



AIBR
**Revista de Antropología
Iberoamericana**

www.aibr.org

Volumen 13

Número 1

Enero - Abril 2018

Pp. 93 - 117

Madrid: Antropólogos
Iberoamericanos en Red.
ISSN: 1695-9752
E-ISSN: 1578-9705

**Antropología del desarrollo y factores críticos para
el éxito de los proyectos de cooperación internacional.
El caso de las ONGD en América Latina**

José Antonio Monje

Centro de Estudios Estratégicos Magrebiés (España).

Recibido: 01.05.2017

Aceptado: 15.04.2018

DOI: 10.11156/aibr.130106

RESUMEN

Uno de los aspectos más importantes para la gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo es la definición de sus factores de éxito y fracaso. Sin embargo, la percepción de lo que se considera como éxito o fracaso varía en función de la perspectiva desde la cual observar dicha gestión y sus resultados alcanzados. Por lo tanto, para definir adecuadamente estos factores debemos hacer un análisis desde los propios actores implicados. La presente investigación aborda dichas percepciones en torno a factores clave de intervención como el logro de los objetivos, la percepción de éxito, la satisfacción de las expectativas y niveles de participación. Desde la percepción del equipo ejecutor del proyecto, los principales factores de éxito están asociados con la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos y generar empoderamiento en la población, mientras que la población objetivo considera que, además del empoderamiento, la mejora efectiva de su calidad de vida y sus niveles de participación en la gestión son también factores clave a tomar en cuenta. Sin embargo, esta investigación también constata que la participación de la población destinataria es menos valorada en la práctica por los equipos ejecutores de lo que se admite en la teoría.

PALABRAS CLAVE

Factores de éxito de proyectos, antropología del desarrollo, análisis de participación, cooperación internacional para el desarrollo, ONGD.

ANTHROPOLOGY OF DEVELOPMENT AND CRITICAL FACTORS FOR THE SUCCESS OF INTERNATIONAL COOPERATION PROJECTS. THE CASE OF NGDOS IN LATIN AMERICA**ABSTRACT**

One of most important aspects for international development projects management is to identify critical success factors. However, success perception or failure depends on who observes project management and its results achieved. Therefore, to adequately define these factors we must make an analysis from stakeholders perspective. This research analyzes these perceptions about critical success factors in project management such as objectives achievement, success perception, expectations satisfaction and participation levels of target population. From project team perception, main success factors are related to ability to achieve objectives and empower target population. For target population, in addition to their empowerment, most important success factors are improvement of their life quality and their participation levels in project management. However, this research shows that target population participation is less valued by project teams than they recognize.

KEYWORDS

Success factors, anthropology of development, stakeholders analysis, international cooperation for development, NGOs.

Introducción

La vigente crisis por la que atraviesa la cooperación internacional al desarrollo, al contrario de lo que muchos especialistas plantean, no consiste en un simple agotamiento coyuntural de los recursos financieros disponibles, un problema de priorización de la inversión pública o una falta temporal de decisión política por parte de los gobiernos y las agencias responsables de la financiación de las intervenciones. En realidad, se trata de un auténtico y radical agotamiento del modelo de gestión implementado. Desde que se inició oficialmente dicha cooperación, durante la década de los sesenta del siglo pasado, la mayor parte de los proyectos ejecutados no han sido capaces de contribuir de manera significativa y sostenible con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones más pobres y excluidas de los países en vías de desarrollo. Por esta razón, existe un serio cuestionamiento en torno a la forma como se ha gestionado la cooperación internacional y, sobre todo, al modelo de desarrollo promovido (Caballero, 2011; Easterly, 2006; Escobar, 2012; Ferguson, 1990; Latouche, 2009; Llistar Bosch, 2009; Moyo, 2011; Narros Lluch, 2016; Nerin, 2011; Sotillo, 2011). Dicho cuestionamiento, entre otras muchas cosas, dio lugar a inicios de los noventa al conocido fenómeno denominado «cansancio de la cooperación», a través del cual los fondos asignados a la promoción del desarrollo mediante mecanismos convencionales de cooperación internacional se ven seriamente disminuidos año tras año debido a la falta de resultados demostrables a mediana y gran escala (Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz y Pajares, 2013; Kazhibekova, 2010; Martínez Mauri y Larrea, 2010; Nieto Pereira, 2001; Sogge, 1998; Tandon, 2008).

