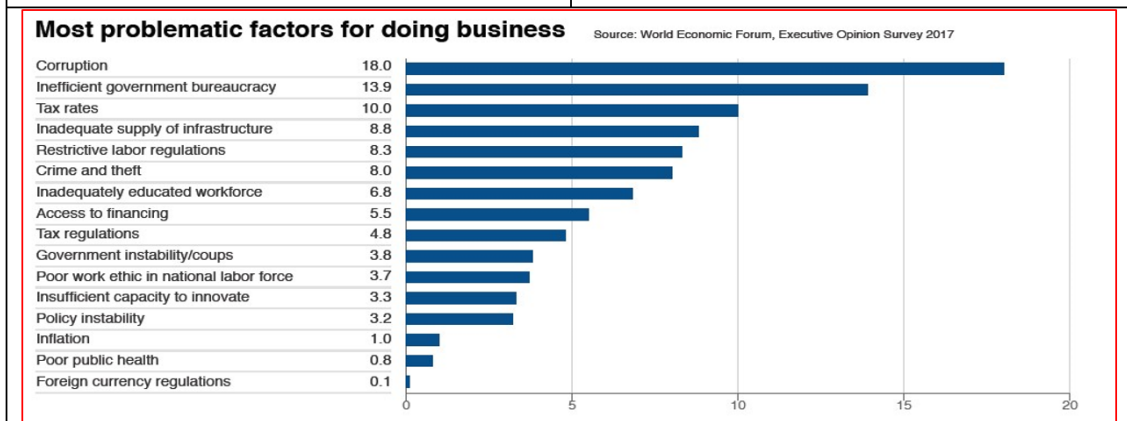


Figura 04: Los principales factores para hacer negocios con el Perú en primer lugar la corrupción, en segundo lugar, la burocracia ineficiente del gobierno.

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Rank	61 / 144	61 / 148	65 / 144	69 / 140	67 / 138	72 / 137

Figura 05: Obsérvese como el Perú va desmejorando en su posición del índice global de competitividad de posición 61 bienio 2012-2013 ha bajado a la posición 72 en el bienio 2017-2018.

En las figuras 01, 02, 03, 04 y 05 tomadas del informe [1] Índice Global de Competitividad WEF[1] se aprecian los problemas y dificultades.

Según AFIN^[2] la brecha en infraestructura para el periodo 2016-2025 asciende a \$US 160 mil millones. El Fenómeno del Niño Costero significó inversiones que superan los 26 mil millones de soles. Según WEF el Perú tiene la posición 113 en innovación, calidad del sistema educativo en la posición 124 de 137 países, el principal problema para hacer negocios es la corrupción, y el segundo es la burocracia ineficiente del estado.

3.2. Complicación de los proyectos de inversión y su gestión [3]

La gestión de los proyectos de inversión en Perú mayoritariamente se desenvuelve en el escenario siguiente:

Perú pierde 10 millones de dólares todos los días por cuenta de la corrupción. Publicación diario El Comercio 10 de mayo del 2017 Defensor del Pueblo: “Sistema anticorrupción ha fracasado”

Walter Gutiérrez detalló que las pérdidas anuales por actos derivados de la corrupción ascienden a S/12.000 millones, de acuerdo con cifras de la Contraloría General de la República.

El defensor del Pueblo, [Walter Gutiérrez](#), afirmó que “el sistema nacional anticorrupción ha fracasado” e indicó que “el Estado no ha logrado hacer nada efectivo sobre este asunto”, luego de presentar el primer reporte hecho por su institución sobre dicha materia.

Agregó que, con ese dinero, el Estado podría financiar todos los programas sociales por dos años o alimentar a los peruanos que viven debajo de la línea de la pobreza por tres años.

Según el informe del Defensor del Pueblo, la fiscalía y el Poder Judicial investigan y procesan en la actualidad 32.925 casos de corrupción. El 50% de los casos corresponden a los delitos de peculado y colusión. En cuanto a instancias de gobierno, el 42% de los casos alcanzan a las municipalidades distritales y provinciales.

Walter Gutiérrez también se refirió a algunos casos emblemáticos relacionados con el escándalo de corrupción Lava Jato.

