

# DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN INTERVENCIONES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Maricela I. Montes-Guerra

Aida R. De-Miguel

Faustino N Gimena Ramos

H. Mauricio Diez-Silva

*Universidad Pública de Navarra*

## Resumen

**Propósito** — En este artículo se analiza la adopción de prácticas del Project Management en organizaciones no gubernamentales del sector de la Cooperación al Desarrollo, y su influencia en el desempeño de los proyectos. Se ha estudiado el impacto de la aplicación de metodologías, técnicas y herramientas sobre los resultados, medidos a través de criterios de éxito, de varias intervenciones ejecutadas recientemente.

**Diseño/metodología/enfoque** — Utilizando un estudio exploratorio se ha recogido información de directores de proyectos de las organizaciones. Los datos fueron complementados con una revisión documental de contextualización. Se ha analizado la correlación de las variables que determinan la aplicación de métodos, técnicas y/o herramientas con los criterios que determinan el éxito de los proyectos.

**Conclusiones** — Se demuestra el efecto positivo que tiene la adopción del Project Management en el desempeño de los proyectos de cooperación, sin embargo se ha encontrado una baja utilización de metodologías, técnicas y herramientas en el sector

**Implicaciones prácticas** — Se presenta la importancia del Project Management en las intervenciones en cooperación y ayuda al desarrollo, con el objeto de aumentar el interés de investigadores/as de área como campo de conocimiento aplicable y en beneficio del uso de buenas prácticas en este sector.

**Originalidad/valor** — Se muestran que en muchos sectores prioritarios la disciplina puede mejorar la eficiencia y rendición de cuentas de los proyectos ejecutados.

**Palabras clave** Cooperación al desarrollo, Organizaciones no Gubernamentales, Dirección de Proyectos

**Tipo de artículo** Research paper

## 1. Introducción

La Dirección de Proyectos surge en el ámbito organizacional, como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para cumplir con requisitos (Project Management Institute, 2008). Durante la evolución de la disciplina, se han generado un amplio número de técnicas para su aplicación (Peter W.G. Morris, 2010), y la aparición de asociaciones profesionales ha implicado que desde los años 60 las organizaciones aumenten su interés por planificar sus actividades en proyectos, hasta tal punto que sus estándares y cuerpos de conocimiento sean aplicados en casi todo el mundo. Según Winter y otros (2006), esta se ha convertido en una especialidad emergente, con amplio campo académico y profesional, y la necesidad de desarrollarse y actualizarse frecuentemente.

Para la estandarización e implementación de prácticas, se han utilizado diversos instrumentos, que se han desarrollado a medida que se ha avanzado en la profesionalización, por el trabajo de asociaciones como el Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), la Association for Project Management (APM), entre otras. Según Morris y otros (2006), se puede apreciar que los cuerpos de conocimientos, son marcos emergentes y estándares, que contienen directrices y mejores prácticas, que permiten perfeccionar las competencias, la formación y gestión integral de los proyectos.

Los cuerpos de conocimiento (Body of knowledge) y estándares, son pautas elaboradas por asociaciones y organismos, profesionales e investigadores, que definen y validan el dominio conceptual y competencias requeridas para desempeñarse adecuadamente en la disciplina. Contienen el conocimiento más importante (Rozenes et al., 2006), y además de ser una directriz, incluyen métodos, técnicas y herramientas y habilidades para quienes ejercen la profesión (White y Fortune, 2002). Estos son de voluntario cumplimiento (Hiyassat, 2000), y su adopción como norma o buenas prácticas ha aumentado en las organizaciones (Winter et al., 2006). Se puede encontrar evidencia sobre la comparación de sus orientaciones (Montes-Guerra et al., 2011; P. W. G. Morris et al., 2006; Wirth y Tryloff, 1995).

Ahlemann y otros (2009), confirman la existencia de un amplio número de estándares, publicados por organizaciones, empresas de estandarización y asociaciones en todo el mundo. Precisamente, uno de los efectos de la normalización es la creación de herramientas de apoyo para el desarrollo de la disciplina (García, 2005). Milosevic y Patanakul (2005), afirman que el aumento del nivel de estandarización puede conducir a un mayor éxito en la dirección de los proyectos. Se considera que para la práctica, existen en la actualidad un amplio número de directrices, con muchos objetivos comunes, para que responsables y encargados de proyectos orienten sus acciones de gestión y mejoren los resultados de sus intervenciones.

En general se puede apreciar que la puesta en práctica, se ha hecho habitualmente con la orientación de algún cuerpo de conocimiento ó estándar, la implementación de una metodología, que a su vez hace uso de técnicas y herramientas (Shenhar y Dvir, 2007; White y Fortune, 2002). Es por ello que se considera que la adopción de prácticas debe reflejar la estructura del estándar y el procedimiento de aplicación de las técnicas o herramienta. Varios estudios han recopilado las técnicas y herramientas (Besner y Hobbs, 2006; Montes-Guerra et al., 2011); han estudiado su aplicación y utilización en diferentes contextos (Besner y Hobbs, 2006; Díez-Silva et al., 2011; McHugh y Hogan, 2011); o han evaluado su uso en la industria (Remera et al., 1993).

Otros estudios han analizado técnicas de uso habitual, como el análisis del valor ganado (Anbari, 2003; Cioffi, 2006; Lipke et al., 2009; Pajares y López-Paredes, 2011; Plaza y Turetken, 2009), método de la ruta crítica (Conde, 2009), diagrama de Gantt (Maylor, 2001), marco lógico (Baccarini, 1999; Couillard et al., 2009; Crawford y Bryce, 2003); o implementación de técnicas provenientes de las áreas organizacionales, como el cuadro de

mando integral (Barclay, 2008; Milis y Mercken, 2004; Niebecker et al., 2010; Norrie y Derek, 2004; Stewart, 2001). Se considera que desde el punto de vista teórico y práctico, tanto técnicas como herramientas incorporan elementos esenciales, que permiten traducir la experiencia en acciones concretas, por lo cual, utilizadas adecuadamente pueden incidir en los resultados.

En la misma perspectiva, se pueden encontrar investigaciones sobre la adopción y aplicación de prácticas de la disciplina en diversos países, sectores y organizaciones (Abbasi y Al-Mharmah, 2000; Ahlemann et al., 2009; David James Bryde, 2003; Fortune et al., 2011; Ika et al., 2010; McHugh y Hogan, 2011; Muriithi y Crawford, 2003; Murphy y Ledwith, 2007; White y Fortune, 2002). En estos, se han establecido aportes sobre la adopción, y el alto porcentaje de profesionales que utilizan metodologías, técnicas, herramientas, o estándares de alta difusión como Projects In Controlled Environments (PRINCE2) o Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Así mismo, se ha determinado que la adopción constituye una parte importante en la determinación del éxito, pero que en algunos sectores, como la ayuda al desarrollo, deben ser adaptados a los aspectos sociopolíticos que condicionan los resultados de las intervenciones.

Precisamente, uno de los sectores para los cuales puede resultar de gran valor la disciplina, es el de ayuda internacional, ayuda oficial al desarrollo, o cooperación al desarrollo. Aunque tradicionalmente la mayor parte de aplicaciones se ha enfocado en otras áreas como construcción, defensa, software, entre otros, la importancia creciente de las acciones del "Project Aid" en países receptores, ha generado interés de profesionales e investigadores sobre la efectividad y la gestión de esta tipología de intervenciones. Este sector es definitivamente un tipo de organización que se moviliza en función de proyectos, y su evolución ha motivado el cuestionamiento sobre la aplicabilidad de la dirección de proyectos (Ika et al., 2010).

Los proyectos representan en el ámbito de la cooperación el instrumento para conceder recursos y remitirlos a los países del sur (Ahsan y Gunawan, 2010; Crawford y Bryce, 2003). Se han caracterizado por ser instrumentos y alternativas útiles de intervención bilateral y en muchos casos imprescindible para canalizar las acciones (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2009). Se puede apreciar que la trayectoria de este tipo de movilización de recursos financieros, pone de manifiesto la necesidad de vincular las dos áreas, para mejorar la eficiencia y eficacia. Por ejemplo, algunos estudios sugieren que en la intervenciones de cooperación se establezcan controles rigurosos de beneficios, se utilicen herramientas y técnicas para evaluar la ejecución del progreso de los proyectos, y los aporte de la dirección de proyectos (Crawford y Bryce, 2003; Ika et al., 2010; Steinfort, 2010; Steinfort y Walker, 2011).

