



UNIVERSIDAD de VALLADOLID
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Máster en Administración de Empresas (MBA)

TRABAJO FIN de MASTER

**Análisis y comparación ID Project y
proyectos estándar.**

Presentado por:

Nieto Redondo, Kevin

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Víctor Manuel Martín Pérez

Valladolid, 20 de julio de 2022

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. HISTORIA.....	7
Antecedentes	7
Historia de los ID Project y el desarrollo internacional	7
Fases iniciales, años 40, 50 y 60:	7
Años 70	8
Años 80	8
Años 90	8
Actualidad.....	9
Origen proyectos convencionales	9
3. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LOS PROYECTOS ESTÁNDAR Y LOS ID PROJECTS	10
3.1. Conceptos básicos en gestión de proyectos.....	11
3.2. Particularidades ID Project.....	14
Tipos de ID Project	14
Características de los ID Project	15
Metodologías empleadas	15
Metodologías alternativas	16
Enfoques	17
3.3. Similitudes y diferencias	17
Similitudes.....	17
Diferencias.....	18
4. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN. 21	
4.1. PMBOK.....	21
4.1.1. Grupos de procesos	22
4.1.2. Áreas de conocimiento del PMBOK	23
4.2. PRINCE2.....	25
4.2.1. Estructura PRINCE 2	26
4.2.2. Principios	27
4.2.3. Temáticas	30
4.3. Marco lógico.....	31
4.4. PM4NGOS	35
4.5. PMD4DEV	36
5. DISCUSIÓN.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases del ciclo de vida	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 Restricciones de un proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Relación entre complejidad sociopolítica y tipo de proyecto	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Similitudes y diferencias ID Project y resto de proyectos	21
Tabla 2 Comparativa herramientas en gestión de proyectos.....	38

RESUMEN

La gestión por proyectos es una herramienta muy recurrente en las organizaciones y empresas, trazando planes de viabilidad ante las nuevas metas que se quieren fijar. En este documento, estudiaremos los proyectos de desarrollo internacional (ID Project), los cuales tienen su origen en la primera mitad del siglo XX, y los compararemos con la gestión de los proyectos estándar. El objetivo de este trabajo es recopilar toda la información posible acerca de los ID Project y sus modelos de gestión para construir una base documental firme a modo que sirva para poder tener una idea general y construir una opinión subjetiva con perspectiva a modo de comparación entre los dos tipos de proyectos analizados. Existen hitos como la incorporación del Plan Marshall en los Estados Unidos que dieron mucha más visibilidad a este tipo de proyectos, que en un principio tenían una concepción más económica. Se concibe la cooperación al desarrollo internacional como una vía que ha adquirido protagonismo en la que participan diversos agentes y se usan distintas metodologías. No obstante, se presentan varias dudas en cuanto a la efectividad de estos proyectos por las características que los definen y hace que el modelo de gestión y tasa de éxito estén en entredicho. Para ello, las organizaciones tienen a su alcance metodologías que sirven como guía, basadas en la experiencia previa en la gestión de multitud de proyectos.

Palabras clave: ID Project, cooperación al desarrollo, metodologías de gestión de proyectos.

Códigos JEL:

F02 - Orden económico internacional; Organizaciones internacionales no económicas; Integración económica y globalización: generalidades.

O19 Vínculos internacionales del desarrollo; Papel de los organismos internacionales.

L31 Instituciones sin fines de lucro; Organismos no gubernamentales (ONG).

ABSTRACT

Project management is a very recurrent tool in organizations and companies, drawing viability plans before the new goals to achieve. In this document, we will study international development projects (ID Project), which have their origin in the first half of the 20th century. The objective of this work is to collect all the information possible about ID Projects and their management models to build a firm documentary base so that it serves to have a general idea and build a subjective opinion with perspective as a comparison between the two types of projects analyzed. There are milestones such as the incorporation of the Marshall Plan in the United States that gave much more visibility to this type of projects, that initially had a more economical conception. International development cooperation is conceived as a route that has acquired prominence in which various agents participate and different methodologies are used. Nevertheless, there are several doubts about the effectiveness of these projects for the characteristics that define them and makes the management model and success rate are in question. For it, organizations have at their fingertips methodologies that serve as a guide, based on previous experience in managing a multitude of projects.

Key Words: ID Project, development cooperation, project management methodologies.

JEL Codes:

F02: International economic order, non-economic international organizations, Economic integration and globalization: generalities.

O19: International Development Links, role of international organizations.

L31: Nonprofit Institutions, NGOs, Social Entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

Para poder tener una mejor perspectiva de cara a la comparación de los proyectos frente a los proyectos de desarrollo internacional, primeramente, definiremos el concepto de proyecto, seguido del concepto de ID Project para entender los matices que los diferencian inicialmente.

Encontramos las siguientes definiciones refiriéndonos a cada uno de sus términos de forma individual:

Proyecto: Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. (RAE, 2006)

La palabra proyecto implica novedad en cuanto a intención, propósito, arreglos organizacionales y disposición para asumir riesgos. Se basa en la manera racional en la que integra con coherencia acciones espontáneas y anticipadas e implica precisión en su ejecución. Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí con un objetivo común dentro de un tiempo, con un coste y un alcance definidos.

Desarrollar: Aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral. (RAE, 2006)

Internacional: Perteneciente o relativo a dos o más naciones. (RAE, 2006)
Aludiendo entonces al pleno significado de los términos, entendemos como ID Project aquellas acciones ejecutadas para aumentar o reforzar algo de importancia, y, en el caso de que se involucren dos o más naciones, sería proyecto de desarrollo internacional.

Gestión de proyectos: Según la guía para la dirección de proyectos PMI, año 2000, la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a una amplia gama de actividades para cumplir con los requisitos de un proyecto en particular.

La gestión de proyectos es también una disciplina en la que se involucra planificación, organización y gestión de recursos para completar el proyecto dentro de las limitaciones fijadas.

Dada la importancia en el entorno actual de la buena gestión de los proyectos en los que se involucran las organizaciones, se ha decidido realizar un estudio en este trabajo, donde se partirá de una vista general de los dos modelos de proyectos, desarrollo internacional o ID Project y los proyectos convencionales.

Para hacer una mejor diferenciación, se identificarán las herramientas más usadas y cómo se utilizan en cada tipo de proyecto y se tratarán las diferencias y similitudes presentes en ellos, dada su principal diferenciación en cuanto a los objetivos finales de cada uno de ellos, que hace que pase a ser necesario una gestión distintiva en los ID Project.

2. HISTORIA

Antecedentes

Desde el siglo XIX, la globalización ha supuesto grandes impactos a escala mundial, tanto económicos, como sociales y culturales, impactos que han sido tanto positivos como algunos negativos. A raíz de esta globalización, surge la necesidad de las relaciones internacionales y, a su vez, de la colaboración internacional para el desarrollo de las diferentes áreas geográficas.

En el siglo pasado, la mayoría de intentos de actividades a favor del desarrollo internacional eran aquellos donde las instituciones dedicadas al desarrollo se vinculaban en una relación de dependencia con los destinatarios de esa ayuda al desarrollo. Es por eso que en la actualidad se ha dado un cambio en el foco del beneficiario objetivo de estos proyectos, y el papel que desempeña la sociedad es mucho mayor, tratando de no solventar directamente sus problemas, sino haciéndoles partícipes del aprendizaje para que puedan ser ellos mismos quienes tengan capacidad resolutoria frente a las circunstancias que se les presenten. (Programa de las Naciones Unidas, 2005)

Historia de los ID Project y el desarrollo internacional

La historia de los ID Project parte de mediados del siglo XX, apareciendo este tipo de proyectos con una idea muy semejante a la de una empresa, con los que se buscaba obtener un beneficio y no se tenía tan en cuenta su trasfondo social.

Fases iniciales, años 40, 50 y 60:

El desarrollo internacional surge como una rama de la gestión de proyectos a manos del presidente estadounidense Truman. EEUU contribuyó de manera excepcional a la expansión en la utilización de proyectos convencionales como forma de gestión para sus planes de gobierno, contruidos en la base de los logros tecnológicos de las décadas de 1940 y 1950.

En décadas posteriores se sucedieron proyectos masivos, entre los cuales se incluían tanto las misiones espaciales de la NASA como la misión del Apolo.

Estos acontecimientos hicieron que gradualmente se fuesen sumando asociaciones profesionales de otros países, propiciando la aparición de modelos de gestión como el PMBoK. (Ika and Hodgson, 2014).

Años 70

En la década de 1970, tras una mala situación económica con una fuerte recesión, a la que además se sumaba la poca aceptación del pago de impuestos por parte de los ciudadanos, nace la nueva gestión pública; con bases de una clara economía neoliberal y centradas en una mayor preocupación por los resultados, más atención a la responsabilidad gerencial, necesidad de promover la flexibilidad laboral y organizativa, preferencia por las soluciones contractuales y mercantiles, etc.