Sobre la carretera Interoceánica, criticó que el proyecto haya sido sustraído del SNIP durante el gobierno del expresidente Alejandro Toledo bajo la justificación de que revestía “interés público”. Añadió que los funcionarios de rango medio que prepararon los informes para sustentar el supuesto interés público “sabían que estaban incumpliendo la ley” y que nunca se cumplió con motivar debidamente la necesidad de la obra. Asimismo, cuestionó la forma en la que el Ministerio Público viene afrontando las investigaciones

por Lava Jato: “Para la Defensoría es inquietante, preocupante, la manera en que la fiscalía mira los delitos del caso Lava Jato”.

- **Experiencia reciente del Banco Mundial [4]**

El Banco Mundial ha sido informado por sus socios comerciales que, mientras la adjudicación de grandes contratos internacionales está razonablemente bien supervisada, los pagos extorsionados durante la implementación del contrato se han vuelto cada vez más comunes y significativo, desplazando así las oportunidades por la corrupción en la etapa de contratación. Estos pagos, que se pueden ver como pagos corruptos y repetidos pagos de "facilitación" de un monto muy significativo sobre la cantidad total, y puede ser requerida contra la provisión/entrega de permisos, licencias, aprobaciones u otras autorizaciones (por ejemplo, licencias para usar explosivos) o para la entrega de bienes, permisos para importar/reexportar el equipo del contratista, etc.) o simplemente para recibir pagos puntuales que se adeudan debidamente.

Ellos son percibidos como prácticamente inevitables, ya que el riesgo y, por ende, el costo directo e indirecto de implicación - de retraso en estos casos es con el contratista o el instalador del equipo, posiblemente desencadenando una cascada de consecuencias contractuales (por ejemplo, cuando las autorizaciones, licencias, etc. no se obtienen de manera oportuna).

Mientras que los contratos generalmente brindan para "asistencia razonable al contratista" en la obtención de dichas autorizaciones, este en sí mismo es insuficiente para cambiar efectivamente el riesgo que conllevan tales retrasos.

Cabe señalar que una manera de abordar este problema, sería el de revisar las disposiciones contractuales para que todas las autorizaciones, permisos y licencias sean responsabilidad del empleador/cliente o para introducir condiciones de pago que se encuentren en sistemas de seguimiento de facturas o anticipos renovables.

- **Altos Riesgos y Oportunidades**

La contratación pública sigue siendo una fuente desaprovechada de prosperidad económica y social. Representa el 13% del PIB en países de la OCDE y un tercio de los gastos gubernamentales generales. Sin embargo, sigue siendo en gran medida burocrática, ineficiente y altamente vulnerable a la corrupción. La Recomendación de la OCDE sobre Contratación Pública esboza principios y mecanismos para garantizar la integridad y frenar la corrupción en la contratación pública (integridad, transparencia, participación, accesibilidad, contratación electrónica, supervisión y control).

La infraestructura pública, en especial los grandes proyectos, son particularmente vulnerables a la corrupción y a la mala gestión. Son comunes los rebasamientos presupuestarios, retrasos y elefantes blancos. Sin embargo, la infraestructura pública también presenta una oportunidad para el gobierno de demostrar integridad e incrementar la confianza de los ciudadanos. Los gobiernos pueden sacar provecho de tan importantes acontecimientos e inversiones haciendo uso del Marco de Integridad de la OCDE para

Infraestructura Pública demostrando que los proyectos de infraestructura pueden ser productivos, transparentes y libres de corrupción.

- **Captura de las políticas públicas por intereses particulares:**

Las políticas públicas se ubican en el centro de la relación entre ciudadanos y gobierno, y determinan la calidad de vida cotidiana de los ciudadanos. La captura regulatoria, donde las decisiones sobre políticas públicas son tomadas sin tener en cuenta el interés general, puede exacerbar las desigualdades y menoscabar los valores democráticos, el crecimiento económico y la confianza en el gobierno.

El Marco de la OCDE para evitar la captura regulatoria propone mecanismos para privilegiar el interés público, mediante la participación de las partes interesadas, garantizando la transparencia, promoviendo la rendición de cuentas y mejorando las políticas de integridad organizacional.

3.3. Revisión de los lineamientos OCDE Definición de integridad pública [5]

La integridad pública se refiere a la alineación consistente y la adhesión a valores, principios y normas éticos compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público. Por ejemplo: entre el 10-30% de la inversión en un proyecto de construcción, financiado con fondos públicos, puede malgastarse debido a mala gestión y corrupción

Desigualdad, exclusión y desencanto:

La corrupción es una de las cuestiones más corrosivas de nuestro tiempo. Malgasta los recursos públicos, aumenta la desigualdad económica y social, alimenta el descontento y la polarización política y disminuye la confianza en las instituciones.