Según el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1971), la ayuda oficial al desarrollo se puede definir como los flujos que las agencias oficiales, gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y las instituciones multilaterales. La cadena de este está formada por un complejo entramado en el que interaccionan diversos actores e involucrados (Crawford y Bryce, 2003; Diallo y Thuillier, 2004; Khang y Moe, 2008), canalizada a través de instituciones y organizaciones no gubernamentales de países donantes y contrapartes de los países receptores y población local (Muriithi y Crawford, 2003). Diversos aspectos hacen que la gestión de la ayuda represente un proceso cuya complejidad ha aumentado con la aparición de nuevos escenarios y múltiples actores (Atienza Azcona y Itriago, 2009; Seaman, 1999; Torres Martinez, 2009).

Un proyecto en este sector, es una propuesta de actividades organizadas en torno a un objetivo concreto, para realizarse en un cierto periodo de tiempo, en una zona geográfica delimitada, para un grupo de beneficiarios; solucionando problemas específicos o mejorando una situación. Son una tipología única y diferencias especiales con los demás; puesto que sus objetivos están relacionados con un fin social "el desarrollo humano" (Crawford y Bryce,

2003). Esta característica influye en la evaluación de su éxito, debido a que sus factores críticos tienen connotaciones particulares (Diallo y Thuillier, 2004; Pinto, 1990) y están relacionados con factores multidimensionales como la coordinación, diseño, formación y entorno institucional (Ika et al., 2010). Además de lo anterior, el carácter de asistencia económica y la compleja red de interesados, dificultan la aplicación de herramientas de gestión del ciclo del proyecto (Khang y Moe, 2008).

En la dirección de proyectos los estudios sobre cooperación, son escasos a pesar de que se destinan muchos recursos financieros en estas intervenciones (Ahsan y Gunawan, 2010; Crawford y Bryce, 2003), sin embargo, los pocos que se encuentran son aportes interesantes de las ventajas de la aplicación de la disciplina en este sector. Lo anterior resulta significativo, puesto que la gestión de este tipo de proyectos ha unificado criterios para presentar, diseñar, evaluar, aprobar y planificar las propuestas, pero presenta aún debilidades en los procesos de ejecución, y las metodologías, representan el complemento perfecto para esos requerimientos. Se han desarrollado diversas metodologías para emplear en el ciclo de vida de este tipo de proyectos, siendo las más utilizadas la gestión por objetivos, enfoque del marco lógico, y gestión basada en resultados. Todas ellas enfocadas a las primeras fases del proyecto.

Según Steinfort y Walker (2010, 2011), la práctica en la dirección está evolucionando actualmente en todos los ámbitos; reflejada también en el campo de la ayuda. Los organismos y gobiernos han difundido sus modelos y métodos de gestión, como el Banco Iberoamericano de Desarrollo (IADB), Banco Mundial (WB), Comisión Europea, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI), Cooperación Técnica Alemana (GTZ), entre otras. Muchas de éstos, han adoptado el modelo del ciclo del proyecto, y cada una tiene su propia orientación (Landoni y Corti, 2011). En la figura 1 se pueden apreciar dos ejemplos de ciclo de gestión, con similitud conceptual, enfoques que permite que una metodología pueda adaptarse fácilmente, en particular en la fase de ejecución del modelo del ciclo de proyectos, donde se presentan las mayores dificultades.

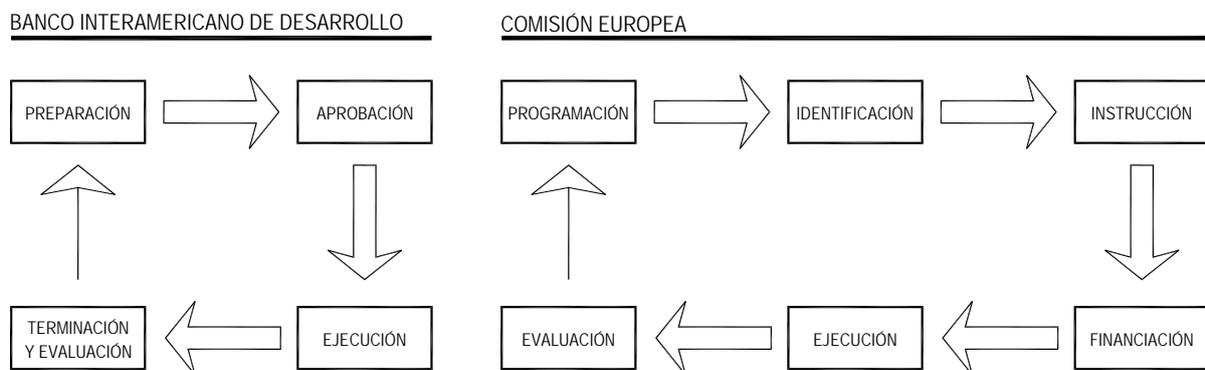


Figura 1. Algunos modelos del ciclo del proyecto – Banco Interamericano de Desarrollo y Comisión Europea

En la figura 1 se puede apreciar que tanto para el modelo de ciclo de proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, como para el modelo de gestión de ciclo del proyecto de la Comisión Europea, el proceso de ejecución de los proyectos es una fase esencial. Se considera que la mayor aplicación de las prácticas de disciplina se puede enfocar prioritariamente sobre dicha fase, puesto que es allí donde se llevan a cabo todas las acciones para materializar los efectos de la ayuda y cooperación para el desarrollo.

Las ayudas oficiales al desarrollo se obtienen a través de la formulación y presentación de proyectos, y la gestión del ciclo de vida del proyecto, el cual es entendido como el proceso y fases secuenciales para alcanzar las metas y objetivos globales de cooperación internacional. Desde los años 90, ha sido el instrumento para la gestión de proyectos de cooperación más utilizada. La comisión Europea, por ejemplo, adoptó dicho ciclo como un

conjunto de actividades, procedimientos, tareas, roles, responsabilidades, documentos clave y opciones de toma de decisiones utilizados durante el ciclo de vida de la ayuda, además de la implementación de la metodología del marco lógico (Comisión Europea Oficina de Cooperación (EuropeAid), 2004).

Los proyectos de cooperación tienen unos requerimientos básicos diferenciales, como transformar la realidad, solucionar problemas y mejorar la situación de los beneficiarios, tener objetivos claros y definidos, estar dirigidos a un grupo humano determinado, establecer límites temporales y espaciales, aportar recursos y que sus efectos permanezcan en el tiempo. Es por esto que se debe procurar que cuenten con la mayor eficiencia posible, y allí está el gran aporte de la disciplina de la dirección de proyectos. Las organizaciones donantes se proponen la mejora de la planificación y de la preparación de los proyectos; así como el aumento del énfasis al análisis y a la evaluación durante toda la vida de los proyectos.

En el foro de Alto Nivel (Paris 2005), los países se han comprometido con la puesta en marcha de reformas para asegurar que los sistemas, instituciones y procedimientos para gestión de la ayuda sean efectivos, responsables y transparentes. Sin embargo; pese al avance que han tenido los países donantes en cuanto a métodos, aún se mantienen cuestiones pendientes en la gestión del ciclo de vida del proyecto, en materia de eficacia y calidad. Para casos como el sistema español de cooperación (Foro de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, 2008), se pretende que los países en desarrollo y los donantes, elaboren instrumentos de gestión de resultados eficaces, para mejorar la coordinación y logro de resultados, conexión entre los diferentes actores, mejoramiento de sistemas de presupuesto, planificación, seguimiento y evaluación.

En ese sentido la metodología de marco lógico se puede resaltar como uno de los instrumentos, que pese a sus deficiencias en materia de ejecución y gestión, ha permitido que los actores de la cooperación utilicen un lenguaje común entre involucrados. Este enfoque ha sido estudiado por algunos investigadores (Baccarini, 1999; Couillard et al., 2009; Crawford y Bryce, 2003; Khang y Moe, 2008), y se ha determinado dificultades para integrarse con otras herramientas que permitan el manejo integral de los proyectos, por lo cual debe ser complementada con elementos adicionales y otros sistemas de gestión. Se considera que su aplicación debe reformularse, para que se mantengan los efectos positivos que ha producido para las actividades de definición y preparación de los proyectos, y a su vez se constituya un insumo para la aplicación de metodologías de dirección.

