



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE
METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES
PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
EN EL TERCER SECTOR**

Autor:

Gutiérrez Pozo, Ángela

Tutor:

Javier Pajares Gutiérrez

departamento de Organización

de Empresas y CIM

Valladolid, mayo de 2024.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

RESUMEN

El Tercer Sector está formado por organizaciones sin fines de lucro, asociaciones civiles, ONGs y entidades de voluntariado. Este TFG aborda la propuesta de metodologías y estándares para mejorar la gestión de los proyectos realizados por este tipo de organizaciones.

Para ello, en primer lugar, se analizan los estándares y metodologías de dirección de proyectos utilizados en el sector. Posteriormente, se realiza un estudio de la literatura científico-técnica para caracterizar los proyectos de tercer sector, identificando aspectos como sus factores críticos de éxito o el análisis de las principales partes interesadas (*stakeholders*), lo que permite identificar qué metodologías son más apropiadas y, en su caso, proponer modificaciones.

El objetivo de este TFG es conseguir alcanzar un aumento en la eficiencia y la satisfacción de todos los involucrados en los proyectos realizados por el tercer sector, con la propuesta de metodologías que resulten, adapten o mejoren los enfoques existentes.

PALABRAS CLAVE

Dirección de Proyectos, director de proyecto, tercer sector, metodologías, factores críticos.

ABSTRACT

The Third Sector is made up of non-profit organizations, civil associations, NGOs and volunteer organizations. This TFG deals with the proposal of methodologies and standards to improve the management of projects carried out by this type of organizations.

First, the project management standards and methodologies used in the sector are analyzed. Subsequently, a study of the scientific-technical literature is carried out to characterize third sector projects, identifying aspects such as their critical success factors or the analysis of the main stakeholders, which allows to identify which methodologies are more appropriate and, if necessary, to propose modifications.

The objective of this TFG is to achieve an increase in the efficiency and satisfaction of all those involved in the projects carried out by the third sector, with the proposal of methodologies that result, adapt or improve existing approaches.

KEYWORDS

Project Management, Project Manager, third sector, methodologies, critical factors.

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	3
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT	4
KEYWORDS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
1 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	11
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	11
1.2 MOTIVACIÓN	11
1.3 OBJETIVO DEL TFG	12
1.4 ALCANCE DEL TFG	12
1.5 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	13
2 CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS GENERALES	15
2.1 CONCEPTOS GENERALES	15
2.1.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO?	15
2.1.2 QUÉ ES EL TERCER SECTOR Y QUIÉNES LO FORMAN	18
2.1.3 IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR	19
2.1.4 EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA	19
2.1.5 TIPOS DE PROYECTOS LLEVADOS A CABO POR EL TERCER SECTOR	20
3 CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS TEORICOS	23
3.1 GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	23
3.2 DIRECCIÓN DE PROYECTOS	24
3.3 RESTRICCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	24
3.4 TIPO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	26
3.4.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL:	26
3.4.2 ESTRUCCTURA ORIENTADA A PROYECTOS	28
3.4.3 ESTRUCCTURA MATRICIAL	29
3.5 METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES GENÉRICOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	30
3.5.1 LA GUÍA PMBOK 6ª EDICIÓN	30

3.5.2	GUÍA PMBOK 7ª EDICIÓN	32
3.5.3	PM ²	33
3.5.4	ICB 4.0 (IPMA)	37
3.5.5	ISO21500	38
3.5.6	APM.....	41
4	CAPÍTULO 4: REVISIÓN DEL TERCER SECTOR	43
4.1	ELEMENTOS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL TERCER SECTOR.....	45
4.2	METODOLOGÍAS ESPECÍFICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DEL TERCER SECTOR.....	47
4.2.1	Guía Project DPro	47
4.2.2	LFA (Loge Framework Approach)	48
5	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROYECTOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR.....	49
5.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS	49
5.2	COMPLEJIDAD DE LOS PROYECTOS.....	50
5.3	FACTORES CRÍTICOS	51
5.4	STAKEHOLDERS	57
5.5	CONDICIONES DE IMPACTO	67
5.6	MONITORIZACIÓN.....	70
5.7	BARRERAS MÁS COMUNES	73
5.8	COMUNICACIONES.....	77
5.9	ÉXITO DE UN PROYECTO	78
6	CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL TERCER SECTOR	81
6.1	COMPARATIVA ENTRE LOS PROYECTOS CONVENCIONALES Y LOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR.....	81
6.2	COMPARATIVA Y ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES RECOMENDADOS	82
6.3	COMPARATIVA PMD Pro1 y MARCO LÓGICO (LFA)	89
6.4	METODOLOGÍA PROPUESTA	92
7	CONCLUSIONES.....	97
8	Referencias.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1 Etapas del proyecto. Fuente: (Pablo Lledó & Gustavo Rivarola, 2007).....	23
Ilustración 3.2 Triángulo de Calidad. Fuente: Elaboración propia.....	25
Ilustración 3.3 Triángulo de Calidad ampliado. Fuente: Elaboración propia.	26
Ilustración 3.4 Estructura de la Organización funcional. Fuente: Elaboración propia.....	27
Ilustración 3.5 Estructura orientada a proyectos. Fuente: Elaboración propia.	28
Ilustración 3.6 Estructura matricial: Fuente: (Rodríguez, 2007).....	29
Ilustración 3.7: Principios y dominios del PMBOK 7ª edición. Fuente: PMBOK 7ª edición.....	32
Ilustración 3.8 Casa de PM ² . Fuente: Guía PM ²	33
Ilustración 3.9 Ciclo de vida del proyecto PM ² . Fuente: Guía PM ²	35
Ilustración 3.10 Ciclo de vida de un proyecto con Fondos Europeos. Fuente: Charla orientada por Agustín Moya Colorado.....	37
Ilustración 3.11 Ojo de competencias de la ICB. Fuente: ICB 4.0.....	38
Ilustración 3.12 Grupos de procesos de la norma ISO 21500. Fuente: (ISO , 2012).....	39
Ilustración 3.13 Procesos de la norma ISO 21500 junto actividades del modelo de integración de éxito: Fuente: (Nilton Takagi, João Varajão, 2021)	40
Ilustración 4.1 Conceptualización al valor del Tercer Sector. Fuente: (Courtney, 24 August 2017).....	44
Ilustración 5.1 : Matriz Interés Poder. Fuente: (REYES, 2019).....	58
Ilustración 5.2 Proceso para auditar la literatura. Fuente: Elaboración propia	61
Ilustración 5.3 Jerarquía de valores de un proyecto realizado por la Cruz roja. Fuente: (Anne Fletcher, 2003).	63
Ilustración 5.4 Barrera financiera: falta de financiación pública. Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016).....	75
Ilustración 5.5 Patrones del empleo precario: Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016).....	75
Ilustración 5.6 Barrera Recursos Humanos: Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)	76
Ilustración 5.7 Barrera Burocrática. Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016).....	76
Ilustración 5.8 Empleados encargados de la comunicación en organizaciones. Fuente: (Balas, 2011).....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 (1 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.	52
Tabla 5.2 Factores críticos de éxito de un proyecto (CSFs). Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 5.3 Pasos para el proceso de investigación de la jerarquía de valores. Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 5.4 (1 de 2) Stakeholders más comunes en un proyector dirigido por una organización del tercer sector. Fuente: Elaboración propia.	64
Tabla 6.1 Tabla comparativa de proyectos convencionales y proyectos del tercer sector: Fuente: Elaboración propia	81
Tabla 6.2 (1 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia	82
Tabla 6.3 (1 de 2) Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos. Fuente: Elaboración propia.	87
Tabla 6.4 (1 de 2) Comparación de PMD Pro1 y Marco Lógico (LFA). Fuente: Elaboración propia	90
Tabla 6.5 (1 de 3) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia	94
Tabla 6.6 (1 de 2) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia	95
Tabla 6.7(1 de 3) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia	96

1 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El tercer sector desde hace décadas lleva a cabo todo tipo de proyectos con fines sociales y culturales. A pesar de su largo recorrido no cuentan con una metodología específica que los gestione en base a sus necesidades (Moxham, 2014). Es por eso que surge la idea de realizar este trabajo donde se proponen algunas metodologías y estándares aplicables a este tercer sector con el propósito de ponerlas en práctica en futuros proyectos.

El Tercer Sector lo forman organizaciones sin fines de lucro, asociaciones civiles, ONGs y entidades de voluntariado. El papel que ocupan en la sociedad es cada vez más importante, es por eso que la presión de estas en generar soluciones para combatir los problemas sociales se ve aumentado.

En 2022, el Tercer Sector en España representó unos ingresos equivalentes al 1.44% del PIB, con cerca de medio millón de puestos de trabajo generados para abordar los proyectos de acción social (Deloitte, 2022).

Muchas de estas organizaciones se enfrentan a desafíos en la planificación, implementación y evaluación de proyectos, lo que hace que su eficiencia y sostenibilidad se vean comprometidas.

Hoy en día contamos con muchas herramientas para resolver los problemas ocasionados en la dirección de proyectos, pese a la variabilidad de cada tipo. Por eso es necesario realizar una investigación exhaustiva para identificar las metodologías más adecuadas para estos proyectos y que ayuden a contribuir a su optimización.

En definitiva, en este trabajo se busca abordar los desafíos de un proyecto y la implementación de pautas necesarias para la gestión de los proyectos pertenecientes a este ámbito.

1.2 MOTIVACIÓN

Los proyectos realizados por el tercer sector son cada vez más demandados, debido a la escasez y falta de medios que presentan los países de los que se ocupan estas organizaciones.

Hay una notable falta de gestión para estos proyectos, ya que son muchas las metodologías y organizaciones funcionales para realizar proyectos en nuestro país, pero a la hora de planes de gestión internacionales a penas encontramos.

Como consecuencia de esto, he realizado mi TFG, como estudio y análisis de la forma de gestión utilizada en proyectos del tercer sector y, con estos,

proponer metodologías útiles al comenzar un nuevo plan de gestión de un proyecto.

Este TFG se encuadra dentro de las líneas de trabajo de INSISOC, Grupo de Investigación Reconocido (GIR) de la Universidad de Valladolid. En concreto, dentro de la línea que tiene como objetivo la adaptación y mejora de los estándares y metodologías de dirección de proyectos para su aplicación en proyectos específicos, como la organización de eventos deportivos (Caminero et al., 2022), proyectos de transformación digital (Pajares et al., 2017) o proyectos de cooperación internacional al desarrollo (Hermano et al., 2013).

1.3 OBJETIVO DEL TFG

El objetivo principal de este proyecto consiste en innovar y desarrollar una serie de metodologías y estándares, para una propuesta de mejora en la forma de gestión de los proyectos realizados por el tercer sector. Con estos se permitirá mejorar la forma de organización que tienen y con ello un aumento de la eficacia y eficiencia de estos proyectos.

Es necesario hacer un estudio de las metodologías que han sido y son utilizadas para los distintos proyectos realizados por el tercer sector para así, generar una posterior conclusión donde se den nuevos enfoques o posibles modificaciones a estas metodologías y contribuir a una mejor planificación, dirección y gestión de los proyectos.

1.4 ALCANCE DEL TFG

El alcance de este trabajo es realizar un estudio de los proyectos realizados por el tercer sector, y generar una conclusión que proponga soluciones para abordar los problemas, en forma de metodologías y estándares que puedan garantizar la mejor gestión de estos proyectos.

Son muchos los proyectos abordados por el tercer sector que experimentan complicaciones a medida que se realiza el proyecto, ya sea por la insuficiente gestión del proyecto o por la falta de metodologías. Es por eso que se propondrán medidas que ayuden a que esto no ocurra.

Para hacer posible el análisis y llenar el vacío de estas necesidades, he realizado una búsqueda e investigación exhaustiva, con su completa bibliografía.

1.5 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

La manera en la que se estructura este trabajo es la siguiente:

- Capítulo 1: Introducción: Se realiza una justificación del proyecto, con su alcance y motivación.
- Capítulo 2: Introducción a los conceptos generales y a las metodologías: Se introducen los conceptos principales a tratar para una mejor comprensión de los capítulos sucesivos de este trabajo, y así sacar una mejor conclusión.
- Capítulo 3: Fundamentos teóricos: En este capítulo se definen los principios básicos que definen la dirección de proyectos. Es importante poner en contexto la gestión de un proyecto y así aportar el conocimiento suficiente antes de realizar la investigación y estudio de este trabajo. Por eso, en este capítulo se exponen teorías cercanas a la dirección de proyectos y se analizan y estudian las metodologías y los estándares genéricos para la dirección y gestión de los proyectos.
- Capítulo 4: Revisión del Tercer Sector: Se detalla y hace un análisis del estado actual del tercer sector, así como un estudio de las metodologías más utilizadas para abordar este tipo de proyectos.
- Capítulo 5: Análisis e investigación de los proyectos realizados por el tercer sector: En este capítulo se investiga de manera específica los aspectos que engloban a los proyectos del tercer sector como son sus características, su complejidad, sus barreras más comunes, sus partes interesadas (*stakeholders*) o sus factores críticos de éxito.
- Capítulo 6: Propuesta de metodologías para la gestión de proyectos en el Tercer Sector: En este capítulo se analizan las metodologías elegidas y proporcionadas según el estudio. Se presentan también las técnicas y herramientas que usa cada una para posterior comparación y elección de las que mejor se adapten a cada proyecto. Se termina con el resultado y conclusión de la investigación.

Finalmente, se proporciona la bibliografía utilizada en el TFG con los respectivos artículos de referencia.

2 CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS GENERALES

Para poder entender correctamente este trabajo, es necesario comenzar con una explicación de los conceptos generales. Se dará en primer lugar una definición de qué es un proyecto y cómo se subdivide. Seguidamente se hablará de qué es y quiénes formar el tercer sector y de las diferentes estructuras organizativas para llevar a cabo un proyecto.

Para terminar, se describirán las metodologías más usadas para la gestión de un proyecto y poder así tener un conocimiento previo al estudio.

2.1 CONCEPTOS GENERALES

Lo primero que se debe hacer es conocer realmente el término de un proyecto, dar una definición para caracterizar lo que es el tercer sector, así como la situación en la que se encuentra, el papel que juega actualmente, su importancia en España y por último los diferentes tipos de proyectos que se pueden llevar a cabo.

2.1.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Un proyecto, según uno de los estándares más utilizados en la Dirección de Proyectos, la guía PMBOK, es definido como “un esfuerzo temporal, único, multidisciplinar y organizado, que se lleva a cabo en entregables sujetos a requisitos y restricciones predefinidas” (PMI, 2017).

Si lo definimos de una manera más cotidiana, consideramos un proyecto como una manera de generar un producto. Es la idea de una tarea determinada, donde se establece la manera u el modo en el que queremos que se lleve a cabo.

Los proyectos aparecen diariamente para satisfacer las necesidades o problemas generados, y abordados adecuadamente, con una dirección y gestión adecuadas. Todo proyecto recopila un conjunto de actividades, donde se deben incluir los recursos, restricciones operativas relacionadas con el tiempo acordado, costo y calidad esperadas y medios necesarios para cumplir un propósito del proyecto que es lo que lo hará único.

Cabe destacar que un proyecto se desarrolla multidisciplinariamente, cada grupo de trabajo no es igual, sino que trabajan juntos el tiempo que dure y una vez realizado, se disuelven para la formación futura de otro tipo de proyecto. Se caracterizan por ser complejos y tener un alto nivel de riesgo debido al cambio (Wallace, 2014).

Según las características que abarque un proyecto se distinguen;

- Según su financiación: Uno de los aspectos más importantes para que se pueda llevar a cabo es su financiación. Si no se dispone de alguien u algo que lo financie, el proyecto será prácticamente imposible que se ponga en marcha. Dentro de este, distinguimos entre tres grupos:
 - o Privados: Gracias a empresas particulares e iniciativas privadas obtenemos financiación para el proyecto.
 - o Públicos: Son aquellos financiados en su totalidad por fondos públicos.
 - o Mixtos o subvencionados: Es una combinación de ambas dos anteriores, financiación pública como privada.
- Según el sector: El objetivo que tiene un proyecto no siempre es el mismo, sino que va a depender de lo que se quiera llegar a hacer. Pueden ser proyectos dedicados a la construcción, de medio ambiente, tecnológicos, artísticos, etc.
- Según su finalidad: Dependiendo del propósito de cada proyecto, distinguimos entre proyectos sociales, proyectos comunitarios, proyectos dedicados a la investigación y proyectos de producción.
- Según el rango que abarquen: se dan los proyectos locales, proyectos regionales, proyectos nacionales, proyectos europeos y proyectos internacionales.
- Según el área donde se desarrollan distinguimos entre: Proyectos en economía, proyectos de ingeniería, proyectos legales, proyectos artísticos, proyectos literarios, etc.

Un proyecto va a estar segmentado en una serie de fases para lograr una planificación más llevadera y eficiente. Estas son: (Morales, 2020)

- o Análisis inicial; en esta se desarrolla un estudio a fondo del proyecto que se quiere llevar a cabo, así como los distintos aspectos que pueden perjudicar el proyecto.
- o Plan de proyecto: Se definen las etapas que presentará y el que se seguirá para conseguirlo.
- o Ejecución: Se da comienzo al proyecto siguiendo el plan de proyecto planeado.
- o Análisis final: En vista a la finalización del proyecto, hacemos una evaluación de los resultados que han resultado del proyecto.

- Conclusión del proyecto: Se concluye haciendo una serie de cálculos, como puede ser la desviación del proyecto, que comparándolo con unos parámetros que se han sido estimados, se evalúa y extrae si el proyecto ha resultado eficiente o no.

Por último, se debe saber que finalidad, objetivos, metas y beneficiarios de un proyecto.

Para hablar de la finalidad de un proyecto, hablamos del impacto que se espera llegar a lograr con este. Para redactar las finalidades de manera correcta se debe seguir una serie de pautas como; redactar y explicar el ¿por qué? de la realización de ese proyecto, los objetivos del proyecto, que sea posible verificar su marcha tanto cuantitativamente como cualitativamente y que no tenga un único fin.

En cuanto a objetivos, nos referiremos a ¿para qué se hace? o ¿qué se espera obtener de ello? Se puede llegar a pensar que finalidad y objetivos es lo mismo, pero no. Para distinguir estos dos conceptos distinguimos entre impactos de un proyecto, para hablar de finalidad, y efectos de un proyecto para referirnos a objetivos. Una vez esto está claro, haremos una distinción entre objetivos principales y objetivos específicos. Los objetivos principales son los objetivos generales de un programa y los específicos se definen como los pasos y especificaciones a tomar para cumplir y cumplir el objetivo principal.

Si hablamos de las metas. Se dice que la meta de un proyecto son las necesidades que se quieren cubrir con la realización del proyecto. Las metas proporcionan el nivel, la modalidad y acciones para las actividades que se quieren llegar a cabo.

Por último, los beneficiarios se separan en dos grupos, el primero formado por beneficiarios finales o indirectos y el segundo por beneficiarios inmediatos. Definimos como beneficiarios finales a aquellos que van a verse favorecidos por los impactos generados en el proceso del proyecto, y por lo tanto los beneficiarios inmediatos son aquellos directamente favorecidos por el proyecto (Aguilar, 1989).

2.1.2 QUÉ ES EL TERCER SECTOR Y QUIÉNES LO FORMAN

Definimos como tercer sector el conjunto de organizaciones e instituciones que persiguen un fin social y que se caracterizan por ser entidades voluntarias y no lucrativas.

Al hablar de organizaciones privadas, probablemente lo primero que pensamos es en las ONGs, pues bien, es cierto que es una de las que forman el tercer sector, pero además hay un amplio abanico de entidades con los mismos principios.

Estas organizaciones se mueven en un espacio público y tienen como objetivo satisfacer las demandas que no han sido cubiertas ni por el mercado ni por el Estado (Paiva, 2004). El tercer sector está formado por entidades donde sus propósitos o fines son distintos a la de los miembros que rigen por fines burocráticos, es decir de carácter institucional, o por entidades que, al contrario, sus fines y propósitos son los mismos a los que persiguen los miembros que la forman, estos son llamadas entidades de carácter corporativo.

Si hablamos de su financiación y autonomía nos referimos a una de las partes más difíciles debido a su complejidad. Como se ha comentado anteriormente, las organizaciones que componen el tercer sector son organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, necesitan un medio que las financie ya que, a diferencia de las empresas, estas no generan un beneficio económico debido a que no realizan ningún tipo de venta o similar, ya que las actividades y servicios que proporcionan son realizadas de manera gratuita. Este es un punto importante para la toma de un proyecto, ya que, según el tipo de financiación que tengamos, tendremos más o menos recursos y servicios que nos ayuden a llevar a cabo nuestro proyecto. Algunas de las fuentes de financiación de las que obtienen el dinero son las cuotas de los asociados, donaciones de instituciones privadas o particulares, subvenciones públicas, ingresos por servicios o actividades comerciales. Esta autonomía de este sector no depende siempre de él mismo, sino que estará relacionada según el tipo de financiación hablado anteriormente. Es decir, la autonomía del tercer sector depende de la influencia que tengan estos financiadores respecto la toma de decisiones que se lleve a cabo en el proyecto (Marcuello, 2014)

El objetivo principal que define al tercer sector es crear políticas que ayuden a mejorar la exclusión social y desarrollar proyectos que abastezcan las necesidades de áreas con alto nivel de pobreza.

2.1.3 IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR

El tercer sector, desempeña un papel fundamental en nuestra sociedad en la que vivimos. Su importancia radica en la capacidad para abordar las necesidades y diferentes problemáticas que el sector público y el privado no pueden cubrir en su totalidad. El objetivo principal del Tercer Sector es ayudar a los colectivos más vulnerables de la sociedad y así asegurar un bienestar suficiente a todos unos niveles (RSyS, 2022) (Corry, 2010).

Este Sector abarca muchos grupos a los que ayuda contra la pobreza y exclusión social, por eso se denotan como un pilar imprescindible en el desarrollo de los derechos sociales. Además, contribuye en la construcción de una sociedad más justa e inclusiva (UNIR, 2021)

2.1.4 EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA

En España la importancia de este sector es cada vez más notable ya que se encuentra en continuo crecimiento y desarrollo constante. El Tercer sector en España es una realidad institucional que consta de alrededor de 28.000 entidades de volumen y tamaño diferente, que tuvo su comienzo mediante iniciativas solidarias y de acción social y que tiene como objetivo el desarrollo de los derechos humanos en particular de los colectivos más vulnerables (Plataforma tercer sector, s.f.).

Esto trae consigo un aumento en el número de empleos, siendo el crecimiento en España entre el año 1990 y año 2000 del 58%, cifra que por poco triplica a el crecimiento de número de empleados no pertenecientes al tercer sector (Mañas, 2005).

Para ser conscientes de la importancia que tiene el Tercer Sector en España, se debe saber y destacar las cifras con las que trabaja este. Según relata en un estudio realizado por el departamento de asuntos sociales y económicos de las Naciones Unidas, en las entidades que lo forman trabajan y colaboran en España más de 2 millones de empleados y voluntarios y cuentan con alrededor de 3 millones de euros al año como presupuesto para abordar los diferentes proyectos llevados a cabo (Nations, s.f.).

Cada una de las organizaciones que se encuentran dentro del tercer sector trabaja a su manera y su forma específica, es decir este sector no se encuentra del todo homogeneizado ya que cada una emplea sus propios recursos y aplican enfoques y trayectorias diferentes para cada uno de los proyectos abordados. (Nations, s.f.)

Uno de los sectores más reconocidos que son participes dentro del Tercer Sector en España es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que está formado por 60 organizaciones del tercer sector donde se contribuye en su mayoría a cubrir los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) (Cuadrado, 2021). Haciendo un llamamiento a empresas y organizaciones para alinear así sus estrategias sobre los derechos humanos, laborales, humanitarios, de corrupción y medioambientales (Naciones Unidas, s.f.)

En España, en el año 2023 las organizaciones llegaron a realizar a cerca de 48 millones de atenciones directas dentro de los cuatro campos básicos: acción social, atención sociosanitaria, cooperación internacional e integración e inserción. El número de personas contratadas en España destinadas a estos proyectos reflejó un 3,2% lo que equivale a 528.000 personas remuneradas, es decir generó una gran cantidad de puestos de trabajo. Y dónde el número de voluntarios implicados alcanzó los 1.100.000 movidos por la solidaridad. Como financiación, la fuente de financiación pública es la que más dinero aportó representando el 47% de la financiación total, seguida del 31% que fue obtenida de recursos propios, y el 22% que viene de financiaciones privadas (Plataforma de ONG de Acción Social, 2024)

Gracias a el trabajo desarrollado tanto dentro como fuera de este sector se cubren muchas necesidades y campos de acción social, ayuda a inserción laboral, a la cooperación y el desarrollo, a mantener y tener siempre en cuenta los derechos humanos de las personas, a cuidar el medio ambiente, luchar contra la pobreza y discriminación y sobre todo con la exclusión social (UNIR, 2021).