La corrupción perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso, y socavando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política.

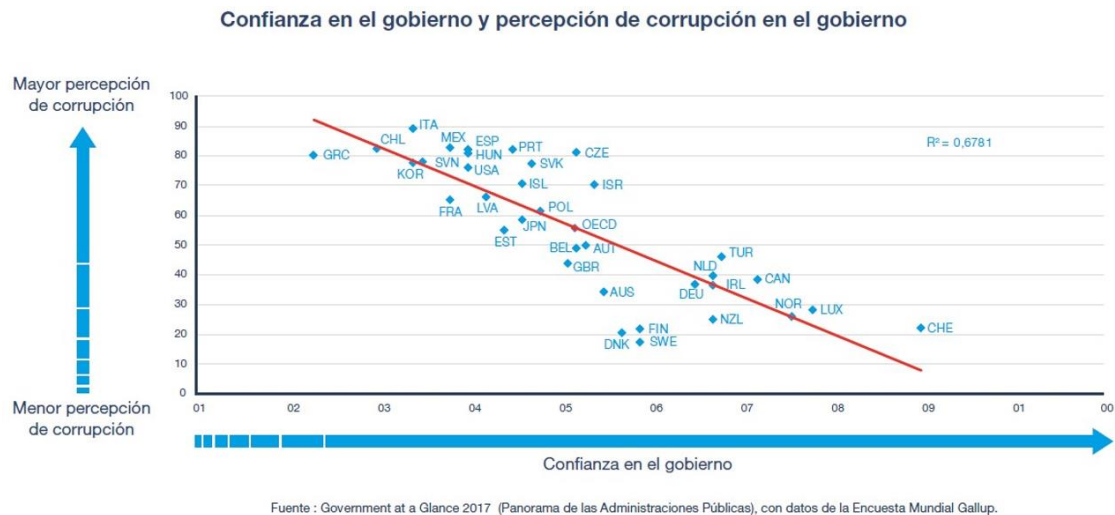


Figura 06: Confianza en el Gobierno y percepción de corrupción en el Gobierno. Fuente OECD [5].

Garantizar un sólido control interno y marco normativo de la gestión de riesgos [6]

Contar con un marco sólido y eficaz de control interno y gestión de riesgos resulta esencial para proteger la integridad en las organizaciones del sector público, dado que garantiza un entorno de control con objetivos claros y proporciona un nivel razonable de confianza en la eficiencia, el desempeño y el cumplimiento de leyes y prácticas por parte de una organización. Para lograrlo, la buena práctica internacional muestra que el control interno y la gestión de riesgos tendrían que convertirse en parte integral de las operaciones cotidianas, y no percibirse e instrumentarse como un ejercicio aislado.

3.4. Objetivos de calidad

De acuerdo con la definición señalada en el folleto **Campaña para Lograr Proyectos Exitosos** [7] se entiende por Objetivo de Calidad del Proyecto como: **“el servicio que brinda el producto del proyecto”** esta es una definición simple pero muy comprometedora.

Como afirmación de lo indicado, se ha realizado una revisión de la Guía del PMBOK® [8] Sexta Edición en lo relacionado al termino **Objetivos del proyecto** y se encontró:

- 4.7.3.3 INFORME FINAL

Los objetivos de calidad, los criterios usados para evaluar la calidad del proyecto y del producto, la verificación y las fechas de entrega de hitos reales y las razones de las variaciones.

- 7.2.1.1. PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO

Plan de gestión de calidad. Descrito en la Sección 8.1.3.1. El Plan de gestión de calidad describe las actividades y recursos necesarios para que el equipo de dirección del proyecto alcance los objetivos de calidad establecidos para el proyecto.

- **8.1.1.2 PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO**

Línea base del alcance. Descrita en la Sección 5.4.3.1. La EDT/WBS, junto con los entregables documentados en el enunciado del alcance del proyecto se toman en cuenta al determinar que estándares y objetivo de calidad son adecuados para el proyecto, y cuales entregables y procesos del proyecto serán sometidos a revisión de calidad.