Según Abbasi y Al-Mharmah (2000), el uso de esta disciplina provee una aproximación que puede ayudar a que los países en desarrollo mejoren la eficiencia de los proyectos, y cumplan las metas de sus gobiernos, también, como método para la optimización de recursos y mejoramiento de intervenciones (Stuckenbruck y Zomorrodian, 1987

Landoni y Corti (2011) consideran que las organizaciones del sector de cooperación podrían evolucionar hacia la consolidación de un estándar internacional para el manejo de sus proyectos. En ese sentido se considera que dentro de ese proceso de evolución, debe analizarse de antemano el efecto que puede producir la aplicación de técnicas y herramientas de aplicación en la dirección de proyectos, sobre los resultados. Determinar las de mayor aplicabilidad, e impacto positivo en los resultados de las intervenciones de desarrollo, para ser consideradas como un insumo valioso para el posterior diseño de metodologías, procesos, procedimientos de aplicación de técnicas, y diseño de herramientas.

Según Ika y otros (2011), se puede generar una conexión entre la disciplina y el sector de cooperación internacional en términos del éxito de los proyectos, y puede encontrarse una relación positiva entre el uso de herramientas de seguimiento y evaluación, y algunos criterios de éxito de los proyectos. Se considera que por la importancia de los recursos destinados en ayuda al desarrollo, se debe buscar el mecanismo que permita mejorar la eficiencia a través de la implementación de mejores prácticas, y a su vez, permita medir el

impacto que tienen esas aplicaciones en los resultados de los proyectos. Por tanto son analizados aquellos elementos con los cuales se puede medir el desempeño de los proyectos, como base para el desarrollo del estudio presentado en este artículo.

Teniendo en cuenta que se pretende analizar el impacto que tiene la adopción de metodologías, técnicas y herramientas sobre el desempeño, se han analizado aquellos criterios con los cuales habitualmente se evalúa el rendimiento, en el proceso de ejecución de intervenciones. Al igual que en otras disciplinas de gestión que utilizan la medición del desempeño, se ha establecido una discusión en el ámbito de la gestión de proyectos sobre la evaluación del rendimiento y su impacto sobre el éxito de dicha gestión (D. J. Bryde, 2005). La evaluación del rendimiento se basa en la medición y seguimiento de los criterios de ejecución de los proyectos (Barclay y Osei-Bryson, 2010), y tradicionalmente, se ha asociado a las variables del tiempo, coste y calidad (Pillai et al., 2002; Wi y Jung, 2010).

El éxito del proyecto podría ser evaluado utilizando tres criterios externos. En primer lugar, se debe realizar una mejor apreciación de la función de gestión de proyectos junto con otros criterios externos y expectativas a largo plazo. En segundo lugar, el director del proyecto debe permitir que el cliente contribuya activamente en la planificación y las fases de producción. Por último, siempre hay que tener en cuenta que el éxito del mismo depende de las técnicas de gestión utilizadas (Munns y Bjeirmi, 1996). Existen investigaciones realizadas por diferentes autores respecto a cuáles son los criterios de éxito de un proyecto. Un factor común mencionado por muchos autores es el apoyo de la dirección para el proyecto y se le reconoce como uno de los factores de importancia.

Es evidente que la medición de éxito es compleja y subjetiva dependiendo las partes implicadas en el mismo. Por lo tanto, un proyecto puede ser un éxito para una parte y un desastre para otro. Como consecuencia hay que crear indicadores objetivos del éxito en pro de una mayor eficacia y transparencia de los mismos. El estudio de los proyectos terminados, o la realización de una auditoría intermedia o posterior finalización, es un ejercicio valioso, no tanto para determinar en términos absolutos, el éxito o el fracaso, sino que también puede indicar las lecciones aprendidas para proyectos posteriores (de Wit, 1988).

Aunque existe divergencia de opiniones sobre lo que constituye “el éxito del proyecto” (Prabhakar, 2008), diferentes autores, distinguen entre éxito del proyecto, medido por el cumplimiento de los objetivos del producto final, y éxito de la gestión del proyecto, medido habitualmente en términos de tiempo, coste y calidad (Baccarini, 1999; de Wit, 1988). Al respecto, Cooke-Davies (2002) afirma que debe diferenciarse entre criterios de éxito (medidas por las que el proyecto será juzgado) y factores de éxito (entradas al sistema de gestión que apoyan el éxito). El rendimiento de proyectos es medido a través de métricas (Luu et al., 2008; Marques et al., 2010), y el proceso consiste en el establecimiento de metas, en la elección de una estrategia de mejoramiento a través de factores de éxito, y en la medición para establecer la diferencia entre lo planeado y los resultados (Toor y Ogunlana, 2008, 2010).

Algunos estudios muestran que es imposible generar una lista universal de criterios, puesto que varían de un proyecto a otro (Jha y Iyer, 2007; Marques et al., 2010). Otros, proponen incluir nuevas dimensiones de las tradicionales, como calidad del proceso de gestión y satisfacción de las expectativas de los interesados, que amplíen la visión (Van Der Westhuizen y Fitzgerald, 2005). En general, la mayoría de métodos actuales se basan en el denominado triángulo de hierro (coste, plazo y calidad) (Wi y Jung, 2010), y a partir de este el número es extendido hacia otras categorías adicionales. Otros investigadores proponen categorías tradicionales o algunas adicionales (Almahmoud et al., 2012; Cho et al., 2009; Jha y Iyer, 2007; Ling, 2004; Sohail y Baldwin, 2004). Otras propuestas, sugieren categorías diferentes de las tradicionales (Cheung et al., 2004; Lauras et al., 2010; Toor y Ogunlana, 2010).

Según Díez-Silva y otros (2011), se pueden extraer de la literatura un total de 22 categorías para medir el desempeño en un proyecto, conservándose las tres habituales (tiempo, coste y calidad), además de satisfacción del cliente, alcance, y esfuerzo entre otras. Para la elaboración del trabajo empírico de este artículo, se han utilizado como criterios de éxito las tres categorías tradicionales, además de otras tres, tomadas de la literatura y de los estudios relacionados con los proyectos de cooperación para el desarrollo.

Se considera que el sector de la cooperación al desarrollo puede evolucionar a través de la utilización de lo dispuesto como campo de aplicación de la dirección de proyectos. Generalmente este sector se organiza con entidades que trabajan por proyectos, y movilizan muchos recursos, por tanto representa un campo de aplicación muy interesante para la implementación de prácticas, lecciones aprendidas y metodologías de la disciplina. La pregunta que se ha planteado para delimitar la hipótesis y el trabajo de investigación es: ¿Cómo pueden las metodologías, técnicas y herramientas de la práctica de dirección de proyectos, ser un factor incidente en el desempeño y éxito de los proyectos?

Con este trabajo se pretende analizar el impacto de la adopción de técnicas y herramientas de la dirección de proyectos, sobre los resultados de intervenciones ejecutadas recientemente por organizaciones no gubernamentales de desarrollo. El desempeño de los proyectos ha sido analizado a través de criterios de éxito tomados de la literatura y cuerpos de conocimiento. Se pretende que el trabajo empírico permita potenciar la importancia del sector de la ayuda como un campo de aplicabilidad, debido al considerable número de proyectos emprendidos y de los propósitos particulares de éstos. Se busca también incrementar el interés de los/as investigadores/as en este ámbito de estudio, además de analizar y describir el estado actual de objeto de la investigación.

## 2. Descripción del contexto

La Cooperación al Desarrollo en Navarra (España, ver figura 2), se ha planificado para abordar los objetivos de desarrollo del milenio, trabajando mayoritariamente en servicios sociales básicos (en especial salud y educación). Desde esta región se han llevado a cabo proyectos desde hace más de dos décadas (1992-2012), fomentado la ejecución de 2.544, con un coste total de 238.514.460,17 euros, que han supuesto un impulso para muchas comunidades de Sudamérica, América Central y África, (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2010). En la figura 2, se muestra la evolución de la ayuda, apreciando un incremento progresivo en los presupuestos destinados en cada periodo, de 2003 en relación con 2011 (Gobierno de Navarra. Servicio de Cooperación Internacional al Desarrollo, 2011). Se puede observar también que en los últimos años, el efecto de la crisis ha supuesto un estancamiento en dichos presupuestos.