2.1.5 TIPOS DE PROYECTOS LLEVADOS A CABO POR EL TERCER SECTOR

Cada proyecto es único. Ningún proyecto va a ser igual a otro. Esto se debe a las necesidades u orientaciones diferentes que hacen cambiar el proyecto. Hay muchos tipos de proyectos y donde cada uno cubre un tipo de necesidad u expectativa diferente, por lo que la manera de gestionarlos también sufre variaciones.

Al igual que no todos los proyectos son iguales, el equipo organizativo no lo es tampoco. Cada equipo está formado por organizaciones que se eligen dependiendo de la finalidad, geografía y ubicación del proyecto que se quiera realizar.

Los proyectos del Tercer Sector presentan una serie de propuestas con las que basan su llamada "Plataforma del Tercer Sector". En esta se enmarcan los siete ejes principales que siguen y quieren cubrir. Estos ejes son: política fiscal, políticas de no discriminación, políticas de no regresión, políticas de

educación, políticas de vivienda, políticas de Cooperación Internacional y por último políticas de sostenibilidad del Tercer Sector. Esta plataforma reclama entre otras muchas cosas, ayudas directas para los colectivos vulnerables y generen medidas de soporte y apoyo para estas (Henar, Septiembre 2022).

Pues bien, en base a esta plataforma y siguiendo estos siete pilares se explica qué proyectos y de qué tipo son los encargados de llevar a cabo por este Tercer Sector.

Serán proyectos enfocados en ámbitos sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales, de protección animal, de cooperación internacional, culturales, deportivos e incluso artísticos. Cabe destacar que no son un número fijo de áreas en las que se centran, sino que estos pueden aumentar en base a la necesidad que surja en cada momento (UNIR, 2021).

3 CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS TEORICOS

3.1 GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

Pueden ser muchas las alternativas para definir la Gestión de Proyectos, pero la más adecuada a el propósito de este trabajo es la siguiente; la Gestión de Proyectos es la organización, la planificación y el control de un proyecto que busca alcanzar los objetivos marcados en un tiempo determinado, con una calidad y unos costes establecidos (Wallace, 2014).

La gestión de proyectos si se realiza de manera eficiente permite ahorrar recursos y garantiza la toma del producto final a tiempo y de la forma prevista.

Llevar a cabo un proyecto de la mejor manera implica seguir una serie de etapas. Cada una de estas etapas marca el nivel en el que se encuentra el proyecto en un momento determinado. Estas pueden diferir según el tipo de proyecto que se esté realizando, ya que no siempre se sigue el mismo modelo de gestión. En la *ilustración 3.1* se presenta un esquema en la que muestra las diferentes etapas en las que puede verse diferidas un proyecto para llevar a cabo su gestión (Pablo Lledó & Gustavo Rivarola, 2007).

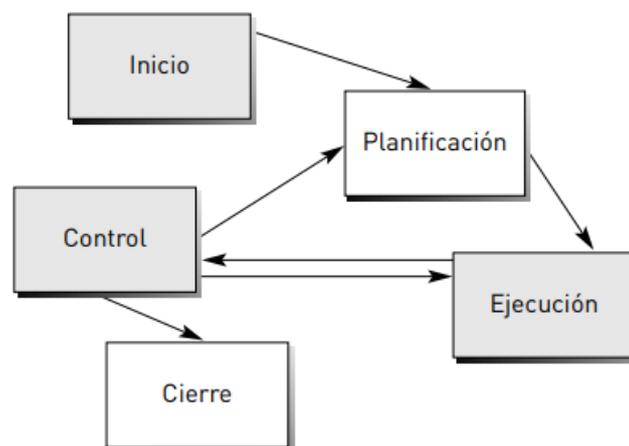


Ilustración 3.1 Etapas del proyecto. Fuente: (Pablo Lledó & Gustavo Rivarola, 2007)

La gestión de un proyecto incluye características como: identificar los objetivos alcanzables y claros, reconocer los requisitos, marcar un tiempo, coste y calidad adaptados al proyecto y adaptar las peticiones del cliente a los planes establecidos en el proyecto, así como también problemas u expectativas que se puedan generar (Bucero, 2013).

3.2 DIRECCIÓN DE PROYECTOS

No existe una única manera de definir qué es la Dirección de Proyectos. Si nos referimos al PMBOK, define Dirección de Proyectos como “la aplicación del conjunto de técnicas, mejores prácticas y metodologías para lograr los objetivos del proyecto dentro de los parámetros establecidos” (PMI, 2017).

Si nos referimos a términos generales se define como un conjunto de acciones que son llevadas a cabo por un director de proyecto que es considerado el líder, y que de manera organizada y eficiente tiene que ser capaz de aportar una serie de soluciones para abordar todas las diferentes tareas y actividades de un proyecto (Pérez, 2014).

El término dirección de proyectos también es usado para referirse a la gestión de proyectos, nombrada en el punto 3.1.

Como se ha hablado en líneas anteriores, el encargado de verificar y gestionar todo lo que involucra la gestión de un proyecto es el director del proyecto. Es el responsable de que todo salga correctamente e igual a como ha sido planificado. Los directores del proyecto a menudo presentan una restricción triple, basada en coste, tiempo y alcance. Si uno de estos difiere y no es como se esperaba, hace que los otros dos cambien también. Esto es debido a la gran relación que hay entre ellas.

La dirección de proyectos tiene como objetivo cumplir las necesidades y expectativas propuestas por el cliente en un plazo y con un coste establecidos (Bucero, 2013).

3.3 RESTRICCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto implica restricciones, limitaciones o riesgos que deben tomarse con consideración y deben estudiarse para actuar ante ellos de la mejor manera posible y garantizar el objetivo final del proyecto.

Las principales limitaciones con las que debemos familiarizarnos para que la gestión de un proyecto se lleve de manera óptima son el tiempo, el alcance y el coste. También conocidas como triple restricción. Estas se encuentran recogidas en un Triángulo de Calidad de un proyecto (*Ilustración 3.2*), donde en él se muestra el equilibrio que debe haber entre las tres restricciones para lograr el éxito del proyecto (Wrike, 2006).

La Guía PMBOK dice lo siguiente: “El estado, la calidad, o la sensación de ser restringido a un curso de acción o inacción determinado. Una limitación, ya sea interna o externa, afectará al desempeño del proyecto o proceso” (PMI, 2017).

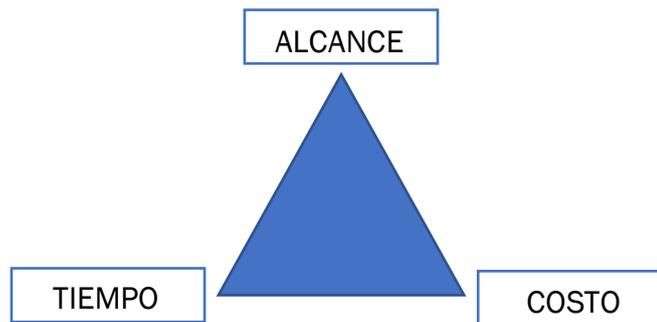


Ilustración 3.2 Triángulo de Calidad. Fuente: Elaboración propia.

- 1- **Tiempo:** es un factor clave en la gestión de un proyecto. Es incontrolable y es el motivo por el que muchos de los proyectos no llegan a sus objetivos planteados. Se define como el rango de tiempo para realizar un proyecto, por lo que implica que todas sus actividades se desarrollen dentro de este. El tiempo va a depender de factores como el personal de trabajo, de su experiencia y capacidades. Todos estos tiempos, así como la programación de este, se recogen en un calendario llamado *Project Scheduling*.
- 2- **Costo:** está recogido en el presupuesto del proyecto y nos dirá la cantidad de recursos que somos capaces de adquirir. Cuando aumenta el tiempo del proyecto, también lo hace el coste total, es por eso que debemos mantenernos dentro del cronograma estimado (Asana, 2022).
- 3- **Alcance:** incluye el trabajo que necesitará un proyecto para realizarse. Se marcan unos límites y se definirán los objetivos clave del proyecto. Mediante una lista de entregables se encarga de la planificación del proyecto. A mayor carga de trabajo tenga nuestro proyecto, mayor serán los costes y el tiempo para finalizar este (Asana, 2022).

Se han descrito los tres pilares fundamentales del triángulo de calidad, pero no se debe olvidar un factor muy importante que, aunque no aparezca en los vértices del triángulo, es indispensable para la gestión de los proyectos, este es **la calidad**. Este será el resultado de equilibrar esta triple restricción.

Si volvemos a hacer una representación de este triángulo como se muestra en la *ilustración 3.3* se puede ver, que además del tiempo, el costo y el alcance,

se encuentra en el centro la calidad y donde también se ha añadido a este la satisfacción de interesados o *stakeholders* del proyecto.



Ilustración 3.3 Triángulo de Calidad ampliado. Fuente: Elaboración propia.

3.4 TIPO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

La estructura organizacional es la forma más común de actuar la gestión de proyectos (Miranda, 2005). Estas estructuras establecen la relación entre jefes de grupos y empleados y abarcan cómo se agrupan y dirigen las tareas.

Son una buena forma de cooperar y estimular la colaboración a la hora de realizar las actividades y tareas propuestas. En estas se debe dejar claro quién es el responsable y la manera en la que se quiere ejecutar las tareas. De esta forma se consigue un grado de comunicación alto y hace que la toma de decisiones para llegar al objetivo final sea óptima.

Se distingue entre dos estructuras organizacionales: estructura funcional, estructura orientada a proyectos y estructura matricial (Rodríguez, 2007).

3.4.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL:

Es la forma más básica y fácil de agruparse. Representa una forma clásica dividida por departamentos. Cada departamento lo dirige un gerente, que debe especializarse en un área de conocimiento y en el que se realizan actividades relacionadas. Esta estructura es muy común en las pequeñas empresas ya que es una buena manera de aprovechar de manera eficiente los recursos que se van a emplear.

Se caracteriza por que ningunos de los miembros del departamento dispone de autoridad total, sino que, al ser una estructura basada en el conocimiento, la autoridad será parcial. Es una estructura caracterizada por su rapidez de comunicación, ya que la forma de transmitirla es directa y no dispone de intermediarios. Otro aspecto importante de esta estructura es que los órganos o puestos especializados son los que se encargan de llevar a cabo las decisiones (Rodríguez, 2007).

Por lo tanto, diremos que las ventajas de esta organización funcional son:

- Alto nivel de especialización
- Su rapidez para transmitir la comunicación
- Disponer de una buena suspensión técnica
- Cada órgano realiza unas actividades específicas en relación con su área de trabajo.

Esto trae consigo también algún aspecto negativo. Algunas de sus desventajas de usar una organización funcional son las:

- Presentan problemas en la delegación de la autoridad al no disponer de una figura con el máximo poder en la toma de decisiones y responsabilidades.
- Confusión en cuanto a objetivos.
- Ausencia de flexibilidad a la hora de resolver problemas.
- Puede llegar a ser un proceso lento (Rodríguez, 2007) .

A continuación, en la *Ilustración 3.4* se muestra una representación de la disposición del modelo funcional.

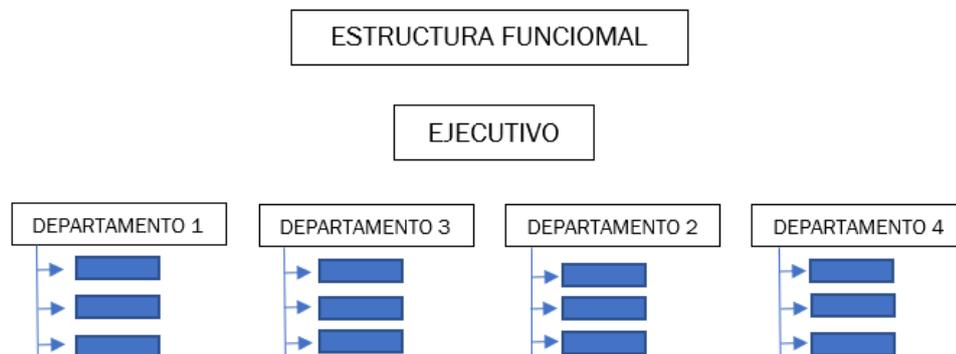


Ilustración 3.4 Estructura de la Organización funcional. Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 ESTRUCTURA ORIENTADA A PROYECTOS

En este tipo de organización vamos a encontrarnos un equipo de trabajo y un director del proyecto. En este, al contrario que la estructura funcional, el director tiene el máximo nivel de poder dentro de la organización. Está dividido en departamentos, pero en este cada uno de los departamentos antes de verificar la ejecución de una actividad, va a tener que ser consultada directamente con el director del proyecto. Es decir, el jefe de departamento ya no será jefe superior del proyecto tal y como veíamos en la estructura funcional.

Es una estructura orientada a los proyectos se caracteriza por mezclar en el mismo espacio físico de trabajo a miembros de menos nivel con jefes de máxima autoridad. Al contrario que la estructura funcional, está orientada a empresas más grandes y que principalmente se centra en la realización de proyectos. Se centra en los sectores como consultoría, asesoría y servicios.

En la *ilustración 3.5* se muestra de forma gráfica el modelo de la estructura orientada por proyectos.

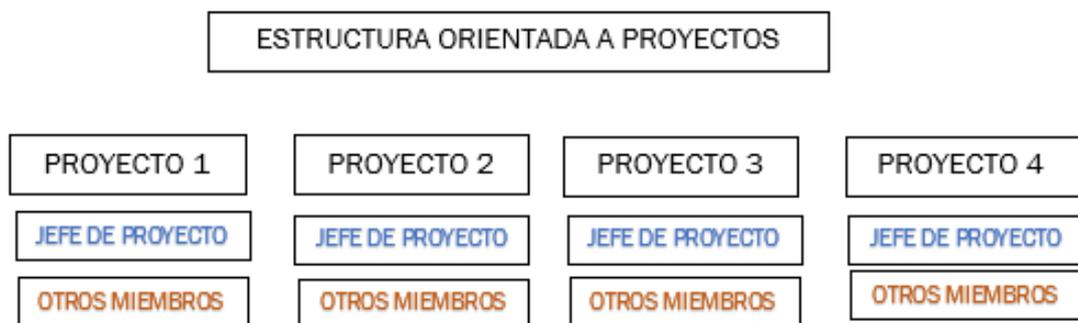


Ilustración 3.5 Estructura orientada a proyectos. Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las ventajas de este tipo de estructuras son las siguientes:

- Tienen un modelo de autoridad máxima definido.
- Comunicación de las decisiones tomadas al director del proyecto, tiene una sola ruta de comunicación.
- Presentan mayor flexibilidad ante los problemas que se pueden presentar.

Y algunas de las desventajas:

- Los proyectos son independientes entre sí, no existe comunicación entre ellos.

- El trabajo al estar dividido hace más complicada la integración superior, y provoca una incertidumbre en cuanto a el tiempo final de finalización del proyecto
- Nivel de eficiencia bajo (Rodríguez, 2007).

3.4.3 ESTRUCTURA MATRICIAL

Este tipo de estructura es más utilizado para la resolución de problemas más complejos. Esto es debido a su doble poder de mando, con dos jefes del proyecto, una cadena cuyo poder abarca las decisiones tomadas de los grupos verticales, y el segundo, con poder sobre la sección horizontal que abarca el personal de los diferentes departamentos funcionales. Se caracteriza por ser una estructura con alta flexibilidad de ahorro de costos ya que sólo serán contratados las personas realmente necesarias en ese proyecto, y estos miembros deberán contar con capacidades como ser efectivos, flexibles y ser personas cooperativas (Rodríguez, 2007).

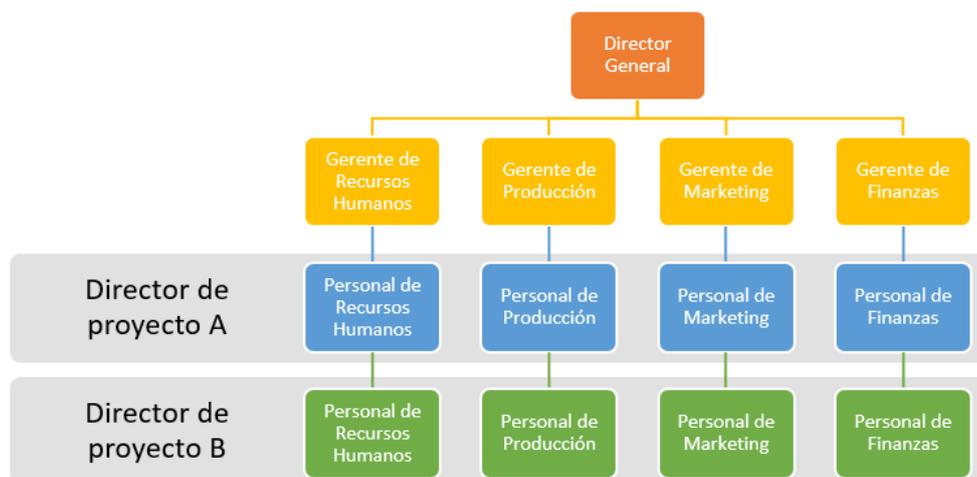


Ilustración 3.6 Estructura matricial: Fuente: (Rodríguez, 2007).

Como se ve en la *ilustración 3.6*, está formado por dos ejes, el vertical que cuenta de una estructura funcional, y el horizontal donde se encuentran los proyectos. Pues bien, podemos diferenciar tres tipos de estructuras matriciales, la estructura matricial débil, la estructura matricial equilibrada y la estructura matricial fuerte (Platform ITM, 2010). Algunas características de estas son:

- La estructura matricial débil: Es una estructura muy similar a la de funcional, ya que el jefe de departamento no tiene poder total de las

decisiones, pero sí que coordina todo tipo de áreas funcionales que forman el proyecto.

- La estructura matricial equilibrada: En ella poder de dirección del director del proyecto es mayor que la estructura matricial débil, pero este sigue sin tener una autoridad total del proyecto.
- La estructura matricial fuerte: Ahora el director del proyecto dispone de autoridad plena frente a las decisiones tomadas respecto al proyecto. Este cuenta con un equipo administrativo que trabaja a tiempo completo. Esta estructura es similar a la estructura orientada a proyectos vista anteriormente (Platform ITM, 2010).

3.5 METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES GENÉRICOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La Dirección de Proyectos desempeña un papel crucial ya que nos permite tener una planificación, programación y evaluación de todas las actividades que deben llevarse a cabo para la ejecución del proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos previamente definidos.

Con el paso del tiempo los proyectos aumentan sus dimensiones, siendo cada vez más grandes y complejos. Esto genera nuevos desafíos para los líderes del proyecto, quienes se ven ante la tarea de resolver problemas significativos para lograr el éxito del proyecto.

En consecuencia, las metodologías y estándares se han visto también evolucionadas con el tiempo. En este apartado se presenta un resumen de algunas de las metodologías más ampliamente adoptadas en la dirección de proyectos.

En primer lugar, se hablarán de aquellas metodologías que abarcan de manera más global la gestión de proyectos internacionales, que son la Guía PMBOK 6ª edición, la guía PMBOK 7ª edición, la guía PM², la guía PMI, la guía ICB 4.0 (IPMA), el enfoque ágil APM (Agile Project Management) y la norma ISO21500. Estas metodologías nombradas son en las que nos basaremos y profundizaremos ya que al referirnos a proyectos realizados por el tercer sector lo que queremos es basarnos en aquellas que recojan metodologías aplicables para proyectos internacionales.

3.5.1 LA GUÍA PMBOK 6ª EDICIÓN

La Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge), fue publicada como primera versión en 1990 y es considerada una de las herramientas

fundamentales en la gestión y dirección de proyectos basada en procesos (PMBOK 6ª edición).

Es desarrollada por la asociación profesional PMI (Project Management Institute). PMI fue desarrollada para los gestores de los proyectos y se define como una organización sin ánimo de lucro, que tuvo origen en Estados Unidos en el año 1969.

Es importante destacar que no se trata de una normativa, sino de un conjunto de buenas prácticas para la interpretación de proyectos, que se basa en identificar los procesos y áreas de conocimiento que integrarían su gestión. Esta guía permite distinguir 49 procesos repartidos en 10 áreas de conocimiento, y a su vez en 5 grupos de procesos interrelacionados y detallados con entradas, herramientas y salidas, que facilitan su ejecución. Los procesos en la Dirección de Proyectos son las acciones y actividades que se realizan para alcanzar unos resultados previamente especificados (Sanz, 2017) (Roseke, 2017).

El PMBOK clasifica los proyectos en 5 grupos de procesos (PMBOK 6ª edición):

1. Procesos de Inicio
2. Procesos de planificación
3. Procesos de ejecución
4. Procesos de monitoreo y control
5. Procesos de cierre

Y cuenta con 49 procesos que se presentan dentro de 10 áreas de conocimiento:

- Gestión del Alcance.
- Gestión del Coste.
- Gestión de los Recursos.
- Gestión de las Adquisiciones.
- Gestión de la Integración.
- Gestión del Cronograma.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de las Comunicaciones.
- Gestión de los Interesados.
- Gestión de Riesgos.

Las áreas de conocimientos están agrupadas por sus requisitos de conocimientos y sus relaciones entre sí.

3.5.2 GUÍA PMBOK 7ª EDICIÓN

Esta última versión del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) elaborada como la anterior por el PMI y publicada en agosto del año 2021 ha sido elaborada para ampliar y aumentar la adaptabilidad de los conocimientos que incorpora la 6ª edición. Lo que destaca de esta guía es que se plantea de manera que puede ser utilizada y ser compatible con otros estándares o metodologías para la gestión de proyectos, esto hace que la autonomía a la hora de abordar un proyecto aumente y facilite la labor a los directores de proyectos ya que tendrán libertad en todo momento de escoger la metodología que mejor se adapte y beneficie a el proyecto (Project Management Institute).

Esta guía se organiza en 12 principios y 8 dominios de desempeño y propone una serie de modelos, métodos y artefactos para lograr que la dirección de proyectos se aborde de una manera eficaz y sé que adapte a cualquier tipo de contexto que experimente el proyecto (Lyandau, 2022).

En la *ilustración 3.7* se muestran los principios y dominios que se muestran en la guía de la 7ª edición del PMBOK (Project Management Institute).

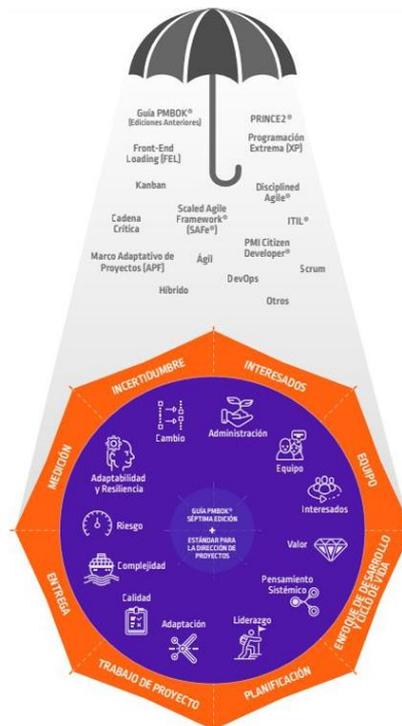


Ilustración 3.7: Principios y dominios del PMBOK 7ª edición. Fuente: PMBOK 7ª edición

3.5.3 PM²

PM² es una metodología de Gestión de proyectos desarrollada por la Comisión Europea con el objetivo de ofrecer soluciones y beneficios a los directores de los proyectos de las distintas organizaciones. Esta metodología se caracteriza por ser sencilla y fácil de implementar en los equipos de proyecto.

Se creó atendiendo a las necesidades de los proyectos de las instituciones u organizaciones de la Unión Europea, y así posibilita su transferencia a cualquier proyecto independientemente de la organización a la que pertenezca. Incorpora elementos de distintas prácticas que han sido globalmente aceptadas y con ellas ha desarrollado sus propios estándares y metodologías. (Open Project Management PM2).

PM² es Open Source, lo que refiere a que está disponible para todo tipo de proyectos, compañías, y profesionales, ya que permite la reutilización de documentos, disponiendo de plantillas personalizables para todo el público (Cáceres, 2021).

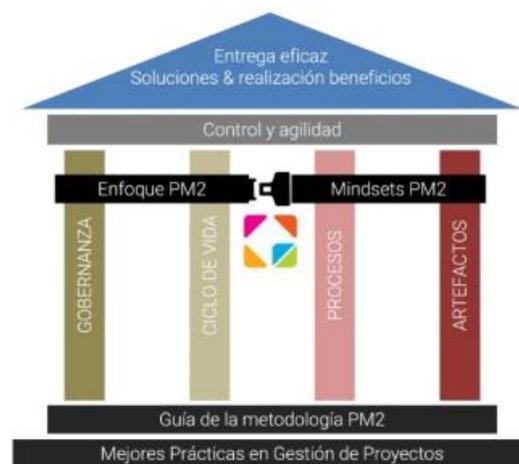


Ilustración 3.8 Casa de PM². Fuente: Guía PM²

En la *Ilustración 3.8* podemos observar la casa de PM². Esta se estructura en 4 pilares fundamentales:

- **Gobernanza:** Lo forman los roles y responsabilidades.
- **Ciclo de vida:** Engloba todas las fases de un proyecto, así como su inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y finalmente el cierre.
- **Procesos:** Se encuentran las actividades de gestión del proyecto.
- **Artefactos:** Son las plantillas de documentación y guías.