Años 80

En los años 80, tras el cuestionamiento de los años 70, se sumó la mala situación económica de los países y la revisión del modelo de cooperación internacional al desarrollo, lo que condujo al cuestionamiento del propio sistema. El FMI tuvo que introducir políticas reformistas que derivaron en una disminución del gasto público, y, por tanto, una disminución de la financiación de proyectos destinados al desarrollo por la merma en la partida del gasto social. A finales de esta década los países volverían a equilibrar la situación económica que venían experimentando y empezaron a prestar atención en los efectos sociales que provocaban las políticas que habían puesto en marcha (Martínez Cazón, María, 2018).

Años 90

Posteriormente, en la década de los años 90, se introduce el paradigma del desarrollo humano en las teorías del desarrollo. Gracias a ese enfoque, se ensalza la figura del ser humano como centro de todas las decisiones para lograr los objetivos de crecimiento económico y serían las personas quienes gestionarían su propio desarrollo. La publicación del Informe de Desarrollo Humano reforzaría esta idea, y se partiría de la idea de que la riqueza de un país está en su población, apareciendo un nuevo Índice de Desarrollo Humano (IDH), en el que se vinculan aspectos tanto económicos como educación y salud. En estos años aparece también el concepto de desarrollo sostenible, definiéndose como aquel desarrollo que no sólo satisface las necesidades del

presente, sino que lo hace sin comprometer las necesidades que puedan surgir en un futuro.

Actualidad

En la actualidad, tras la aprobación en el año 2000 de los ODM, se llegaron a acuerdos en los que los países desarrollados **serían partícipes del apoyo de aquellos que dispusieran de menos recursos**. Esta iniciativa se vería reforzada en el año 2005 con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, donde más de 100 países se comprometieron a que la ayuda fuese lo más eficaz posible.

Origen proyectos convencionales

En los proyectos convencionales, se pueden diferenciar tres etapas o momentos por los que ha pasado su evolución:

El enfoque pionero parte de la influencia de la NASA y las actuaciones del gobierno de los EEUU como propulsores primigenios en la gestión de proyectos, siendo enfoques más tradicionales, científicos, instrumentales y universalistas. Se centraban en la identificación y puesta en práctica de los factores críticos de éxito.

El segundo es un enfoque más ecléctico, que surge en la década de 1980 y donde la evolución del primer enfoque de las décadas anteriores parte por las limitaciones que suponían los enfoques tradicionales. En esta etapa se presta especial atención a factores como el liderazgo y la cultura, que más tarde servirán para la aparición de las “nueve escuelas” (Ika and Hodgson, 2014).

En tercer lugar, se ve a la gestión de proyectos como un intento por comprender el impacto que estos suponen a nivel político y social. Es el principio del análisis de los impactos multinivel fruto de los proyectos.

Estos dos últimos han sido cuestionados por su intento de generalizar la gestión de proyectos de manera que se pueda aplicar la misma teoría a todo tipo de proyectos. Se señala que los proyectos no pueden ser invariantes o universales y que cada uno demanda unas actividades específicas que requieren de una organización y estructura personalizadas.

Como muchos otros, los ID Project son propensos a excepciones institucionales o situaciones donde predomina el desconocimiento de contextos institucionales. Tanto el enfoque tradicional como el contingente deben ser cuestionados a la luz

de un examen y una problematización detallados, explícitos y críticos de las prácticas que subyacen en los ID Project. (Dar, 2008; Kerr, 2008).

3. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LOS PROYECTOS ESTÁNDAR Y LOS ID PROJECTS

En los años 50, se concebían a los ID Project como una herramienta económica para mover la economía de un país y que los estados destinasen partidas de fondos a la subvención de estos proyectos. Parten de las necesidades originadas tras la segunda guerra mundial para mejorar las vulnerabilidades sufridas y buscaban un cambio ante la situación en la que se encontraban. Se utilizaron los proyectos para subdividir y fragmentar los objetivos fijados, ayudándose con herramientas heredadas de la ingeniería, construcción y economía; que han ido evolucionando a lo largo del tiempo con la aparición de diferentes modelos de dirección por proyectos.

Paul Rosenstein-Rodan (1984) con su teoría del “gran impulso” aportaba la visión de una gran masa crítica de inversión pública que utilizaría las economías externas, favoreciendo un crecimiento rápido vinculado a la mayor productividad del sector industrial y asociado al desplazamiento de la mano de obra del mundo rural hacia las ciudades industrializadas. Esto propició una colaboración entre las empresas interesadas que fueron partícipes en potenciar las infraestructuras e inversiones de las industrias, con el objetivo principal de facilitar los intercambios entre las empresas.

Así, el concepto de ID Project condujo a decisiones de inversión por parte de los gobiernos con un papel clave en las economías externas y planificación económica. El propio concepto de ID Project parte del entorno macroeconómico concebido como cooperación entre industrias y constituye un imperativo existencial para la industria de ayuda. La idea principal, es la distribución de riqueza para gestionar bienes o servicios destinados para el uso público en los países con menos poder adquisitivo para que potencien sus sectores de actividad.

Aquí es donde el Banco Mundial, unido con otras instituciones financieras que promovían el desarrollo, promovieron un cambio en el que el comercio y las decisiones políticas tomadas en torno a la economía y su liberalización estaban cada vez más presentes, sirviendo como herramienta de reorientación

gubernamental. Hecho fundamental para propiciar el proceso de globalización, a partir de entonces, las sociedades que formaban parte de la cooperación al desarrollo esperaban que el resto de países se sumasen a la iniciativa y así avanzar de forma conexas como motor del mercado mundial. A lo largo de este proceso, los proyectos se utilizaron como punto de apoyo base para transformar la diplomacia e instituciones con un nuevo ajuste estructural.

Estos proyectos tienen características similares a los proyectos llevados a cabo por el sector público como iniciativas domésticas. Pueden denominarse proyectos transnacionales o proyectos globales, en los que participan múltiples zonas geográficas, culturas y funciones gubernamentales como por ejemplo las intervenciones llevadas a cabo para la ayuda tras los desastres del terremoto del Océano Índico y el socorro en el tsunami de 2004 (Ika et al, 2020).

Sin embargo, son proyectos en el sentido clásico del término, funcionando como compromisos limitados, con caducidad, únicos y multidisciplinarios en los que se hace entrega de bienes o servicios.

3.1. Conceptos básicos en gestión de proyectos

Fases del ciclo de vida de los proyectos

Ilustración 1 Fases del ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia

Preparación

Es una etapa esencial para sentar las bases sobre las que cursará el proyecto, sirve para establecer una situación futura ideal a la que se quiere llegar y cuáles van a ser los pasos y elementos en los que nos vamos a apoyar para hacerlo.

La idea de la fase de preparación engloba una etapa amplia de un proceso más global en el que se incluye la identificación, el diagnóstico y la formulación.

La Comunidad Europea opta por la aplicación del enfoque del Marco Lógico en cuanto al uso de literatura para obtener información sobre esta primera etapa.

Una de las herramientas más utilizadas es el análisis institucional mediante el uso del análisis DAFO (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Pero es común la utilización de uno o más análisis conjuntamente como son los análisis de vulnerabilidad o los análisis de problemas.

Implementación

Es la etapa en la que se realiza el proyecto. Se realizan dos acciones en el transcurso de esta etapa: ejecución y seguimiento. Son acciones que van estrechamente relacionadas, mientras se está ejecutando el proyecto debemos hacer su correspondiente seguimiento.

Mediante la ejecución se pone en marcha todo el plan operativo fijado en la planificación, creando la necesidad de la existencia de un organismo que regule la ejecución del proyecto mediante la toma de decisiones fundamentales como reparto de tareas, resolución de contingencias, asignación de recursos, etc.

El seguimiento acompaña a la ejecución y la finalidad principal es la de crear flujos de información a todas las partes implicadas sobre el estado en que se encuentra el proyecto y verificar a que nivel se está logrando cumplir las actividades y objetivos marcados. En esta etapa se usan indicadores relacionados con los resultados y objetivos para facilitar la medición de los mismos.

Evaluación

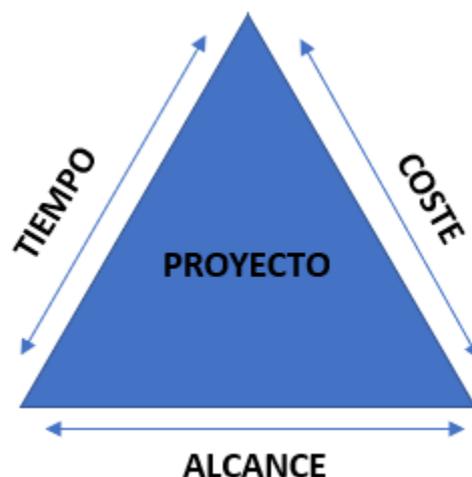
La fase de evaluación o cierre se trata del análisis de lo conseguido, ya sea mediante la valoración o cuantificación. Pero, en el ámbito del desarrollo internacional se entiende como un proceso dedicado a determinar objetivamente la eficacia e impacto de todas las actividades realizadas en función de sus objetivos. Este proceso ayuda a la organización y administración a tener unas bases para futuras planificaciones y decisiones que tengan que darse.