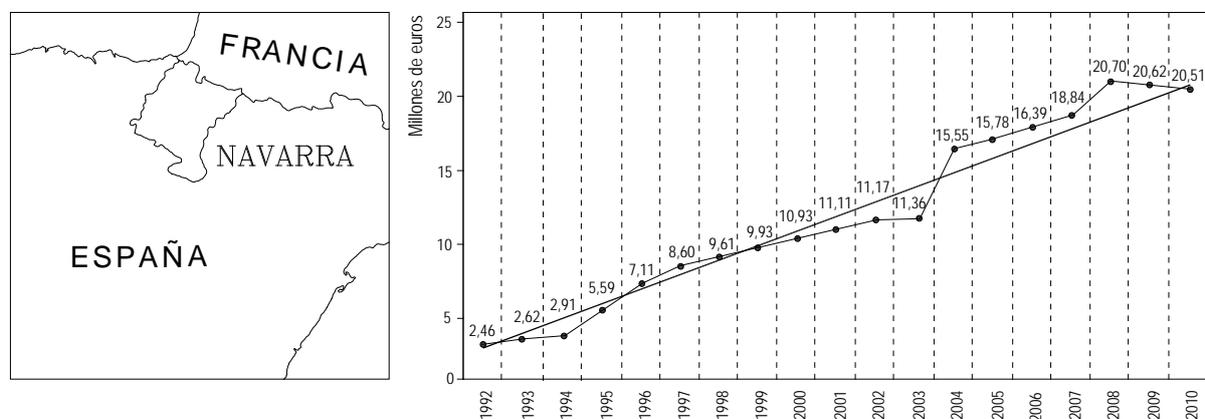


Figura 2. La evolución de la Ayuda Oficial al Desarrollo del Gobierno de Navarra.

En la actualidad, Navarra es un punto de referencia en financiación de ayuda internacional y cooperación al desarrollo. Para 2012, el presupuesto reservado asciende a 16,604.856 euros (Gobierno de Navarra. Servicio de Cooperación Internacional al Desarrollo, 2012), lo cual representa el 0,6% del Presupuesto de Gastos del Gobierno y mantiene a la Comunidad Foral como la que mayor esfuerzo económico realiza en materia de cooperación de todo el estado español. La aportación por cada ciudadana/o fue de 27 euros en el año 2010 (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2010).

Con respecto a los instrumentos y proyectos de acción, éstos se distribuyen en función de diferentes modalidades y sectores: acción humanitaria (ayudas de emergencia y ayuda Humanitaria específica), cooperación económica (micro acciones, proyectos anuales, programas plurianuales), cooperación técnica (proyectos de asistencia técnica), educación para el desarrollo (acción de sensibilización y proyectos de educación). La ayuda en Navarra, tiene algunos rasgos característicos; estar desligada y descentralizada, con un buen presupuesto que se canalizada a través de las organizaciones no gubernamentales y sus socios locales. La manera de conducirla difiere de la ejecutada por la Administración Central del Estado, tal y como se muestra en el diagrama de la figura 3, esta ayuda se encamina a través de una cooperación multilateral.

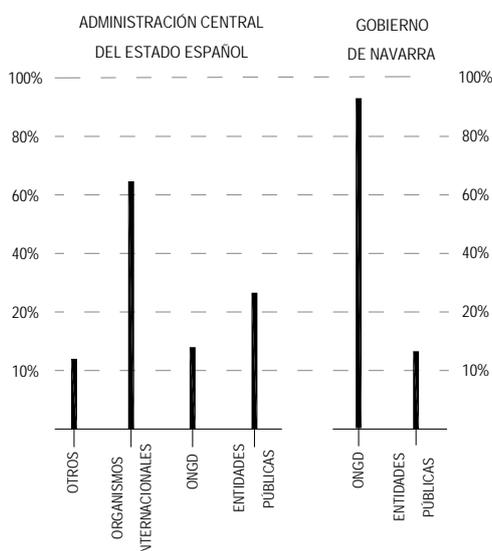


Figura 3. Gestión de la Ayuda Oficial al Desarrollo presupuestada por el Gobierno de Navarra.

Como se puede apreciar, el Gobierno de Navarra ha ejercido una gran contribución con la financiación del sector de cooperación, generado la puesta en marcha de una gran cantidad de proyectos en muchos países donantes. Así mismo, la gestión se ha realizado de forma descentralizada, a través del apoyo de organizaciones gestoras y las de los países receptores. Por tanto, el análisis de la adopción de prácticas, técnicas y herramientas de dirección de proyectos, y el efecto de éstas sobre los resultados de los proyectos ejecutados en países donantes, representa una aportación de gran utilidad al sector. Se considera que las conclusiones derivadas de este estudio, pueden permitir que la gran cantidad de organizaciones no gubernamentales que gestionan recursos y ejecutan cuantiosos proyectos, mejoren sus procedimientos y metodologías actuales.

### 3. Metodología del estudio

En esta investigación, se pretende determinar el uso de metodologías, técnicas y herramientas de la dirección de proyectos en las intervenciones de cooperación al desarrollo, así mismo evaluar la relación que existe entre su utilización y el éxito, para lo cual se han utilizado estrategias cualitativas y cuantitativas. Se ha hecho una revisión e

interpretación de la literatura en las cuestiones de interés; para determinar la evolución, e implementación en las organizaciones de cuestiones como estándares, metodologías, técnicas y herramientas; la aplicabilidad en el sector y los beneficios producidos; así como su influencia en los criterios de éxito o desempeño.

Con la revisión y el trabajo interpretativo de la aplicación de de la dirección de proyectos en el sector de la cooperación internacional, se logra una aproximación descriptiva determinando y analizando las necesidades del porqué aplicar la disciplina en Intervenciones de cooperación. Una vez realizada la revisión bibliográfica, se ha diseñado un cuestionario, estructurado en 3 partes y 20 preguntas, con el que se pretende recolectar evidencia empírica sobre los proyectos desarrollados y el uso de metodología, técnicas, herramientas y software, y su relación con el desempeño de los proyectos medido a través de criterios de éxito.

Se ha incluido 3 preguntas abiertas, y 17 cerradas, las cuales se estructuran así: 10 de selección múltiple (8 de única respuesta y 2 con posibilidad de elegir varias opciones), y 7 de estimación (6 de las preguntas utilizan escala de likert y en 1 se debe elegir el porcentaje, de acuerdo con el desempeño en un proyecto ejecutado recientemente). La primera parte, con 10 preguntas, recoge información general de las organizaciones, su experiencia, ámbitos prioritarios de intervención tipos de intervenciones que ejecuta, como se financia, hacia donde dirigen sus intervenciones, estructura, países en donde intervienen, fuentes de financiación, base social, personal implicado en la ejecución, seguimiento y control de los proyectos y problemática de mayor presencia con los socios del sur.

En la segunda parte, se han incluido 7 preguntas, que recogen la información sobre el uso de metodologías, técnica y herramientas, con el fin de comprobar el grado de utilización. Así mismo, se hacen algunas consultas sobre el marco lógico, partiendo de que ha sido la metodología más extendida en la cooperación internacional. Se pretende identificar el uso en las fases del ciclo del proyecto, la utilidad de sus indicadores para medir el avance, sus debilidades y su utilización como mecanismo de aprobación. Por último se recogen datos sobre la periodicidad de solicitud y presentación de informes de avance de acuerdo al tamaño del proyecto, los procedimientos, uso de indicadores y la medición de variables durante los informes de seguimiento y control.

Con la segunda parte del cuestionario se ha establecido la información relacionada con la utilización de metodología, técnicas y herramienta de dirección de proyectos, durante la ejecución de las intervenciones que desarrollan actualmente las organizaciones no gubernamentales de Navarra. Los resultados se presentan de manera individual, indicado cuales alcanzan mayor grado de utilización, y a su vez se ha buscado la relación que puede existir entre el uso y el desempeño de los proyectos. Se han incluido cuestiones que permitan evaluar la perspectiva y utilidad de la metodología de marco lógico, establecer donde se encuentran sus mayores debilidades y si estas, a su vez, guardan relación con el desempeño.

Se ha indagado por la frecuencia con que las organizaciones del norte presenta informes de avance al financiador del proyecto, así mismo, cada cuanto son solicitados a la contraparte del sur , socio local, o ejecutor, este tipo de informes de avances, con la finalidad de determinar si los intervalos de tiempo son similares. Se establecieron parámetros por tiempo de duración de los proyectos así: inferiores a un año, entre uno y tres años, de tres a cinco años, más de cinco años. La categoría se utilizó igual para los dos casos, para poder hacer la respectiva comparación. De la misma manera, con respecto a los informes de avance se preguntó por procesos, procedimientos, medición de indicadores y grado de medición de las variables de desempeño del proyecto. Con estos datos se ha caracterizado la forma de llevar a cabo el seguimiento y el control de un proyecto ejecutado por estas organizaciones.