- **8.1.3.1. PLAN DE GESTION DE CALIDAD**

El plan de gestión de calidad es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe como se implementaran las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad. El plan de gestión de la calidad puede incluir, entre otros, los siguientes componentes: Objetivos de calidad del proyecto;

- **8.2. GESTIONAR LA CALIDAD**

Gestionar la Calidad es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorpores al proyecto las políticas de calidad de la organización. Los beneficios clave de este proceso son el incremento de la probabilidad de cumplir con los objetivos de la calidad, así como la identificación de los procesos ineficaces y las causas de la calidad deficiente.

Confirmar que se utilicen los procesos de calidad y que su uso cumpla con los objetivos de calidad del proyecto, y,

- **8.2.1.2. DOCUMENTOS DEL PROYECTO**

Informe de riesgos. Descrito en la Sección 11.2.3.2. El informe de riesgos se utiliza en el proceso Gestionar la Calidad para identificar las fuentes de riesgo general del proyecto y las fuerzas impulsoras más importantes de la exposición global al riesgo que pueden afectar a los objetivos de calidad del proyecto.

- **8.2.3.2 DOCUMENTOS DE PRUEBA Y EVALUACION**

Los documentos de prueba y evaluación pueden ser creados sobre la base de las necesidades de la industria y las plantillas de la organización. Constituyen entradas para el proceso Controlar la calidad y se utilizan para evaluar el logro de los Objetivos de Calidad. Estos documentos pueden incluir listas de verificación dedicadas y matrices detalladas de trazabilidad de requisitos.

- **8.3.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO**

Documentos de prueba y evaluación. Descritos en la Sección 8.2.3.2 Los documentos de prueba y evaluación se utilizan para evaluar el logro de los Objetivos de Calidad.

- **3. DEFINICIONES Documentos de prueba y evaluación/Test and Evaluation Documents.**

Documentos del proyecto que describen las actividades utilizadas para determinar si el producto cumple los objetivos de calidad establecidos en el plan de gestión de la calidad.

Como puede revisarse es de suma importancia la definición de **Objetivos de calidad** para el proyecto; por lo que, se ha pensado que debe tener una alta prioridad en la gestión de los proyectos. Esta revisión y análisis amerita que no solo sea considerado como elemento **clave de gestión**, sino que además forme parte de los contratos de los proyectos de ingeniería, procura y construcción.

3.5. Gestionar la integridad del proyecto [4]

A propuesta del Comité de Gobernanza Pública: I. ACUERDA que, a los efectos de la presente Recomendación, se utilicen las siguientes definiciones:

- Por «Integridad pública» entendemos el posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados.
- El «Sector público» comprende los organismos legislativos, ejecutivos, administrativos y judiciales, así como a sus funcionarios, nombrados o elegidos, remunerados o no, temporales o permanentes a nivel de la administración central y subnacional. Puede asimismo incluir empresas públicas o estatales, asociaciones público-privadas, incluidos sus directivos y funcionarios, así como entidades que presten servicios públicos (por ejemplo, salud, educación y transporte público), los cuales en algunos países son externalizados o financiados con capital privado.