Como parte del cuestionamiento a la gestión de la cooperación internacional, son bien conocidas las críticas que surgen desde la antropología tanto a los enfoques conceptuales como a las metodologías operativas. Generalmente, dichas críticas se plantean desde dos perspectivas teóricas principales: la antropología para el desarrollo y la antropología del desarrollo. La antropología para el desarrollo se centra en el compromiso activo desplegado desde las instituciones especializadas de promoción del desarrollo (gobiernos, ONGD, organismos internacionales especializados, etc.), el mismo que está dirigido a impulsar iniciativas surgidas principalmente desde la propia población destinataria, exigiéndose para ello de la participación activa de especialistas de las ciencias sociales (especialmente sociología y antropología) y la mayor incorporación de criterios participativos en la gestión. Esta posición está representada por autores como Michael Cernea y Conrad Kottak, ambos connotados consultores del

Banco Mundial. Por otro lado, la antropología del desarrollo se centra en el análisis crítico de los conceptos y las prácticas que apoyan las políticas de desarrollo en general, incluyendo de manera especial a la gestión de proyectos de cooperación internacional y el análisis intercultural. Esta perspectiva está representada por expertos como Arturo Escobar, Gilbert Rist y Serge Latouche (Martínez Mauri y Larrea, 2010: 15-16).

En este marco de implementación de políticas y proyectos, diversos autores han discutido la necesidad de un compromiso explícito por parte de los antropólogos con los procesos de cambio social en general y, en particular, con el desarrollo de los sectores poblacionales menos favorecidos. Al respecto, cabe señalar los aportes de Gilberto López y Rivas, quien plantea que la antropología, como toda ciencia social, puede convertirse fácilmente en un instrumento de dominación, siguiendo una lógica de poder, o en un instrumento de liberación, siguiendo una lógica de resistencia. Desde su punto de vista, la aspiración del antropólogo debe ser llegar a convertirse en un «intelectual orgánico», en términos de Antonio Gramsci, apoyando siempre las transformaciones sociales en favor de los grupos sociales más vulnerables. En esto consiste la recuperación de la dimensión ética «desde y para la antropología» (López y Rivas, 2010: 26).

Algunos de los análisis críticos elaborados desde la perspectiva de la antropología del desarrollo (Escobar, 1998; Rist, 2002; Rodríguez-Carmona, 2009), a diferencia de lo que plantean los estudios tradicionales de gestión de proyectos (Ba Khang y Lin Moe, 2008; Diallo y Thuillier, 2005), evidencian que las principales causas de fracaso de los proyectos de cooperación internacional no son solo ni fundamentalmente de carácter técnico y coyuntural, sino que encuentran sus más profundas raíces en aspectos sociopolíticos y estructurales. A partir de estos análisis iniciales y dependiendo de los diferentes contextos y temporalidades, se puede establecer que la mayor parte de estas causas subyacentes están directamente relacionadas con factores como la deficiente identificación y/o empatía de los equipos ejecutores de los proyectos con su respectiva población destinataria, los bajos niveles de participación en los principales procesos de toma de decisiones por parte de la población objetivo o la prioridad de los intereses políticos de los países donantes, a menudo representados por los organismos oficiales de cooperación internacional.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en la actualidad uno de los principales retos para los antropólogos dedicados a la promoción del desarrollo es analizar detenidamente cuáles son los principales factores de éxito y fracaso en los proyectos de cooperación al desarrollo, en cada uno de los contextos en los cuales estos se implementan, de modo que se puedan confirmar, complementar o, si es el caso, descartar las premisas ante-

riores. Dicho análisis debe realizarse tomando en cuenta los avances conceptuales y prácticos alcanzados por la comunidad internacional en foros como París, Accra (OECD, 2008) y Busan. Además, este trabajo debe realizarse desde la perspectiva de los propios actores (*Stakeholders Analysis*), considerando de manera especial a aquellos que tienen un protagonismo estratégico en la intervención. Mínimamente, los actores clave deben ser los equipos técnicos responsables de la ejecución de proyecto junto con la población destinataria y las agencias de cooperación responsables de la financiación de los proyectos.