Sin embargo, aunque su objetivo principal fue satisfacer las necesidades de la Unión Europea y sus administraciones públicas, gracias a su fácil implementación permite adaptarla a cualquier entorno y que puedan tomarlas

y ejecutarlas por directores y equipos de proyectos, sin depender de la experiencia.

Para hacer el estudio de cómo hacen uso las organizaciones del Tercer Sector a la hora de llevar un proyecto se describe brevemente cómo trabaja cuando hace uso de la metodología basada en PM².

En primer lugar, hablamos de su modelo de gobernanza que se rige por la Matriz RASCI cuyas siglas en inglés son:

- Responsable
- Aprobador
- Soporte
- Consultado
- Informador

Esta matriz nos indica de forma ordenada y visual cada uno de los roles que ocupa los personajes clave de un proyecto según el tipo de actividad u metodología que se esté llevando a cabo.

Existe una serie de documentos básicos para llevar a cabo un proyecto. Estos son:

- **Manual del Proyecto:** Marca los objetivos del proyecto, describe y documenta los factores críticos de éxito y en este manual se resume el Plan de Gestión del Proyecto.
- **Plan de trabajo del Proyecto:** Donde se describe el proyecto, así como su alcance y objetivos, se realiza un cronograma o calendario de actividades donde se indicará los recursos necesarios para la toma de estas y los riesgos que puedan surgir. En este plan aparece un presupuesto, así como una descripción de las partes interesadas, y se desglosa en una EDT para hacer las tareas más pequeñas y manejables, y todo esto debe ser realizado bajo un seguimiento y control constante.
- **Planes de Gestión:** Son formas distintas de gestión que realizará el proyecto según sus necesidades. Entre ellos destacan los planes de gestión de calidad, de gestión de requisitos, de gestión de cambios, de gestión de riesgos, de comunicación y de incidencias. Se hablará más detalladamente de ellos más adelante.

Cabe destacar también uno de los aspectos clave que forma uno de los pilares de la Guía PM², este es el **ciclo de vida del proyecto**, donde se defiende que todo proyecto está formado por cuatro fases. Las fases las define como; fase de inicio, fase planificación, fase de ejecución y fase de cierre. Para ello, esta guía ha creado su propia representación gráfica relacionando el tiempo con el

esfuerzo que requiere cada fase y donde el trabajo y actividades que se realicen en todas ellas se supervisará siempre para identificar riesgos u incidencias.

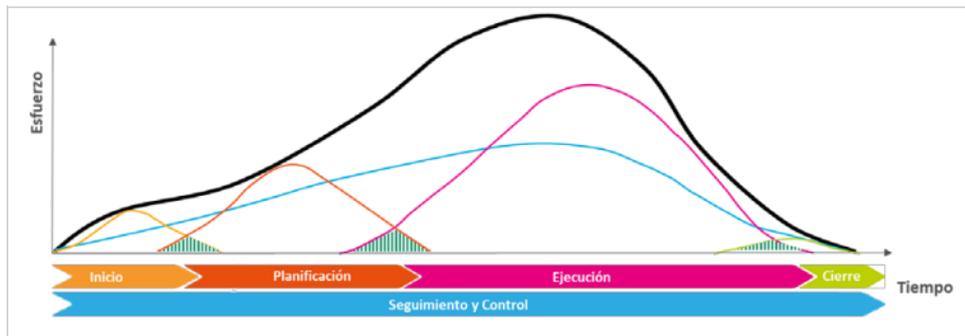


Ilustración 3.9 Ciclo de vida del proyecto PM². Fuente: Guía PM²

- **Fase de Inicio:** Fase donde no requiere un largo periodo de tiempo. Se acomete una planificación inicial del proyecto y se recopila la información necesaria para aprobación y puesta en marcha a la siguiente fase. En esta etapa se acomete el Acta de Constitución donde se define el alcance del proyecto al igual que su dirección. El encargado de estar al mando de estas funciones a lo largo de esta fase es el Propietario del Proyecto (PP).
- **Fase de planificación:** Tiene una duración mayor a la etapa de inicio ya que requiere de una cantidad de actividades mayor y de mayor esfuerzo. Como su nombre indica tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico y práctico para poder dar paso a la ejecución del proyecto. Se llevan actividades como la realización del Manual del proyecto y la matriz de partes interesadas para dar como resultado un plan. El agente clave es el director de Proyecto (DP).
- **Fase de ejecución:** Es la que mayor duración y mayor esfuerzo requiere. Esto se debe a que se necesitan una mayor cantidad de recursos y seguimiento del proceso. En esta fase se producen los entregables del proyecto, generados mediante reuniones, coordinación de trabajo y equipo y asegurando siempre una calidad del proceso. El Equipo Central del Proyecto (ECP) realiza estos entregables.
- **Fase de cierre:** Su duración y esfuerzos son mínimos, ya que en esta fase se recoge la información sobre el progreso global del proyecto, evaluando posibles mejoras y lecciones aprendidas hasta concluir con el cierre administrativo. Esta fase será liderada por las partes interesadas del proyecto, donde toma gran importancia la opinión del Propietario del Proyecto (PP) (Metodología de Proyectos PM² GUIA 3.0, 2020).

Todas estas fases son monitoreadas y controladas mediante actividades orientadas a vigilar todos los procesos llevados a cabo y verificar que estos están funcionando correctamente (Metodología de Proyectos PM² GUIA 3.0, 2020).

Sin embargo, para los proyectos realizados con fondos europeos que siguen la iniciativa creada por la Comisión Europea y que ofrece una versión más abierta y un nuevo modelo de trabajo llamada Open PM², este ciclo de vida del proyecto se someterá a cambios. Este modelo a seguir se asemeja a la forma de gestión que realizan las organizaciones del tercer sector para sus proyectos cuando deciden utilizar esta metodología PM². La guía Open PM² resulta muy fácil de usar para las organizaciones privadas ya que se ajusta a las necesidades de los diferentes proyectos y su aplicación no resulta muy compleja (Granada, 2024).

Este nuevo ciclo de vida está formado por la fase de inicio, planificación, ejecución y cierre, con la única diferencia que la fase de planificación se ve dividida en tres periodos que anteriormente no estaban identificados. Al ser un proyecto financiado por asociaciones u otras fuentes, necesita de una mayor planificación y gestión para dar paso a su posterior ejecución.

Dentro de esta se distinguen dos grandes puntos que deben ser seguidos: la presentación y la concesión. Ambas separan las fases de *PREfin* de la planificación y la *POSTfin*. Se llama periodo de *PREfin* a el tiempo de planificación que se debe emplear para acordar una financiación consolidada. Antes de seguir con el proceso de planificación, hay que aclarar las fuentes de donde obtendremos las subvenciones, ya que sin esto será imposible seguir con el proyecto para realizar el siguiente paso de la creación del plan estratégico. Este coincide con el ciclo de vida que nos indica la *Ilustración 3.10* y la que dará paso a el periodo *POSTfin* de la etapa de planificación. Aparece lo que es llamado como concesión. Lo que se consigue con esta es que la organización hace un balance según el tipo de financiación obtenida de todo lo que implica el proyecto, la manera en la que se va a ejecutar y dónde también se fijan los precios para verificar la viabilidad de este (Metodología de Proyectos PM² GUIA 3.0, 2020).

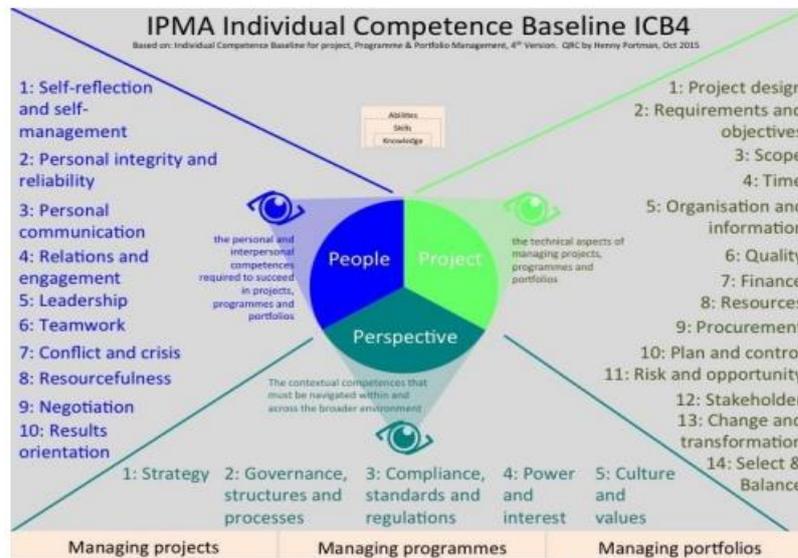


Ilustración 3.11 Ojo de competencias de la ICB. Fuente: ICB 4.0

3.5.5 ISO21500

La norma ISO21500 permite dar una orientación a las empresas en su gestión de los proyectos. No tendrá una certificación ligada a esta gestión, sino unas pautas que las empresas deberán seguir. ISO21500 recoge las indicaciones sobre la Dirección y Gestión de Proyectos que aconsejan a gestionar, manejar y ordenar las actividades en función de sus procesos, tiempo, costo y riesgos. No solo eso, sino que permite adaptarse a cualquier tipo de organización y tipo de proyecto, sin importar el tamaño, complejidad o duración de estos (Excellence, 2017).

ISO 21500 es una norma internacional que actúa como mejora para la gestión de proyectos en cualquier tipo de organización. Establece un marco común para llevar a cabo todas las fases del proyecto y lograr así el éxito del proyecto.

En los últimos años se ha convertido en una referencia fundamental para las organizaciones que quieren mejorar la capacidad de gestionar proyectos y hacerlo de manera más eficiente.

Fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y abarca un conjunto de principios, procesos y prácticas que establecen la mejora en la Dirección de los proyectos (Guía de las Normas ISO en español).

Como bien describe el PMI un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto o servicio único. Esta norma implementa una propuesta para extender

esta definición diciendo que no sólo eso, sino que todos los proyectos tienen que tener un inicio y un final y que en su mayoría se organizan en fases.

Incorpora una descripción de alto nivel de los procesos y conceptos de un proyecto, destacando la razón de mantener una buena comprensión con los gerentes y equipos de proyecto para lograr el éxito del proyecto.

Como representa la *ilustración 3.12* este estándar abarca los conceptos de entorno y gobernanza de proyectos, estrategias de los proyectos organizacionales, sus operaciones, restricciones y ciclo de vida. Son un total de 39 procesos distribuidos en 5 grupos de procesos y diez grupos de materias (ISO, 2012).

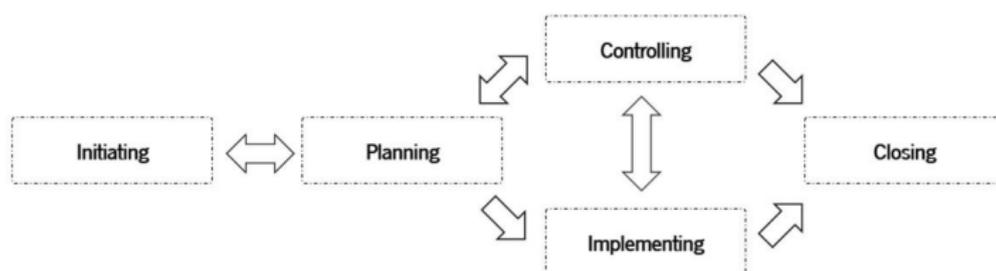


Ilustración 3.12 Grupos de procesos de la norma ISO 21500. Fuente: (ISO, 2012)

En base a un artículo de investigación donde Nilton Takagi estudia la gestión de proyectos, relata haber encontrado un modelo integrado de éxito que combina con la norma ISO y donde plantea una serie de procesos los cuales servirían de manera para llevar un inicio, una planificación, una ejecución y un cierre más adecuados y con mayor detalle para llevar proyectos como son los realizados por las organizaciones del tercer sector (Nilton Takagi, João Varajão, 2021). Los grupos de procesos de la norma se componen de actividades que se deben realizar para hacer buen uso de este estándar, y donde en cada uno se encontrará una actividad que forma parte del modelo integrado de éxito de ISO. Por lo tanto, en cada proceso se llevará a cabo lo siguiente:

- Inicio: El propósito de este grupo de proceso es definir el plan inicial que se quiere llevar a cabo desarrollando un estatuto de proyecto, eligiendo al equipo de trabajo e identificando a las partes interesadas iniciales. Es decir, se identifican los criterios críticos y factores de éxito que pueden afectar al proyecto, donde este último forma parte del modelo integrado del modelo de éxito de la norma ISO.
- Planificación: Formado por dieciocho actividades donde se describe detalladamente el proyecto. Dieciséis de estas actividades forman parte de la norma ISO mientras dos de ellas son parte del modelo integrado de éxito. En la *ilustración 3.13* se puede observar que algunas de ellas

son la definición del Alcance, la estimación de la duración de las actividades y costos o desarrollar un plan de comunicaciones e identificación de riesgos. El proceso de éxito contará de la planificación de la gestión del éxito y la definición de una serie de indicadores de desempeño y resultados.

- **Implementación:** Dividido en nueve procesos creados para realizar el proyecto según los planes propuestos. Siete pertenecientes al estándar y dos a el modelo integrado de éxito. Se trata de gestionar la integración, la gestión de los grupos de interesados, gestión de riesgos, gestión de calidad u adquisiciones. Y como actividades de éxito debe proporcionar una serie de acciones preventivas y correctivas.
- **Control:** Este grupo de proceso se define como transversal a los anteriores grupos de procesos de planificación y ejecución. Formado por doce procesos que se organizan a su vez en grupos temáticos donde se hará un control de todos, así como un monitoreo y control de desempeño del objetivo de proyecto. Como proceso de éxito se gestiona y se controla el éxito final del proyecto.
- **Cierre:** Como en todo proyecto se cierra y se detallan las lecciones aprendidas. Como actividad integrada al modelo de éxito se implanta la validación e información de todo este proceso. (Nilton Takagi, João Varajão, 2021)

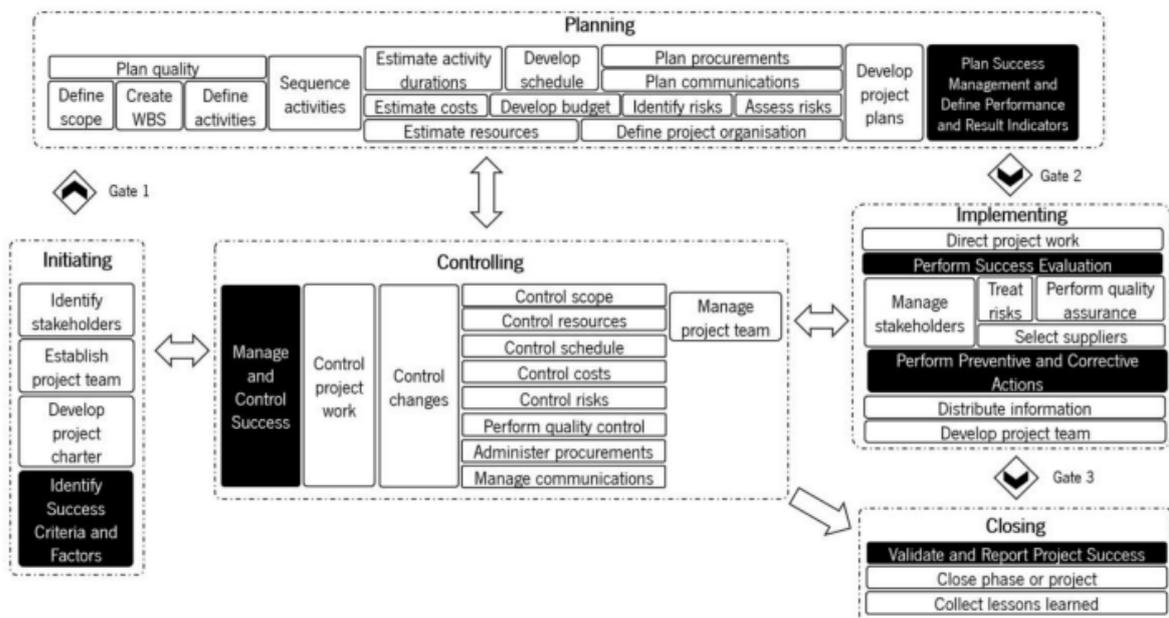


Ilustración 3.13 Procesos de la norma ISO 21500 junto actividades del modelo de integración de éxito:
Fuente: (Nilton Takagi, João Varajão, 2021)

3.5.6 APM

APM (Agile Project Management) engloba un conjunto de enfoques que se caracterizan por descomponer los proyectos en tareas más pequeñas y manejables que pueden abordarse y completarse en cortos periodos de tiempo. La idea clave aquí es que cada uno de estos periodos debe emplear metodologías ágiles cuando los requisitos finales del proyecto no estén completamente definidos desde el principio. Por lo tanto, se realizan una serie de iteraciones durante el desarrollo del producto final, y en cada una de estas iteraciones se revisan y ajustan los requisitos del entregable final.

Una de las metodologías ágiles más destacadas es Scrum. Scrum se centra en la gestión de proyectos de forma que divide los procesos en ciclos más cortos conocidos como *sprints* o iteraciones. Con estos *sprints* se permitirá evaluar rápidamente si se han logrado los objetivos y corregir cualquier error de manera inmediata. Esta metodología ágil favorece la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a medida que se avanza en el proyecto. También, con esta aproximación se proporciona una ventaja significativa al abordar y resolver problemas a medida que surgen durante el desarrollo del proyecto. Cada una de estas iteraciones tiene como objetivo elaborar un entregable o resultado susceptible de ser entregado al cliente (Gillis, 2022).

4 CAPÍTULO 4: REVISIÓN DEL TERCER SECTOR

Para investigar sobre el tercer sector es importante saber su recorrido con los años, así como aspectos de relevancia, el valor social que toma este y la posición que presenta hoy en día.

El tercer sector se ha convertido en los últimos años en un proveedor común de servicios públicos donde cada vez toma más importancia especialmente en el ámbito de cuidado social. Es así como, actualmente se considera un actor clave en la mitigación de los problemas sociales destacando en la mayoría de los países occidentales (Anders Malthé Bach-Mortensen and Paul Montgomery, 22 January 2018)

En consecuencia, de los cambios, circunstancias y nuevas demandas de la sociedad, el tercer sector se ha visto sometido a modificaciones estos últimos años. (Crespo, 2022)

El tercer sector viene ligado al valor social que es una forma de pensar sobre la asignación y utilización de los recursos minoritarios. Hace que el individuo mire más allá del beneficio propio y se enfoque por el beneficio comunitario y bienestar común.

La ley implantada en 2010 denominada Ley del Valor Social fue diseñada para ayudar a las organizaciones y empresas sociales a ser capaces de abrir un nuevo mercado de servicios públicos y que mejorase la adjudicación de contratos cuando el entorno considerado de “riesgo”. Esta ley de Valor Social requiere que todas las autoridades públicas “*tengan en cuenta el bienestar económico, social y ambiental en relación con los contratos de servicios públicos o fines relacionados*” (National Housing Foundation, 2012).

Debido a la evidente escasez de servicios disponibles, surgen dos líneas críticas sobre la literatura del Valor Social; aquellas focalizadas en las limitaciones técnicas de esta Ley y otras que son conscientes y reconocen las barreras en el contexto de contratación de servicios públicos y que deben aliviarse para potenciar y hacer que la Ley del Valor Social se imponga correctamente (SEUK, 2014).

Algunas de las barreras identificadas que impiden a las organizaciones del tercer sector a alcanzar su máximo potencial son las siguientes:

- La conciencia y adopción de las distintas leyes que rigen el valor social de cada territorio.
- La aplicación de estas Leyes Sociales que viene ligado a la comprensión y definición del término valor social.
- La medición del valor social.

Esta última barrera hace referencia a que, aunque los posibles financiadores son capaces de articular los resultados sociales que proporcionan, la falta de coherencia y rigor a la hora de cuantificar estos resultados sigue estando presente lo que hace que se dificulte así a las organizaciones de contratación evalúen este valor en términos de dinero en vez de valor social.

Para poder aplicar el término de valor social en el contexto del Tercer Sector se debe focalizar los aspectos clave del valor social que ayuden a dar forma a su papel y en su evaluación en la sociedad para después ver donde estos influyen en la naturaleza y la magnitud que las organizaciones del tercer sector crean.

La conceptualización del valor social para el tercer sector se divide en cuatro dominios que definen el valor social en el tercer sector:

- Localismo
- Democracia deliberada
- Personalización
- Innovación Social

Donde como se indica en la *Ilustración 4.1* entre ellos van a relacionar y mejorar factores como el beneficio colectivo, la prestación de servicios, el bienestar personal y el desarrollo comunitario.

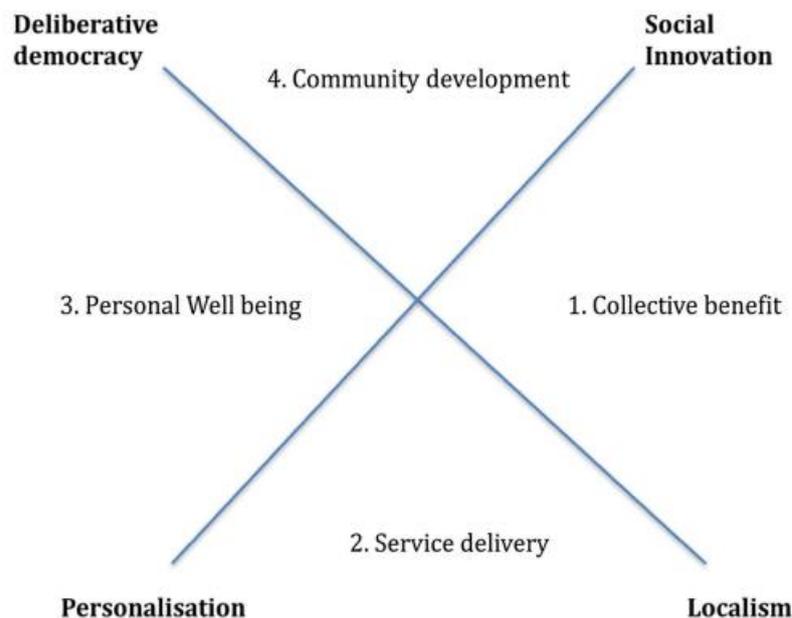


Ilustración 4.1 Conceptualización al valor del Tercer Sector. Fuente: (Courtney, 24 August 2017)

El localismo favorece la focalización a los asuntos locales y comunitarios dando mayor autonomía y autoridad al abordar los problemas de cada una de las áreas de estas comunidades. La idea principal que persigue el localismo es el

beneficio colectivo tanto como para los interesados como para las comunidades a través de abastecer y cumplir las necesidades humanas. Aumentando así, los niveles de participación voluntaria y comunitaria haciendo más fácil abordar los problemas sociales y económicos.

Al mismo tiempo, pero en menor medida, también se quiere buscar la mejor entrega respecto a la *prestación de servicios*. No sólo trata de impulsar esto, sino de agregar valor a e esta entrega de servicios, por eso se utiliza como medio para hacerlo el tercer sector, que lo hace mediante acciones voluntarias y validando su estatus. La personalización es uno de los focos más relevantes para abordarlo, buscando nuevos modelos que hagan de alternativas de provisión de salud, de transporte o de educación en consecuencia de los recortes en el gasto público.

Otro de los aspectos que se persigue es el *bienestar personal* es decir la búsqueda de mejorar la calidad de vida. Es impulsado por el tercer sector también con la personalización ya que garantiza el reconocimiento voluntario al entregar valor y las eficiencias mejoradas de la entrega del sector público y donde este sector necesita un papel para tomar los procesos deliberativos democráticos, mayoritariamente a nivel local y comunitario.

Estos son los cuatro dominios que definen el valor social en el tercer sector donde se destaca la importancia de que se integre en todas las actividades operativas y procesos que se desarrollen de manera voluntaria. Es decir, el valor social debe verse como una herramienta para asegurar el financiamiento de los proyectos y que enfatice con *stakeholders*, beneficiarios y líderes de cada comunidad (Courtney, 24 August 2017).

4.1 ELEMENTOS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL TERCER SECTOR

Para asegurar que los proyectos que se realizan cumplen los principios y enfoques de gestión de proyectos, es necesario que estén presentes una serie de elementos. Estos deberán ser cumplidos antes de la puesta en marcha de cada uno de los proyectos que se vaya a ejecutar. Serán los elementos base para conseguir el propósito marcado del proyecto.

LIDERAZGO:

Se debe destacar el Liderazgo dentro de las organizaciones sin fines de lucro. Por las altas complejidades de los proyectos dentro de estos, los líderes de este sector deben tener un electorado claro y dominante para dar resultados que maximicen la confianza y expectativas de los accionistas o propietarios del

proyecto. No sólo esto, sino que deben también preocuparse del resto de partes interesadas como son los clientes, empleados, gobierno o medios de comunicación.