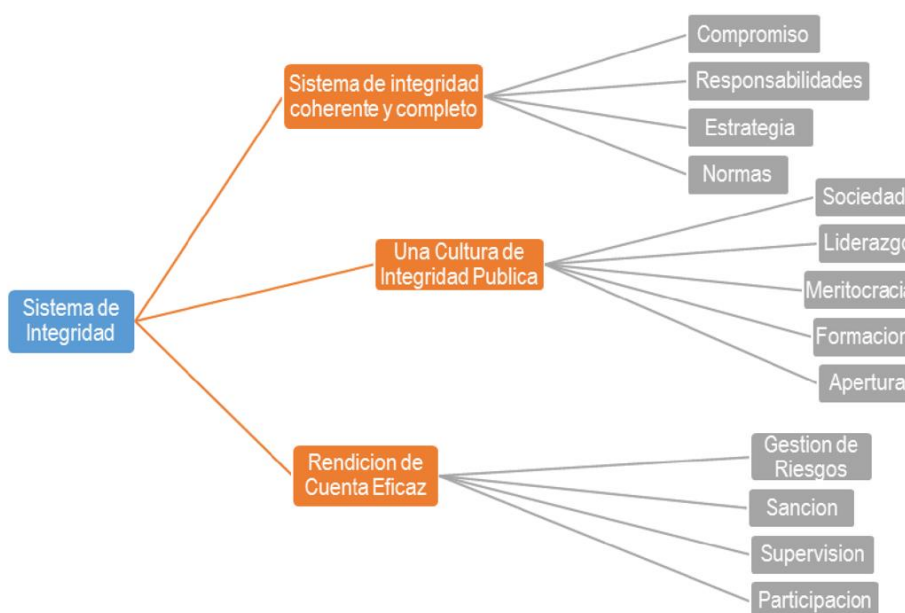


Figura 07: Componentes de un Sistema de Integridad según OECD. Elaboración propia.

3.6. ¿Se requieren proyectos exitosos? [7]

El Perú no puede continuar siendo afectado por los proyectos no exitosos, ya que significan recursos económicos mal empleados, y no solo eso, sino que también significan esperanzas perdidas de muchos ciudadanos que ven en los proyectos de inversión, que se ejecutan en su ámbito geográfico, su oportunidad de mejorar sus condiciones de vida. Todos tienen el derecho de aspirar a mejorar su calidad de vida, además se trata de un derecho de todo ciudadano que forma parte de esta nación.

- **Definición de proyectos exitosos**

Un proyecto exitoso es aquel que logró el objetivo de calidad del proyecto, demuestra vía evidencias objetivas que se cumplieron con las líneas base: alcance, tiempo, costo, calidad; y que además fue gestionado bajo una adecuada y oportuna gestión de riesgos, desde la idea y durante todo su ciclo de vida. Las bases conceptuales aplicables a las líneas base son explicadas en la figura 08.

A continuación, se define en forma ejecutiva cada una de las líneas base:

1. **Alcance.** Es necesario definir lo que es parte y no es parte del proyecto, para fijar los requisitos de esta línea base se debe desarrollar la EDT (Estructura de desglose del trabajo) y el diccionario de la EDT. Ver figura 08.
2. **Tiempo.** Consiste en la definición del plazo en el cual se debería ejecutar el proyecto, el documento que hace explícita esta línea base es el Cronograma.
3. **Costo.** Esta línea base consiste en el presupuesto, bajo el cual se debería ejecutar el proyecto, es necesario desarrollar la curva S aplicable al proyecto.
4. **Calidad.** Esta línea base se inicia con la definición del objetivo de calidad del proyecto, la identificación de los estándares, códigos aplicables y el desarrollo del plan de gestión de calidad. Debe entenderse por objetivo de calidad como el servicio que brindará el producto del proyecto. Por ejemplo: de tratarse de un proyecto de infraestructura el objetivo de calidad no es la obra física, sino el servicio que brindará la obra física, entendiéndose que este servicio será el que permite lograr la situación objetivo, con lo cual finalmente se mejorará la calidad de vida de la población.
5. **Riesgos.** La gestión de riesgos significa la gestión de las incertidumbres. A manera de ejemplo simple de la aplicación de la incertidumbre caben las siguientes expresiones: «Todos están seguros de que dejarán de existir en algún momento (incertidumbre 0%, ya que es 100% seguro), lo que no es seguro es la fecha en la cual ocurra este evento». Este ejemplo muestra cuando hay y cuando no hay incertidumbre.