“La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes”. (Desarrollo-OCDE, 1995)

La evaluación es una etapa transversal del ciclo de vida del proyecto y una etapa propia en sí. La acción de evaluar viene determinada intrínsecamente en cada una de las etapas del proyecto dado que la naturaleza del mismo hace necesaria que las decisiones se fundamenten de forma correcta.

Restricciones de un proyecto

Ilustración 2 Restricciones de un proyecto



Fuente: Elaboración propia

Tiempo

El tiempo es la suma de la duración de las actividades necesarias para completar el proyecto, representado comúnmente en un diagrama de barras. En los ID Project, habitualmente, es la restricción que menos se tiene en cuenta y fruto de ello es el incumplimiento de los plazos de

entrega estimados en el proyecto, así como las tareas incompletas. Para que el cronograma cumpla su planificación es preciso un control para cerciorar que se logran las estimaciones temporales, secuencia de procesos y recursos utilizados. El equipo del proyecto debe velar por verificar las restricciones y requisitos específicos de tiempo de los *stakeholders* del proyecto.

Coste

Se refiere a los recursos financieros que soportan la realización del proyecto. Aquellos que han sido aprobados para hacer frente a los costes de las actividades. En ID Project, ajustarse al presupuesto financiero es muy importante para garantizar una sostenibilidad de los cursos contables y dar continuidad al proyecto. Las restricciones económicas interfieren en cuanto a la dotación de recursos y personal, es por ello que se debe gestionar de manera eficiente la financiación obtenida, alineando las políticas presupuestarias con los objetivos y procedimientos existentes.

Alcance

Consiste en el trabajo requerido para la entrega de los resultados, es el eje principal del proyecto. Una buena definición del alcance del proyecto servirá para garantizar su consecución de acuerdo con los objetivos establecidos. Cualquier alteración en el alcance del proyecto provoca la suma de actividades no previstas en el proyecto, implicando unos mayores costes y prolongación en la fecha de entrega del proyecto.

Centrándonos en los ID Project, no es suficiente cumplir con las restricciones previamente mencionadas, sino que también se debe lograr satisfacer las expectativas generadas en los *stakeholders*. La comprensión de la relación entre sí de estas restricciones permitirá al gestor del proyecto una mejor toma de decisiones. (Lewis, 2005)

3.2. Particularidades ID Project

Tipos de ID Project

Dentro de los ID Project se distingue entre los proyectos denominados duros, planos o basados en capital físico y proyectos blandos. Otra de las divisiones

que se hacen es entre los proyectos sistémicos cuya finalidad última es reducir pobreza y los proyectos centrados en las ayudas denominados proyectos de emergencia o humanitarios. (Ika et al, 2020)

Algunos consisten en proyectos centrados en infraestructuras a gran escala con intención de transformar el área en el que intervienen, como el llevado a cabo en Etiopía para la creación del sistema ferroviario para aquellas zonas que no disponían de salida al mar y facilitar el auge de la economía y reducir tanto los costes como el tiempo de transporte desde los puertos al interior del país.

Características de los ID Project

El factor clave de estos proyectos es concebir como una ocasión que se les presenta a las partes intervinientes para formar parte de algo único y trascendente para la sociedad. Son una oportunidad para demostrar transparencia, rindiendo cuentas de sus actuaciones y evidenciando su eficiencia, innovación y multifuncionalidad. Además, tienen un alto contacto con participantes locales y globales, y, debido a su condición social, hace que sus impactos sean medidos respecto a las expectativas, tensiones y conflictos previos a la elaboración del proyecto. En numerosas ocasiones el contexto requiere cambios en los gobiernos de los países receptores.

Metodologías empleadas

Los modelos de los proyectos tradicionales, así como los ID Project han sufrido un proceso transformacional desde la década de 1950, evolucionando en su gestión y enfoque. Dadas las diferencias entre estos proyectos y los de ámbito general, dieron pie a multitud de cambios en el enfoque en que son administrados.

En los ID Project, los malos resultados obtenidos entre los años 1950 y 1980 hicieron que se cambiase el enfoque tradicional con el que se trataban e incluso a los llamados proyectos generalizados para cambiarlos por completo y adoptar una visión en la que se nombra el concepto de proyecto como proceso.

En los años 1970, la matriz de 4x4 se convirtió en la herramienta básica en la planificación de los ID Project, por su descripción general que favorece a la hora de implementar el diseño del proyecto a las acciones llevadas a cabo. Es una manera de gestionar proyectos entendida como “enfoque modelo” sobre el que ocupa de manera principal lo que se debe hacer en lugar de lo que sucede. En

esta forma de ver los proyectos se deja de lado la parte humana de los ID Project. El gerente lleva a cabo el proyecto dividiendo las fases en mini proyectos.

Fruto de esta metodología, los encargados de analizar los proyectos han acordado una convicción en la que explican que el fracaso de los ID Project se puede rectificar mediante el uso de mejores procedimientos, herramientas y técnicas que ayudarían a la consecución de los objetivos para los que se elaboró el proyecto, midiendo el éxito del mismo en tiempo, coste y retorno financiero de su inversión.

Por lo tanto, el enfoque tradicional no ha estado a la altura de las expectativas.

Metodologías alternativas

Otros personajes influyentes, reconocen que las técnicas tradicionales pueden ser útiles pese a sus imperfecciones. Los defensores de la planificación social sugieren incluir variables sociales, como la limitación de la participación de los beneficiarios del proyecto para conseguir mejores resultados. Pero, se ha demostrado que, con un enfoque impulsado por la comunidad, para los proyectos de fondos de inversión social, se percibe como una mejora por los miembros de la comunidad; aumentando así su eficacia.

El antiguo anteproyecto evoluciona y se perfecciona para incidir sobre varios puntos del ciclo de vida del proyecto, formado por ideas como la participación en los procesos y preocupaciones por factores humanos. Reúnen mediante talleres de planificación de acciones a las partes interesadas para diseñar el proyecto, dando lugar a la inserción de las ONG en el entorno de los ID Project con procesos en los que la voz de los beneficiarios se vuelve cada vez más importante. Esta posición se basa en la creencia de que no existe un “único mejor enfoque” sino un enfoque que se adapta a las circunstancias particulares dependiendo de los objetivos de la intervención y el contexto específico.

Otro intento transformacional se da con la idea de asociar los ID Project a una idea de análisis de entornos micropolíticos para conflictos, en estos escenarios algunos de los objetivos no son ni visibles ni están a la luz y muchas veces las partes interfieren unas con otras para tratar de establecer y manipular las agendas para las discusiones públicas. Se dan compensaciones encubiertas entre los intereses de las partes que son acordadas informalmente. Este análisis acomete contra la naturaleza intrínseca de los ID Project.

Entonces, surge la influencia de combinar ambas metodologías, formando un modelo híbrido entre lo tradicional y lo micropolítico. Con esto se conseguiría la intervención de los beneficiarios en los proyectos y se tratarían de resolver las cuestiones políticas de poder. Es una reconfiguración en cuanto a diseño, implementación y seguimiento de los objetivos del programa. Pero, incluso si esto funciona, no se lograría abordar el desequilibrio de poder que gobierna en el panorama internacional.

Enfoques

Tanto el enfoque tradicional como el contingente deben ser cuestionados a la luz de un examen y una problematización detallados, explícitos y críticos de las prácticas que subyacen en los ID Project (Dar, 2008; Kerr, 2008).

Como muchos otros, los ID Project son propensos a excepciones institucionales o situaciones donde predomina el desconocimiento de contextos institucionales (Orr y Scott, 2008).

3.3. Similitudes y diferencias

Similitudes

Una de las principales semejanzas entre los proyectos convencionales y los ID Project está en la elevada tasa de fracaso de ambos, rondando el 63% de no consecución de los objetivos marcados. Detrás del alto porcentaje de fracaso se encuentra como motivo fundamental la mala gestión. Se tratan de problemas derivados de una gestión deficiente donde no se tiene en cuenta el sobrecoste, demoras prolongadas en el tiempo, mal análisis del riesgo del proyecto, evaluación del desarrollo del proyecto inadecuada, etc (Ika and Hodgson, 2014). Los proyectos en ocasiones fracasan a causa de la falacia de la planificación. En la gestión de proyectos es un concepto de uso común, donde la diferencia entre la situación real a la que se quiere hacer frente y las capacidades de actuación difieren, tomando en cuenta tanto el propio proyecto como los recursos de los que se dispone. Son incoherencias dentro del proyecto que hacen que tanto los objetivos como los planes iniciales no se consigan.