Al no tener una medida clara y definitiva de lo que es el éxito de un proyecto, los líderes de estas organizaciones deberán ser cautos a la hora de tomar decisiones y realizar un delicado acto de equilibrio, inspirando a los grupos de electores del proyecto para lograr así los resultados y satisfacer la demandas de estos.

Su alta implicación y conocimiento del proyecto genera una mayor libertad por parte de los grupos al tomar las decisiones y gestionar el proyecto (Sandler, M and D.A.Hudson, 1998).

Para llevar un buen liderazgo es imprescindible saber los roles y distinguir entre cada uno de ellos. Estos roles se dividen en tres, denominados con los términos de líder, gerente y administrador. Siendo el líder el CEO o director ejecutivo de la organización y que desempeña la labor crucial dentro de esta. El gerente será el responsable de organizar los recursos necesarios para que se cumplan los objetivos marcados y el administrador, que aportará estabilidad buscando un equilibrio entre las necesidades y expectativas demandadas por los grupos de interesados (Werther, W. B, & Berman, E. M, 2001).

FORMULACION DE POLÍTICAS:

Las políticas son guías para la acción y no deben ser ignoradas ya que son un elemento clave para las organizaciones sin fines de lucro. Estas políticas incluyen directrices estratégicas, operativas y filosóficas que acompañan a la toma de decisiones que se toman día a día en un proyecto. También refuerzan las normas humanas, legales y de relaciones públicas y por lo tanto protegen a la organización y excluyen a todo aquel que no las siga.

Es necesario que todas estas políticas sean abordadas y se cumplan a lo largo de todo el proyecto (Werther, W. B, & Berman, E. M, 2001).

FINANCIACIÓN:

Es uno de los elementos más nombrados en este trabajo, ya que es el pilar fundamental de cualquier organización sin ánimo de lucro. Con algunas entrevistas tomadas a los líderes responsables de diversos proyectos de estas organizaciones se llegó a la conclusión que tener una buena fuente de financiación sirve como motor para impulsar todo el proyecto.

Es importante ir más allá y luchar por conseguir fondos operativos, y hacer una búsqueda exhaustiva de posibles fuentes de financiación en función de las actividades específicas que se lleven a cabo en el proyecto.

Para conseguir una mejor financiación se debe tener una buena base de comunicación donde la organización pueda expresar con confianza y veracidad lo que quiere llegar a conseguir con el proyecto y así resulte más fácil la búsqueda de los objetivos (Werther, W. B, & Berman, E. M, 2001).

EJECUCIÓN DE UNA ESTRATÉGIA:

Debido a la limitación de los recursos y la dificultad de implementar técnicas de gestión de vanguardia, los líderes ven muy difícil la obtención de recursos adicionales. La falta de medidas sólidas hace también que muchos de los recursos sean desperdiciados.

Es por esto que se debe ejecutar una estrategia que mida y aborde la cantidad de recursos necesarios y la disponibilidad de cada uno de ellos, cómo y de qué forma abordaremos este, y medidas resolutivas que sean capaces de poner en marcha nuestro proyecto.

En esta estrategia se definirá la visión y misión del proyecto.

4.2 METODOLOGÍAS ESPECÍFICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DEL TERCER SECTOR

Actualmente, el tercer sector adopta diversas metodologías para llevar a cabo sus proyectos de manera efectiva. En este análisis, me centraré en dos metodologías clave para la gestión de proyectos en este sector: la guía Project DPro y el LFA (Loge Framework Approach).

Cada una de estas metodologías será objeto de un estudio detallado para analizar su enfoque y su eficiencia en la gestión de proyectos, basándome en las pautas y directrices proporcionadas por sus respectivas guías.

4.2.1 Guía Project DPro

PMD Pro (Project Management for Development Professionals) se trata de una guía de gestión de proyectos que fue creada y diseñada con el objetivo de que profesionales que trabajan en el sector de desarrollo y ayuda humanitaria puedan apoyarse en esta guía a la hora de abordar proyectos en entornos de desarrollo internacional, así como en la gestión de proyectos sociales y humanitarios.

Será útil para el estudio de nuestro trabajo de fin de grado, focalizado específicamente en proyectos del sector de desarrollo internacional, ya que servirá de objeto de análisis para ver los aspectos que recoge y saber así cuáles son utilizados actualmente el tercer sector y cuáles necesitarían ser implementados.

Al mismo tiempo, Project DPro proporciona las habilidades necesarias para llevar de manera correcta la gestión de los proyectos, desde principio a fin de su ciclo de vida, ayudando a cumplir con el éxito del alcance, cumpliendo tiempos y presupuestos marcados (Project DPro Español).

4.2.2 LFA (Loge Framework Approach)

El LFA (Loge Framework Approach) conocido en español como Marco Lógico, es una metodología que fue desarrollada en el 1969 por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). Se creó para lograr una estructura capaz de planificar y comunicar de forma clara y comprensible toda la información necesaria para realizar un proyecto.

Está formada por dos grandes etapas que engloban a su vez una serie de actividades y aplicaciones que permitirán a esta metodología llegar a conseguir los objetivos a alcanzar del proyecto.

En la primera etapa, donde se formula este Marco Lógico, se identifica el problema y las alternativas de solución abordando estrategias a aplicar para resolver los problemas y lograr lo que se ha descrito como meta del proyecto. En esta fase también se realiza un análisis de interesados dirigiéndose a todas las áreas de involucrados y orientado no sólo al cliente sino también a los stakeholders, optimizando los beneficios sociales e institucionales del proyecto (Logical Framework Approach : handbook for objectives-oriented planning, 1999).

Como segunda etapa, está la implementación y seguimiento del proyecto. Se llevan a cabo las actividades y acciones definidas en la etapa anterior y se monitorea de cerca los indicadores de desempeño marcados y que evalúan el progreso hacia el logro de los objetivos y resultados esperados del proyecto. En esta fase también se realiza una gestión de riesgos y problemas donde se proponen y realizan ajustes y medidas necesarias que aseguren el éxito.

El LFA se usa comúnmente en proyectos de desarrollo internacional y ayuda humanitaria para garantizar la coherencia y el cumplimiento de los requisitos en todas las etapas del proyecto. Esta metodología proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la gestión efectiva de los proyectos (Pacheco, Julio 2005).

5 CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROYECTOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR

En este capítulo se analizará detalladamente la gestión de proyectos realizada por el tercer sector, con el objetivo de evaluar tanto sus logros como los aspectos que requieren una mejora.

El tercer sector desempeña un papel fundamental tanto en el ámbito social como comunitario ya que aborda una amplia gama de temas, desde la educación hasta los derechos humanos. Por esta razón, es considerado un sector de gran relevancia y un tema valioso de estudio.

Para asegurar la efectividad y el impacto de las iniciativas del tercer sector, se debe realizar un análisis específico y hacer una investigación de los proyectos abordados en estos últimos años. Esto implica examinar detenidamente el conjunto de estrategias, estándares, resultados obtenidos y los desafíos a los que nos podemos encontrar. Además, se evaluará de manera adecuada los recursos financieros y humanos disponibles y se analizará el cumplimiento de los compromisos pactados con las comunidades y beneficiarios.

El resultado de esto no es sólo medir el éxito y la eficiencia, sino ser capaz de implementar una base sólida para la toma de decisiones y la planificación estratégica de la gestión de proyectos.

5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

En este apartado se abordan las características específicas de la gestión de proyectos en el tercer sector. Dado que estas organizaciones ejecutan proyectos para alcanzar sus objetivos, es crucial comprender y conocer las peculiaridades de la gestión de proyectos en este ámbito.

Haciendo una exploración de las características clave de la gestión de los proyectos y aquellas que pueden afectar al éxito de las expectativas, se distinguen las siguientes:

Enfoque en el propósito Social:

Lo que les hace distinguir al tercer sector respecto de los demás al final es su enfoque en el propósito social. A diferencia de las organizaciones con fines de lucro, las organizaciones sin fines de lucro del tercer sector persiguen objetivos que van más allá de sacar rentabilidad económica. Los pilares fundamentales en los que se centra el tercer sector son el impacto social, proporcionar bienestar de las comunidades y resolver todo tipo de problemas poblacionales. Para conseguir esto, el sector establece indicadores de éxito medirán no sólo

la rentabilidad o resultados económicos, sino que se centran también en el impacto social y la mejora en la forma de vivir.

Limitación de los recursos y dependencia de financiamiento externo:

Lo que hace destacar a las organizaciones del tercer sector y sus financiadores es la frustración en cuanto a la incapacidad de no coincidir en las expectativas del proyecto que lleva consigo una mala comunicación y aumento de tensión entre ambos grupos. Estas problemáticas son en ocasiones resueltas aumentando la capacidad de conocimiento de los problemas metodológicos de las organizaciones del tercer sector haciendo así que los financiadores comprendan en mayor medida la importancia o el impacto social que conlleva.

Por esta limitación de recursos se genera un conflicto entre las organizaciones, que suelen competir por obtener los fondos disponibles.

Los desafíos y limitaciones presentes en los proyectos pueden o no estar relacionados entre ellos, por lo que se genera una mayor complejidad su gestión ya que estos variarán en función de la localización, cultura y sociedad en la que se encuentre y que trae consigo una serie de limitaciones como escasez de personal, malos medios para establecer una comunicación entre partes interesadas, disponibilidad de menor grupo de voluntarios o falta de fondos entre otros.

Participación activa de los Stakeholders:

En los proyectos del tercer sector se reflejan y aparecen identificados un gran número de grupos de partes interesadas. Estos grupos se caracterizarán según tipo de proyecto que se lleve a cabo. Se diferencian por su diversidad, orientación del impacto social, sensibilidad cultural, valores éticos o su participación dentro del proyecto.

Más adelante se explica quiénes son estos *stakeholders* y la importancia de que sean identificados para abordar las necesidades específicas del proyecto y hacer uso de las estrategias necesarias para su gestión (Arvidson, 2009).

5.2 COMPLEJIDAD DE LOS PROYECTOS

Los proyectos realizados por las organizaciones que forman el tercer sector se caracterizan por su complejidad. Al encargarse de suplir las carencias que no han sido abordadas o impulsadas por los Estados de cada zona, estas se encuentran con la necesidad de cubrir deficiencias tanto en aspectos educativos, culturales, de área de salud u alimentación. Aunque bien es cierto que los distintos Estados de cada zona proporcionan medios o fondos para ejecutar dichas actividades, no resultan suficientes en la mayoría de los casos estudiados.

La falta de conocimiento acerca del campo a tratar o la escasa disponibilidad de las tecnologías adecuadas para llevar a cabo estos proyectos hace que sea realmente compleja su ejecución.

Según un estudio detallado de diferentes proyectos llevados a cabo por las organizaciones del Tercer Sector, se obtienen algunos de los aspectos que hacen que los proyectos tengan un problema como la complejidad. Pues bien, la profesionalización o la débil participación que tienen algunas culturas de organizarse entre ellas son algunas de las razones de esta problemática. La falta de capacitación y educación o la escasa cultura organizacional son un problema de muchos países como México o Chile. No valorándose así lo suficiente la gestión de proyectos como disciplina profesional, ya que estas culturas no la priorizan por los pocos beneficios que pueden obtener de esto. El tercer Sector implementa para estos proyectos una base sólida para la gestión de proyectos, así como marcos reconocidos como PMI o PRINCE2, aunque la falta de estándares y metodologías debido a la falta de profesionalización nombrada anteriormente dificulta su uso (Fuentes, Patricia Durán Bravo y María Belén Fernández, 2010).

Otra de las dificultades de proyectos realizados es la escasez de recursos. A veces resulta imposible obtener la calidad u cantidad necesaria de los recursos para el proyecto, ya sea por falta de dinero o de abastecimiento del país. No sólo son los recursos materiales se ven afectados sino recursos humanos como la falta de personal o trabajadores dedicados a la gestión de proyectos, se encuentran en escasez a la hora de abordar estos.

5.3 FACTORES CRÍTICOS

Desde hace décadas el interés por identificar las claves que nos lleven hacia el éxito de un proyecto ha sido un factor principal en la gestión y la dirección de estos. Tanto ha sido su búsqueda que ha resultado ser un debate aún no resuelto, ya que la sensación de que algo se escapa a la hora de medir el éxito de un proyecto persiste a la hora de abordarlo (Tukel, 1996).

La literatura de la Dirección de Proyectos mide las claves del éxito con dos conceptos: los factores críticos de éxito (CSFs) y los criterios de éxito (CEs). Durante las décadas de 1980 y 1990 fueron numerosos los autores que desarrollaron estructuras integrales de factores críticos como uso para desarrollar los proyectos. Sin embargo, otros muchos prefirieron darle mayor importancia a medir y evaluar el éxito del proyecto a través de los llamados "criterios de éxito" (Fortune, 2006)

Esta perspectiva adoptada a las estructuras relacionadas con la búsqueda y la medición del éxito se ha visto evolucionada notablemente con el tiempo. A

principios del año 1970, la literatura sobre el éxito se centraba únicamente en los aspectos operativos, las técnicas y las herramientas que, junto a unos criterios de medida, resumen el Triángulo de Hierro. Unos años más tarde se añadieron a esta medición los *stakeholders*, pero seguía sin tomar una estructura sólida ya que estos factores críticos de éxito carecían de cohesión. No fue hasta el año 1990 que la figura de los *stakeholders* se volvió indispensable para la medición de estos debido a el estudio de satisfacción que hacían en base a estos grupos de interés. En la actualidad y en el siglo en que nos encontramos, la búsqueda del éxito está más enfocada hacia la gestión integral de su ciclo de vida, el compromiso con el proyecto y al igual que en el 1990 con la satisfacción de los *stakeholders*.

Durante estos años, destacó una reflexión entre varios autores de distintos años, Turner (1994) y el dúo formado por Lim y Mohamed (1999), donde establecen una serie de diferencias dejando claro la distinción entre los términos de factor crítico y criterio. Su estudio según "The Concise English Dictionary" donde define como factor crítico "*circunstancia, hecho o influencia que contribuye a un resultado*" y criterio como "*principio o estándar a partir del cual, cualquier cosa puede ser juzgada*". Según aluden estos autores ambas definiciones no resultan sinónimas y dejan claro que no es posible tomar un factor crítico como elemento base para la medición del éxito o fracaso del proyecto.

A continuación, se dan una serie de ejemplos a cerca de los factores críticos de éxito y de los criterios de éxito para abordar los distintos proyectos las organizaciones que forman el tercer sector.

Si nos centramos en los criterios de éxito obtenemos junto con el triángulo de hierro nombrado anteriormente la *tabla 5.1*, donde se define cada uno de estos y se dan sus respectivas referencias:

ÍNDICE	CRITERIO DE ÉXITO (CE)	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
CEO	Comprensión del proyecto	Destacado por ser el criterio de éxito predominante en un proyecto. Se debe comprender las necesidades del cliente, objetivos del proyecto y requisitos del usuario final.	(Baccarini D. &, 2003) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE1	Estructura de la dirección de proyectos	Describe la organización dentro de un proyecto y alinea su forma de gestión. Esta estructura es cambiante en función de la naturaleza, tamaño y complejidad del proyecto.	(Khan, 2000)

Tabla 5.1 (1 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

CE2	Definición, misión y objetivos del proyecto	Proporcionan una comprensión clara y coherente del propósito y expectativas que se quieren llegar a conseguir con el proyecto. Ayuda a guiar en su planificación, ejecución y evaluación durante todo el ciclo de vida del proyecto.	(Walid Belassi, Oya Iemeli Tukul, 1996) (Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987) (Khan, 2000) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE3	Marco Legal favorable	Comprende el conjunto de leyes, regulaciones y normativas que definen la ejecución del proyecto. Este marco garantiza el cumplimiento de todos los requisitos y protege a las partes interesadas.	(Chan A. L., 2010) (Babatunde, 2012) (Almarri, 2017) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2017)
CE4	Coste	Debe realizarse una estimación adecuada y realista de los costos que se adapten al mercado.	(Cheng, 2014) (Chang, 2002) (Iyer, 2005) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Alias Z., 2014) (Kwak, 2002) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE5	Autoridad del director del proyecto	Se debe tener una estructura de autoridad que defina las responsabilidades, teniendo el director de proyecto autoridad sobre los recursos necesarios y responsabilidad única por los resultados del proyecto. El director de proyecto debe ser un líder fuerte y capaz de comprender el proyecto con autoridad y respeto al equipo de proyecto.	(Baccarini D. &, 2003) (Walid Belassi, Oya Iemeli Tukul, 1996) (Steinfort, 2011) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE6	Calidad	Mide el grado que cumple el objeto final respecto a los estándares y expectativas marcadas. Por otro lado, mide cómo como se está ejecutando todo el trabajo.	(Flett, 2001) (Beckworth, G., & Altmann, G., 1997) (Alias Z., 2014)
CE7	Tiempo	Es necesario que la estimación de tiempo sea realista para abordar el alcance del proyecto.	(Maaninen-Olsson, E., & Müllern, T., 2009) (Baccarini D. &, 2003) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Alias Z., 2014) (Mohareb, 2017) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE8	Actuación en la Dirección de Proyectos	Encargado del liderazgo y toma de decisiones. Desempeñan un papel clave en el proyecto, resolviendo eficazmente problemas y guiando a el equipo de proyecto.	(Wronka, 2013) (Khan, 2000)
CE9	Comunicación	Proporciona una red adecuada y datos necesarios para todas las partes interesadas implicadas en el proyecto. La comunicación debe ser efectiva, multilingüe, continua, fuerte, abierta, clara y constructiva. El feedback debe ser efectivo.	(Baccarini D. &, 2003) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Walid Belassi, Oya Iemeli Tukul, 1996) (Alias Z., 2014) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Mohareb, 2017) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE10	Políticas	Se debe tener en cuenta las políticas gubernamentales del lugar donde se vaya a implantar el proyecto ya que puede impactar en la toma de decisiones de este.	(Walid Belassi, Oya Iemeli Tukul, 1996) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Mohareb, 2017) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2017) (Kwak, 2002)
CE11	Cronograma	Se realiza en la fase de planificación del proyecto. Gestiona y planifica las actividades asignándoles recursos, coste y duración. Se gestionan los hitos del proyecto.	(Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Mohareb, 2017)

Tabla 5.1 (2 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

CE12	Alcance	Todos los trabajos deben tener un alcance claro y definido, acordado y comprometido plenamente por todas las partes interesadas.	(Baccarini D. &, 2003) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Walid Belassi, Oya Ilemeli Tukul, 1996)
CE13	Control y monitoreo del proyecto	Implican el seguimiento continuo del proyecto para que se cumpla el éxito de este.	(Steinfot, 2011) (Ika, 2012)
CE14	Actitud	Se debe tener una actitud positiva, proactiva y colaborativa a la hora de abordar el proyecto. Aumenta el trabajo productivo y hace que el ambiente de trabajo sea bueno.	(Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987)
CE15	Satisfacción de los stakeholders	Mide en qué medida estamos cumpliendo las expectativas y las necesidades del cliente.	(Baccarini D. &, 2003) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Walid Belassi, Oya Ilemeli Tukul, 1996) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Steinfot, 2011)
CE16	Participación y apreciación de los stakeholders	Se debe controlar y mantener informados de todas las decisiones a todos los grupos de partes interesadas.	(Alias Z. , 2014) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Mohareb, 2017) (Steinfot, 2011) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE17	Conciencia y sentido de urgencia	Se deben impulsar estos dos factores para abordar los desafíos de manera efectiva e inmediata.	(Mohareb, 2017) (Khan, 2000)
CE18	Cumplimiento de las Normativas Locales	Determinan las restricciones y limitaciones que encontramos cada área y deben de ser cumplidas.	(Walid Belassi, Oya Ilemeli Tukul, 1996) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016)
CE19	Elección y competencias del equipo de proyecto	El equipo de proyecto debe ser capaz técnicamente y debe haber una "combinación adecuada" y que el equilibrio de miembros del equipo sea compatible para poder trabajar. Debe haber continuidad durante todo el ciclo de vida del proyecto acompañado de una capacitación periódica para garantizar que se desarrollen y mantengan eficazmente las habilidades adecuadas.	(Baccarini D. &, 2003) (Walid Belassi, Oya Ilemeli Tukul, 1996) (Alias Z. , 2014) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Khan, 2000) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE20	Apreciación de los usuarios u empresas subcontratadas	Comprobar y validar a los trabajadores subcontratados.	(Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Alias Z. , 2014)
CE21	Implicación con el cliente	La involucración del cliente en el proyecto se logra mediante la gestión de expectativas, desarrollando relaciones honestas, abiertas y generando simpatía y confianza.	(Baccarini D. &, 2003) (Mohareb, 2017) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE22	Gestión cultural afectiva	Habilidad para comprender y gestionar y así abordar las diferentes culturas emocionales que fomenten el ambiente de trabajo y colaboración del equipo con las partes interesadas.	(Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016)

Tabla 5.1 (3 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

CE23	Recursos	Debe haber recursos suficientes en términos de personas, tiempo, dinero, experiencia e instalaciones. Es necesario preparar, mantener y gestionar niveles adecuados de recursos durante todo el ciclo de vida del proyecto.	(Baccarini D. &, 2003) (Walid Belassi, Oya Iemeli Tukul, 1996) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE24	Redes y tecnologías eficientes	Se debe adquirir la tecnología suficiente adaptada al proyecto.	(Müller, R., & Jugdev, K., 2012) (Khan, 2000)
CE25	Documentos de contrato adecuados	En ellos se definen las expectativas y responsabilidades de todas las partes interesadas de manera clara y especificando los términos y condiciones legales que deben cumplirse.	(Bayiley, Y.T. and Teklu, G.K., 2016) (Kavishe, 2018)
CE26	Transparencia en el proceso de adquisiciones	Garantiza la equidad, integridad y la confianza de todos los grupos de interesados previniendo la corrupción o favoritismo dentro del proyecto.	(Chan A. L., 2010) (Almarri, 2017) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2017)
CE28	Factores legales	Afectan en el proceso de adquisiciones ya que establece un marco legal que actúa como regulador en las prácticas de contratación y protege los derechos de las partes interesadas.	(Kwak, 2002)
CE29	Factores Sociales y Culturales	Determinan las normas, valores y expectativas de la comunidad afectando en la toma de decisiones del proyecto.	(Kwak, 2002)
CE30	Factores medioambientales	Determinan los estándares y el impacto ambientales del proyecto	(Kwak, 2002) (Ika, 2012)
CE31	Factores de corrupción	Influyen en la integridad y transparencia del proyecto, aumentando costos o calidad de los productos. Se debe prevenir mediante la implementación de prácticas de equidad, legalidad y ética en las etapas del proyecto.	(Kwak, 2002) (Steinfot, 2011)
CE32	Visitas oficiales y no oficiales al sitio	Se debe conocer el lugar donde se va a realizar el proyecto para una óptima elección en la toma de decisiones, validar la zona y el terreno.	(Bayiley, Y.T. and Teklu, G.K., 2016) (Kavishe, 2018)
CE33	Coordinación en zonas horarias	Gestionar las diferencias de horario dependiendo de la zona donde se encuentren distribuidos los miembros tanto internos como externos del proyecto para mantener una colaboración fluida.	(Kwak, 2002)
CE34	Eficiencia	Busca mantener una óptima utilización de los recursos para lograr de manera efectiva todos los objetivos marcados para lograr el éxito del proyecto.	(Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016)
CE35	Impacto social	Evalúa mediante indicadores el impacto generado para verificar si los resultados están siendo cumplidos ajustándose a las necesidades sociales y no afectando a ningún grupo o miembro de este.	(Wronka, 2013)

Tabla 5.1 (4 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

CE36	Gestión del riesgo	Son importantes los elementos de identificación, el análisis y asignación. Debe existir un plan de mitigación de los riesgos.	(Baccarini D. &, 2003) (Steinfort, 2011) (Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989)
CE37	Evaluación detallada, exhaustiva y realista de los costes y beneficios	Permite garantizar una base sólida para la toma de decisiones del proyecto, optimización de recursos, comunicación o toma de decisiones.	(Chan A. L., 2010) (Babatunde, 2012) (Almarri, 2017) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2017)
CE38	Participación comunitaria	Cooperación efectiva entre grupos de la organización.	(Wronka, 2013) (Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T., 2016)
CE39	Comunidad y relaciones sólidas	Se debe crear conexiones que brinden apoyo al proyecto, legitimidad y confianza para desafíos o cambios que puedan surgir.	(Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2015) (Black, 2000) (Abdul-Aziz, 2010)
CE40	Inclusión y Equidad	Creación de entornos agradables y procesos que valoren, respeten y acepten la diversidad de miembros garantizando una igualdad en la participación del proyecto.	(Mohareb, 2017) (Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987)
CE41	Colaboración efectiva con el sector público	Proporciona al tercer sector un apoyo institucional al contar con una experiencia especializada y facilita el acceso a recursos o sostenibilidad a largo plazo.	(Wronka, 2013)
CE42	Participación del gobierno proporcionando garantía	Ofrece seguridad a las partes interesadas del proyecto, garantizando el cumplimiento de los términos y condiciones de los contratos.	(Chan A. L., 2010) (Babatunde, 2012) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2015) (Almarri, 2017) (Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C., 2017)
CE43	Tolerancia hacia los errores	Reconoce el fracaso inevitable del proceso de cambio y es crucial para fomentar el aprendizaje, la innovación, cultura organizacional y mejora continua del proyecto.	(Morris, P. W., & Hough, G. H., 1987)

Tabla 5.1 (5 de 5) Criterios de éxito de un proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de éxito se basan en los resultados finales y desde un punto final del proyecto. Mientras que los factores críticos como dijeron los autores nombrados anteriormente son la “*circunstancia, hecho o influencia que contribuye a un resultado*” por lo que se clasificarán como los elementos clave que deben ser gestionados adecuadamente para contribuir a lograr el éxito de un proyecto.