En consonancia con esta perspectiva de análisis, el presente estudio se propone identificar los factores principales que intervienen en el éxito y el fracaso de los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo implementados en América Latina por las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), recuperando los más importantes hallazgos encontrados por anteriores investigaciones similares y generando nuevo conocimiento que trate de responder a los principales cuestionamientos realizados desde los enfoques críticos con la cooperación internacional.

1. Antecedentes

Aunque las investigaciones sobre los factores de éxito y fracaso constituyen ya un clásico en la teoría de gestión de proyectos, el análisis específico dedicado a la sistematización de dichos factores en proyectos de cooperación internacional es relativamente reciente y bastante escaso. Las múltiples sistematizaciones, evaluaciones de impacto y metaevaluaciones realizadas habitualmente por las agencias internacionales de cooperación y ONGD internacionales siempre han estado dirigidas al análisis de las condiciones de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los proyectos, pero muy pocos estudios han hecho visibles de manera específica los factores de éxito y fracaso de los proyectos como centro de sus hallazgos.

Hasta mediados de la década pasada, los especialistas que se dedicaron al análisis de estos factores críticos habían desarrollado sus investigaciones en otros sectores distintos al de la cooperación internacional al desarrollo. Dichos investigadores (Belassi y Tukel, 1996; Fortune y White, 2006; Pinto y Slevin, 1987; Westerveld, 2003) han definido como principales factores asociados al éxito de los proyectos a diversos aspectos directamente relacionados con la gestión operativa y las condiciones del entorno. Dentro de los componentes operativos, estos trabajos ponen de relieve la importancia de considerar muy especialmente la dinámica de los

equipos ejecutores de los proyectos, la interacción interna de los mismos, así como sus expectativas y factores de motivación. En este sentido, expertos como Belassi y Turkel (1996) o Fortune y White (2006) demuestran a través de sus investigaciones que, si no se cuenta con la voluntad, motivación y plena dedicación de los responsables operativos de los equipos ejecutores, todo el resto de recursos y competencias disponibles resultan inútiles. Los factores motivacionales, componentes clave en el éxito de los proyectos, deben incluir también una clara comprensión y aceptación de los objetivos y resultados propuestos por estos proyectos.

Por otro lado, Baccarani (1999) consideró la necesidad de diferenciar dos particulares enfoques a la hora de evaluar el éxito de un proyecto:

- a) El primer enfoque señala que el éxito de la gestión de un proyecto tiene que ver directamente con aspectos tradicionales como la gestión del tiempo, los costos y la calidad.
- b) El segundo enfoque considera que dicho éxito se mide en función del logro alcanzado por los objetivos estratégicos propuestos desde las organizaciones responsables del diseño e implementación del mismo, así como del nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios en función a sus necesidades y/o problemas resueltos.

Es solo a partir del presente siglo en el que estudios llevados a cabo por investigadores como Diallo y Thuillier, junto a Ba Khang Ba y Lin Moe, incorporan a los proyectos de cooperación internacional como objeto principal de análisis. En tal sentido, Ba Khang y Lin Moe (2008: 73), teniendo en cuenta las principales investigaciones anteriormente realizadas sobre el tema, concluyen que es necesario definir el éxito de un proyecto en tres dimensiones:

- a) Eficacia y eficiencia alcanzadas, pues estos dos criterios son medidas orientadoras que dan cuenta del grado de desempeño del equipo ejecutor, la gestión del tiempo, de los costos, así como del nivel de cumplimiento de los objetivos.
- b) Niveles de calidad alcanzados, incluyendo la concepción que tienen los miembros del equipo ejecutor en torno al valor y la utilidad de los productos entregables desde el proyecto.
- c) Niveles de satisfacción de los usuarios logrados, analizando en qué medida se han cumplido sus expectativas iniciales y aquellas formadas a lo largo de la implementación del proyecto.

Asimismo, los investigadores tailandeses Ba Khang y Lin Moe afirman que los factores de éxito o fracaso de un proyecto se encuentran estrechamente relacionados entre sí e incluso muchas veces superpuestos. Sin embargo, para su mayor clarificación, pueden ser agrupados en tres categorías principales: factores de competencia, de motivación y de entorno favorable (2008: 73).