La tercera parte y ultima, consta de 3 preguntas, explora el desempeño final de un proyecto, que haya finalizado recientemente, y haya sido ejecutado por la entidad. Para tal fin, y con base en la revisión bibliográfica, se eligieron seis criterios de rendimiento que se consideran

relevantes para determinar el éxito (plazos, costes, calidad, actividades, alcance y satisfacción de los beneficiarios), específicamente en el contexto de la ayuda internacional y cooperación para el desarrollo.

En la última pregunta del cuestionario se recoge información sobre el porcentaje de cumplimiento del proyecto, utilizando para ello variables de medición del desempeño a través de criterios de éxito habituales en la literatura. Las variables que determinan dicho desempeño, han sido relacionadas con los resultados de la utilización de técnicas y herramientas de la dirección de proyectos, comprobando si existe alguna correlación.

Antes de realizar el envío masivo del cuestionario a las organizaciones se realizó un chequeo de personas con experiencia en el área de la cooperación, con el fin de clarificar el lenguaje utilizado en las preguntas, mejorar la comprensión de las afirmaciones allí incluidas, y obtener elementos de mejora para proceder a la aplicación. Posteriormente se llevo a cabo la aplicación, enviando el cuestionario a 188 organizaciones de la comunidad foral de Navarra, que se encuentran registradas en la bases de datos de la diputación del gobierno. Se ha realizado un análisis descriptivo de la información obtenida con la aplicación, caracterizando la estructura del sector en Navarra, y de las organizaciones que lo conforman.

Asimismo, se ha realizado un análisis de la aplicación de metodologías, técnica y herramientas de dirección de proyectos en las organizaciones del sector en Navarra, describiendo la adopción en general y determinando cuales tienen mayor aplicabilidad. Por último, a través de un análisis de correlación, se ha establecido la relación que tiene la aplicación de instrumentos de la disciplina con los resultados de los proyectos que recientemente han ejecutado las organizaciones que han dado respuesta al cuestionario. Se muestran las variables que tienen mayor correlación y se hacen una discusión de los resultados. El análisis de la información y de correlación se presenta en el siguiente apartado.

#### **4. Análisis y discusión de resultados**

Utilizando la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario, se han obtenido datos, cuyo análisis se ha enfocado sobre varios asuntos de interés, con el propósito de dar respuesta a la hipótesis y pregunta de investigación planteada en la formulación del estudio. Se ha clasificado la información básica de las organizaciones que han contestado, así se ha podido caracterizar la muestra, establecer la experiencia, número de proyectos desarrollados en el año 2011, la base social que la conforma, continentes hacia donde dirigen sus acciones, ámbitos prioritarios de intervención y el tipo de proyectos que han ejecutado. De la misma manera se ha podido establecer a través de las preguntas, la problemática de mayor frecuencia con los socios o contraparte del sur, con el fin de establecer si existen posibles relaciones de estas con el desempeño de los proyectos.

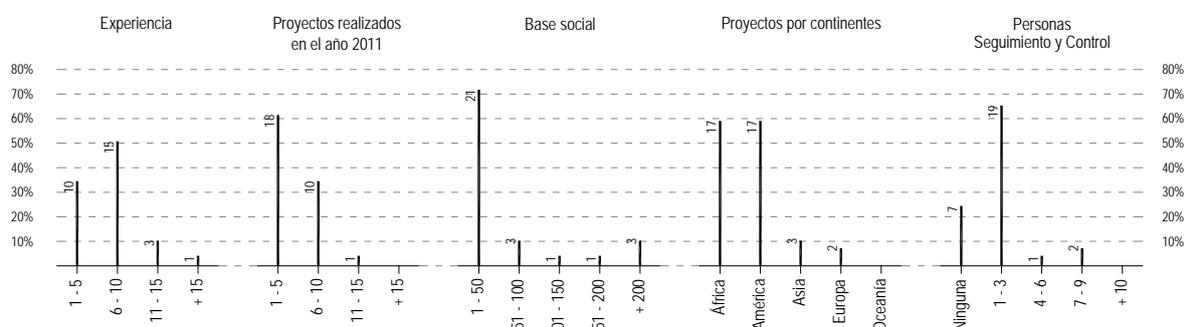
El análisis de la información general indica que la mayor parte de las organizaciones tienen experiencia de 6 a 10 años con un 53%, seguida por las que tienen de 1 a 5 años con un 34%. Lo anterior indica que una gran proporción cuenta con experiencia y un grado de madurez en gestión de proyectos, que puede facilitar la implementación de prácticas de la disciplina en el sector. La gran mayoría, representadas en un 63% realizaron entre 1 y 5 proyectos, y el 34% entre 6 y 10 proyectos, durante el año 2011. Se considera que la cantidad ejecutada cada año justifica la implementación de instrumentos que mejoren tanto la eficiencia de los procesos como de los resultados, teniendo en cuenta las características diferenciales del sector y el impacto de los recursos que allí se invierten.

En cuanto a la composición o base social, ya sean socios, colaboradores y voluntarios que las integran, el 73% tiene menos de 50 personas, 11% y 10% 51 a 99 y más 200 respectivamente. Estos datos muestran que son instituciones relativamente pequeñas, pero que por las características del sector movilizan cantidad considerable de voluntarios, que en

muchos casos pueden ser los responsables del seguimiento y control de los proyectos. Merece la pena discutir las implicaciones que lo anterior puede generar sobre la ejecución de proyectos, con el propósito de mejorar los procesos de formación de personal y en especial de voluntariado, específicamente en temas de dirección de proyectos. El desarrollo de las acciones que se ejecutan, se dirigen principalmente a los continentes Latino y Centro americano, y africano, en un 44% y 43% respectivamente.

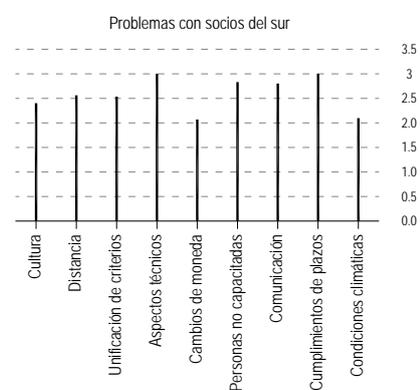
Para validar la información sobre ámbitos de aplicación y tipos de proyectos se utilizó la clasificación que hace el gobierno foral de Navarra, y con la cual se aprueban las convocatorias de financiación. Los resultados muestran que, en cuanto a ámbitos prioritarios, las organizaciones se enfocan en proyectos, seguido por micro acciones y educación para el desarrollo. Estos resultados confirman que es un sector que ha sido, y sigue siendo orientado a proyectos, y éstos son el vehículo más utilizado por la cooperación para desarrollar sus acciones. En cuanto al tipo de proyectos que ejecutan, en primer lugar se encuentran los de seguridad alimentaria, seguidos por sensibilización, abastecimiento y depuración de agua, entre otros. Se puede apreciar una tipología de proyectos muy heterogénea, con intervenciones que se enfocan en todos los sectores de la economía.

En cuanto al personal contratado para llevar a cabo procedimientos de seguimiento y control de los proyectos, este es poco, comparado con el número de proyectos que se ejecutan al año. Lo anterior permite corroborar que posiblemente estas funciones sean cubiertas con personal voluntario, lo que debe resaltarse a las organizaciones, de cara a mejorar los procesos de formación de dicho voluntariado en temas y herramientas de dirección de proyectos. Con respecto a la frecuencia con que se presenta dificultades a las entre estas y los socios del sur, las cuales se enumeraron partiendo de un sondeo preliminar con entrevistas, el análisis de los datos muestra que las mayores dificultades se presentan en el cumplimiento de plazos y aspectos técnicos. Estos dos ítems tienen gran relación con los resultados de desempeño de los proyectos, puesto que influyen en el tiempo y el alcance. En la figura 4 se pueden visualizar los resultados generales de la muestra.