Tienen una elevada complejidad en cuanto a su estructura, donde colaboran entre sí múltiples organizaciones de diferentes orígenes. Ningún proyecto carece de incertidumbre, son desafíos de alta complejidad en los cuales hay varias partes interesadas de distintos niveles y con expectativas que pueden llegar a

ser contradictorias, generando problemas multinivel y despertando inquietudes sobre su mala gestión.

Tanto los proyectos convencionales como los de desarrollo internacional, se basan en la entrega de bienes y servicios, los cuales son limitados, temporales, únicos y multidisciplinarios. Se desarrollan a través de un ciclo de vida, con ciertas limitaciones como el tiempo, coste y calidad y requieren de algunas herramientas, conocimientos y técnicas específicas para su implementación.

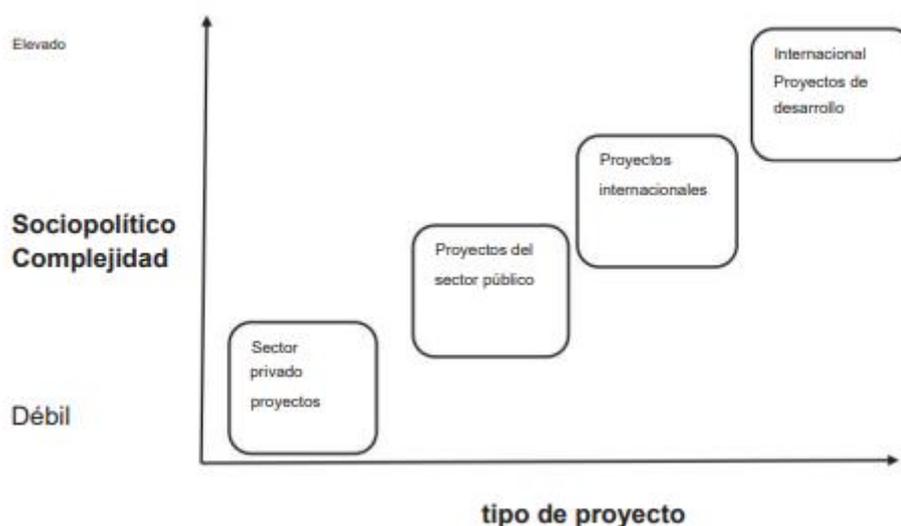
El ciclo de vida parte desde la preparación del proyecto, en la que se identifican y planifican las tareas que requiere, pasando por la fase de implementación, donde se procede al desarrollo del proyecto y se inician las ideas de la etapa de preparación; y, llegando a la parte final de cierre o evaluación midiendo el transcurso y resultado (Ika, 2012).

Diferencias

Los ID Project son un modelo de los proyectos convencionales, mucho más complejos al tratarse de emprendimientos multisectoriales. Tienen una base de carácter pública y, como tales, sus objetivos y resultados son intangibles, pese a que los objetivos del proyecto puedan ser la construcción de edificios como escuelas, hospitales, carreteras, etc. Estas estructuras deben obedecer a una necesidad presente por parte de los beneficiarios. El proyecto puede ver alterado su entramado con decisiones optimistas que sobrevaloren los resultados o beneficios. La intervención y presencia de políticas en medio de la gestión de los proyectos que hacen que el lapso temporal entre la concepción del proyecto y la entrega sean más dilatadas en el tiempo de lo que se suponía en un momento inicial. En esencia, un impacto de un ID Project se concibe en términos de reducción de pobreza (Ika and Hodgson, 2014).

Como podemos ver en el gráfico, a los ID Project les rodea una mayor complejidad sociopolítica, siendo los que más nivel de complejidad presentan, a diferencia de los proyectos del sector privado, los que por lo general son los más sencillos, por debajo de los proyectos llevados a cabo por el sector público.

Ilustración 3 Relación entre complejidad sociopolítica y tipo de proyecto



Fuente: (Ika and Hodgson, 2014)

Esto tiene coherencia, puesto que en el sector privado no se tienen en cuenta aspectos sociales prácticamente, las empresas gestionan sus proyectos en base a sus necesidades y con el objetivo final de la consecución de beneficio, mejorando su situación previa al inicio del proyecto, pudiendo ser gestionados íntegramente por parte de la empresa.

En los proyectos que tienen intervención por parte del sector público se tiene en consideración el fin social y requieren de más coordinación entre los organismos involucrados, lo que hace que aumente su complejidad.

Después se encuentran los proyectos internacionales, que engloban varios sectores, culturas y organizaciones y hacen que su organización y complejidad sea aún mayor.

Por último, se encuentran los ID Project, que son los más complejos de los presentes en el gráfico y esto es debido a los factores mencionados anteriormente, lo que los hace situarse en ese nivel.

Algunos de los ID Project son gestionados por asociaciones internacionales público-privadas, y, por lo general, son empresas sociales sin ánimo de lucro que están presentes dentro de programas de reducción de la pobreza del país receptor. La financiación de estos proyectos tiene como origen las agencias y donantes de Occidente, tomando como destinatarios las regiones más al sur del planeta con recursos captados y destinados por partidas de fondos para ayudas

procedentes de uno o más países, lo que expone a los ID Project a un alto riesgo y complejidad sociopolítica (Comisión Europea, 2007; Ika, 2012).

Hay diferencias también al ver la estructura de los dos tipos de proyectos en cuanto a las partes que intervienen en cada uno, al ser la de los ID Project un poco más extensa. A grandes rasgos, las estructuras serían estas, básicamente: En los proyectos convencionales las partes interesadas o *stakeholders* se materializan fundamentalmente en el cliente y los contratistas. El cliente, que son los encargados de financiar económicamente el proyecto y que obtendrán beneficios fruto de la actividad del proyecto, y los contratistas, a quienes el cliente retribuye para que lo lleven a cabo y le entreguen los resultados previstos.

Mientras que los ID Project tienen presentes, al menos, tres partes interesadas. Una de ellas son las agencias de financiación, quienes soportan económicamente el proyecto a través de préstamos o subvenciones directas pero que no reciben los resultados que arroja el proyecto. Después se encuentran las unidades de implementación, que ponen en marcha el proyecto, y, por último, los beneficiarios a quienes va dirigido el proyecto, que generalmente son países u organizaciones. Estos carecen de un cliente directo. En cuanto a la evaluación del éxito de los dos tipos de proyectos, existen claras diferencias.

Por un lado, en los ID Project no queda bien determinado cuál es el criterio que se sigue para medir el éxito del proyecto. Diallo y Thuillier (2004) proponen tres “macro-dimensiones” basadas en el perfil, gestión e impacto del proyecto. Los mismos autores, en un documento posterior, implementan las dimensiones relacionadas con la confianza, comunicación entre donante, receptor y diseñador del proyecto.

También podemos utilizar el ciclo de vida para la evaluación del proyecto, pero no están bien definidos ni los criterios ni la graduación de los factores generales. Los investigadores se centran en evaluar el desempeño de los ID Project analizando el impacto causado sobre los indicadores macro del país receptor como el PIB (Boone, 1996). A través de la visión a micro escala Duflo y Kremer, (2003) afirman que el desempeño de este tipo de proyectos ha de ser evaluado por el impacto de los mismos en sus beneficiarios.

Tabla 1 Similitudes y diferencias ID Project y resto de proyectos

	ID Project	Otros proyectos
Similitudes	Iniciativas limitadas	
	Entrega de bienes y servicios	
	Ciclo de vida	
	Restricciones (tiempo, coste y calidad)	
	Gran número de partes interesadas	
	Complejidad estructural	
	Colaboración de múltiples organizaciones de distintos orígenes	
Diferencias	Metas más intangibles y ambiguas	Metas tangibles
	Mayor grado de incertidumbre ambiental	Impacto ambiental bajo o moderado
	Falta de un cliente definido	Presencia de un cliente específico
	Asimetría entre países e instituciones según su poder económico	Mayor simetría económica
	Fuerte orientación de procedimientos	Flexibilidad en la orientación de los procesos
	Contextos y entornos institucionales únicos y complejos	Contextos y marcos institucionales más estables

Fuente: Elaboración propia

4. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN

Con el fin de garantizar el éxito de los proyectos, se crean una serie de guías que intentan estandarizar los criterios de evaluación y desarrollo de los mismos, basadas en procesos, basadas en planes y basadas en competencias, de entre las que destacamos:

4.1. PMBOK

El PMBOK es una publicación del PMI (Project Management Institute), reconocida a día de hoy como entidad rectora, fundado en 1969 y que se ha convertido en una de las organizaciones sin ánimo de lucro de la especialidad.

El PMBOK se trata de un modelo de gestión por procesos en la que se suceden unas actividades a través de las que transcurre el ciclo de vida del proyecto, utilizado tanto en el ámbito público como en el privado. No está limitado a un cierto tipo de proyectos específicos, se utiliza para la gestión de diversas áreas de conocimiento.