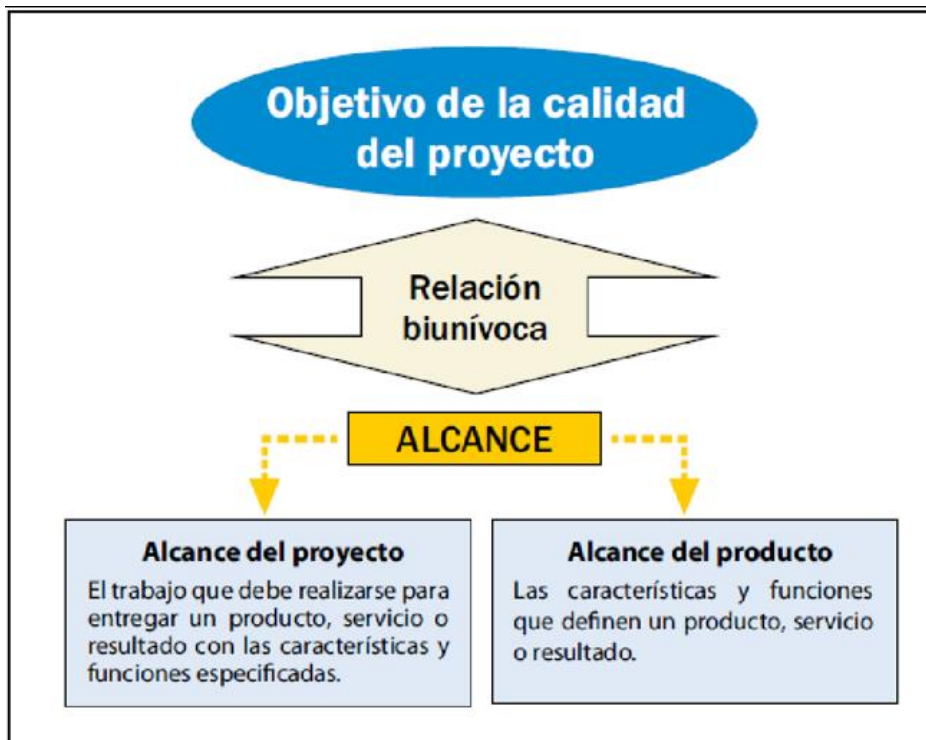


Figura 08: Representación del alcance de proyecto y alcance de producto y su incidencia directa en el Objetivo de Calidad del Proyecto. Elaboración propia

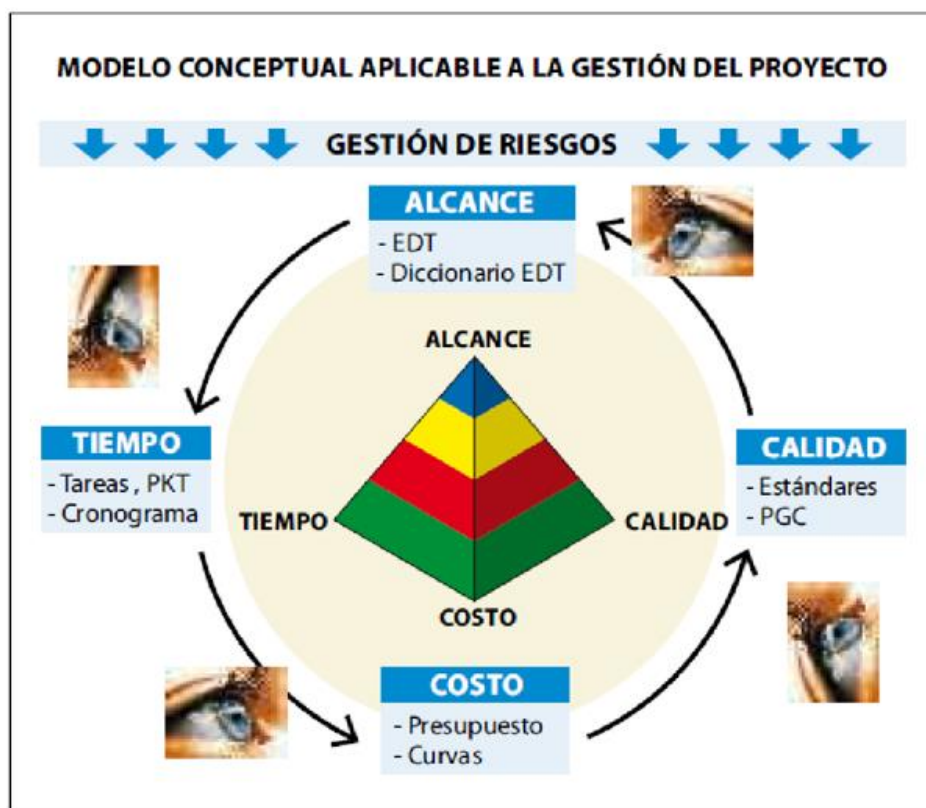


Figura 09: Representación de las líneas base alcance, tiempo, costo, calidad; además, de mostrar la importancia de la gestión de riesgos. Fuente elaboración propia.

En los proyectos de inversión y afines, muchas veces se toma como normal que los plazos y costos casi nunca se cumplen, esta es una situación difícil, y constituye un paradigma difícil de romper. La figura 09 muestra el modelo que relaciona las líneas base bajo la priorización de la gestión de riesgos.