Ámbitos prioritarios	Nº ONGD's
1. Cooperación técnica	9
2. Micro acciones	13
3. Sensibilización	8
4. Programas	3
5. Proyectos	18
6. Programa con Jóvenes	3
7. Ayuda Humanitaria / Emergencias	10
8. Educación para el desarrollo	12
9. Ayuda en el Sahara	4

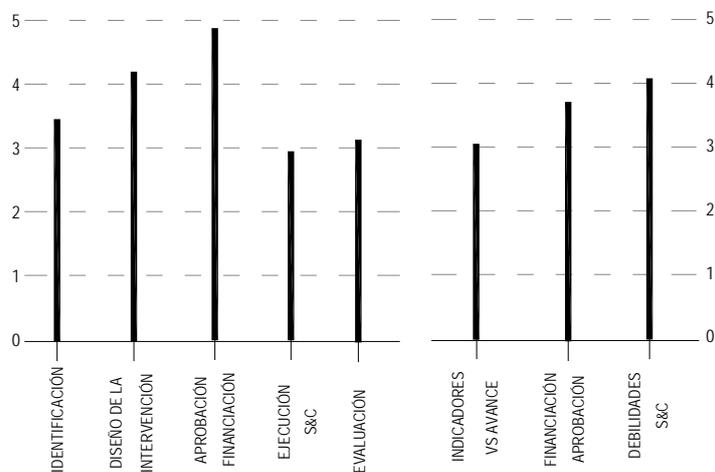
Tipos de proyectos	Nº ONGD's
1. Seguridad alimentaria	14
2. Educación	13
3. Sensibilización	5
4. Empleo	7
5. Vivienda	3
6. Abastecimiento y depuración de agua	8
7. Comunicación	1
8. Generación y suministro de energía	1
9. Desarrollo económico	4
10. Servicios bancarios / financieros	0
11. Salud	6
12. Medio ambiente	5
13. Mujer y desarrollo	7
14. Sector productivo primario	6
15. Sector productivo secundario	2
16. Sector productivo terciario	0
17. Gobierno y sociedad civil	3
18. Programas y políticas sobre población	0
19. Ayuda de emergencia	5



**Figura 4. Gestión de la Ayuda Oficial al Desarrollo presupuestada por el Gobierno de Navarra.**

En cuanto a las metodologías de utilizadas en el sector, se ha encontrado que el PMBOK es el más conocido, y aunque es utilizado, el porcentaje de organizaciones que lo aplican es bajo. La metodología PRINCE es la menos conocida. Una proporción elevada de organizaciones utilizan metodologías propias y el enfoque del marco lógico, sin embargo, éstas no tienen un enfoque marcado hacia la dirección de proyectos. Con respecto a técnicas y herramientas, la matriz de marco lógico es la más utilizada, seguida del control y seguimiento del presupuesto y los sistemas de reportes. En algunos casos se encuentra utilización del diagrama de GANTT e indicadores de desempeño, mientras que la cadena crítica y critical path method (CPM) nunca son utilizados. Se puede apreciar que el uso de técnicas y herramientas es bajo, sin embargo, es apreciativo que algunas organizaciones las utilicen, lo cual, como se puede apreciar en análisis posteriores, influye en el éxito de los proyectos.

Con respecto a la utilidad de la metodología de marco lógico los encuestados la valoran positivamente durante la etapa de aprobación y financiación, y lo considera menos útil para la ejecución el seguimiento y control. En cuanto a los indicadores para evaluar el avance de los proyectos, sobre la escala de likert (de 1 a 5) las organizaciones valoran una media de 3 (ni en desacuerdo – ni acuerdo). Por tanto, se considera que la metodología más utilizada en el sector, no cuenta con la utilidad requerida en este proceso, lo cual justifica la adopción de metodologías, técnicas y herramientas de la dirección de proyectos. Sobre la utilización como requisito para la aprobación y financiación de proyectos, las organizaciones presentan un acuerdo generalizado, con una media de 4 (acuerdo). Por último la mayor parte de organizaciones considera se evidencia debilidades para realizar el proceso de seguimiento y control. En la figura 5 se presenta la descripción de las variables relacionadas con la utilidad del MML, con la tasa media de sus resultados.

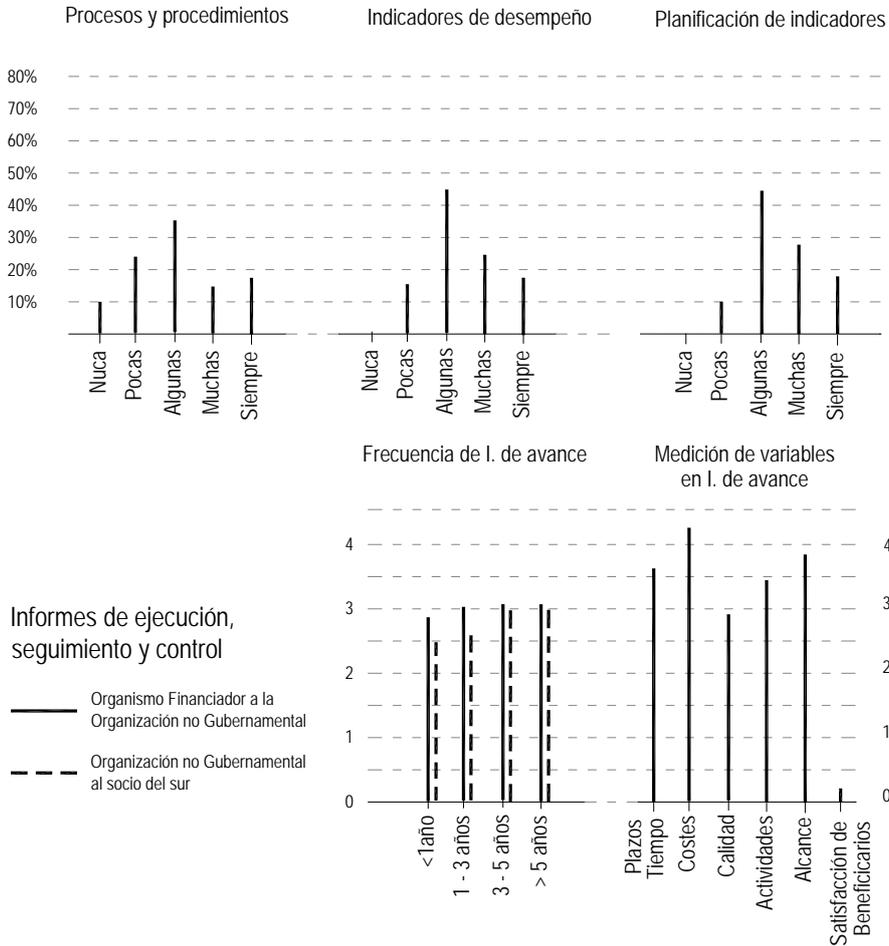


**Figura 5. Utilidad de la Metodología del Marco Lógico para la ejecución y control de proyectos.**

Para los asuntos relacionados con los informes de avance, se ha encontrado que la mayor proporción, cercana al 69%, no utiliza procesos y procedimientos, o lo hace algunas veces, para la elaboración de informes. Lo anterior indica que aunque se utilizan metodologías tradicionales como el marco lógico, éstas no tienen una aplicación que se complemente en el proceso de ejecución. En ese mismo sentido, el 59% de las organizaciones utilizan pocas o algunas veces, indicadores para medir el desempeño. El 55% de las organizaciones expone que pocas y algunas veces, los informes de avance están sujetos a los indicadores que se establecieron y planificaron al obtener la financiación. Se considera que no está claramente aplicado el proceso de presentación de informes de avance, y a su vez, la metodología de mayor utilización el marco lógico, no demuestra muchas posibilidades para mejorar la gestión integral de los proyectos.

En las preguntas donde se solicitaba que se indicara la frecuencia con que se requieren informes de avance del organismo financiador a la organización del Norte (entrevistada), y esta última a su socio del sur, se puede observar que es más constante el primero que el segundo. La metodología aplicada debería permitir una relación igual o más constante entre la organización del norte y su socio del sur, siendo este último quien ejecuta el proyecto y realiza trabajos en un ámbito más operativo. Actualmente no existe una agenda estandarizada para los informes de avance, lo cual no permite una coordinación controlada de los procesos de ejecución. En la figura 6 se pueden apreciar los resultados generales de las cuestiones relacionadas con los informes de avance.