Su propósito es contribuir al éxito del proyecto mediante la aplicación de conocimientos, procesos, herramientas y técnicas. Para ello atribuye un vocabulario de común utilización en el área profesional e identifica los fundamentos de las buenas prácticas.

Con esta guía basada en procesos, se entiende que la incorporación de mejores procesos en el ciclo de vida de un proyecto implica directamente una reducción positiva en la variabilidad de los resultados obtenidos, así como una mejora en el desempeño, con la máxima de mejores procesos para conseguir mejores resultados.

Mediante el uso de procesos en el ciclo de vida del proyecto nos permite crear una uniformidad que reduce la incertidumbre y nos aporta un mayor control sobre cada fase.

Es una guía basada en la mejora continua y el aprendizaje a través de la sucesión de procesos agrupados en diez áreas de conocimientos o cinco grupos de procesos siguiendo el orden cronológico del ciclo de vida de un proyecto. Mediante el uso de procesos en el ciclo de vida del proyecto nos permite crear una uniformidad que reduce la incertidumbre y nos aporta un mayor control sobre cada fase.

4.1.1. Grupos de procesos

PMBOK opta por agrupar los procesos utilizados en la gestión de proyectos en cinco grupos definidos como:

Initiating process group

Son los procesos relacionados con el inicio del propio proyecto o alguna de sus fases una vez se ha obtenido la autorización para comenzar.

Planning process group

Agrupar todos los procesos que se necesitan para determinar el alcance, objetivos y plan de actuación en un proyecto.

Executing process group

Son aquellos procesos que se utilizan para conseguir realizar las tareas definidas en el plan de gestión y son necesarias para la consecución de los objetivos marcados.

Monitoring and controlling process group

Son todos los procesos que sirven para controlar y revisar el progreso a medida que avanza un proyecto, comprobando paulatinamente el desempeño de cada fase del proyecto.

Closing process group

Figuran los procesos necesarios para la etapa de cierre del proyecto o fase.

4.1.2. Áreas de conocimiento del PMBOK

El PMBOK está subdividido dentro de diez áreas de conocimiento, entendiendo como tal, según la definición ofrecida por la propia guía, “área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen”, todas relacionadas entre sí, las cuales son:

Project Integration Management

Son todos los criterios de gestión y administración utilizados para coordinar a todas las partes y procesos implicados en un proyecto.

Project Scope Management

Define los procesos necesarios para que el proyecto se desarrolle con éxito y establece el alcance, donde se determinan de manera explícita cuales son los objetivos a lograr.

Project Schedule Management

Secuencia y estima la duración de todos los procesos y actividades, así como el control de los mismos durante la ejecución.

Project Cost Management

Incluye los presupuestos estimados para controlar los costes derivados de la gestión del proyecto y su control para mantenerlos dentro del margen fijado.

Project Quality Management

Son los procesos y su control en la ejecución que formalizan las responsabilidades de todos los procesos y sus fases.

Project Resource Management

Es el control del equipo de recursos humanos que forman el proyecto, a los que se les asignan roles y responsabilidades en cada una de sus fases.

Project Communications Management

Son todos los procesos implicados en la recopilación de información y distribución de la misma por las distintas vías y garantizar la comunicación entre todas las áreas.

Project Risk Management

Trata de reducir las amenazas en torno al proyecto, detectando, gestionando y solucionando todos los riesgos asociados al proyecto, aludiendo al término de riesgo como todo evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto.

Project Procurement Management

Es el proceso en el que se documentan las decisiones de compra y el motivo de las adquisiciones de bienes, estructuras, herramientas o servicios externos a la organización.

Project Stakeholder Management

En esta área de conocimiento se engloban todos aquellos procesos para la gestión de las partes interesadas en el proyecto o posibles inversores, así como la administración de las expectativas fruto del proyecto.

El orden en el que se presentan las áreas de conocimiento corresponde de forma lógica a la forma en que se desarrolla el ciclo de vida del proyecto, de manera que cada área tenga relación con acciones dentro de las áreas que la preceden. (Hermano et al, 2013)

El PMBOK se ha convertido en un recurso básico para las personas que se ven envueltas en la gestión de proyectos y algunos de los aspectos que más ponen en valor son:

La elevada participación de profesionales especialistas de diversas ramas de conocimiento y numerosas empresas de todo el mundo que suman valor añadido al contenido del PMBOK.

Está reconocido de uso compartido general y sirven como estándar en la profesión.

A través de su adaptabilidad se pueden gestionar y aplicar a proyectos de todo tipo, customizando el conocimiento a distintas industrias a través de los documentos asociados a las áreas de conocimiento.

Está vinculado a nivel procesal con otras normativas como, por ejemplo, la normativa ISO.

Dadas las críticas que se le han hecho a este estándar (falta de generalización aplicable a cualquier proyecto y poca subjetividad), en su versión más reciente, PMBOK 7, se pasa de los procesos a los principios, pasando de lo prescriptivo a lo universal. Se centra en alinear los objetivos multinivel para que aporten valor. Se pasa de las salidas a los resultados que se espera obtener. Se pasa de las áreas de conocimiento a las actividades necesarias para cumplir los principios, llamadas ahora dominios.

En referencia a la utilización del estándar ofrecido por el PMBOK para la gestión de ID Project, no parece ser la mejor opción en cuanto a las herramientas y métodos estándar que utiliza, debido a las características tan especiales atribuidas a estos proyectos.

4.2. PRINCE2

Prince2 (Projects in a Controlled Environment, o proyectos en un entorno controlado) es método estructurado de dominio público desarrollado en el Reino Unido en 1996, utilizado para la gestión de proyectos de orden público. Está basado en la experiencia de la gestión de otros muchos proyectos, recogiendo los resultados obtenidos anteriormente. Adaptan lo aprendido y las técnicas conocidas al nuevo proyecto para lograr alcanzar el correcto desarrollo del mismo. Es verdaderamente genérico y su aplicación se puede dar a cualquier tipología de proyecto, independientemente de su escala, organización, ubicación geográfica o cultura.

Según este estándar, en cualquier proyecto, las unidades de medición a controlar son coste, tiempo, calidad, alcance, riesgo y beneficios.

Coste: El proyecto ha de ser asequible, con un presupuesto prefijado que sirva de referencia. A lo largo del proyecto se pueden dar diversos factores que

generen gastos adicionales no previstos o aparezcan nuevas oportunidades para reducir los costes en los que se incurre.

Tiempo: Es la fecha límite fijada por los gestores del proyecto y que servirá como meta a cumplir para su finalización.

Calidad: Los proyectos si bien cumplen los objetivos de coste y tiempo, la calidad no es menos importante. Los proyectos han de ser aptos para el propósito.

Alcance: Es lo entregable en el proyecto. Sirve para poner de acuerdo a las partes entre lo que se entrega y lo que se quiere recibir para que no haya interferencias en la comunicación. A medida que el proyecto sea más grande, más difícil se hace determinar cual es el alcance exacto del proyecto.

Riesgo: Es el riesgo que el gestor del proyecto está dispuesto a asumir, ningún proyecto está exento de riesgo.

Beneficios: El beneficio está vinculado a todos los aspectos anteriores, necesitamos una correcta alineación de todos para que el proyecto se considere como una inversión y asegurarnos de que lo que se entrega al finalizar el proyecto sea consecuente con el logro del beneficio deseado.

Con estas seis variables, PRINCE2 presenta un marco integrado de procesos y temáticas que abordan todos los aspectos del proyecto, desde su planificación, delegación, seguimiento y control de cada uno de ellos.

4.2.1. Estructura PRINCE 2

PRINCE2 está estructurado de la siguiente forma:

Principios

Son lo que determina la correcta utilización del PRINCE2, son las obligaciones y buenas prácticas que sirven a modo de orientación. PRINCE2 dispone de siete principios y es necesario que se aplique cada uno de ellos para tratarse de un proyecto gestionado con esta metodología.

Temáticas

A través de las siete temáticas de PRINCE2 se explica el tratamiento para varias de las disciplinas en la gestión de proyectos y el por qué de su uso. Describen los aspectos que se han de tratar continuamente y de manera conjunta a lo largo de la vida del proyecto.

Procesos

Sirven de manera descriptiva como una guía orientativa paso a paso del ciclo de vida, desde el comienzo hasta el cierre del proyecto. Cada uno de los procesos por los que se pasa tiene sus propias listas de control para las actividades que se están realizando.

Entorno del proyecto

Trata de la adaptabilidad de la estructura de PRINCE2 al contexto en el que transcurre el proyecto. Se vincula PRINCE2 a la idea de un marco flexible de libre utilización en el que posibilita la fácil adaptación de la metodología a cualquier proyecto sea cual sea su tipo o tamaño.

4.2.2. Principios

Atendiendo a su propósito, PRINCE2 provee una metodología adaptable a cualquier proyecto. Esto es posible gracias a que está basado en principios, con lo que atribuye adaptabilidad.