3.7. Desarrollo de los procesos de la nueva área de conocimiento

En concordancia con el desarrollo de los diversos tópicos que sustentan la propuesta actual de la implementación de una *nueva área de conocimientos* en base a la Guía del PMBOK® Sexta Edición 2017, se tiene la visión de la necesidad de tomar en cuenta:

- (1) Escenario del Perú y que no solamente afecta a este país.
- (2) La corriente mundial sobre la Gestión de Integridad y la necesidad de que el Perú llegue a ser miembro de OECD.
- (3) La importancia del Objetivo del Proyecto como métrica real del éxito de los proyectos. Por ejemplo, en el caso de infraestructura, la necesidad de que tales proyectos requieran ser exitosos de todas formas.
- (4) La necesidad de que los intereses públicos primen sobre los intereses privados, y la prioritaria urgencia de mitigar el grave riesgo de la corrupción en el Perú.
- (5) La urgente necesidad de que los proyectos de construcción e infraestructura (mega proyectos y menores) alcancen realmente el logro de los impactos en cuanto a la calidad de vida y sociedad de bienestar.

Por lo cual, se presentan los **procesos** que formaran parte de la nueva **Área de Conocimiento Gestión de la Integridad de los Proyectos**:

a. Identificar los requisitos de la necesidad, este proceso es la clave para poder incrementar la certidumbre de lograr el Objetivo del Proyecto para lo cual se deben aplicar las definiciones descritas en el numeral 3.4., y debe ser explícito en el plan de gestión de calidad, y la filosofía para el desarrollo debe seguir la primera fase mostrada en la figura 09.

b. Validar el objetivo del proyecto, es fundamental hacer la validación del objetivo de calidad, ya que es la variable clave que asegurará el éxito del proyecto mediante el cumplimiento en primer lugar del alcance del proyecto, luego con el alcance del producto, y corresponde a la segunda fase mostrada en la figura 10.

c. Controlar cumplimiento de requisitos del producto, a lo largo del plazo establecido, verificando el logro de cada uno de los paquetes de trabajo y bajo

el equilibrio, control, monitoreo de la comprobación cumplimiento de cada una de las líneas base: alcance, tiempo, costo, calidad, se hace estrictamente necesario controlar el cumplimiento de los requisitos del producto. Esto amerita pruebas, controles, análisis y afines para comprobar que se hayan cumplido los requisitos, y más adelante las pruebas de funcionamiento del producto del proyecto con la finalidad de comprobar el éxito del proyecto. Es preciso que se trabaje la gestión de riesgos respecto del objetivo del proyecto. No hacer o no cumplir con esta condición podría afectar la certidumbre de lograr cumplir con el objetivo del proyecto.

d. Implementar acciones para la integridad, el rol de cada uno de las partes interesadas debe considerar la plena aplicación de las prescripciones, recomendaciones señaladas en el presente trabajo y la figura 07, y se debe hacer a lo largo de las tres fases mostradas en la figura 10.

e. Monitorear cumplimiento de requisitos de integridad, con la finalidad de lograr los fines de la integridad es necesario el monitoreo de cumplimiento de sus requisitos en cada uno de los procesos y entregables claves, es decir, aquellos que pueden afectar el logro de éxito y que podrían hacer pasar inadvertido los requisitos de integridad. Finalmente, esto tendría que eliminar los índices de corrupción que se muestran en el escenario y los reportes WEF.