La medición de las variables de desempeño durante los informes de avance muestra que el coste representa el aspecto de mayor medición en los proyectos (tasa media de 4,26), seguida de la satisfacción de los beneficiarios (tasa media de 3,86). Se confirma la teoría de que esta tipología de proyectos busca cumplir con un objetivo social, y a su vez cumplir con los organismos financiadores. El alcance del proyecto y la calidad tienen menor importancia, pese a que son dos variables fundamentales en el desempeño. Lo anterior permite inferir que aunque este tipo de proyectos cumple con sus propósitos fundamentales, podrían ampliarse los parámetros de medición y gestión, con el propósito de mejorar la gestión en la ejecución de las intervenciones (ver figura 6).



**Figura 6. Descripción de las características de los informes de avance**

En la última parte del estudio se han analizado los coeficientes de correlación entre las variables que determinan el uso de metodologías, técnica y herramientas de la dirección de proyectos, y las variables que determinan el desempeño (plazos, costes, calidad, actividades, alcance, satisfacción de los beneficiarios). Con respecto al uso de metodologías y desempeño de los proyectos, se puede apreciar correlación positiva. Las variables de

desempeño de mayor correlación son calidad y actividades. Las variables de menor correlación son el coste y el alcance, sin embargo su correlación sigue siendo positiva. Lo anterior indica que a medida que aumenta el uso de instrumentos de la disciplina mejora el desempeño de los proyectos. Las organizaciones que han hecho uso de metodologías de dirección de proyectos tienen mejores resultados en las intervenciones de cooperación.

Con respecto al uso de técnicas y herramientas, las variables que presentan una mayor correlación positiva fuerte son el plazo, seguido de actividades y la satisfacción de los beneficiarios del proyecto. Las técnicas de mayor correlación positiva son las relacionadas con el control y seguimiento del presupuesto, que influyen mayoritariamente sobre los plazos y costes de los proyectos. Otra técnica con correlación positiva es el análisis de riesgos, influyendo sobre las variables de plazos y costes. Se aprecia que las organizaciones que hacen uso de las técnicas y herramientas tienen mejor resultado sobre algunas variables que determinan el desempeño de los proyectos, en este caso sobre plazos y costes. Para el caso de proyectos de cooperación al desarrollo como los analizados, estas dos variables son determinantes, y el impacto de las técnicas y herramientas supone una mejora considerable de los resultados. Con relación a las herramientas, se ha corroborado que el software de mayor uso es la hoja de cálculo electrónica, y no existen otras aplicaciones informáticas de dirección de proyectos utilizadas.

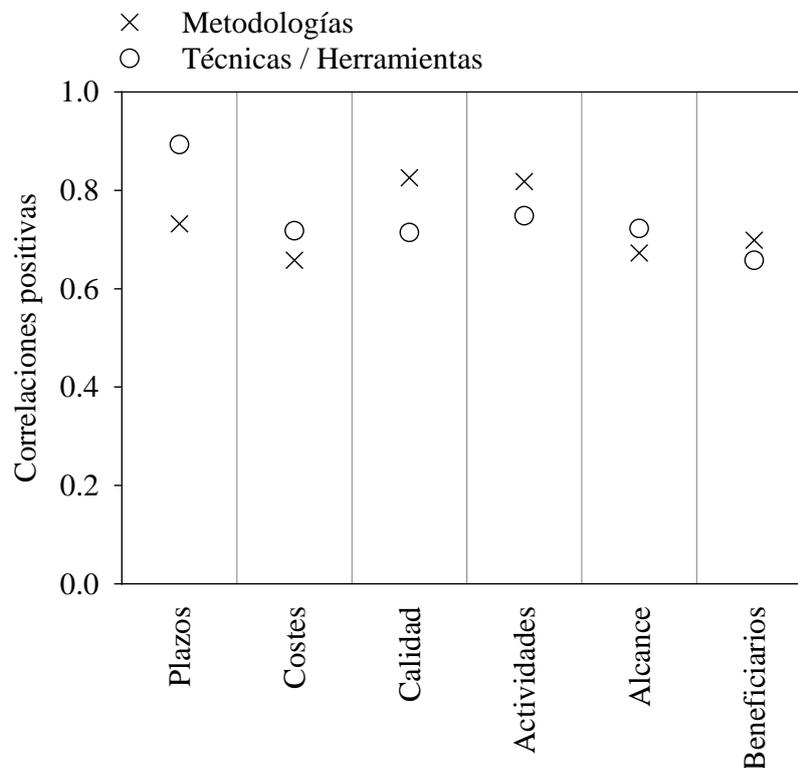


Figura 7. Correlación entre variables y desempeño del proyecto

En el diagrama de la figura 7, se muestra la tasa media de correlaciones, tanto para metodologías, como para técnicas y herramientas de dirección de proyectos. Se pueden apreciar las correlaciones positivas de unas y otras, y las variables sobre las que mayor impacto tienen. Así mismo, se puede apreciar que el impacto positivo se produce sobre variables esenciales de la gestión de los proyectos, lo cual a su vez permite corroborar la utilidad de los instrumentos de la disciplina. Se corrobora que aunque el uso de estos instrumentos es bajo en el sector de la cooperación al desarrollo, y en los proyectos que allí se ejecutan, las organizaciones que si les utilizan demuestran efectos positivos en el desempeño de sus intervenciones, lo cual resulta de mucho valor para los propósitos generales de este sector y de la perspectiva de financiación de beneficios y ayudas.

## 5. Conclusiones

La cooperación al desarrollo es un sector orientado por proyectos, puesto que las organizaciones que lo conforman ejecutan sus acciones en función de estos. Sin embargo es un conjunto complejo, debido a la gran red de involucrados y las exigencias particulares, lo cual, en muchas ocasiones complica el proceso de gestionar el ciclo de vida y especialmente hacer el seguimiento y control. Para mejorar las aplicaciones del sector y cumplir con los objetivos, se hace necesario el uso de instrumentos que aporten eficiencia a los proyectos, de manera que además de cumplir con los aspectos sociales cumplan con los propósitos de gestión adecuada de recursos limitados.

Esta investigación proporciona evidencia empírica sobre el uso de metodologías, técnicas, herramientas y software. Además de los procedimientos establecidos para informes de avance, durante la ejecución y puesta en marcha del proyecto. Así mismo se establece la relación existente entre el uso y el desempeño final, con relación a las variables elegidas como indispensables para el éxito. Se establecen los beneficios de la utilización de la metodología de marco lógico, como instrumento de la cooperación.

La literatura de cooperación al desarrollo y su relación con la dirección de proyectos, en cuanto a los asuntos de dirección y gestión del proyecto como vehículo para ejecutar las intervenciones, es escasa y poco concluyente. Se pueden encontrar algunas aportaciones con respecto al tratamiento e importancia que se da a las herramientas de gestión y control utilizadas en los proyectos en esta área. No obstante, con los resultados del trabajo empírico se demuestra que la disciplina junto a sus instrumentos, es un factor que influye directamente en el desempeño y éxito.

Se ha encontrado que en el sector de la cooperación existe poca aplicación de instrumentos de la dirección de proyectos, pese a que la utilización de estos puede tener repercusiones positivas en el desempeño de los proyectos. Esto demuestra la necesidad de hacer esfuerzos en la divulgación de la disciplina, como medio para mejorar y beneficiar a las organizaciones y todo el conjunto de involucrados de la cooperación. Las organizaciones valoran positivamente la metodología del marco lógico durante la planificación y el proceso de financiación de proyectos, sin embargo afirman que tiene debilidades y es poco útil durante la ejecución el seguimiento y control. Esta afirmación da cabida y abre la oportunidad de que las debilidades sean minimizadas a través de la dirección de proyectos y sus avances.

De forma general se aprecia bajo conocimiento de metodologías, técnicas y herramientas en el sector de la cooperación. Sin embargo se puede observar que algunas organizaciones las utilizan, demostrando, a su vez, que el uso influye positivamente en el desempeño de los proyectos. La disciplina debe ser un complemento a los actuales modelos lógicos, que han permitido la unificación de criterios al momento de planificar las acciones, pero que dejan vacíos para evaluar la gestión y ejecución de las mismas. La aplicación en el ámbito de la ayuda, es un proceso que beneficia a todos los involucrados, permitiendo un desarrollo más duradero y sostenible.