Los principios se pueden resumir en:

Justificación comercial continua

PRINCE2 exige que los proyectos tengan unos requisitos como que haya un motivo justificable para iniciarlo, que esa justificación se mantenga a lo largo de la vida del proyecto y que se documente y apruebe.

Como un proyecto está estrechamente relacionado con las justificaciones comerciales, esta continua justificación sirve de propulsor para asegurar que el proyecto se mantiene debidamente alineado con los objetivos y beneficios esperados ya sean comerciales o no.

Incluso los proyectos de carácter obligatorio, adaptaciones a nuevas legislaciones, por ejemplo, deben tener una justificación de las opciones elegidas en cuanto a coste, beneficio y riesgos.

Si en un momento dado el proyecto deja de ser justificable, se ha de detener, previniendo a la organización de unas mayores pérdidas y ahorrando esfuerzos, con lo que se considera la decisión de no continuar como una elección positiva, puesto que podrán invertir los recursos en proyectos que sean más beneficiosos.

Aprendizaje de la experiencia

PRINCE2 está basado en el aprendizaje de experiencias en la gestión de proyectos realizados con anterioridad, ya hayan sido fructíferos o no, se recoge

de cada uno de ellos las decisiones tomadas y sus consecuencias para servir de modelo y ejemplo en un futuro.

Al inicio del proyecto se deberían revisar los casos anteriores que tengan similitud con el tema que se va a abordar para ver si es posible aplicar alguna de las lecciones recogidas en ellos y más aún cuando es la primera vez que la organización va a realizar un proyecto de este tipo.

Una vez comenzado el proyecto, el aprendizaje debe de estar presente y ser continuo, cada una de las elecciones o decisiones que se tomen se deberían anotar en los informes y revisiones realizados. Con esto se busca posibilitar oportunidades de mejora en el ciclo de vida del proyecto.

Cuando se va acercando el cierre, se ha de sacar un comunicado con todas esas decisiones tomadas, a menos que esas lecciones den pie a cambios.

Roles y responsabilidades definidos

Un proyecto basado en PRINCE2 tiene roles y responsabilidades bien definidas y la estructura encaja con los intereses de todas las partes involucradas, desde la empresa hasta los usuarios y proveedores.

Todos los proyectos necesitan de gente que tome el control sobre ellos y se encargue de su gestión. Un buen proyecto bajo una mala gestión humana no concluye con los resultados deseados, es por eso que se vuelve necesaria una buena selección de personal que trabaje, participe y controle cada una de las fases del ciclo de vida.

Es posible que las partes que intervienen en su gestión sean diferentes entre sí y sus prioridades varíen, así como los objetivos e intereses que buscan proteger. Por eso, una buena gestión atañe la distinción de roles y responsabilidades convenidos para la gente que participe en el proyecto, así como medio de comunicación interfuncional y efectivo entre todos ellos. Y representar cada una de las partes interesadas (patrocinios, usuarios y proveedores).

Gestión por fases

Todas las fases de PRINCE2 se planifican, supervisan y controlan.

Esto proporciona a la organización una imagen y control en todos los intervalos del proyecto. Dividir el proyecto en fases de duración más corta permite agilizar y facilitar su gestión. También se puede disponer de fases menos críticas con una duración mayor para aligerar el peso e influencia de los altos directivos y

liberarlos para decisiones más importantes. PRINCE2 requiere de un mínimo de dos fases, una de inicio y una o más fases de gestión.

Gestión por excepción

PRINCE2 permite una gestión con responsabilidades bien diferenciadas, establecidas al delegar autoridad a niveles de gestión inferiores, con tolerancias en los objetivos de tiempo, coste, calidad, alcance, riesgo y beneficio. Se fijan controles de modo que, si se exceden las tolerancias marcadas, el siguiente nivel de gestión tome las decisiones necesarias para proceder.

Esta gestión por excepción hace que se ahorre en tiempo de niveles de autoridad superior y puedan delegar funciones para que dispongan de su tiempo de una manera más eficiente. Las decisiones se tomarán en el nivel adecuado de la organización.

Enfoque en los productos

Un proyecto PRINCE2 centra la atención en la entrega de productos ligados a la calidad que se les quiere dotar.

El propósito inicial de un proyecto es cumplir con las expectativas de las partes interesadas, de acuerdo con la justificación comercial. Si se satisfacen las expectativas, querrá decir que todas las partes que han formado parte del proyecto han interpretado correctamente los requerimientos iniciales.

Así, PRINCE2 se basa en la utilización de descripciones de productos para arrojar claridad a sus propósitos, estas descripciones proporcionan los medios necesarios para medir los cálculos de esfuerzo, recursos a utilizar, dependencias y cronogramas para todas las actividades.

La ausencia de un enfoque en los productos conduce a los proyectos a unos riesgos como repeticiones, cambios sin control, insatisfacción de las partes, etc.

Adaptación al entorno del proyecto

PRINCE2 es reconocido por adaptarse al entorno de los proyectos.

Su valor principal es el estar estructurado de manera que se trata de un método universal. Está dispuesto para utilizarse en cualquier proyecto ya que así ha sido diseñado.

El propósito de la adaptación es asegurar que el proyecto esté relacionado con el entorno y asegurar que los controles se basen en el propio proyecto y sus demandas vinculado siempre a las características del proyecto.

Para garantizar que todas las personas que participan en los proyectos comprendan la manera en que se utiliza PRINCE2, se debería indicar cómo está adaptado el método a ese proyecto en la documentación inicial.

4.2.3. Temáticas

PRINCE2 utiliza las temáticas para definir los aspectos que se han de tener en cuenta. Las siete temáticas están perfectamente integradas por el tratamiento específico que se les da, vinculándose entre todas ellas (Meilene, 2015).

Las siete temáticas de PRINCE2 son:

Business Case

Responde a la pregunta del “¿Por qué?” de un proyecto. Los proyectos tienen un inicio en el que se plasma la idea de lo que potencialmente se quiere conseguir mediante la gestión de los recursos de una organización. Esta temática trata sobre la manera en que la organización gestiona una proposición de inversión para mantener la atención en los objetivos fijados como meta en la fase inicial.

Un Business Case presenta la evaluación del proyecto para asumir si es o no viable. Debe describir cuáles son las razones para realización del proyecto en base a los costes que se estima que puedan surgir, los riesgos y beneficios que se esperan.

En PRINCE2 el Business Case tiene lugar al inicio del proyecto y se mantiene hasta el cierre.

Organización

Se centra en responder la pregunta de “¿Quién?”. ¿Quién gestiona la organización?, ¿a quién se le asigna el trabajo?... El proyecto necesita de gerentes que sean capaces de asumir la responsabilidad y dirección hasta la fase final del proyecto. En esta temática se definen los roles y jerarquías dentro de la organización requeridos para gestionar el proyecto con efectividad.

Calidad

Basada en el “¿Qué?”, para que todos los partícipes del proyecto consigan entender de forma más detallada la idea general que se ha mostrado en la fase inicial del proyecto.

Planes

Es la temática más operativa, responde a las preguntas del cuerpo del proyecto, del ¿cómo?, ¿cuánto?, ¿cuándo? Describe los pasos que van a servir para

desarrollar los planes y técnicas ofrecidas por PRINCE2, correspondiéndose con las necesidades del personal de todos los niveles de la organización y los esfuerzos por ser el foco de la comunicación y control.

Riesgo

Los proyectos conllevan implícito riesgo, y con esta temática se trata de buscar todos los escenarios posibles que se puedan dar, gestionando ¿qué pasaría si...? De las incertidumbres que se encuentran en el entorno del proyecto.

Cambio

Representa la manera en la que se evalúa y actúa, mostrando cuál es el impacto de todas las cuestiones que sucedan en el ciclo de la vida del proyecto, pueden ser problemas generales no anticipados, solicitudes de cambio o problemas de calidad.

Progreso

Afronta la continua viabilidad de los planes, explica cada una de las decisiones tomadas y su seguimiento, así como preguntas sobre el rumbo que ha ido tomando el proyecto. Determina cómo ha de proceder el proyecto, adónde va y cómo se debería continuar y de qué manera.

Dado el carácter general y su uso contrastado basado en principios de probada eficacia, las organizaciones que deciden adoptar esta metodología pueden ver cómo se traduce en una mejora considerable de la capacidad de su organización y la madurez de las áreas implicadas (Wallace, 2014).

Respecto a la utilización de PRINCE2, aún actualmente, se tiende a utilizar más en entornos de trabajos de oficina, pues se entiende que no está preparado o habituado a utilizarse en entornos con carácter más reactivo.

4.3. Marco lógico

El enfoque de marco lógico se utiliza en los proyectos como herramienta empleada por las organizaciones para gestionar los proyectos que deciden afrontar.

Aparece a finales de la década de los 60, y fue desarrollado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, y, posteriormente, a principios de

los 80 por la GTZ en Alemania y desde entonces ha sido aplicado por numerosos donantes de ayuda internacional (Hermano et al, 2013).