Una vez descrito los criterios de éxito y establecido la diferencia entre ambos, se obtiene la *tabla 5.2*:

ÍNDICE	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (CSFs)	REFERENCIAS
CSF1	Equipo de proyecto	(Tukel and Belassi, 1996) (Toor et Ogunlana, 2009) (Nguyen, 2004)
CSF2	Director de proyecto	(Tukel and Belassi, 1996) (Chan A. P., 2004) (Nguyen, 2004) (Alias Z. Z., 2014)
CSF3	Misión del proyecto	(Nguyen, 2004) (Toor et Ogunlana, 2009) (Baccarini D. &, 2003)
CSF4	Adquisiciones	(Chan A. P., 2004) (Toor et Ogunlana, 2009) (Sanvido, 1992)
CSF5	Gestión de los <i>stakeholders</i>	(Egbu, 2004) (Toor et Ogunlana, 2009)
CSF6	Gestión de cambios	(Toor et Ogunlana, 2009)
CSF7	Gestión de conocimiento	(Toor et Ogunlana, 2009) (Choy, 2005) (Egbu, 2004) (Camilleri, 2011)
CSF9	Gestión de riesgos	(Mills, 2001) (Serpella, 2014) (Camilleri, 2011)
CSF10	Gestión de beneficios	(Mills, 2001)
CSF11	Factores externos	(Chan A. P., 2004) (Tukel and Belassi, 1996) (Oyedele, 2010) (Kwak, 2002)
CSF12	Control y planificación	(Camilleri, 2011)
CSF14	Tamaño y orientación del proyecto	(Tukel and Belassi, 1996) (Chan A. P., 2004) (Toor et Ogunlana, 2009)
CSF15	Voluntarios	(Montgomery, 2018)
CSF16	Financiación	(Nguyen, 2004) (Alias Z. Z., 2014) (Montgomery, 2018)
CSF17	Tipo de formación organizacional	(Nguyen, 2004) (Chan A. P., 2004) (Toor et Ogunlana, 2009) (Camilleri, 2011)
CSF18	Comunicación interna y externa	(Camilleri, 2011) (Baccarini D. &, 2003) (Müller, R., & Jugdev, K., 2012)
CSF19	Compromiso y relación cliente-equipo	(Toor et Ogunlana, 2009)
CSF20	Definición del alcance	(Montgomery, 2018)

Tabla 5.2 Factores críticos de éxito de un proyecto (CSFs). Fuente: Elaboración propia.

5.4 STAKEHOLDERS

Se entiende como *stakeholders* en un proyecto a la persona, grupo o compañía que influye o va a verse influido a la hora de abordar un proyecto. En definitiva, se denomina *stakeholders* a las partes interesadas de un proyecto.

Para identificar a estos grupos de interés enfocamos la búsqueda a aquellas acciones, decisiones, políticas u objetos de la organización que puedan verse afectados y conlleven a cambios en el proyecto. No sólo se debe enfocar la búsqueda en el presente, sino que también es recomendado analizar el pasado o futuro. Es por eso que se debe hacer un estudio de los tres horizontes temporales, pasado, presente y futuro (Weiss, 2005).

A continuación, se habla de los pasos necesarios para la identificación de los interesados de un proyecto focalizado a los proyectos realizados por las organizaciones del tercer sector. Los pasos a seguir son los siguientes:

- PASO 1: Valoración de la naturaleza, respondiendo a las preguntas:
 1. ¿Para quién es importante este proyecto?
 2. ¿Quiénes se verán afectados por este proyecto?
 3. ¿Quiénes pueden influir en este proyecto? (si pueden cancelarlo, cambiar el rumbo o darte más recursos; es decir, si tienen poder de decisión).
 4. ¿Quién puede aprobar/rechazar este proyecto?
- PASO 2: Identificar y realizar un mapa de las partes interesadas que pueden participar de manera directa o indirecta en la organización, así como las coaliciones entre las partes interesadas.
- PASO 3: Valoración del poder de cada interesado en el proyecto. Este poder dependerá del interés o la influencia que tengan estos *stakeholders* en el proyecto.
- PASO 4: Realizar una matriz **Interés-Poder**, donde se señalan las estrategias dirigidas a facilitar las relaciones a llevar a cabo con los *stakeholders* o grupos de interés. Esta matriz relaciona, como su nombre indica, el nivel de interés con el poder que tienen sobre el proyecto cada uno de estos *stakeholders* (Weiss, 2005). La matriz es la siguiente:

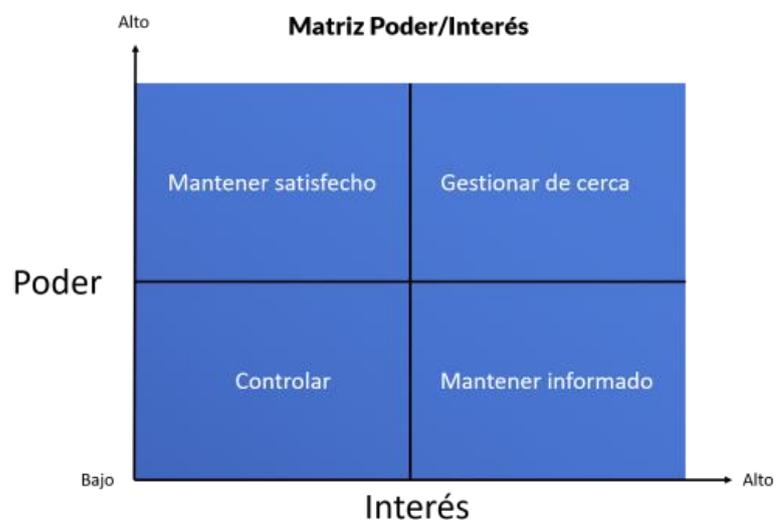


Ilustración 5.1 : Matriz Interés Poder. Fuente: (REYES, 2019)

En función del nivel de poder y de interés que tenga cada parte interesada se utiliza una forma de gestión diferente u otra como se indica en la matriz de la *Ilustración 5.1*. Cabe mencionar, que estos *stakeholders* se pueden clasificar en internos y externos. Los internos serán primordialmente el director del proyecto, el equipo de proyecto y gerentes de producto. En cuanto externos, engloba a personas o entidades que no se encuentran dentro de la organización como tal, pero que sus decisiones sí afectan o se ven afectadas de manera directa o indirecta a la organización. Estos son algunos como los clientes, los proveedores, los subcontratistas, el gobierno, los usuarios e inversores.

Esto es llevado a cabo por las organizaciones del tercer sector para hacer posible la correcta gestión de los *stakeholders* en un proyecto. Al ser estas asociaciones sin ánimo de lucro y orientadas a romper con conflictos sociales, ambientales o comunitarios se ven afectadas por un grupo muy numeroso de partes interesadas u *stakeholders*. Por ello, es necesario identificar y analizar de la mejor manera cada uno de ellos para garantizar el apoyo continuo y lograr así el éxito del proyecto (Winch, G. M., Morris, P., & Pinto, J, 2007).

En comparación con proyectos realizados por instituciones, entidades u empresas no pertenecientes al tercer sector, su financiamiento requiere una mayor atención y hace que este grupo de interesados sea clave y de mayor tamaño que si hablamos de otro tipo de proyectos externos al tercer sector. Estos ya no dependerán sólo de accionistas, inversores o clientes, sino que aparecerán en la mayoría de ellos grupos de donantes, patrocinadores, organismos gubernamentales u organizaciones filantrópicas.

A veces resulta de gran dificultad que todas las partes interesadas tengan voz para establecer las normas con las que se rige este sector. Por eso, al referirse a estudios encontrados, se crea una *jerarquía de valores*, para comprender mejor el valor de cada asociación que lleve a cabo el proyecto. Así se entienden los propositos morales de manera correcta y hace más fácil la comunicación de prioridades que estas organizaciones desean obtener.

JERARQUÍA DE VALORES:

En base a un estudio publicado en un artículo de *journal* llevado a cabo por varios autores entre ellos Anne Fletcher (2003) donde estudian las percepciones de interés para las organizaciones del tercer sector, se concluye lo que llaman la *jerarquía de valores*. En este artículo se utiliza como base de explicación un proyecto llevado a cabo hace unos años en Australia por la organización Cruz Roja, la cual tuvo como propósito realizar un servicio de transfusión de sangre a la población australiana (Anne Fletcher, 2003).

Como se habla en este estudio, es esencial medir valores del proyecto según los requisitos de validez antes de realizar los pasos que se muestran después. Esta medición consiste en evaluar los aspectos o características de los proyectos en base a los requisitos de validez que definen los criterios u estándares que nos proporcionan la información de si el proyecto es válido o no. Con esto establecido se puede dar lugar a la realización de los pasos para el proceso de investigación de la jerarquía de valores (Anne Fletcher, 2003).

PASOS	PROCESOS
1	Auditar documental la literatura
2	Determinación del contexto de valor y discusión de los KPAs
3	Determinación de los grupos de <i>stakeholders</i>
4	Realización de un borrador de la jerarquía de valores determinada
5	Reuniones telefónicas o presenciales con los <i>stakeholders</i>
6	Revisión de la jerarquía de valores tras las reuniones con <i>stakeholders</i>
7	Jerarquía de valores final
8	Encuesta por email a todos los <i>stakeholders</i> involucrados
9	Análisis de datos y resultados obtenidos

Tabla 5.3 Pasos para el proceso de investigación de la jerarquía de valores. Fuente: Elaboración propia.

PASO 1: Auditar la literatura

Consiste en recopilar informes gubernamentales, adquirir la documentación necesaria de la organización y otros materiales relativos de la organización.

En este paso también es necesario hacer un análisis de proyectos similares que se hayan llevado a cabo y que, en base a las encuestas de satisfacción de los diferentes *stakeholders* encontrados en estos, examinar de forma más amplia este grupo y conseguir una mejor gestión.

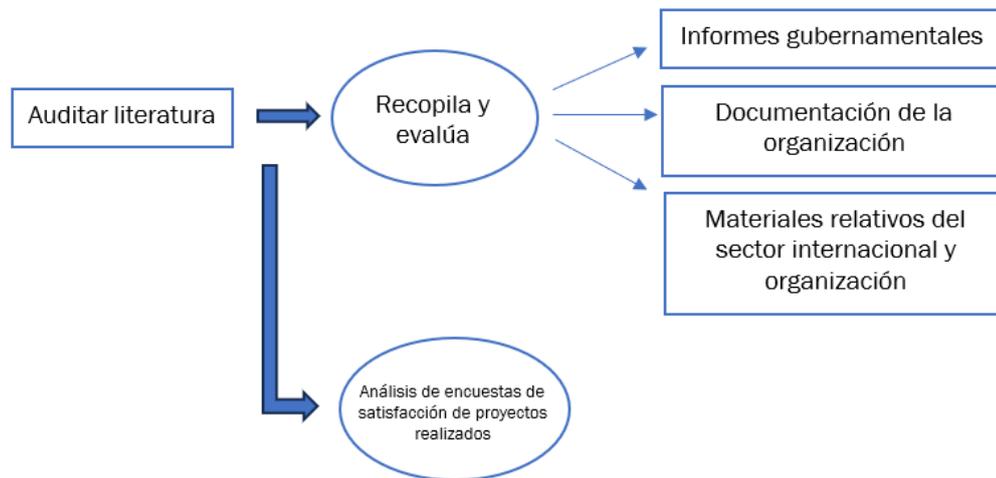


Ilustración 5.2 Proceso para auditar la literatura. Fuente: Elaboración propia

PASO 2 y 3: Determinación del contexto de valor, discusión de los KPAs e identificación de los grupos de interés.

En esta fase se comienza dando contexto al valor que queremos lograr con este proyecto y que sirve como punto de partida para en un futuro poder obtener los KPAs (Key Performance Area) es decir, las áreas clave de desempeño que se establezcan para el proyecto. En esta fase también se realizan reuniones con el equipo de investigación y el personal directivo del proyecto. El fin de esta reunión es establecer los posibles *stakeholders* y los miembros que representan cada uno de ellos y, por último, identificar los KPAs que podrían considerarse óptimos para el posterior establecimiento de la jerarquía de valores. La identificación de *stakeholders* resulta compleja debido a las diferentes culturas, conocimientos y leyes que deben ser considerados antes de comenzar y poner en marcha el proyecto.

PASO 4: Realización de un borrador de la jerarquía de valores determinada.

En base a estos KPAs obtenidos, la organización realiza un primer borrador de la jerarquía de valores. Esta consiste en una estructura detallada donde aparecen los KPAs más relevantes del proyecto y considerados como críticos y donde se mide y evalúa el rendimiento de estos. Los KPAs son áreas estratégicas que resultan críticas para la obtención del éxito del proyecto y poder conseguir el mayor valor final de este.

PASO 5: Reuniones telefónicas o presenciales con los stakeholders.

El objetivo de la organización es contactar con cada uno de ellos cuando se identifican los grupos de interés. La realización de una serie de reuniones o llamadas telefónicas es clave para la puesta en marcha del proyecto y continuación de este. En algunos casos es tediosa, ya que al ser proyectos realizados por el tercer sector hay más grupos de interés y son más difíciles de realizar este tipo de reuniones cara a cara o contactar con estos debido a medios de comunicación insuficientes o incapacidad de condiciones. La función de esta toma de contacto con los stakeholders ayuda a saber el valor que quiere conseguir cada uno de estos respecto al proyecto y anotar así, en base a los KPAs marcados en el *paso 2*, cuál de ellos es el esencial para cada uno de estos grupos de interés.

PASO 6 y 7: Revisión de la jerarquía de valores tras las reuniones con *stakeholders*

Como se indica, se revisa la jerarquía realizada en el *paso 4* en función de los posibles nuevos KPAs surgidos tras las reuniones con los stakeholders o distinta importancia que estos han dado. Por lo que nuestro supuesto de jerarquía de valor se ve modificado en función de la relevancia de los KPAs para conseguir el mayor valor posible de nuestro proyecto. Obtenemos como resultado la jerarquía final del proyecto.

PASO 8: Encuesta por email a todos los *stakeholders* involucrados

Se trata de un proceso cuantitativo donde se elige a los representantes más importantes de cada una de las partes interesadas y se les realiza una encuesta donde se pide a cada uno de los grupos de interés que señalen una ordenación de mayor a menor importancia eligiendo sólo los nueve KPAs que cada uno considere de mayor relevancia y donde también deberán representar el valor relativo que atribuyen a cada atributo correspondiente a su KPA. El objetivo de este no es que lo respondan el 100% de estos grupos, sino conseguir una estimación de un porcentaje de ellos para posterior comparación y análisis de estos. Esta es una forma de dar a conocer a la organización del proyecto las preocupaciones más relevantes o aspectos que quieren alcanzar al realizarlo. Al ser proyectos realizados por el tercer sector, a veces se puede mostrar que estos grupos tienen diferentes dimensiones de valor porque no todos parten de ideologías, estatus sociales o servicios iguales. Al final, al ser de este tipo de organizaciones, la prestación de servicios que se ofrece esta bajo restricciones gubernamentales o presupuestarias que hacen que se necesiten compromisos entre las partes involucradas.

PASO 9: Análisis de datos y resultados obtenidos

Este es el último paso que concluye a la creación de la jerarquía de valor. Es la fase de extraer los resultados obtenidos y donde se extrae una conclusión que dará lugar a futuras recomendaciones a seguir en proyectos futuros (Anne Fletcher, 2003).

EJEMPLO DE JERARQUÍA DE VALOR:

Cuando se comenzó a hablar de la *jerarquía de valores* se puso un ejemplo de la organización de la Cruz Roja cuyo proyecto era la transfusión de sangre en la población de Australia. Al hacer la gestión de partes interesadas, esta usó una jerarquía de valores. Realizó los nueve puntos a seguir para la correcta realización de esta y conseguir como resultado la jerarquía siguiente:

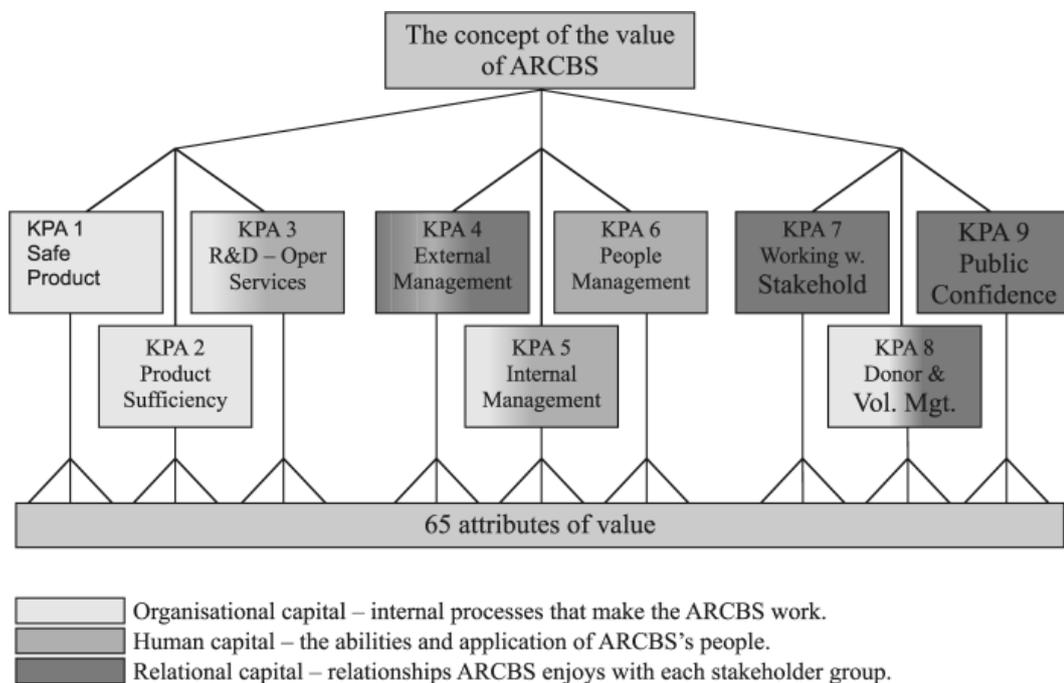


Ilustración 5.3 Jerarquía de valores de un proyecto realizado por la Cruz roja. Fuente: (Anne Fletcher, 2003).

Entre los stakeholders más predominantes de este proyecto con estas características se encuentran: el Gobierno del lugar donde se quiere realizar el proyecto, en este caso el Gobierno federal de Australia, las distintas organizaciones sin ánimo de lucro, el gobierno del estado territorial, el equipo de proyecto de la organización, el sector al que este destinado este proyecto,

en este caso al sector de la salud, las entidades reguladores que engloba a organismos de regulación sectorial, comisiones y autoridades que varían dependiendo de la zona donde nos encontremos, los proveedores de servicios y recursos, grupos de investigación y por último los medios de comunicación.

También un grupo de interés muy relevante son las distintas personas representantes de **tribus** que tengan lugar en la zona donde nos encontremos. Estas partes interesadas las encontramos en pequeños poblados de zonas con poco evolucionados y con tradiciones o creencias arraigadas a su cultura y son clave conocerlas porque pueden resultar aspectos influyentes para el proyecto.

PRINCIPALES PARTES INTERESADAS DE UN PROYECTO REALIZADO POR EL TERCER SECTOR:

A continuación, en la *tabla 5.4* se muestra los grupos de interés predominantes y que deben identificarse antes de empezar un proyecto cuando este se encuentre liderado por las organizaciones del tercer sector.

Los *stakeholders*, actúan como socios clave en el proyecto. Además, son los beneficiarios directos de este, y en ocasiones pueden actuar de financiadores (Landoni, Ruggero Golini y Paolo Landoni, 2014).

ÍNDICE	STAKEHOLDERS	ROL/INTERÉS/INFLUENCIA
STH1	Gerente del proyecto	Gestiona el proyecto, logra los objetivos marcados y satisface las necesidades y expectativas de las partes interesadas
STH2	Organizaciones no lucrativas	Actúan como socios clave en el proyecto. Además, son los beneficiarios directos de este, y en ocasiones pueden actuar de financiadores. Gestionan la cartera de proyectos, los grupos de interesados y su recaudación.
STH3	Donantes	Una o varias empresas, organizaciones, instituciones o individuos que aportan dinero para contribuir y apoyar el proyecto.
STH4	Organizaciones que implementan proyectos en la misma área	Instituciones u organizaciones en la misma área que nuestro proyecto donde podemos obtener de ellos posibles cuellos de botella comunes u otras posibles limitaciones o restricciones.
STH5	Gobierno Federal	En ocasiones proporciona financiamiento directo o subvenciones cuando el proyecto se alinea a sus objetivos o políticas marcadas. El Gobierno federal proporciona legitimidad y sostenibilidad al proyecto.

Tabla 5.4 (1 de 2) Stakeholders más comunes en un proyectores dirigido por una organización del tercer sector. Fuente: Elaboración propia.

STH6	Gobierno del estado territorial	Encargado de establecer normativas y regulaciones cambiantes dependiendo del territorio y deben cumplirse a la hora de llevar a cabo el proyecto. Puede proporcionar financiamiento directo e incluso apoyo técnico y recursos adicionales.
STH7	Equipo de Proyecto	Desempeña un papel crucial en la ejecución del proyecto. Se encarga de abordar todos los desafíos que puedan surgir en este.
STH8	Comisiones y Autoridades	Responsables de aprobar un proyecto antes de su ejecución. Trata de los aspectos legales, medioambientales y de seguridad entre otros. Facilita la colaboración entre otras entidades gubernamentales y organizaciones del tercer sector. Puede en ocasiones servir de fuente de financiación.
STH9	Proveedores de servicios y recursos	Nos suministran los bienes y servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Su impacto es directo en el éxito del proyecto, ya que son una parte integral de la planificación y ejecución de este. Se realizará la negociación de contratos para que se garantice la entrega oportuna y efectiva de todos los recursos.
STH10	Voluntarios	Proporcionan mano de obra gratuita, aportando habilidades y conocimientos que sirven de ayuda para la ejecución del proyecto.
STH11	Población local	Tienen una participación indirecta en el proyecto. Proporcionan conocimientos a cerca de la cultura o posibles desafíos sociales. Se debe fomentar un canal de comunicación entre equipo de proyecto y este grupo de <i>stakeholders</i> y generar <i>feedback</i> ya que ayudará a ajustar a conocer las necesidades o expectativas locales y minimizar posibles impactos negativos que puedan afectar al proyecto.
STH12	Beneficiarios	Son los destinatarios del proyecto y los encargados de alinear los objetivos del proyecto con sus necesidades. Debemos mantenerles controlados e informados durante todo el proyecto.
STH13	Comunidades o grupos étnicos	Son grupos particulares de cada proyecto que pueden o no estar presentes en ellos. Los proyectos deben sensibilizar sus prácticas y orientarlas hacia sus valores, culturas y tradiciones para proporcionar su inclusión y generar un impacto social positivo del proyecto.
STH14	Sector al que este orientado el proyecto	Asegura que el proyecto cumple las normativas y estándares establecidos en el sector correspondiente. Se debe mantener informado de las tendencias y cambios que surjan durante el proyecto.
STH15	Agencias multilaterales	Son agencias internacionales encargadas de supervisar y monitorear el progreso durante todo el ciclo de vida del proyecto.
STH16	Socios implementadores locales	Constan de ser las empresas u organizaciones locales, así como también trabajadores subcontratados que pueden participar en el proyecto.
STH17	Medios de comunicación	Proporcionan una plataforma para que se visibilice y difunda el proyecto. Sirve para dar a conocer el proyecto y como medio de obtención de nuevos financiadores.

Tabla 5.5 (2 de 2) Stakeholders más comunes en un projector dirigido por una organización del tercer sector. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar de nuevo que nos referimos a los grupos de interés que resultan primordiales a la hora de abordar un proyecto dirigido por organizaciones del tercer sector. Como cada proyecto es único, hay un amplio rango de grupos de interés que no han sido nombrados ya que cada proyecto tendrá sus *stakeholders* propios y varía mucho dependiendo de que tipo, interés o dimensión presente el proyecto, así como también dependerán de la zona donde se realice o a qué fines esté orientado este (Landoni, Ruggero Golini y Paolo Landoni, 2014).

Como conclusión a este apartado, se dice que la gestión de las partes interesadas mejora la riqueza organizacional generando relaciones positivas entre la asociación y los grupos de interés haciendo que los beneficios tanto económicos como sociales se vean aumentados. Esto permite a los directores de proyecto el aseguramiento de que la dirección estratégica y operativa sea óptima, abordando todos los puntos de vista y diferentes percepciones de los grupos de interesados (Fletcher, 2003).