El trabajo empírico demuestra que el uso de los instrumentos de dirección de proyectos, tiene altas repercusiones en variables sensibles para el desempeño de los proyectos de desarrollo como la calidad y las actividades. Por tanto es importante que se integren a la ejecución de estos proyectos las metodologías, técnicas y herramientas. Se propone ampliar el espectro de variables de medición hacia el campo de la gestión, para tomar datos en un sistema de medición del desempeño.

Tomando como referencia a los diversos agentes implicados en el proyecto se plantean dos líneas de actuación futura. Por una parte, el desarrollo de una metodología de uso público para el sector de cooperación, que incluya los requerimientos de todos los agentes intervinientes en el proceso, y particularice las necesidades de cada uno en instrumentos metodológicos. De otra parte, se plantea una mejora en el diseño y planificación de

metodologías, que abarque las necesidades de este tipo los proyectos, para lograr una mejora del seguimiento y control de las intervenciones, mejorar la eficacia y eficiencia de la ayuda, facilitar la rendición de cuentas de todos los actores.

It is considered that the methodology used to prepare the study is useful in project management contexts and provides a procedure that allows an adequate analysis, data processing and results presentation, both interpretively and graphically. It is suggested that the methodology could be used in similar studies to relate the success factors in a project to its performance and outcome.

## Referencias

- Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), 105-109.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), 292-303.
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.
- Almahmoud, E. S., Doloi, H. K., & Panuwatwanich, K. (2012). Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 296-307.
- Anbari, F. T. (2003). Earned Value Project Management Method and Extensions. *Project Management Journal*, 34(4), 12-23.
- Atienza Azcona, J., & Itriago, D. (2009). Ayuda española: avances y retos pendientes para el período 2009 -2012. *Foro AOD*.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Barclay, C. (2008). Towards an integrated measurement of IS project performance: The project performance scorecard. *Information Systems Frontiers*, 10(3), 331-345.
- Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The Perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(6), 37-48.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119-131.
- Cioffi, D. F. (2006). Designing project management: A scientific notation and an improved formalism for earned value calculations. *International Journal of Project Management*, 24(2), 136-144.
- Comisión Europea Oficina de Cooperación (EuropeAid). (2004). Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto.
- Conde, E. (2009). A minmax regret approach to the critical path method with task interval times. *European Journal of Operational Research*, 197, 235-242.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Couillard, J., Garon, S., & Riznic, J. (2009). The logical framework approach – millennium. *Project Management Journal*, 40(4), 31-44.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363-373.

- Cheung, S. O., Suen, H. C. H., & Cheung, K. K. W. (2004). PPMS: a Web-based construction Project Performance Monitoring System. *Automation in Construction*, 13(3), 361-376.
- Cho, K., Hong, T., & Hyun, C. (2009). Effect of project characteristics on project performance in construction projects based on structural equation model. *Expert Systems with Applications*, 36(7), 10461-10470.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22, 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The Success of International development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23, 237-252.
- Díez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (2011). Performance indicators in project management processes. Case study of public sector in Colombia. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Huesca (España).
- Foro de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. (2008). Declaración en Accra. *Ghana*.
- Fortune, J., White, D., Jugdev, K., & Walker, D. (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553-572.
- Garcia, S. (2005). How standards enable adoption of project management practice. *IEEE Software*, 22(5), 22-29.
- Gobierno de Navarra. Servicio de Cooperación Internacional al Desarrollo. (2011). II Plan Director de la Cooperación Navarra (2011 – 2014). . Pamplona.
- Gobierno de Navarra. Servicio de Cooperación Internacional al Desarrollo. (2012). Plan Operativo Anual de Cooperación.
- Hiyassat, M. A. S. (2000). Applying the ISO standards to a construction company: a case study. *International Journal of Project Management*, 18(4), 275-280.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project Management in the international development industry. The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2011). The empirical relationship between success factors and dimensions. The perspective of World Bank project supervisors and managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 711-719.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.
- Lauras, M., Marques, G., & Gourc, D. (2010). Towards a multi-dimensional project Performance Measurement System. *Decision Support Systems*, 48(2), 342-353.
- Ling, F. Y. Y. (2004). How project managers can better control the performance of design-build projects. *International Journal of Project Management*, 22(6), 477-488.
- Lipke, W., Zwikael, O., Henderson, K., & Anbari, F. (2009). Prediction of project outcome: The application of statistical methods to earned value management and earned schedule performance indexes. *International Journal of Project Management*, 27(4), 400-407.

- Luu, V. T., Kim, S.-Y., & Huynh, T.-A. (2008). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758-769.
- Marques, G., Gourc, D., & Lauras, M. (2010). Multi-criteria performance analysis for decision making in project management. *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof.
- Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart:: Project management moving on. *European Management Journal*, 19(1), 92-100.
- McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), 637-646.
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87-97.
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23(3), 181-192.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2010). Plan Anual de Cooperación Internacional PACI 2010: Secretaría de Estado de Cooperación Internacional - Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2009). Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 España: AECID.
- Montes-Guerra, M. I., Gimena Ramos, F. N., Pérez-Ezcurdia, M. A., & Díez-Silva, H. M. (2011). Exploring Project Management Bodies of Knowledge and Monitoring & Control Orientation. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Huesca (España).
- Morris, P. W. G. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139-146.
- Morris, P. W. G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- Murphy, A., & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News*, 30(2), 153-166.
- Niebecker, K., Eager, D., & Moulton, B. (2010). Collaborative and cross-company project management within the automotive industry using the Balanced Scorecard. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(2), 328-337.
- Norrie, J., & Derek, H. T. W. (2004). A balanced scorecard approach to project management leadership. *Project Management Journal*, 35, 47-56.
- OCDE. (1971). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)*, .
- Pajares, J., & López-Paredes, A. (2011). An extension of the EVM analysis for project monitoring: The Cost Control Index and the Schedule Control Index. *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof.
- Pillai, A. S., Joshi, A., & Rao, K. S. (2002). Performance measurement of R&D projects in a multi-project, concurrent engineering environment. *International Journal of Project Management*, 20(2), 165-177.
- Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173-182.

- Plaza, M., & Turetken, O. (2009). A model-based DSS for integrating the impact of learning in project control. *Decision Support Systems*, 47(4), 488-499.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-10.
- Project Management Institute. (2008). A guide to the Project Management Body of Knowledge. Fourth Edition, *PMBOK<sup>®</sup>*. Newtown Square, Pennsylvania (USA).
- Remera, D. S., Stokdykb, S. B., & Van Driel', M. (1993). Survey of project evaluation techniques currently used in industry. *International Journal of Production Economics*, 32, 103-115.
- Rozenes, S., Vitner, G., & Spraggett, S. (2006). Project Control: Literature Review. *Project Management Journal*, 37(4), 5-14.
- Seaman, J. (1999). Malnutrition in Emergencies: How Can We Do Better and Where Do the Responsibilities Lie? *Disasters*, 23(4), 306-315.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research: The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93-99.
- Sohail, M., & Baldwin, A. N. (2004). Performance indicators for 'micro-projects' in developing countries. *Construction Management and Economics*, 22(1), 11-23.
- Steinfort, P. (2010). *Understanding the antecedents of project management best practice-lessons to be learned from aid relief projects*. Unpublished PhD Tesis, RMIT University, Melbourne.
- Steinfort, P., & Walker, D. H. T. (2011). *What Enables Project Success: Lessons from Aid Relief Projects*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Stewart, W. E. (2001). Balanced Scorecard for Projects. *Project Management Journal*, 32(1), 38-53.
- Stuckenbruck, L. C., & Zomorrodian, A. (1987). Project management: the promise for developing countries. *International Journal of Project Management*, 5(3), 167-175.
- Toor, S.-u.-R., & Ogunlana, S. O. (2008). Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. *International Journal of Project Management*, 26(4), 420-430.
- Toor, S.-u.-R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'Iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.
- Torres Martinez, A. J. (2009). Los Factores de Viabilidad de los Proyectos y Programas de Desarrollo en el Sector de las Infraestructuras. *Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicación*.
- Van Der Westhuizen, D., & Fitzgerald, E. P. (2005). Defining and measuring project success. In D. Remenyi (Ed.), *European Conference on IS Management, Leadership and Governance* (pp. 157-163). Reading, United Kingdom: Academic Conferences Limited.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management -- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Wi, H., & Jung, M. (2010). Modeling and analysis of project performance factors in an extended project-oriented virtual organization (EProVO). *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1143-1151.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649.
- Wirth, I., & Tryloff, D. E. (1995). Preliminary comparison of six efforts to document the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 109-118.