Es una herramienta para conceptualizar, diseñar, ejecutar, seguir y evaluar los proyectos. Actualmente es una de las más utilizadas y muchas organizaciones ponen como requisito la presentación de un marco lógico para aprobar los proyectos. Es una herramienta complementaria de ayuda y, en ningún caso, sustituye a otras para ofrecer un análisis creativo (PMDPro Guide, 2013).

En el Sistema del Marco Lógico (SML) se encuentra la Matriz del Marco Lógico (MML), la MML es producto del SML, en la que se muestra de manera gráfica a través de cuadros y esquemas los análisis de problemas, objetivos y alternativas. Para que sea de utilidad ha de ser desarrollado por las principales partes involucradas y es modificable, tanto que se va cambiando repetidamente durante la etapa de diseño y ejecución.

El SML presenta dos etapas, desarrolladas en las fases de identificación y diseño:

1. Primera etapa, identificación

Identificación del problema y las alternativas en su solución, a través de las cuales se trata de analizar la situación a afrontar para crear una idea de la situación ideal a alcanzar a través de las estrategias seleccionadas para conseguir llegar a ese punto.

2. Planificación

En esta etapa del proyecto, la idea de la fase de identificación se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. Es ahora donde se diseña la MML. Y se visualiza en un eje temporal las actividades y recursos de los que dispone la organización (Rosales Posas, 2013).

Así, la metodología del Marco Lógico aporta cuatro elementos analíticos a modo de guía, los cuales son:

Análisis de involucrados

Hay que ser consecuente con la importancia que tienen las personas vinculadas al proyecto. A través del análisis de involucrados se puede optimizar los beneficios sociales e institucionales y limitar los posibles impactos negativos repercutidos por el proyecto. Una vez analizado cada grupo involucrado,

podemos agrupar estrategias en función de las preferencias de cada uno y así ser capaces de ofrecer soluciones más eficientes.

Un correcto análisis de involucrados implica ser capaces de identificar a todas y cada una de las partes que pudieran tener un beneficio directo o indirecto del proyecto. Así como captar toda la información posible acerca de los roles, intereses, poder y capacidad de participación.

Hay que esclarecer cuál es el lugar que van a ocupar dentro del proyecto, y, si ese lugar conlleva cooperación o conflicto, tanto frente al proyecto como con otros involucrados, y ser resolutivos para diseñar estrategias que ayuden a resolver los conflictos en un supuesto caso de que sucedieran.

Análisis del problema

Es muy importante tener recursos centrados en identificar el problema sobre el que se desea intervenir, sus causas y efectos.

Un buen análisis del problema debe incluir una primera generación de ideas que pongan énfasis en el problema central, aplicando criterios de prioridad y selectividad.

Se debe estudiar el problema y anotar las posibles causas detectadas. Una vez están correctamente identificados tanto el problema inicial como sus causas, se construye el esquema del árbol de problemas, ofreciendo una imagen completa de la situación referencia.

Una vez plasmado el árbol de problemas, este se debe validar y revisar todas las veces que sea necesario. Para garantizar que el análisis del problema es efectivo deberían de participar las partes interesadas que están en conocimiento de la problemática a afrontar.

Análisis de objetivos

Los objetivos sirven para fijar un rumbo en el proyecto, a través del análisis de estos, nos permite representar una situación futura deseable a la que llegar una vez se han superado los problemas que se han ido encontrando a lo largo del proyecto.

Está relacionado con el análisis del problema, consiste en convertir los aspectos negativos plasmados en el árbol de problemas en soluciones para que figuren como aspectos positivos.

Estos nuevos estados positivos son objetivos que se representan en el diagrama de objetivos, creando una imagen visual de la situación.

Una vez se tenga el árbol de problemas con los aspectos negativos y positivos, se han de revisar de forma constante y ajustarlo a la estrategia principal siempre que sea necesario para enmarcarlo dentro de los objetivos a conseguir.

Identificación de alternativas de solución al problema

Con los análisis anteriormente citados, la organización dispone de una base a modo de referencia sobre la que actuar con los medios de los que dispone. Con estos medios se hacen frente a los aspectos negativos y se refuerzan los positivos para ir en consonancia con la estrategia de resolución del problema original, el problema general que se quiere hacer frente.

Una vez el proyecto está en curso, se van presentando diferentes escenarios que la organización debe evaluar. A través de las herramientas anteriores se facilita la toma de decisiones para ser lo más ágil y efectiva posible para dar respuesta a las contingencias que pueden surgir. A cada problemática se dará una solución en función de los medios disponibles en ese momento tratando que sea lo más acertada posible, previo análisis.

El Marco Lógico presenta una herramienta que se adapta de forma idónea a las necesidades de los gestores de los ID Project por la necesidad de metodologías que faciliten la toma de decisiones a medida que avanzan los proyectos y se presentan nuevos escenarios por el carácter de incertidumbre de la propia metodología. Así mismo, es necesario complementar el ML con otras herramientas de gestión.

Selección de alternativa óptima

Con este análisis de selección de alternativa, se trata de la determinación de aquella alternativa más factible para alcanzar los objetivos.

Este análisis requiere esfuerzos para identificar todas las estrategias posibles, que se basen en criterios precisos y permita la selección de la estrategia que más se adapta a la intervención.

Los objetivos tienen jerarquías, atendiendo a la definición de estrategias como los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Con los criterios de selección tomados, se deberá elegir aquella estrategia más pertinente y eficiente.

Para deducir cuál de las alternativas encuadra mejor dentro de los objetivos, recurrimos a diferentes análisis como el diagnóstico de la situación, estudio

técnico de la alternativa, análisis de costes de las actividades, análisis de beneficios, y comparación de criterios e indicadores.

Estructura analítica del proyecto

Una vez hemos seleccionado la alternativa, y previa construcción del Marco Lógico, se recomienda la elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) para fijar la jerarquía. La EAP es una esquematización del proyecto donde se hace un esquema de la alternativa más viable de forma general. Se representa de forma vertical con una jerarquía ordenada desde niveles inferiores a superiores en orden ascendente gráfico, encontrando en la parte superior los fines del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

4.4. PM4NGOS

PM4NGOS es una organización internacional no lucrativa en búsqueda de un mundo equitativo y sostenible, donde la inversión social alcance su mayor impacto. Es una metodología desarrollada específicamente para su uso en ONG. Fue una iniciativa lanzada en el año 2007 con el objetivo de promover programas de creación y desarrollo de buenas prácticas para la excelencia en la gestión de proyectos y programas con fines sociales. Figura como distintivo para aquellos que se dedican a la acción social, distinguiéndoles con una certificación reconocida a nivel internacional. La misión principal de PM4NGOS es la de promover y sostener el profesionalismo de la gestión de proyectos y programas en el sector internacional del desarrollo.

PM4NGOS ha publicado dos guías llamadas PMDPro y PMDPro1, con programas de certificación a tres niveles, en el que el nivel tres está aún en desarrollo.

PMDPro1 figura como la principal guía desarrollada por PM4NGOS, PMDPro1 tiene un ciclo de vida muy similar a las demás metodologías, salvo en la fase final, dado que se refiere a ella como un final de transición del proyecto, una transición entre la entrega del proyecto y los usuarios finales. La fase de cierre del proyecto es vital en la guía, de tal forma que dispone de una herramienta propia de apoyo denominada matriz de planificación de la transición.

PMDPro1 divide la fase de inicio en otras dos fases, dejando por un lado la fase de iniciación y diseño del proyecto, donde se adquiere el conocimiento y se identifica y analizan los problemas principales para lograr solventar los

problemas de los posibles beneficiarios. Se considera una de las fases con mayor importancia de la guía y se proponen una serie de herramientas a modo de apoyo para los gestores del proyecto. Después de esta fase, se encuentra la fase de establecimiento del proyecto, en la que se constatan los objetivos.

PMDPro1 incide en que el acta de constitución se debe de considerar como un documento vivo útil para comunicar a los interesados los objetivos del proyecto. También incorpora las técnicas del árbol de problemas, árbol de objetivos y árbol alternativo, concebidos a utilizarse conjuntamente y utilizarlos a modo de apoyo. Esta metodología usada por PM4NGOS no utiliza tantas herramientas y procesos si lo comparamos con la metodología PMBoK, lo que puede ser originado por los requerimientos de certificación de otra institución. Sin embargo, PMDPro1 también tiene puntos de gran importancia respecto al ciclo de vida del proyecto y sus herramientas y procesos (Golini & Landoni, 2014).

PMDPro1 utiliza, de todas las versiones del marco lógico del proyecto, la de cuatro niveles, entre los que se incluyen:

Las actividades

Acciones que sirven para la gestión de los recursos disponibles y generación de los entregables de un proyecto.

Los productos

Son los entregables tangibles que se generan con la actividad del proyecto.

Los directos

Es lo que el proyecto tiene perspectiva de lograr como beneficiario. Agregan o quitan valor al logro de las metas y su impacto en el tiempo.