Conforme a los analistas Diallo y Thuillier, los principales factores de éxito de los proyectos de cooperación internacional son la satisfacción de la población destinataria en relación con los bienes y servicios generados, el nivel de logro alcanzado por sus objetivos, así como sus niveles de eficacia y eficiencia (2004: 21).

El entorno del proyecto se convierte en un componente estratégico del análisis de los factores de éxito. Dicho contexto, en la mayor parte de los casos, se refiere a la relación que se establece entre las condiciones externas del contexto y los principales actores involucrados (población destinataria, equipos ejecutores, agencias de cooperación, etc.). Un adecuado entorno proporciona el apoyo necesario para los actores implicados en la ejecución del proyecto, la gestión de los recursos económicos y materiales necesarios, además de crear condiciones administrativas, técnicas y legales favorables (Ba Khang y Lin Moe, 2008: 74).

El estudio presentado por Paul Steinfort y Derek Walker (2011) analiza los factores críticos de éxito en proyectos de ayuda humanitaria, intervenciones particularmente complejas en términos de participación de la población destinataria, la misma que se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad. Según el planteamiento de los autores, para implementar iniciativas efectivas y exitosas en esas circunstancias es necesario considerar prioritariamente factores relacionados con el desarrollo de liderazgos, compromiso y participación por parte de los colectivos sociales involucrados, además de buena experiencia técnica de los equipos ejecutores y mecanismos eficientes de planificación y monitoreo de las actividades.

Por su parte, Lavagnon A. Ika, Amadou Diallo y Denis Thuillier (2012) profundizan una investigación iniciada en el año 2010 analizando diversos proyectos implementados por el Banco Mundial. En el mencionado estudio plantean la importancia de la supervisión en la determinación del éxito de los proyectos, invitando a los equipos responsables de la ejecución a fortalecer los componentes técnicos de sus intervenciones. Para estos académicos, los factores críticos son cinco: monitoreo, coordinación, diseño, capacitación y entorno institucional.

Durante el último lustro se han realizado diversos análisis locales y comparativos sobre los factores de éxito en los proyectos de desarrollo

y cooperación internacional en países como Etiopía, Egipto, Vietnam, Kazajistán o Maldivas, arrojando hasta el momento similares resultados a los encontrados por sus antecesores. Entre estos estudios de caso más representativos, entre los que aún no se encuentra ninguno latinoamericano, podemos resaltar el elaborado por Marian Reda Mohareb (2017), en el que clasifica dichos factores en tres grandes grupos: 1) factores internos que están bajo el control directo de la gerencia del proyecto (evaluación adecuada de las necesidades, clara comprensión del contexto del proyecto, consulta efectiva con todos los interesados, monitoreo y evaluación); 2) factores externos que se encuentran más allá del control de gestión del proyecto (disponibilidad de datos, participación de la comunidad y voluntad política de las autoridades involucradas); 3) factores que requieren cooperación mutua entre dos o más actores involucrados (asociación con grupos clave interesados, trabajo cercano con el gobierno local y/o nacional respectivo, el mismo que garantizará las condiciones básicas de sostenibilidad).

2. Aspectos metodológicos generales

La presente investigación ha sido realizada utilizando como marco metodológico principal el análisis de participación. Cuenta con dos grupos de informantes claves: a) los profesionales integrantes de equipos ejecutores de proyectos, los mismos que pertenecen a diversas ONGD con proyectos implementados en varios países de América Latina; y b) los integrantes de la población destinataria, agrupados en organizaciones sociales de base. Los proyectos en los cuales participaron estos dos grupos de informantes fueron implementados entre los años 2000 y 2012 en Perú (30%), Ecuador (20%), Bolivia (20%), Colombia (10%), Argentina, Brasil, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Paraguay.

Los contenidos principales de análisis de esta investigación están basados en los resultados de la aplicación de dos instrumentos cualitativos a estos dos grupos de informantes clave. En el caso de los profesionales integrantes de los equipos ejecutores de proyectos, se realizaron un total de 189 encuestas. El 55% de los profesionales encuestados fueron mujeres. El 15% de todos estos profesionales eran antropólogos y antropólogas. Dichas encuestas contenían once preguntas abiertas orientadas a registrar sus percepciones en torno a los resultados obtenidos al finalizar la ejecución de los proyectos y el nivel de atribución en el logro de dichos resultados a los diferentes actores involucrados. Todos los profesionales encuestados tenían un promedio de cinco años de experiencia en

implementación de proyectos de cooperación internacional al desarrollo en sus respectivos países.