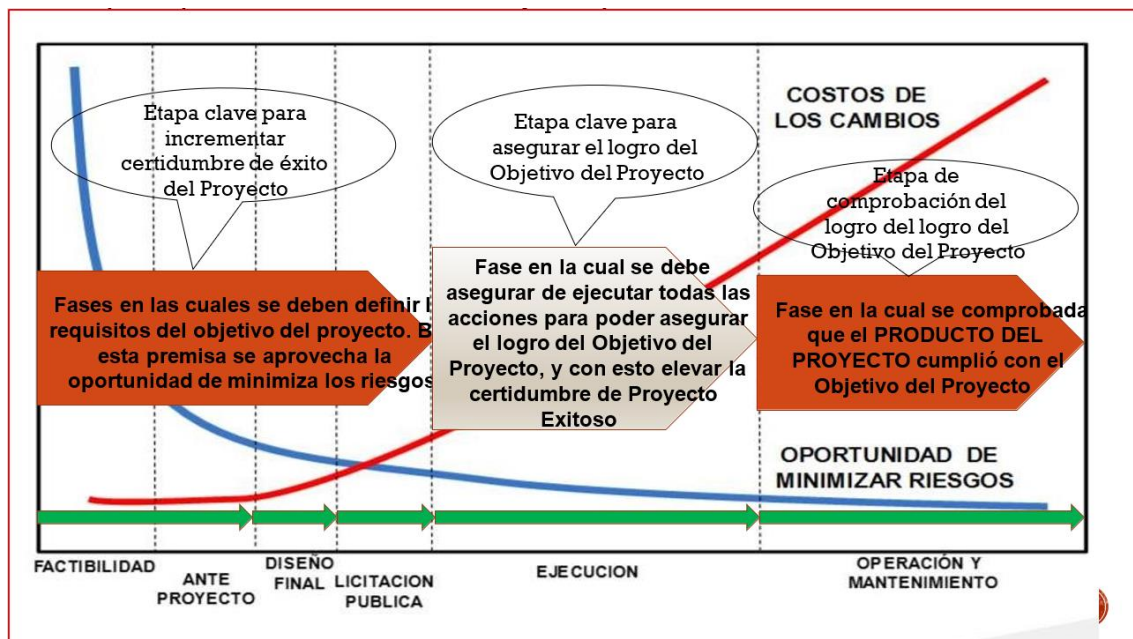


Figura 10: fases o etapas para consolidar, asegurar el logro y comprobación del Objetivo del Proyecto.

4. Conclusiones, compromiso y responsabilidades

El presente trabajo representa en primer lugar un reto para todo los involucrados con los proyectos de inversión público y/o privados, ya que tiene grandes

objetivos en primer lugar incrementar enormemente la certidumbre de éxito por la aplicación simultánea de la gestión de integridad y la plena implementación de los requerimientos, y gestión de riesgos sobre el objetivo de calidad de los proyectos. Se busca asegurar que el producto del proyecto cumpla todos y cada uno de los requisitos establecidos a lo largo del ciclo de vida de proyecto, según lo muestra la figura 09 y las definiciones descritas en el numeral 3.4.

Es de alta prioridad la implementación de la propuesta por los objetivos buscar mitigar la corrupción además de mejorar el grado de éxito de las inversiones en este tipo de proyectos.

En las recomendaciones de OECD se señala que *“entre el 10-30% de la inversión en un proyecto de construcción, financiado con fondos públicos, puede malgastarse debido a mala gestión y corrupción”*. Para intentar la mitigación de esta problemática se plantea trabajar en la implementación del binomio gestión de integridad y gestión plena y completa del objetivo de calidad de los proyectos.

Es evidente que se requerirá un programa de formación amplio a nivel de los servidores públicos e interesados en general con los proyectos; pero los fines buscados, son mucho más grandes y representa un hecho de ruptura que requiere la gestión de los proyectos de construcción e infraestructura.

5. Agradecimientos

Se agradece al Capítulo del PMI Lima por la apertura para aceptar temas disruptivos en la gestión de proyectos de construcción e infraestructura.

6. Derechos de autor

El XXII Congreso Internacional de Dirección de Proyectos se reserva el derecho de autor de los artículos publicados. Los autores tendrán derecho a utilizar el contenido del artículo publicado en parte o en su totalidad para su propio trabajo. Los autores que usan datos e ilustraciones publicadas previamente deben reconocer la fuente en las leyendas de las figuras.

7. Referencias

[1] WEF World Economic Forum. Índice Global de Competitividad bienio 2017-2018.

[2] AFIN Asociación de Fomento a la Infraestructura Nacional.

[3] Definición del alcance de las obras públicas, en todas sus fases, como forma de bajar la incertidumbre de éxito artículo publicado en la Revista COSTOS autor Ing. Rubén Gómez Sánchez Soto

[4] Bribery in Public Procurement METHODS, ACTORS AND COUNTER-MEASURES OECD 2007.

[5] Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública, fuente: <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/principlestools/integrity/>

[6] Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú OECD

[7] Folleto Campana para Lograr Proyectos Exitosos autor Rubén Gómez Sánchez Soto 2015.

[8] Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK® Sexta Edición 2017.

Proyectos Exitosos

Integridad

Objetivo del Proyecto, Gestión