5.5 CONDICIONES DE IMPACTO

En esta sección se presenta y discute tres condiciones que afectan al impacto del proyecto. Se evalúa la manera que pueden afectar estas condiciones en el proyecto, cómo deben ser identificadas, evaluadas y gestionadas de manera adecuada para garantizar el éxito de un proyecto. Estas condiciones de impacto han sido estudiadas en base a seis proyectos realizados de servicios de innovación basados en las organizaciones públicas y tercer sector de Reino Unido (Yee, Joyce and White, Hazel, 2016).

CONDICIÓN 1: Construcción de una comunidad

Construir y mantener la confianza

Construir una relación fuerte y exitosa basada en la confianza entre miembros es una de las condiciones de impacto más importantes al realizar los proyectos. La importancia de generar confianza es muy destacada por Warwick in en su estudio sobre el “uso del diseño de servicios con el sector comunitario” (2015) donde destaca el término de “amigo crítico” (Costa, 1993) como método para describir el tipo de relación requerida para hacer frente a las perspectivas establecidas y apoyar la primera etapa de transformación organizacional. Basado en un ente “provocador” que identifica Tan en su estudio doctoral sobre el papel de los diseñadores en los proyectos basados en el diseño social. Este rol que toma el provocador dice que sólo puede resultar exitoso si la confianza está presente como primer lugar. Así mismo Warwick extiende el estudio realizado sugiriendo en lo que llama su modelo de “*amigo crítico*” (2015) donde la construcción de confianza le da permiso al diseñador a actuar de forma provocadora enfrentándose a los supuestos existentes y ofreciendo otra visión de las alternativas (Baskerville, 2009). Argumenta también que, si el diseñador puede establecer una confianza y embeberla en una posición de la organización, serán capaces de implementar una mejoría e impacto en su trabajo.

La relación entre el equipo de proyecto es crucial para la creación de esta confianza según dicen este estudio de Joyce y Hazel. Para construir un aprendizaje compartido entre los involucrados es necesario que haya una confianza, para crear una comunicación entre el equipo y aliviar la ansiedad de los clientes en la participación de nuevos enfoques. Esta es una parte del proceso de construcción de una relación y es muy importante que la organización esté dispuesta y comprometida en esto desde principio a fin del proyecto (White, 2016).

Forma de contar las historias:

Según Heapy y McMans en 2011 argumentaron que esta es una condición clave para establecer y construir buenas relaciones tanto internas como externas entre los distintos grupos multidisciplinares que forman un proyecto. La capacidad de comunicarse contando historias convincentes hace empatizar con los usuarios generando vida a estas. Estos dos autores dicen que hacer una investigación y atender a las historias haciéndolas visibles ayuda a centrar al equipo de proyecto a un objetivo común.

Según describió en algunas entrevistas Rochele Romero dedicado a los servicios comunitarios y familiares en New South Wales, el poder y el papel que tomaron estas historias sirvió de empuje en la difusión del proyecto y trajo consigo un aumento de fuentes de financiación adicional (Romero, 2013).

Involucrarse y construir una comunidad:

La importancia de construir una comunidad e involucrar a todas las partes interesadas a través de la participación y de compartir conocimientos es esencial. Generando con estas estrategias la capacidad de integración entre las partes interesadas y nutrir una comunidad donde la cultura de participación e implicación pueda sobrevivir sin importar los cambios que sufra el proyecto.

En algunos de los casos estudiados, lo que hicieron los diseñadores fue la creación de proyectos piloto para verificar el valor de utilizar el enfoque basado en el diseño. Por ejemplo, el caso del proyecto *Patchwork* que se realizó en Australia, fue desarrollado y probado una cantidad específica de veces antes de ser implementado en dos estados de Australia. La comisión australiana destacó la importancia de la evidencia previa y demostración que se debe tener antes de poner en marcha un proyecto. Así como destacó que el lenguaje del equipo de diseño es crucial ya que este debe saber interpretar y “hablar el idioma” de la comunidad de los clientes a los que esté haciendo referencia.

Dominic Campbell de FutureGov habla en una entrevista sobre el correcto uso del lenguaje en función del tipo de audiencia. Argumenta la importancia que le dio en su credibilidad, en su capacidad de comprensión y en la involucración de la comunidad donde fue capaz de que esta experimentase el trabajo, haciendo partícipes a las partes interesadas en la creación de prototipos de servicios creados por ellos mismos. Enlazado a esto, está la segunda condición que es la capacidad.

CONDICIÓN 2: Capacidad

Desarrollo de capacidades y habilidades:

Los cambios en las prácticas de un proyecto no ocurren de manera espontánea en el tiempo, sino que se crean desarrollando una capacidad de cambio en toda la organización. Varios son los autores que señalan la importancia de estas capacidades en los líderes del proyecto (Antonacopoulou, E., & Fitzgerald, L, 1996). Mientras que otros varios prefieren centrar esta importancia en los agentes formados por el departamento de recursos humanos de un proyecto que son los encargados de construir las competencias de cambio personal (Ulrich, D., Losey, M. R. & Lake, G., 1997). Por eso es importante garantizar las oportunidades de aprendizaje integradas a los proyectos destinados a la implementación y desarrollo de cambios a largo plazo en una organización.

Este tipo de proyectos es importante que incorporen la llamada “capacidad de aprendizaje” para implementar una mentalidad receptiva de cambio y adoptar habilidades prácticas que sirvan como despliegue de herramientas de uso para nuestro proyecto. Un método que propone el Halvorsen en uno de sus artículos junto a otros autores (Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Rannveig, R, 2005) es juntar esa importancia de crear oportunidades de aprendizaje y enseñanza, junto con las prácticas comerciales y de esa forma hacer que los pensamientos de diseño y métodos sean compartidos entre toda la organización de manera eficiente.

Como se dijo al principio, estas condiciones de impacto están enfocadas a seis casos de proyectos que se han realizado. Pues bien, en estos seis estudios se introdujeron una serie de métodos que hiciesen garantizar la importancia de crear capacidad y habilidades de equipo. Estos métodos se basaron en observaciones, personas, planificación de servicios, mapeo del recorrido futuro del cliente y generación de una serie de ideas. Estos métodos fueron introducidos en la mayoría de los casos por los diseñadores de cada uno de los proyectos.

Un proyecto llevado a cabo por el equipo de proyecto de South London and Maudsley NHS Foundation Trust (SLaM) fue capaz de forjar una relación muy buena y duradera con sus financiadores ya que logró garantizar un modelo de negocio flexible donde se aseguraba la sostenibilidad de bienestar. Lo que hizo fue centrarse en crear formas o medios de financiación con las que Uscreates, su fuente máxima de financiación, se sintiera a gusto. Algunas de estas formas fueron “pago por uso” y “sólo asesoramiento”. Esto no hubiese sido posible de conseguir si la relación entre ambos no tuviese la misma confianza y no hubiesen demostrado la eficiencia y habilidades que la fundación SLaM mantenía en sus proyectos.

CONDICIÓN 3: Liderazgo

Alineación del cambio con los valores de la organización

Deben adoptarse nuevas prácticas que estén vinculadas a la visión clara del servicio, es decir ser capaces de adoptar una estrategia o un tipo de visión que den lugar a cambios eficaces en las organizaciones según dicen Verganti (2009) y Kotter (1996). Es un proceso que necesita del esfuerzo y colaboración de los miembros que forman la organización, que implica un periodo largo y que, sobre todo, se debe adoptar una participación y actitud proactiva para que la organización pueda definir correctamente sus valores y objetivos de cambio. Si cualquier organización necesita un cambio por algún problema generado, debe comprender quiénes son los usuarios afectados y definir cuáles son sus necesidades y alinear sus objetivos organizativos con factores sociales y económicos.

Liderazgo y recursos

Investigaciones creadas respecto a estos seis casos estudiados, destacan que la estructura y el estilo de liderazgo llevado en cada organización ayuda a producir una serie de resultados que fomentan la creatividad e innovación de esta. Algunos afirman que en la mayoría de las ocasiones la dirección y liderazgo es mejor que siga un estilo colaborativo en vez de heroico y autoritario, ya que se consigue fomentar un número mayor de respuestas innovadoras al ser mayor el número de personas que colaboran en este tipo de liderazgo (Askenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S, 2002).

Al mismo tiempo, se dice que el apoyo al liderazgo genera también el acceso a los recursos. Desde el principio del proyecto es necesario establecer la inversión inicial de tiempo y de dinero, al igual que es primordial el tener un compromiso de recursos durante todo el proyecto para que así se garantice el legado de este (Warwick, 2015).

5.6 MONITORIZACIÓN

La supervisión de un proyecto es la herramienta con la que controla el avance, la evolución y la actuación de la dirección de los proyectos. Su objetivo principal es anticiparse a los posibles problemas con la aplicación de revisiones periódicas de las actividades que forman el proyecto.

Aunque se reconoce que tanto el monitoreo como la evaluación son las mejores prácticas en la prestación de servicios, sigue siendo investigado el por qué del

tercer sector sigue presentando dificultades para dar evidencia a su impacto pese a ser un importante proveedor de servicios sociales y de salud. Investigaciones e informes redactados recientemente demuestran que estas organizaciones del tercer sector en muchas ocasiones no dan evidencia de sus actividades realizadas debido a la mala gestión de su monitorización (Anders Malthe Bach-Mortensen and Paul Montgomery, 22 January 2018).

La monitorización se usa en todo el ciclo de vida del proyecto y se aplica de diferente forma en cada etapa en que se encuentre este.

Esta actividad de monitorización contribuye a garantizar el seguimiento y la evaluación de los proyectos de tercer sector. Aunque es cierto que el seguimiento y la evaluación están relacionadas, la verdad es que ambas tienen una función distinta. El seguimiento es definido como el proceso capaz de obtener información y garantizarla para que la dirección de proyecto de uso de esta y genere como resultado una evaluación donde se concluye con determinación de la obtención de los objetivos marcados. Sin embargo, la evaluación se basa en los datos y la información que genera un sistema que realiza el seguimiento para analizar el impacto del proyecto y revelar una desviación significativa de las expectativas del proyecto.

Por lo tanto, para definir el término monitorización del proyecto se debe tener claro los siguientes términos que están asociados a este:

- La monitorización es la evaluación continua de un programa o proyecto y que está relacionado con el calendario de ejecución pactado entre todos los miembros del equipo.
- Es la herramienta de gestión que, usada de la manera correcta, proporciona información periódica durante toda la ejecución del proyecto y sirve como soporte para identificar las limitaciones para hacer más fácil la toma de decisiones en situaciones oportunas y ayuda a identificar posibles éxitos.

Son muchos los proyectos realizados donde no se llega a comprender correctamente su función haciendo que influya negativamente en este. Esto ocurre a que la monitorización adopta diferentes formas de uso y lo hace confuso. Para ello, se deben establecer y utilizar una serie de herramientas adecuadas para que la comunicación sea eficaz. Algunas de estas son las siguientes:

Comunicación verbal: Es el modo de comunicación más eficaz ya que destaca por su rapidez de transmisión y presentarse de forma en la que pueda haber interacción lo que hace que se pueda adaptar a las preocupaciones o preguntas de una audiencia.

Reuniones: En ellas se comparte y comunica la información del proyecto. Estas reuniones hacen que sean inevitables debido a los cambios que puedan surgir y afectar a nuestro proyecto. Es importante que esta herramienta se use de manera correcta y cauta ya que de esta forma servirá para compartir, intercambiar, estimular y buscar mejores soluciones en base a los resultados obtenidos del proyecto.

Informes: La realización de informes debe considerarse parte esencial del seguimiento del proyecto o programa. Los elementos del proyecto deben registrarse y contabilizarse, como las actividades realizadas, el dinero desembolsado o los recursos suministrados y donde estos informes se presentarán a las personas adecuadas y momentos clave ya que será de ayuda para tomar decisiones.

Notas de agenda: Este es un método muy poco utilizado por los equipos de proyectos, pero lo que es cierto es que se trata de una manera muy sencilla de llevar a cabo el seguimiento diario de todos los cambios o decisiones que ocurren en un proyecto, anotando fecha, hora, lugar y nombres de las personas presentes en la toma de decisiones (Van Der Auweraer, Herman; Peeters, Bart, 2003).

En los proyectos del tercer sector, los países en desarrollo pueden presentar problemas como que estos informes se estuquen en oficinas y no se usen correctamente, que se recoja información errónea, que departamentos o unidades no tengan la logística necesaria para redactar estos informes o que los informes que se presentan a las autoridades superiores de cada país no se hayan comentado. Todo esto trae consigo la dificultad del tercer sector en demostrar su impacto a los *stakeholders* o para cumplir con la creciente demanda de los servicios.

El proceso de elaboración que llevan a cabo las organizaciones del tercer sector a la hora de realizar los informes de seguimiento tiene como objetivo proporcionar información que ayude a los grupos de interesados a comparar la ejecución del plan de proyecto respecto a sus necesidades u expectativas, con el fin de que se identifiquen y analicen los problemas potenciales que puedan aparecer. Para llevar a cabo estos informes de seguimiento este sector sigue los pasos siguientes:

1. Documentar la finalización de las actividades del proyecto.
2. Identificar desviaciones de las actividades del cronograma.
3. Dar a conocer los problemas a las partes interesadas.
4. Ayudar a la toma de decisiones correctivas.
5. Supervisión y control de la aplicación de medidas correctivas.
6. Identificar deficiencias de la gestión.

7. Proporcionar información que ayude a la coordinación de programas nacionales de desarrollo.
8. Proporcionar material que sirva de referencia para planificaciones de proyectos futuros.
9. Proporcionar información para futuros evaluadores.

(Engineering Programme Group, Technikon Southern Africa, Mayo 2019)

A pesar de todo, algunos estudios proponen una metodología que ayude a realizar mejor esta monitorización y evaluación de estas organizaciones. En estas investigaciones se explora el proceso de evaluación y la capacidad de estas para identificar y evaluar las barreras que delimitan el sector. Siguiendo una primera fase de exploración y donde se identificaron los proyectos, actividades de mayor relevancia y enfoques metodológicos, las investigaciones consistieron en dos fases: ejercicios iniciales de impacto que ayudaron a dar forma al diseño y desarrollo secuencial y como segunda fase, la realización de una prueba piloto de la herramienta en las tres áreas, proporcionando simultáneamente estimaciones adicionales de impacto.

5.7 BARRERAS MÁS COMUNES

Este apartado está relacionado con él la complejidad de los proyectos del tercer sector correspondiente al apartado 5.2.

Pese al desarrollo del tercer sector en los últimos años, sobre todo en Europa, aún persisten barreras comunes que obstaculizan a este en casi todos los países donde implantan sus proyectos.

Mediante una investigación donde se reunieron los representantes de las organizaciones denominadas “paraguas” del tercer sector, gerentes de alto nivel y expertos en el campo se realizaron una serie de “encuestas de interesados” con el objetivo de averiguar cuál era el pensamiento de aquellos que trabajan en los altos puestos de alta relevancia dentro de estas organizaciones del tercer sector.

En estas encuestas se indica qué barreras y cuáles son las dificultades más destacadas y percibidas respecto a la situación actual y respecto a una situación futura.

Los resultados obtenidos según esas encuestas muestran que el tercer sector en Europa tiene problemas graves al abordar los proyectos. Estos se identifican como:

- barreras financieras,
- barreras de recursos humanos/gobernanza,
- barreras en relaciones externas/ sobrecarga de requisitos burocráticos (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)

A continuación, en las *ilustraciones 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7* se presentan unos diagramas de barras que representan el porcentaje de proyectos realizados por organizaciones del tercer sector. Estos gráficos muestran tres rangos de problemáticas identificadas en base al 100% de los proyectos estudiados. El objetivo es destacar la integración del tercer sector en diversos entornos y zonas, así como las barreras específicas que puedan enfrentar.

Estamos en lo cierto que cuando nos referimos que la barrera de financiación es de las más notables en toda Europa y la falta de esta financiación pública radica más su importancia en los países poscomunistas debido a los cambios significativos en sus sistemas políticos y económicos que experimentaron, haciendo que esta se denomine como barrera grave.

Centrando la atención en la problemática relacionada con la financiación, es importante tener en cuenta que esta suele experimentar cambios constantes y recortes presupuestarios y genera como resultado la escasez de los recursos.

Las organizaciones del tercer sector trabajan para el ámbito social, por lo que se les paga per cápita, por cada prestación de servicio reciben una cantidad fija de dinero acordada en una licitación competitiva entre los proveedores de estos servicios. Es por este motivo que encuentran muy difícil la financiación de sus infraestructuras, ya que como se ha explicado, trabajan casi en su mayoría con dinero de contratos (Eizenberg, 2012).

El tercer sector esta, además, muy alejado de los proveedores comerciales, ya que a menudo este carece de una rendición de cuentas para las ganancias o medidas de rentabilidad o sus amplias medidas de contención de costos que hace que estos proveedores centren la atención a otros competidores que sí que disponen de esta (Herzlinger, 1996).

Como consecuencia, van a ser muy dependientes de fondos públicos, centrando su foco en las subvenciones proporcionadas por las instituciones públicas.

Siendo algunos de los países con más dificultades en cuanto a financiación pública Polonia y Croacia.

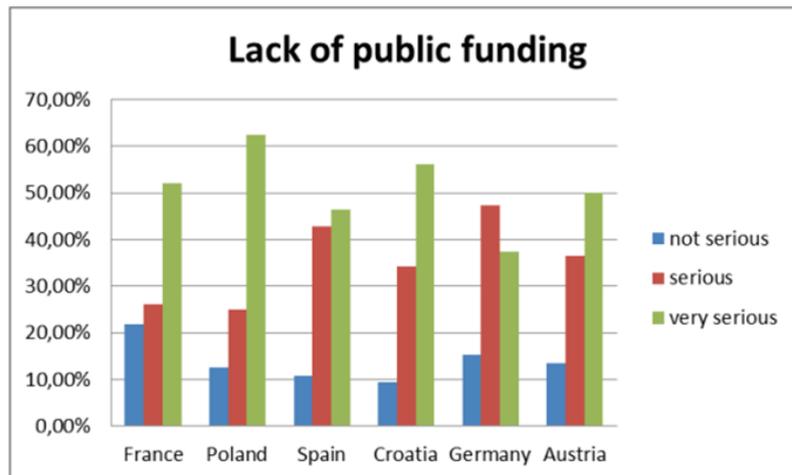


Ilustración 5.4 Barrera financiera: falta de financiación pública. Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)

El trabajo que desempeñan los trabajadores del sector se ha vuelto cada vez menos atractivo por las condiciones de trabajo o los posibles esfuerzos físicos y mentales de estos proyectos. Es por eso que las organizaciones encuentran muchas dificultades a la hora de búsqueda de personal especializado y dispuesto a ejecutar o colaborar en el proyecto.

El sueldo destinado a los empleados encargados de los proyectos se define como una de las barreras encontradas dentro del ámbito de los recursos humanos. El bajo presupuesto que se tiene al llevar un proyecto a cabo hace a su vez más difícil y empeora la búsqueda de gente experimentada y que implemente una buena gestión al equipo de proyecto.

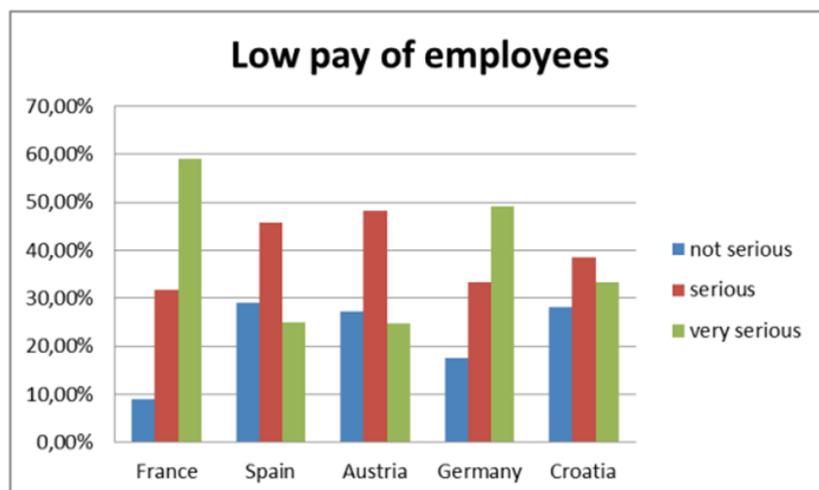


Ilustración 5.5 Patrones del empleo precario: Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)

Donde esta a su vez, sumada a la dificultad de reclutar miembros.

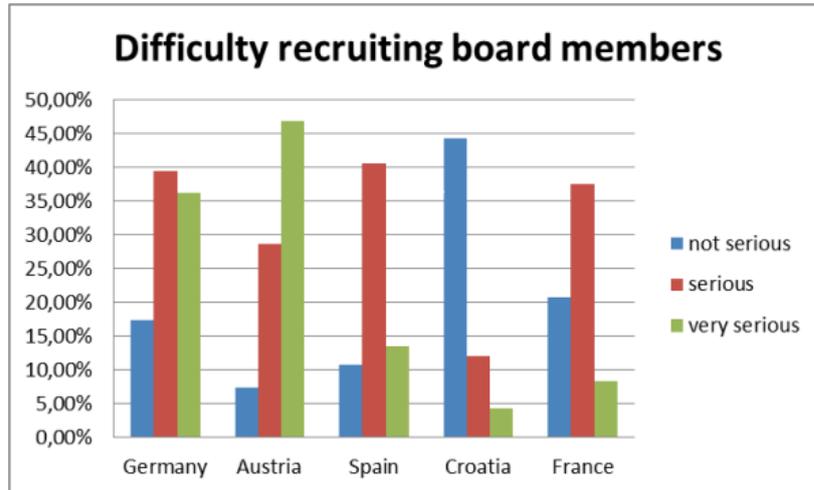


Ilustración 5.6 Barrera Recursos Humanos: Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)

Además de los desafíos financieros, otro aspecto crítico y considerado la tercera barrera que enfrentan las organizaciones es la burocratización. El exceso número de trámites administrativos y la rigidez de los procedimientos pueden ralentizar el proceso de ejecución de proyectos y dificultar la agilidad en la toma de decisiones. Esta burocracia puede surgir tanto a nivel gubernamental, con requisitos y regulaciones complejas, como dentro de las propias organizaciones, donde estructuras jerárquicas rígidas pueden obstaculizar la innovación y la eficiencia. Por lo tanto, es necesario encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de las normativas y la agilidad para garantizar el éxito de los proyectos del tercer sector. (Salamon, 2015)

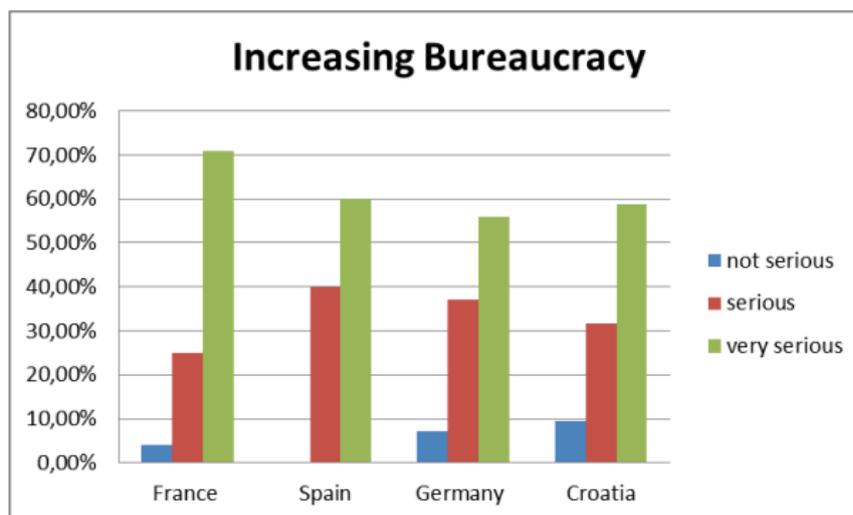


Ilustración 5.7 Barrera Burocrática. Fuente: (Zimmer, A. y Pahl, B, 2016)

5.8 COMUNICACIONES

La comunicación entre todas las partes interesadas del proyecto es fundamental para lograr los objetivos marcados. Las organizaciones deben crear una comunidad entre los grupos y establecer una relación estrecha con todos sus públicos.

Para ello deben establecer una base eficiente de comunicación desde el principio de la toma del proyecto.

Se sabe que la comunicación tiene un papel protagonista y más en casos como proyectos en los que su complejidad aumenta, ya que, si no es claro y eficiente al expresar necesidades o expectativas, el éxito del proyecto no podrá lograrse.

Según el informe *European communication monitor* (Zerfass, 2019) se revelan las estrategias de la gestión de la comunicación describiendo estas como: la creación de confianza, capacidad para lidiar con la velocidad, la presencia de un flujo informativo y la exploración de nuevas vías que creen y distribuyan el contenido que queremos transmitir. En definitiva, se “busca la confianza, a través del diálogo y la transparencia”. Haciendo referencia a los tres indicadores de comunicación que son la confianza, la transparencia y la influencia (Ortiz-Rodríguez, 2019)

Tratándose de proyectos del tercer sector, se encuentra una desinformación antes áreas que se desconocen. Esto hace aumentar la complejidad al comunicarnos y la adaptación específica de estas áreas, es por eso necesario evolucionar comunicativamente en los medios tradicionales. La creación de un departamento de comunicación dentro de la organización es clave y sus dimensiones están relacionadas con el presupuesto tenga cada una.