Asimismo, todos los profesionales que respondieron la encuesta formaban parte de redes profesionales especializadas tales como la Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (Preval), la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (Relac), la Red de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe junto con las Redes Nacionales de Evaluación de Perú, El Salvador, Colombia, Guatemala y Paraguay. Para participar en esta investigación, fueron convocadas en forma abierta mediante las mencionadas redes. Hubo un nivel de respuesta del 42% respecto al total de las encuestas enviadas. El total de profesionales fueron encuestados acerca de la gestión del último proyecto en el que habían participado. Dichos proyectos presentaron en promedio 59 meses de duración. Asimismo, el 50% de los profesionales informantes clave de la investigación desempeñaron responsabilidades de coordinación en los proyectos mencionados, mientras que el resto formaron parte del personal técnico.

Los proyectos en los que participaron los profesionales encuestados fueron ejecutados por diversas ONGD, tanto locales latinoamericanas (37%) como por ONGD internacionales (37%), la mayoría de ellas procedentes de América del Norte y España. Agencias estatales de países latinoamericanos implementaron los proyectos restantes (26%).

En relación con los organismos de cooperación responsables de financiar los proyectos en los cuales estuvieron involucrados los profesionales encuestados, el 35% fueron financiados por agencias de cooperación bilaterales. El mismo porcentaje fue financiado por agencias no confesionales de cooperación privada. Tanto las agencias privadas confesionales como los diferentes Estados latinoamericanos involucrados financiaron cada uno de ellos el 12% de los proyectos. Las agencias de cooperación multilaterales estuvieron menos presentes en este grupo de análisis, habiendo financiado solo el 6% de los proyectos en cuestión.

En el caso de la población destinataria participante de esta investigación, los informantes clave fueron miembros de nueve comunidades campesinas de Perú (una comunidad en el departamento de Ayacucho, una en Cusco y otra en Huancavelica), Bolivia (tres comunidades en total, dos comunidades de La Paz y una de Oruro) y Ecuador (una comunidad en la provincia de Azuay, una en Cotopaxi y otra en Imbabura). Se trata de tres países con altos niveles de recepción de fondos por cooperación internacional para el desarrollo. Todas estas comunidades andinas, beneficiarias directas de algunos proyectos mencionados por los profesionales que fueron informantes clave en esta investigación, se encuentran en zonas de extrema

pobreza. Se seleccionaron usando estos dos criterios fundamentales. Sus principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería, con niveles de supervivencia en su productividad. Con todos estos informantes se llevaron a cabo nueve entrevistas grupales en los años 2007 (Perú), 2009 (Bolivia) y 2011 (Ecuador). La mayoría de los participantes en estas entrevistas fueron hombres (85%), en su totalidad líderes comunitarios pertenecientes a alguna de las organizaciones locales. Todas las comunidades andinas involucradas en el presente estudio habían participado en no menos de cinco proyectos de cooperación internacional, de los cuales la mayoría de ellos habían sido ejecutados por ONGD locales (64%).

Los resultados preliminares de esta investigación se presentaron para su discusión ante un equipo formado por seis expertos pertenecientes a agencias internacionales de cooperación y ONGD internacionales. Estos expertos cuentan con amplia experiencia en la gestión, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional, habiendo trabajado previamente en diversas ONGD locales en países como Perú, Ecuador, Brasil y Bolivia. Para procesar sus impresiones en torno a los resultados preliminares de la investigación se aplicó el método Delphi.

3. Análisis de variables e indicadores

Uno de los grandes errores que suelen cometerse al evaluar proyectos de cooperación internacional al desarrollo es asignar un peso excesivo a la eficacia como criterio primordial de valoración de su éxito. De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta aplicada en el presente estudio, la mayoría de los profesionales integrantes de los equipos ejecutores consideran que sus proyectos alcanzaron un adecuado nivel de logro de sus objetivos propuestos. En base a la sistematización de las respuestas abiertas planteadas en la encuesta, podemos apreciar que el 47% de los participantes afirma que se cumplieron totalmente los objetivos fijados, mientras que el 42% menciona que sus proyectos cumplieron parcialmente sus objetivos. Por otro lado, un 11% sostiene que sus proyectos no cumplieron los objetivos previstos. Esta percepción en torno al logro de propósitos está claramente diferenciada de la percepción del éxito alcanzado, pues un 63% de los mismos encuestados consideraron sus proyectos como exitosos, mientras que un 16% los percibieron tan solo como éxitos parciales. Finalmente, el 21% calificó sus proyectos como fracasos.