Las metas

Se miden por los resultados, llamados también impactos finales, a los que contribuye el proyecto (PMDPro Guide, 2013).

4.5. PMD4DEV

PMD4DEV, al igual que PM4GOS es una metodología desarrollada para la gestión específica de ONG. Tiene su origen en 2005, y se trata de una organización que forma parte de actividades de capacitación y auditoría. Ayuda a las organizaciones involucradas en acciones de desarrollo comunitario a mejorar sus prácticas. Está basada en la experiencia de gerentes de otros ID Project y provee necesidades fundamentales a las comunidades involucradas

con el desarrollo, ofreciéndoles herramientas y procesos para mejorar sus actuaciones (Golini et al., 2014).

En su principal objetivo figura el atender a aquellas comunidades que forman parte de programas de desarrollo internacional y ofrecerles herramientas y procesos para controlar sus proyectos de manera eficiente, ofreciendo a los gerentes todo aquello que les sea útil para planificar, implementar y monitorear proyectos. Además, brinda la posibilidad a las organizaciones de estandarizar sus procesos, reducir el riesgo de fracaso y evitar la duplicación de esfuerzos, lo que se traduce en una ayuda para cumplir sus objetivos estratégicos.

PM4DEV establece que es importante la continua revisión de los planes de una organización, facilitando la supervisión, por la constante retroalimentación que ofrecen los sistemas de monitoreo. Los ID Project son concebidos por PMD4DEV como proyectos sujetos a constantes cambios durante su ejecución y que el modelo de gestión que se debe de llevar con ellos es un modelo adaptativo que posibilite moldear las decisiones y el proyecto a medida que va avanzando.

Aunque muchas organizaciones dedicadas al desarrollo afirmen ser partícipes de los buenos principios en gestión de proyectos, solo unas pocas pueden evidenciar el correcto uso de metodologías formales de manera recurrente. El mayor número de organizaciones realizan su gestión a través de los nombrados gestores del proyecto, y es en ellos y sus habilidades donde ponen el peso del proyecto. Esto origina un problema interno en la organización, y hace que la falta de una metodología coherente repercuta en resultados no deseados, afectando al resultado final. Esta guía tiene tres públicos objetivo, gerentes de proyecto, organizaciones basadas en el desarrollo y el propio personal del proyecto.

PM4DEV es el precursor de la guía PMBOK y basa gran parte de sus sistemas de gestión de proyectos en esta guía, por la posibilidad de reacción que ofrece. En la actualidad, se ha producido un aumento en la demanda de resultados positivos a las organizaciones de desarrollo por parte de la cooperación internacional y las agencias donantes, lo que hace que la eficiencia y eficacia de estos proyectos tenga que ser cada vez mayor. A medida que el entorno cambia, los problemas que tienen que solventar van cambiando también y se debe de garantizar a todas las partes que los recursos de los que habilitan a las organizaciones se están administrando de forma efectiva.

Las organizaciones de desarrollo no pueden lograr el éxito de sus proyectos a no ser que apliquen alguna metodología de gestión. Para que las organizaciones puedan lograr resultados predecibles, hace imprescindible el uso de procesos y técnicas estándar, aunque esto no garantiza la finalización del proyecto, dado que al formar parte recursos humanos, siempre habrá incertidumbre. (PM4DEV, Gestión de Proyectos para Organizaciones de Desarrollo, 2015)

Tabla 2 Comparativa herramientas en gestión de proyectos

	PMBOK	PRINCE2	PM4NGO	PM4DEV
Carta del proyecto	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓
Método del camino crítico	✓ ✓		✓	
Diagrama de Gantt	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Análisis del riesgo	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓
Marco Lógico			✓ ✓	✓
Árbol de problemas, objetivos, alternativas			✓ ✓	

Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN

Una vez visto y comparado los dos tipos de proyectos a estudiar, así como sus metodologías, se puede ver como las necesidades de la gestión de proyectos tanto de los directamente destinados al desarrollo internacional como el resto de proyectos han ido cambiando, y, a su vez, las circunstancias que a estos los rodean. Es por eso que los directivos y gestores han de ser capaces de actuar de forma reactiva ante las contingencias que se les presenten, siendo estas variables a medida que avanza el mismo proyecto.

Los proyectos de cooperación al desarrollo se basan en la premisa de que los objetivos marcados para impulsar el desarrollo socioeconómico de una determinada población siempre van sujetos a las limitaciones impuestas de alcance, tiempo y financiación económica. Con un objetivo más amplio basado en los resultados sostenibles obtenidos a largo plazo. Aunque, las características propias de los proyectos vinculados al desarrollo (diversidad de interesados, sostenibilidad, retorno social...) hacen que sea difícil medir su impacto y que el proyecto resulte exitoso.

Si bien muchas organizaciones se involucran directamente en el fomento del desarrollo internacional, hoy día son cada vez más las empresas comprometidas con políticas de desarrollo. Ya forman parte de sus planes estratégicos adoptar la figura de financiador de este tipo de proyectos.

Desde mi punto de vista, se hace imprescindible una metodología definida que sirva de directriz para evitar los potenciales riesgos y no incurrir en la pérdida de conocimiento y habilidades aplicadas en la correcta gestión de los proyectos ya completados. Definir e implementar una buena metodología es esencial para las organizaciones de desarrollo que desean un enfoque de gestión para dotar a sus acciones de coherencia, consistencia y responsabilidad. Así lo señala Wysocki (2004), aquellas metodologías de gestión de proyectos que son repetibles son valiosas para la organización. El hecho de poder repetir las, crea estándares, mejores prácticas, desarrollo de habilidades y numerosos beneficios para la organización. Es por eso que los estándares de gestión de proyectos y la metodología formal se pueden definir como un factor crucial para el éxito de un proyecto.

Como he podido ver reflejado con la información recogida en este estudio, pienso que las mejores metodologías son aquellas fundamentadas en la experiencia de quienes las han practicado con anterioridad, sirviendo de modelo de referencia a gestores y organizaciones que participen en proyectos venideros y puedan hacer uso de sus mejores prácticas. Es por eso que las guías deberían de entrelazar los métodos que utilizan y crear un modelo común que sirva como referencia, recogiendo las mejores herramientas y procesos de cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ika et al. (2020). <<*Cross-learning between project management and international*>>. pp. 549-550.
- Boone, P. (1996). *Política y eficacia de la ayuda exterior*. Review 40 (2), pp. 289–329.
- Desarrollo-OCDE, C. d. (1995). Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz”. Mundi Prensa. Madrid. Pp. 178
- Diallo, A. y. (2004). <<The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators>>. Int. J. Proj. Manag. 22, pp. 19–31.
- DPro, G. P. (s.f.). *PM4NGOs*. Obtenido de <https://www.pm4ngos.org/> [Consulta: 29/06/2022]
- Duflo, E. y Kremer, M. (2003). <<Use of randomization in the evaluation of development effectiveness>>. World Bank Operations Evaluation Department (OED) Conference on Evaluation and Development Effectiveness
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). *Proyectos de desarrollo internacional de ONG*.
- Hermano et al. (2013). <<*How to manage international development (ID) projects successfully*>>. pp. 22–30
- Hodgson, Damiany Lavagnon A. Ika a Damian Hodgson (2014). <<*Learning from international development projects: Blending*>>. pp.) 1182–1196
- Ika. (2012).
- Kerr, R., 2008. <<*International Development and the New Public Management: Projects and Logframes as Discursive Technologies of Governance*>>. Dar, S., Cooke, B. (Eds.), *The New Development Management: Critiquing the Dual Modernization*. Zed Books, London, pp. 91–110. Lewis, J. P. (2005). <<*Project Planning, Scheduling & Control*>>. Editorial McGraw Hill.
- Martínez Cazón, M. (2018). *Cooperación internacional y ayuda al desarrollo*. pp. 7-16
- Meilene, M. K. (2015). *La importancia de las metodologías y herramientas de gestión de proyectos*. pp. 3-12
- Orr, R. J., y Scott, W. R. (2008). <<Institutional exceptions on global projects: A process model. *Journal of International Business Studies*>>, 39(4), 562–588.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. pp. 19-27

PLANEAMIENTO: CERTIFICACIÓN PMD PRO AUXILIA ONGS A OPTIMIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS. (2017). Obtenido de <http://fciberoamericanas.org/> [Consulta 20/06/2022]

RAE Obtenido de <https://www.rae.es/> [Consulta 08/04/2022]

Rosales Posas, R. (2013). Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos. *Revista Centroamericana De Administración Pública.* (64) pp. 9- 29

Rosenstein-Rodan, P. (1984). <<*Natura facit saltum: analysis of the disequilibrium*

growth process>>. Meier, M.G., Seers, D. (Eds.), *Pioneers in Development.* Oxford University Press, New York A World Bank Publication.

Wallace, D. W. (2014). *Gestión de Proyectos.* Oxfam, Oxford, pp. 40–52.