Según un estudio llevado a cabo por Balas en 2011, presenta el conocimiento o disponibilidad de las personas que forman la organización para transmitir la comunicación deseada (Balas, 2011).

■ Sí, disponen de una persona ■ No, pero se cubren ■ No hay nadie

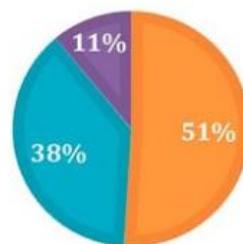


Ilustración 5.8 Empleados encargados de la comunicación en organizaciones. Fuente: (Balas, 2011).

Se describe que, el 89% de las áreas que necesitan ser cubiertas por comunicación se llevan a cabo y cubren con la información necesaria, mientras que habrá una minoría de 11% donde esta comunicación no esté cubierta. Destaca también la alta cualificación del personal encargado de transmitir dicha información en ámbitos de organización frente a la minoría que está destinada al estudio en Ciencias de la Comunicación.

Uno de los indicadores que marca la fiabilidad y eficiencia a la hora de implantar una serie de políticas de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector es el presupuesto global que se dedica para esta finalidad.

Algunos proyectos realizados por el escaso presupuesto han tenido que basar su comunicación vía internet por las complicaciones hasta llegar a la zona del proyecto o los altos costos que conlleva. Claro está que en muchas de las zonas el acceso a internet es escaso o incluso nulo, por lo que es muy difícil gestionar cambios o tener un eficiente seguimiento del proyecto (Begoña Gómez Nieto, M^a del Mar Soria Ibáñez y Beatriz Concejo Ulloa , 23 Noviembre 2017).

Para que esto no ocurra las organizaciones del Tercer Sector establecen una serie de objetivos que debe ser seguido por el departamento de comunicación de cada una de las organizaciones:

- Dar los mensajes adecuados, en un momento y lugar preciso, a las personas que realmente queremos comunicárselo y planificando el cuándo debemos hacerlo. Es decir, contar con una estrategia de planificación.
- No generar situaciones de improvisación o situaciones incómodas.
- Contar con al menos un profesional especializado que este al mando del proyecto y que tenga conocimientos de todos los aspectos que conlleva un proyecto.

5.9 ÉXITO DE UN PROYECTO

El propósito claro de un proyecto es lograr una meta específica, cumplir todos los objetivos marcados para alcanzar las expectativas y donde están sujetos a unos parámetros o indicadores que determinan su éxito.

Cada vez son más abundantes y complejos los métodos que existen para medir el éxito de un proyecto debido a que con el tiempo los proyectos aumentan su complejidad y dimensiones o por la exigencia de los usuarios finales, lo que trae consigo que se hayan escrito gran cantidad de artículos sobre proyectos que han fracasado y con ellos también se hayan definido los factores clave que han podido llevar a este a fracasar (Koelmans, 2004).

El estudio y evaluación cercano a los factores críticos del éxito de un proyecto, marcan el progreso e informan de la situación en la que se encuentra un proyecto. En función de su cumplimiento, se mide el éxito alcanzado de este.

Los parámetros más comunes de un proyecto se pueden definir como el tiempo, el coste, la ejecución, la calidad y la seguridad. Sin embargo, no se debe olvidar que en los proyectos del tercer sector no siempre se tiene objetivos predeterminados ya que muchas veces lo que para unos no ha alcanzado el éxito total del proyecto, para otros usuarios si lo ha podido lograr. En la realidad, el dueño del proyecto debería considerar un proyecto es exitoso no sólo cuando él logra sus objetivos marcados, sino cuando sus financiadores lo logran también (Lim, C. S., & Mohamed, M. Z., 1999).

6 CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL TERCER SECTOR

6.1 COMPARATIVA ENTRE LOS PROYECTOS CONVENCIONALES Y LOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR

Antes de atender la comparativa y el análisis de los estándares recomendados, se deben concluir las diferencias principales que atiendes cada proyecto, para entender mejor el porqué de los estándares propuestos.

En la *tabla 6.1* se muestra un resumen que ha sido realizado gracias al estudio realizado a lo largo de este trabajo y a los artículos de los autores como han sido (Marcuello, 2014), (Corry, 2010), (Evers, A., & Laville, J. L., 2004) o entidades como (UNIR, 2021), (Deloitte, 2022) o (Naciones Unidas, s.f.).

ASPECTO	PROYECTOS CONVECIONALES	PROYECTOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR
Objetivos	Maximizar la rentabilidad económica y crecimiento empresarial	Generar un impacto social, ambiental o cultural que satisfaga las necesidades sociales de las comunidades, más allá de beneficios económicos.
Financiamiento	Fondos propios del empresario, bancos comerciales, inversores privados.	Donaciones, subvenciones, crowdfunding, fondos del gobierno, de organismos internacionales, de bancos internacionales.
Alternativas de acción	Puede escoger entre varias alternativas distintas. La elección se basará en función de la rentabilidad y el riesgo.	Atiende a la necesidad. Puede llegar a ser atendida de diversas formas.
Estimación de costos y beneficios	Se utilizan los precios marcados por el mercado.	Se utilizan los precios sociales o sombra.
Impacto	Se pueden verificar y cuantificar por medidores financieros como ROI, TIR o VAN.	No se puede cuantificar. Su impacto se mide en función de los indicadores específicos de impacto social, ambiental y cultural.
Metodologías de evaluación de los proyectos	Conveniencia económica.	Tasa social de descuento (Tire) o problema dentro de la evaluación.

Tabla 6.1 Tabla comparativa de proyectos convencionales y proyectos del tercer sector: Fuente: Elaboración propia

6.2 COMPARATIVA Y ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES RECOMENDADOS

Para la propuesta de metodologías y estándares para llevar a cabo los proyectos del tercer sector se basa toda la información que ha sido expuesta en este trabajo.

Gracias a este estudio que cubre las necesidades de estos proyectos y analizando las metodologías y estándares que las organizaciones imparten para realizarlos, se extrae una tabla comparativa con los aspectos que se encuentran presentes en las guías para gestionarlos.

En esta *tabla 6.2* se muestran las metodologías más utilizadas para llevar a cabo la gestión de los proyectos impulsados por el tercer sector, entre ellas están la metodología OpenPM², PMBOK (6ª edición), ICB(IPMA), Project DPro. Para una mayor facilidad de comprensión y ver las diferencias entre estas cuatro metodologías, se estructura listando sus contenidos utilizados al abordar los proyectos dependiendo de cada área y así ser capaz de ver qué área abarca o no cada una de ellas.

Procesos del PMBOK (6ª edición)	Artefactos de OpenPM ²	Project DPro	ICB 4.0 (IPMA)
4.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto	5.4 Project Charter	2.2.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto 2.2.2 Diagrama RACI	4.3.1 Estrategia
4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección de Proyectos	6.2 Project Handbook 6.5 Project Work Plan	2.2.1 Conocer los objetivos de la fase de Puesta en Marcha 2.2.2 Identificar los resultados clave de la fase de Puesta en Marcha 2.2.5 Identificar los insumos de la fase de la Puesta en Marcha	4.3.2 Gobernanza, estructuras y procesos
4.3 Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	6.1 Planning Kick-off-Meeting 7.5 Information Distribution		5.5.1 Diseño del programa

Tabla 6.2 (1 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia

4.5 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	8.1 Monitor Project Performance		4.3.3 Cumplimiento, estándares y regulaciones
4.6 Control Integrado de Cambios	8.6 Manage Change		5.5.10 Planificación y control
4.7 Cierre de Fase o proyecto	9.1 Project-End Review Meeting 9.2 Lessons Learned and Post-Project Recommendations 9.3 Project End-Report 9.4 Administrative Closure		5.5.5 Organización e información
5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos	6.2 Project Handbook	2.3.6 Alcance de Producto	4.5.3 Alcance 4.5.2 Requisitos y objetivos
5.3 Definir Alcance	6.2 Project Charter	2.3.6 Alcance de Proceso	
5.4 Crear EDT/WBS	6.5.1. Work Breakdown	2.3.6 Marco Lógico	
5.5 Validar el alcance 5.6 Controlar el Alcance	8.10 Manage Deliverables Acceptance Plan	2.3.6 EDT	5.5.10 Planificación y control
6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir actividades 6.3 Secuenciar actividades 6.4 Estimar la duración de las actividades 6.5 Desarrollar cronograma	6.5.3 Project Schedule	2.3.6 Definición de actividades 2.3.6 Secuencia de las actividades 2.3.6 Estimación de los recursos de la actividad 2.3.6 Estimación de la duración de la actividad 2.3.6 Desarrollo del cronograma	4.5.4 Tiempo

Tabla 6.2 (2 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia

6.6 Control de cronograma	8.2 Control Schedule	2.4.6 Planificación MEAL	5.5.10 Planificación y control
7.1 Planificación de la Gestión de Costos 7.2 Estimar costos 7.3 Determinar presupuesto	6.5.2 Effort & Cost Estimates	2.4.6 Gestión de presupuesto 2.4.6 Modelo EVM de costes	4.5.7 Finanzas
7.4 Controlar Costos	8.3 Control Cost	2.4.6 Monitorear presupuestos y gastos	5.5.10 Planificación y control
8.1 Planificar la Gestión de Calidad	6.2 Project Handbook	2.3 Planificación de Calidad	4.5.6 Calidad
8.2 Gestionar la calidad	7.3 Quality Assurance		
8.3 Control de Calidad	8.9 Manage Quality		5.5.10 Planificación y control
9.1 Planificar la Gestión de los Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	6.5.2 Effort & Cost Estimates	2.3.1 Planificación de Recursos Humanos 2.3.2 Análisis de los Recursos Humanos	5.5.8 Recursos
9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al equipo	7.2 Project Coordination	2.4.1 Gestión de personas	5.4.6 Trabajo en Equipo
9.6 Controlar los Recursos			5.5.10 Planificación y control
10.1 Planificar la Gestión de la Comunicaciones	6.2 Project Handbook	2.2.6 Plan de gestión de comunicaciones	5.4.3 Comunicación personal 5.4.4 Relaciones y Participación 5.4.9 Negociación

Tabla 6.2 (3 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia

10.2 Gestión de Comunicaciones 10.3 Monitorear las comunicaciones	7.4 Project Reporting 7.5 Information Distribution		
11.1 Planificación de la Gestión de Riesgos	6.2 Project Handbook	2.2.6 Plan de Gestión de Riesgos	5.5.11 Riesgo y oportunidad
11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta de los Riesgos 11.7 Monitorear los Riesgos	8.7 Manage Risk	2.2.6 Análisis de Riesgos 2.2.6 Evaluación de Riesgos 2.2.6 Respuesta a los Riesgos 2.2.6 Monitoreo de los Riesgos y Estrategia de Control	5.5.10 Planificación y control
		2.4.6 Identificación y seguimiento de problemas 2.4.6 Análisis de los problemas 2.4.6 Comunicación de los problemas 2.4.6 Control de los problemas 2.4.6 Gestión de riesgos actualizado 2.4.6 Registro de Problemas 2.4.6 Monitoreo y evaluación de problemas 2.4.6 Plan de Sostenibilidad del Proyecto	4.5.10 Planificación y Control

Tabla 6.2 (4 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia

12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones 12.2 Efectuar las Adquisiciones	6.4 Outsourcing Plan	2.4.6 Gestión de la cadena de suministros 2.4.6 Gestión de adquisiciones 2.4.6 Gestión de Logística	5.5.9 Aprovisionamiento y alianzas
12.3 Controlar las Adquisiciones	8.13 Manage Outsourcing	2.4.6 Plan de Sostenibilidad del Proyecto	5.5.10 Planificación y control
13.1 Identificar Interesados	6.3 Project Stakeholders Matrix	2.2 Matriz MEAL	5.5.12 Partes Interesadas
13.2 Planificar el Involucramiento de Los Interesados 13.3 Gestionar el Involucramiento de los Interesados 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.4 Manage Stakeholders	2.3.6 Planificación de compromiso y comunicación de las partes Interesadas	
		2.4.6 Gestión de Cambios 2.4.6 Proceso de Solicitud de Cambios	5.5.14 Cambio y transformación

Tabla 6.2 (5 de 5) Comparativa y análisis de los estándares recomendados. Fuente: Elaboración propia

Este análisis comparativo de las metodologías y estándares recomendados para la dirección de los proyectos del tercer sector refleja la variedad de enfoques, técnicas y herramientas disponibles, así como las diferentes maneras que tienen para abordarlos.

Tanto la metodología PMBOK (6° edición), la metodología Open PM², la metodología Project DPro o la guía ICB 4.0 (IPMA), ofrecen una estructura, unos procesos y unos artefactos diferentes en cada etapa o área de conocimiento que nos encontremos.

En cada una de estas metodologías destacan una serie de herramientas de las que se hacen uso y que como en la *tabla 6.3* se muestra. Estas técnicas son indicadas en las guías (Open Project Management PM²), (PMBOK 6ª edición), (Project DPro Español) y (ICB 4.0), (IPMA Competence Baseline) y donde se utilizan y encuentran en áreas del proyecto diferente.

No todas sugieren usar las mismas herramientas o técnicas, por eso se describen para analizar y evaluar cuáles están en cada guía y posteriormente

ser capaz de elegir y abordar la herramienta o técnica mejor adaptada al proyecto que se quiera realizar según las características y especificaciones que aplica y los objetivos marcados para su éxito.

METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS
PMBOK (6ª edición)	Manual de Proyecto EDT/WBS Diagrama Gantt Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) Diagrama RACI Plan de gestión de comunicaciones Plan de gestión de riesgos Plan de involucramiento de los Interesados Modelo EVM de costes
OpenPM ²	Análisis PESTEL Matriz de Interés/Influencia de los Interesados (MIII) Matriz Probabilidad/Impacto de Riesgos Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) Estructura de Desglose por Entregables (EDE) Estimación de Esfuerzos y Costes Estimación por Tres Puntos/ Árboles de Decisión Diagrama Gantt Nivelación de Recursos Método del Camino Crítico (MCC) Método de la Cadena Crítica (MCadC) Gestión del Valor Ganado (GVG) Análisis de Pareto Lecciones aprendidas
Project DPro	Árbol de problemas / Árbol de objetivos /Árbol de alternativas Matriz de Partes Interesadas / Diagrama de Venn Diagrama Gantt Matriz de MEAL Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) Matriz de Evaluación de Riesgo (Probabilidad Impacto) Diagrama RACI TMDI (Tabla de Monitoreo de Desempeño de Indicadores)

Tabla 6.3 (1 de 2) Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos. Fuente: Elaboración propia.

ICB 4.0 (IPMA)	Benchmarking Matriz Poder Interés Informes Diagrama de Gantt Diagrama de Kanban Ciclo de Deming (planificar-hacer-verificar-actuar) Evaluación de la cultura y valores informales Análisis de sensibilidad y análisis DAFO Matriz Probabilidad Impacto y proximidad de riesgos y oportunidades Árboles de decisión Estimación por Tres Puntos / Método Delphi Análisis de Monte Carlo Evaluación de competencias Evaluación de riesgos
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 6.3 (2 de 2) Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos. Fuente: Elaboración propia.

La elección de una metodología específica y que sirva como guía en un proyecto concreto del tercer sector depende de factores ya nombrados en este trabajo, ya que como bien se ha podido estudiar, cada proyecto es único. Estos varían según la naturaleza de este, los recursos disponibles, el contexto operativo o las preferencias de gestión. Es por eso que ninguna de estas cuatro metodologías estudiadas en la *tabla 6.2* y *6.3* servirán de manera única o universal para los proyectos del tercer sector, pero sí que, en base a este análisis comparativo obtenido, se puede elegir el área de cada metodología que mejor se adapta a el proyecto.

De manera que, a la hora de hacer esta elección es recomendable estudiar y evaluar el proyecto y seguir cada uno de los puntos marcados a lo largo de este trabajo para conseguir tener claro sus objetivos, sus requisitos y el resultado que queremos alcanzar en el proyecto.

Gracias a el estudio previo llevado a cabo en este trabajo de fin de grado donde se muestran las complejidades que conlleva un proyecto del tercer sector, los *stakeholders*, los factores críticos o las barreras más comunes encontradas en estos, se puede concluir diciendo que la metodología que mejor se adapta a este tipo de proyectos es la metodología **Project DPro**. Aunque no cubre factores como el estudio cultural o contextual del proyecto como lo puedes hacer más exhaustivamente con la perspectiva basada en práctica y personas que incluye la metodología ICB 4.0 esta metodología se centra en la gestión de proyectos basada en resultados y en la creación de impacto social.

Su alta involucración con las partes interesadas cubre factores críticos de éxito como la Gestión de los Stakeholders (CSF9) o el Compromiso y Relación Cliente-Equipo (CSF19), y que complementada con la Matriz MEAL (Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición) que mide y evalúa el desempeño del proyecto, impacto y efectividad, cubre el factor crítico de éxito que es la Gestión de conocimiento (CSF7) con el que se conseguirá generar información y conocimiento continuo sobre el proyecto a cada una de las partes interesadas.

Aunque da un enfoque que permite a los equipos gestionar la complejidad e incertidumbre y cubrir y controlar los factores críticos de éxito estudiados, hay alguno que no satisface.

Por ende, la conclusión final a el estudio de este apartado sería que a la hora de dirigir un proyecto del Tercer Sector elegir la metodología Project DPro como guía principal, pero incluir en ella algunas técnicas o herramientas utilizadas por las otras metodologías que hemos estudiado.

6.3 COMPARATIVA PMD Pro1 y MARCO LÓGICO (LFA)

En el siguiente apartado se realiza la evaluación de la metodología Project DPro basada en algunos de los factores críticos analizados para una posterior comparación con el Marco Lógico (LFA).

Ayudado al estudio realizado por Pinto y Covin (Pinto, J.K., Covin, J.G., 1989) y las comparaciones entre metodologías que nos aporta artículos como (Hernando et al., 2013), se hace una evaluación exhaustiva del Project DPro que analiza cómo y de qué manera gestiona los factores críticos de éxito esta metodología.

Para identificar los criterios de éxito específicos de los proyectos previamente se ha realizado una revisión bibliográfica en busca del éxito en el contexto de los proyectos internacionales. Este estudio se ha realizado en el Capítulo 4 y respecto al cual se han seleccionado quince criterios de éxito considerados como los más importantes y que deben ser gestionados correctamente en proyectos del tercer sector. En la *tabla 6.4* se muestra de qué manera y qué artefactos utiliza cada una de las guías para abordar cada uno de los criterios de éxito seleccionados.

El objetivo de esta comparación es encontrar el enfoque correcto para gestionar este tipo de proyectos, evaluando las dos maneras de conocimiento que nos ofrecen estas dos guías y poder así encontrar el mejor camino hacia el éxito del proyecto.

Criterio de Éxito (CE)	Marco Lógico (LFA)	Project DPro
Elección y competencias del equipo de proyecto	--	Anexo 1: Liderazgo y relaciones interpersonales Sección 2.1.6: Análisis de los recursos humanos
Comprensión del proyecto	Análisis de situación	Sección 2.1: Identificación y definición del proyecto. Análisis de partes interesadas, Marco lógico del proyecto y Análisis de necesidades.
Definición, misión y objetivos del proyecto	Identificación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados (SMART)	Sección 2.1: Identificación y definición del proyecto. Propuesta de proyecto, Acta constitutiva del proyecto de alto nivel.
Factores medioambientales	Uso de supuestos que abarcan los factores fuera del control del director de proyecto pueden estar relacionados con características medioambientales del proyecto	Sección 2.1: Identificación y definición del proyecto. Análisis de riesgo y Análisis de sostenibilidad.
Políticas	Jerarquía de objetivos del proyecto; el nivel de objetivo puede situarse a nivel de la organización o incluso a nivel estratégico del país.	Sección 3.1: Principio. Gestión bien gobernada: Alineación con la estructura de programa y portafolio, Comunicación.
Recursos	Matriz de planificación	Sección 2.1: Identificación y definición del proyecto. Movilización de recursos y participación de las partes interesadas
Cronograma	--	Sección 2.3: Planificación del proyecto. Cronograma de planificación
Presupuesto	--	Sección 2.3: Planificación del proyecto. Presupuesto
Gestión de Calidad	Actividades, productos, resultados y metas, indicadores y fuentes de verificación.	Sección 2.3: Planificación del proyecto. Planificación de calidad
Eficiencia y calidad de los procesos	--	Sección 2.3: Planificación del proyecto. Planificación de la cadena de suministros

Tabla 6.4 (1 de 2) Comparación de PMD Pro1 y Marco Lógico (LFA). Fuente: Elaboración propia

Gestión del Riesgo	--	Sección 2.3: Planificación del proyecto. Análisis de riesgo, Evaluación de riesgo, Respuesta a los riesgos, Monitoreo de los riesgos y estrategia de control.
Control y monitoreo del proyecto	Indicadores verificables (señal exitosa de logro)	Sección 2.4: Implementación del proyecto: Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)
Inclusión y equidad	--	Sección 3.2: Principio: Gestión participativa. Recopilación de datos, necesidades y análisis del problema
Apoyo a la alta dirección	Nivel de los objetivos. Se encarga de la vista estratégica de la gestión	--
Satisfacción de los stakeholders	--	Sección 2.4: Implementación del proyecto. Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)

Tabla 6.4 (2 de 2): Comparación de Project DPro y Marco Lógico (LFA). Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la *tabla 6.4* nos muestran que el Marco Lógico (LFA) tiene problemas para gestionar criterios de éxito como son el cronograma, el presupuesto o la satisfacción de los clientes, tres de los más importantes en la literatura clásica de la gestión de proyectos y que forman el llamado triángulo de hierro. Además, criterios de éxito como son la calidad de gestión de proyectos, el apoyo a la alta dirección o la inclusión y equidad en un proyecto también son ignorados por esta guía.

Por otro lado, el Project DPro con excepción del apoyo a la alta dirección, gestiona todos los criterios de éxito más importantes.

Para concluir este análisis se considera mejor opción y que da un enfoque específico para gestionar los proyectos del tercer sector, la metodología Project DPro, ya que con esta se puede abordar todos los criterios de éxito mencionados, mientras que el Marco Lógico (LFA) queda mucho sin analizar o sin explicar en su guía.

6.4 METODOLOGÍA PROPUESTA

Después del exhaustivo análisis llevado a cabo a lo largo de todo el trabajo y las conclusiones extraídas en cada uno de los capítulos evaluados, se propone un ejemplo de guía, mostrada en la *tabla 6.5*, destinada a los directores de proyectos del Tercer Sector. Esta guía es diseñada para satisfacer las necesidades y expectativas de las organizaciones y entidades que lo forman.

Basándonos en los resultados obtenidos, se selecciona la metodología Project DPro como base para esta propuesta. Aunque las fases de esta metodología coinciden con las de la nueva guía, se introduce una serie de modificaciones que incorporan nuevos enfoques, técnicas y herramientas. Estas adaptaciones están diseñadas para abordar de manera más efectiva los desafíos que enfrentan los proyectos del tercer sector.

En primer lugar, para la primera fase de esta metodología se incorporan las técnicas de *tormenta de ideas* y *benchmarking*. Ambas son herramientas para generar ideas fomentando la creatividad y participación grupal de todas las partes del equipo, dándose así a conocer cada una de ellas. También se introduce la realización de un plan inicial más estructurado y visual, a través de la implementación de *diagramas Kanban*, permitiendo mayor transparencia, identificación de cuellos de botella y la colaboración entre los miembros de trabajo. Cabe destacar que desde el principio esta guía tiene como objetivo principal brindar apoyo a la alta dirección en todas las fases del proyecto, proporcionando respaldo y compromiso a la organización en todo momento y donde el liderazgo del director del proyecto como el del equipo de proyecto, debe ser colaborativo e innovador y no tanto heroico.

El plan de involucramiento de las partes interesadas que aporta esta guía se ve mejorado debido a las distintas técnicas utilizadas como *la matriz de evaluación de las partes interesadas* o el *análisis de causa raíz*, que identifican y clasifican a los interesados del proyecto analizando también las situaciones o problemas no deseados que puedan ocurrir. También, se adiciona un *plan que evalúa la cultura y valores de la sociedad* y sus implicaciones en el proyecto, ya que el Project DPro no cuenta con uno en específico. Gracias a este análisis, se obtiene una perspectiva y entendimiento más profundo de las personas involucradas, lo que nos permite identificar normas, creencias, comportamientos y valores compartidos. De esta manera, se consigue anticiparse con tiempo a posibles obstáculos o desafíos que podrían afectar el éxito del proyecto.

El análisis exhaustivo de los *factores críticos de éxito* que hace referencia a nuestro estudio realizado en el Capítulo 5.3 de este trabajo y junto con la implementación de la *Jerarquía de Valores* estudiada por Anne Fletcher (2003), permite una mejor gestión del proyecto adaptando los objetivos a las

expectativas de las partes interesadas, haciendo una mejor gestión y profundización en cada una de estas.

En esta nueva guía, ya no se realiza sólo un *diagrama RACI*, sino que se complementa con una estructura de *Desglose de la Organización (OBS)* donde se representa la jerárquica de la organización del proyecto y muestra cómo se dividen y se asignan las responsabilidades y funciones dentro del equipo. Lo que asegura una gestión eficaz de las responsabilidades y una comunicación clara entre los miembros del equipo del proyecto.

El empleo de herramientas y técnicas como el *análisis PESTEL* para el estudio inicial de riesgos o problemas, junto con el *análisis de Monte Carlo* o *árboles de decisión* como métodos avanzados, brinda una evaluación cuantitativa más poderosa de los riesgos. Complementado con la *matriz MEAL*, que ofrece la guía Project DPro, se garantiza un seguimiento, control y evaluación continua tanto del proyecto como de las partes interesadas.

Se adicionan técnicas que mejoran la gestión de calidad como *Ciclo Deming* o la *Teoría de restricciones* que analizan el impacto de la gestión de calidad en proyectos y personas. Y como óptima alternativa se incluye también el *análisis Hacer o Comprar* que ayuda a la organización a tomar una decisión fundamentada sobre qué subcontratar y qué no subcontratar.

Para la gestión del cronograma se hace uso del *Diagrama Gantt* ya que es la técnica que implementan las cuatro metodologías estudiadas, pero adicionada a esta, se realizan técnicas como la *estimación de esfuerzos y costes* o la *estimación por Tres Puntos*.

Durante el proyecto, especialmente durante la etapa de planificación del proyecto, esta guía propone *reuniones* tanto en persona, en la ubicación del proyecto, como en línea con el objetivo de mantener informado a todas las partes interesadas del estado del proyecto generando una relación más cercana entre el equipo de proyecto y los involucrados.

En la fase final, conforme a la guía Project DPro para el cierre del proyecto, se lleva a cabo un *registro de lecciones aprendidas*, *encuestas de satisfacción* y una *evaluación de los factores críticos de éxito* del proyecto. Esto permite medir el cumplimiento de los objetivos y evaluar el rendimiento final y éxito del proyecto.

Este ejemplo de guía se muestra en la *tabla 6.5*, donde se ha hecho uso de las técnicas, herramientas y enfoques proporcionadas por las otras metodologías (ICB 4.0), (PMBOK 6ª edición), (Project DPro Español) y (Open Project Management PM2).

FASES	PUNTOS A SEGUIR	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
1. Identificación y definición del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de las partes interesadas (<i>stakeholders</i>) -Marco lógico del proyecto -Propuesta de proyecto -Análisis inicial de partes interesadas (<i>stakeholders</i>) -Acta constitutiva del proyecto de alto nivel -Revisión y análisis de las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Tormenta de Ideas 1.2 Benchmarking (ICB 4.0) 1.3 Árbol de problemas 1.4 Diagrama Kanban (ICB 4.0) 1.5 Plan de involucramiento de los interesados: <li style="padding-left: 20px;">1.5.1 Análisis de supuestos (PMBOK) <li style="padding-left: 20px;">1.5.2 Análisis de causa raíz (PMBOK) <li style="padding-left: 20px;">1.5.3 Mapeo mental (PMBOK) <li style="padding-left: 20px;">1.5.4 Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados (PMBOK) <li style="padding-left: 40px;">1.5.5 Diagrama de Venn 1.6 Diagrama Gantt inicial
2. Puesta en marcha del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -Acta de constitución del proyecto -Registro de riesgos completo -Registro de problemas -Estrategia de compromiso de las partes interesadas -Lanzamiento del proyecto -Revisión y análisis de las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Diagrama RACI 2.2 Estructura de Desglose de la Organización (OBS) (Open PM²) 2.3 Evaluar la cultura y valores de la sociedad y sus implicaciones en el proyecto (ICB 4.0) 2.4 Determinar y evaluar los factores críticos de éxito (ICB 4.0) 2.5 Evaluación de las fuentes de financiación (ICB 4.0) 2.6 Jerarquía de Valor de las partes Interesadas 2.7 Matriz de evaluación de riesgos (Probabilidad Impacto) <li style="padding-left: 20px;">2.7.1 Análisis PESTEL (Open PM²) 2.8 Matriz MEAL

Tabla 6.5 (1 de 3) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia

3. Planificación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de implementación - Cronograma de planificación - Planificación del presupuesto - Alcance del trabajo - Restricciones y riesgos - Definición de actividades - Plan de gestión de las comunicaciones (PMBOK) - Revisión y análisis de las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Plan MEAL 3.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) 3.3 Planificación de los riesgos <ul style="list-style-type: none"> 3.3.1 Análisis de Monte Carlo (ICB 4.0) 3.3.2 Análisis de Pareto (Open PM²) 3.3.3 Planificar respuesta de riesgos (PMBOK) 3.4 Diagrama Gantt Actualizado <ul style="list-style-type: none"> 3.4.1 Estimación de Esfuerzos y costes (Open PM²) 3.4.2 Estimación por Tres Puntos (Open PM²) 3.4.3 Estimar los Recursos de las Actividades (PMBOK) 3.4. Análisis Hacer o Comprar (Open PM²) 3.7 Reuniones presenciales y online con las partes interesadas 3.8 Estimación a la Conclusión (EAC) (Open PM²)
4. Implantación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de personas - Gestión del cronograma del proyecto - Gestión del presupuesto - Gestión de riesgos - Gestión de problemas - Gestión de la calidad (ICB 4.0) - Gestión de cadena de suministro - Gestión del cambio - Plan de gestión de los recursos (PMBOK) - Revisión y análisis de las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Matriz de MEAL 4.2 Apoyo a la Alta dirección (LFA) 4.3 Revisar y asegurar la calidad <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1 Ciclo Deming / Teoría de restricciones (ICB 4.0) 4.4 Implementar la respuesta de riesgos (PMBOK) 4.5 Diagrama Gantt Actualizado <ul style="list-style-type: none"> 4.5.1 Método del Camino Crítico (MCC) (Open PM²) 4.6 Modelo EVM de costes (Open PM²) 4.7 Adquirir y controlar recursos (PMBOK) 4.8 Mapa de solicitudes de cambio 4.9 Reuniones presenciales y en línea 4.10 Monitoreo de los involucrados

Tabla 6.6 (1 de 2) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia

5.Cierre del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y entrega sostenible -Informes -Procedimientos de cierre de proyecto -Cierre contractual -Cierre financiero -Cierre administrativo -Revisión y análisis de las partes interesadas 	<p>5.1 Matriz MEAL</p> <p>5.2 Evaluación de factores críticos de éxito (FCE) e indicadores clave de desempeño (ICD) (ICB 4.0)</p> <p>5.2 Encuestas de satisfacción</p> <p>5.3 Registro de lecciones aprendidas (PMBOK)</p>
-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 6.7(3 de 3) Metodología recomendada. Fuente: elaboración propia

7 CONCLUSIONES

En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha presentado una propuesta metodológica para la gestión de los proyectos del Tercer Sector, centrándome en un análisis específico inicial, la identificación de las partes interesadas (*stakeholders*) y el análisis de los factores críticos que predominan en este tipo de proyectos.

El presente TFG busca resaltar la importancia de mantener un seguimiento y ajustar cada proyecto a las competencias y herramientas utilizadas en la dirección de proyectos. Para ello, se ha realizado un estudio exhaustivo de las diferentes metodologías y estándares ajustados en la gestión de los proyectos del Tercer Sector. Con la integración de todos los métodos, artefactos, herramientas y técnicas que aplican estas metodologías, en particular la ICB 4.0, el PMBOK 6ª edición, el Open PM² y el Project DPro, se ha desarrollado un plan detallado que sirve como guía de seguimiento para los directores de proyectos. Esta integración se ha logrado mediante una comparación previa de todas estas metodologías, permitiendo identificar y seleccionar las mejores prácticas y técnicas para cada etapa y área del proyecto, lo que mejora la eficacia y el logro de objetivos para alcanzar el éxito.

Tras el análisis, he llegado a la conclusión de que la guía Project DPro es la que mejor se adapta a las necesidades específicas de los proyectos de esta índole, gracias a su enfoque práctico y sus herramientas centradas no sólo en la gestión de riesgos, sino también en la de problemas, aspecto que la diferencia respecto a la guía PMBOK, la guía OpenPM² y el Marco Lógico (LFA). Su enfoque específico en este ámbito y su capacidad de adaptación a los objetivos buscados por las organizaciones sin fines de lucro del tercer sector satisface las necesidades que se quieren alcanzar. Sin embargo, creo que es necesario mejorar esta guía incorporando prácticas, técnicas y herramientas de otras metodologías. Por consiguiente, se ha desarrollado dentro de este trabajo una propuesta metodológica.

Como conclusión personal, la realización de este trabajo me ha permitido adentrarme en la dirección de proyectos, en el contexto del Tercer Sector del que apenas tenía conocimiento. He adquirido nuevos enfoques al explorar a cerca de las metodologías y estándares, proporcionándome una visión más amplia y detallada de lo que son los proyectos tan complejos y cambiantes. Además, con la elaboración de este TFG no solo he podido aportar una guía para los directores de proyectos, sino que he adquirido habilidades y conocimientos valiosos para liderar y gestionar proyectos con éxito en un futuro.

8 Referencias

- Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C. (2015). "Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, Vol. 33No.6,pp.1335-1346.
- Abdul-Aziz, A. (2010). Housing private public partnerships: perspectives from the government agencies. *4th NAPREC Conference, Dewan Sri Delima, Kuala Lumpur*,.
- Agile, I. (20 de Abril de 2023). <https://www.institutoagile.com/post/aplicaci%C3%B3n-de-metodolog%C3%ADas-%C3%A1giles-en-ong-s-y-tercer-sector-parte-i>. Obtenido de <https://www.institutoagile.com/post/aplicaci%C3%B3n-de-metodolog%C3%ADas-%C3%A1giles-en-ong-s-y-tercer-sector-parte-i>.
- Aguilar, E. A.-E. (1989). Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. *ICSA - Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas*.
- Alias, Z. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 153*, 61-69.
- Alias, Z. Z. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. *Procedia. Social and Behavioral Sciences 153*, 61-69.
- Almarri, K. a. (2017). Interdependency of the critical success factors and ex-post performance indicators of PPP projects. *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 7 No.5, pp. 546-556.
- Anders Malthe Bach-Mortensen and Paul Montgomery. (22 January 2018). What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic Reviews, Syst Rev 7*, 13.
- Anne Fletcher, J. G. (2003). Mapeo de las percepciones de los grupos de interés para una organización del tercer sector. *Emerald insight*.
- Antonacopoulou, E., & Fitzgerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-50.
- Arvidson, M. (2009). "Impact and evaluation in the UK third sector: reviewing literature and exploring ideas."
- Asana, T. (15 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/scope-management-plan>

- Asana, T. (1 de 10 de 2022). Obtenido de Control de costos: cómo monitorear los gastos del proyecto para aumentar la rentabilidad.
- Askenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Auza, O. (s.f.). <https://oscarauza.com/proyectos/elementos-que-componen-la-planificacion-de-los-proyectos/>. Obtenido de <https://oscarauza.com/proyectos/elementos-que-componen-la-planificacion-de-los-proyectos/>.
- Babatunde, S. O. (2012). Critical success factors in public-private partnership (PPP) on infrastructure delivery in Nigeria. *Journal of Facilities Management*, Vol. 10 No.3, pp.212-225.
- Baccarini, D. &. (2003). *Critical success factors for projects*. In Proceedings of the 17th ANZAM Conference.
- Baccarini, D. (1999). El método del marco lógico para definir el éxito del proyecto”, Proyecto Diario de gestión.
- Balas. (2011). Empleados encargados de la comunicación en las organizaciones. 214.
- Baskerville, D. &. (2009). Learning to be a critical friend: From professional indifference through challenge to unguarded conversations. . *Cambridge Journal of Education*, 205-221.
- Bayiley, Y.T. and Teklu, G.K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 562-582.
- Beckworth, G., & Altmann, G. . (1997). Defining strategies-measuring quality. *Software Quality Journal*, 171-178.
- Begoña Gómez Nieto, M^a del Mar Soria Ibáñez y Beatriz Concejo Ulloa . (23 Noviembre 2017). *LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR: EL CASO VALLISOLETANO*. Madrid.
- Black, C. A. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 423-434.
- Bucero, A. (2013). *La dirección de proyectos*. Lima: Díaz de Santos.
- Cáceres, J. (Diciembre de 2021). *Comunicación Soltel*. Obtenido de <https://www.soltel.es/pm2-la-metodologia-de-direccion-de-proyectos-de-la-union-europea/>
- Camilleri, E. (2011). *Project Success Critical Factors and Behaviours*. Routledge.

- Caminero-Granja, J. A., Pajares, J., & Martin-Cruz, N. (2022). Sports events and project management. A PM2 proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 323-337.
- Chan, A. L. (2010). "Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136 No.5, pp. 484-494.
- Chan, A. P. (2004). Factors Affecting the Success of a Construction Project. . *Journal of Construction Engineering and Management* 130 (1), 153-155.
- Chang, A. (2002). Reasons for cost and schedule increase for engineering design projects. *Journal of Management in Engineering*, 29-36.
- Cheng, Y.-M. (2014). "An exploration into cost-influencing factors on construction projects.". *International Journal of Project Management*, 850-860.
- Choy, C. S. (2005). Factores críticos en el éxito Implementación de la Gestión del Conocimiento. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. *Third sector research*.
- Costa, A. &. (1993). Through the lens of critical, 51(2). 49-51.
- Courtney, P. (24 August 2017). *Conceptualising Social Value for the Third Sector and Developing*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2018.
- Crespo, M. L. (Enero de 2022). *Plataforma Tercer Sector*. Obtenido de Plataforma Tercer Sector: http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/1643189654_estudio-2021-resumen-ejecutivo.pdf
- Cuadrado, P. A. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible, un análisis desde el Tercer Sector en* . Ediciones Complutense.
- Deloitte. (2022). *Barómetro de entidades no lucrativas. Tercera Edición*. . Fundación Deloitte.
- Egbu, C. O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Eizenberg, E. (2012). El significado cambiante del espacio comunitario: dos modelos de gestión de ONG de jardines comunitarios en la ciudad de New York. *Revista internacional de investigación urbana y regional*, 106-120 Vol 36.
- Engineering Programme Group, Technikon Southern Africa. (Mayo 2019). : Dama Academic Scholarly & Scientific Research Society. *Dama*

- Academic Scholarly & Scientific Research Society Volume 1, Issue 5, 41-44.*
- Evers, A., & Laville, J. L. (2004). *Defining the third sector in Europe. The third sector in Europe 11.*
- Excellence, I. T. (Julio de 2017). Norma ISO 21500: Guía para la gestión de proyectos.
- Fletcher, A. G. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of intellectual capital, 505-527.*
- Flett, P. (2001). *The role of quality in the management of projects.*
- Fortune, J. &. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management 24(1), 53-65.*
- Fuentes, Patricia Durán Bravo y María Belén Fernández. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social, 65.*
- Gillis, A. S. (Mayo de 2022). *Gestión ágil de proyectos o APM.*
- Granada, U. o. (2024). *Catedrá Jean Monnet Project Management Methodology-OpenPM2.* Obtenido de <https://catedras.ugr.es/openpm2/>
- (s.f.). *Guía de las Normas ISO en español.*
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Rannveig, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation.* Oslo: Publin Report No. D9.
- Henar, L. (Septiembre 2022). Evaluación de proyectos sociales como clave de aprendizaje en el Tercer Sector.
- Hermano, López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management, 31, p. 22-30.*
- Herzlinger, R. (1996). *ascitedin Salamon, 15:64.*
- ICB 4.0 . (s.f.).
- Ika, L. A. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project management, 30(1), 105-116.*
- ISO . (2012).
- Iyer, K. C. (2005). Factors affecting cost performance: evidence from Indian construction projects. *International journal of project management,, 283-295.*

- Kavishe, N. J. (2018). An analysis of the delivery challenges influencing public private partnership in housing projects: the case of Tanzania. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 25 No.2, pp.202-240.
- Khan, Z. A. (2000). Experience of a financial reforms project in Bangladesh. *Public Administration & Development*, 20(1), 33.
- Koelmans, R. G. (2004). Project success and performance evaluation. *Information and Management Journal*, 41, 229-236.
- Kwak, Y. H. (2002). International Development Project Management. En *In 10th Symposium Construction Innovation and Global Competitiveness* (pág. (p. 358)). CRC Press.
- Landoni, Ruggero Golini y Paolo Landoni. (2014). Proyectos de desarrollo internacional de organizaciones no gubernamentales: una evaluación de la necesidad de herramientas específicas de gestión y evaluación de proyectos. En R. G. Landoni, *Evaluación de Impacto y Evaluación de Proyectos*.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.
- Logical Framework Approach : handbook for objectives-oriented planning*. (1999). Norad.
- Lyandau, Y. V. (2022). Project Management Based on PMBOK 7.0,.
- Maaninen-Olsson, E., & Müllern, T. (2009). A contextual understanding of projects—The importance of space and time. *Scandinavian Journal of Management*, 327-339.
- Mañas, J. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. *Revista española del tercer sector*, (1) 15-36.
- Marcuello, C. (8 de Julio de 2014). *Informe España, Fundación Encuentro*. Obtenido de Informe España, Fundación Encuentro: <https://blogs.comillas.edu/informeespana/2014/07/08/la-financiacion-y-autonomia-del-tercer-sector/>
- Metodología de Proyectos PM² GUIA 3.0*. (2020). Bruselas, Luxemburgo.
- Mills, A. (2001). A systematic approach to risk management for construction.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos*. MMEditores.
- Mohareb, M. (2017). *Critical success factors of international development projects in the education sector in Egypt: Community Schools as a case study*. American University in Cairo : AUC Knowledge Fountain. .

- Montgomery, A. M.-M. (2018). *What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review.*
- Morales, F. C. (12 de Junio de 2020). *Proyecto.* Obtenido de Economipedia.com.
- Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704-726.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*, 5(4), 757-775.
- Naciones Unidas. (s.f.). Obtenido de <https://www.un.org/es/>
- National Housing Foundation. (2012). *Briefing—Public Services (Social Value).*
- Nations, U. (s.f.). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Naciones Unidas.* Obtenido de <https://sdgs.un.org/partnerships>.
- Nguyen. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management* 11 (6), 404-413.
- Nilton Takagi, Joao Varajao. (1 de abril de 2021). ISO 21500 y gestión del éxito: un modelo integrado para la gestión de proyectos. *Revista Internacional de Gestión de Calidad y Confiabilidad* .
- Nilton Takagi, João Varajão. (2021). ISO 21500 and success management: an integrated model for project managemen. *International Journal of Quality & Reliability Management.*
- Open Project Management PM2.* (s.f.).
- Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *Profesional de la información*, 1-8, Vol 28.
- Osei-Kyei, R. and Chan, A.P.C. (2017). Implementing public-private partnerships (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications. *International Journal of Construction Management*, Vol. 17 No.2, pp. 113-123.
- Oyedele, L. O. (2010). Análisis de los factores demotivadores de los arquitectos en las empresas de diseño. *Revista Interacional de Gestión de Proyectos.*

- Pablo Lledó & Gustavo Rivarola. (2007). *Gestión de Proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Pacheco, J. F. (Julio 2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Cepal.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector?
- Pajares, J., Poza, D., Villafañez, F., & López-Paredes, A. (2017). Project management methodologies in the fourth technological revolution. *Advances in management engineering.* , 121-144.
- Pérez, A. (5 de Junio de 2014). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-direccion-de-proyectos-y-cuales-sus-principales-funciones>
- Pinto, J.K., Covin, J.G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation* 9 (1), 49-62.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Res. Technol. Manage*, 31-35.
- Plataforma de ONG de Acción Social*. (2024). Obtenido de <https://www.plataformaong.org/estudios-antiguos-tercer-sector.php>
- Plataforma tercer sector*. (s.f.). Obtenido de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/DIAGN%C3%93STICO%20SITUACI%C3%93N%20TERCER%20SECTOR%20ANTE%20COVID19.pdf>
- Platform ITM. (2010). *ITM Platform*. Obtenido de <https://www.itmplatform.com/es/blog/estructuras-organizacionales-y-gestion-de-proyectos/>
- PMBOK 6ª edición*. (s.f.).
- PMI. (2017). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)- Sexta Edición*.
- PMI. (2017). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)- Sexta Edición*.
- Project DPro Español*. (s.f.). Pyrami learning.
- Project Management Institute*. (s.f.). Obtenido de <https://www.pmi.org/>
- REYES, E. (9 de JULIO de 2019). *Stakeholders*. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/stakeholder/>
- Ricardo, R. (10 de Noviembre de 2020). *Estudiando siempre se puede ser mejor*. Obtenido de <https://estudiando.com/gestion-de-programas->

metodologia-y-mejores-practicas/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20programas%20es%20el%20proceso%20de,tener%20una%20larga%20experiencia%20como%20directores%20de%20proyectos.

Rodríguez, L. D. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una*. Acimed.

Romero, R. (13 de June de 2013).

Roseke. (2017). Obtenido de <https://www.projectmanager.soy/metodologia-pm2/?cn-reloaded=1>

RSyS, E. (29 de Enero de 2022). *Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: <https://responsabilidadsocial.net/tercer-sector-que-es-definicion-caracteristicas-retos-y-objetivos/>

Salamon, L. M. (2015). *El sector resiliente revisitado. El nuevo desafío de las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos*, Washington D.C. *Brooking Institution Press*.

Sandler, M and D.A.Hudson. (1998). *Beyond the Botton Line. How to Do More with Less in Nonprofit and Public Organizations*. *New York: Oxford University Press*.

Sanvido, V. (1992). Critical Success Factors for Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management (118)*.

Sanz. (2017). *Modulo 3. Procesos de Dirección de Proyectos*.

Sentrio. (13 de 10 de 2021). *Sentrio Labs S.L*. Obtenido de Sentrio Labs S.L: <https://sentrio.io/blog/valores-principios-agile-manifiesto-agil/#Los%204%20Valores%20Del%20Manifiesto%20Agile>

Serpella, A. F. (2014). *Risk Management in Construction Projects: A Knowledge-based Approach*.

SEUK. (2014). <https://www.socialenterprise.org.uk/>.

Steinfort, P. a. (2011). *What Enables Project Success: Lessons from Aid Relief Projects?* Newtown Square PA.: Project management Institute, Inc.

Toor et Ogunlana. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation 9 (2)*, 149-167.

Tukel and Belassi. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management 14 (3)*, 141-151.

Tukel, B. y. (1996). *Relationship between Project Consultants' Performance and Project Success in the Rwandan Construction Industry*.

- Ulrich, D., Losey, M. R. & Lake, G. (1997). *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. New York, NY: John Wiley.
- UNIR. (22 de Abril de 2021). *El tercer sector: Claves y objetivos*. Obtenido de La Universidad en Internet: <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/tercer-sector/>
- Van Der Auweraer, Herman; Peeters, Bart. (2003). Proyectos internacionales de investigación sobre monitorización de la salud estructural: una visión general. *Structural Health Monitoring*, vol. 2, n.º 4, p. 341-358.
- Walid Belassi, Oya Iemeli Tukel. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 141-151.
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Reino Unido: Heriot-Watt University.
- Warwick, L. (2015). *Can design effect transformational change in the voluntary community sector?* Newcastle upon Tyne, UK: Northumbria University.
- Weiss, J. W. (2005). Introducción al análisis de los Grupos de Interés (Stakeholders) utilizando el razonamiento ético. *Revista de la Facultad de Derecho 64. Icade*, 135-156.
- Werther, W. B. & Berman, E. M. (2001). *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*. Georgetown University Press.
- White, J. S. (2016). The Goldilocks Conundrum: The 'Just Right' Conditions for Design to Achieve Impact in Public and Third Sector Projects. *International Journal of Design*, Vol 10.
- Winch, G. M., Morris, P., & Pinto, J. (2007). *Managing project stakeholders. The Wiley guide to project, program, and portfolio management*.
- Wrike. (2006). *Wrike.com*. Obtenido de Project management guide: <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/cuales-son-las-restricciones-de-la-gestion-de-proyectos/>
- Wronka, M. (2013). Analyzing the success of social enterprises-critical success factors perspective. . In *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 593-, 593-6052).
- Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T. (2016). Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective. *International Journal of Project Management*, 34(4), 643-659.
- Yee, Joyce and White, Hazel. (2016). The Goldilocks Conundrum: The 'Just Right' Conditions for Design to Achieve Impact in Public and Third Sector Projects. *International Journal of Design*, 10 (1).
- Zerfass. (2019). *European communication monitor*.

Zimmer, A. y Pahl, B. (2016). *Informe comparativo: Aprender de Europa— Informe sobre factores habilitantes e inhabilitadores del tercer sector. Informe Comparativo TSI n° 1.*
<https://thirdsectorimpact.eu/documentation/tsi-working-paper-no-11-riders-storm/>.