Cruzando estas dos variables, podemos determinar que no solo aquellos informantes que afirman que sus proyectos no cumplieron con los objetivos previstos (11% en total) consideraron a su vez a dichos proyectos como no exitosos. Un 10% adicional, de entre aquellos que afirmaron

que sus proyectos no habían cumplido parcialmente con sus objetivos, también asignaron dicha calificación a sus respectivos proyectos.

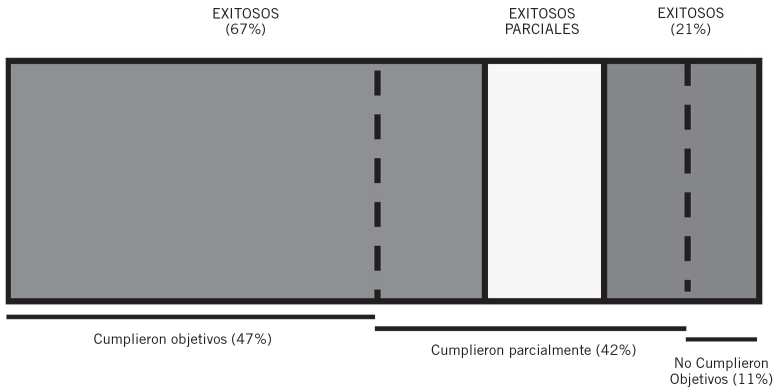


Imagen 1. Relación entre éxito de proyectos y cumplimiento de objetivos (elaboración propia).

De esta forma, para los profesionales ejecutores de los proyectos, el éxito de los mismos está relacionado con los siguientes factores críticos: a) eficacia y eficiencia (58 %), b) establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés (47 %), c) capacitación del grupo objetivo (42 %), d) capacidad para el análisis del entorno del proyecto (26 %), e) mejora de las condiciones de vida del grupo meta (26 %), y f) participación activa del grupo objetivo (16 %). El factor más importante, a pesar de la relativización expresada en las variables anteriores, sigue siendo el nivel de logros alcanzado por el proyecto y el uso óptimo de los recursos disponibles, seguido de la capacidad de interrelación y a la búsqueda de legitimación y sostenibilidad de dichos resultados alcanzados. Es recién a partir del tercer factor en grado de importancia cuando se inicia la mención directa a las capacidades existentes y desarrolladas en la población destinataria gracias a la intervención realizada.

A diferencia de lo expresado por los profesionales responsables de la implementación de los proyectos, para la población destinataria entrevistada los factores de éxito están mucho más relacionados con las características existentes al interior de la propia comunidad y las condiciones específicas en las zonas de intervención. Para dicha población, el principal factor es el nivel de organización que ella pueda tener inicialmente y alcanzar gracias a la puesta en marcha de los proyectos. Los destinatarios afirman que cuanto más alto sea dicho nivel de organización, más fácil se

hace introducir en la gestión del proyecto conceptos gerenciales y, en general, actividades de carácter emprendedor. Además, consideran que este nivel de organización es una de las bases más importantes sobre la cual se construyen los procesos de empoderamiento.

En segundo lugar de importancia, mencionan que la focalización de la intervención en un grupo específico de atención prioritaria, con características emprendedoras particulares, es uno de los componentes clave de optimización que contribuye al éxito del proyecto. En tercer lugar, se encuentra la capacidad de análisis del entorno, competencia que permite obtener el conocimiento necesario para la adaptación de los proyectos a las exigencias del contexto. Por último, la población destinataria le asigna un valor significativo a la coordinación del apoyo externo como factor crítico de éxito. Es decir, destaca la importancia de que exista una confluencia de diferentes actores interesados en la promoción del desarrollo coordinando esfuerzos para sacar adelante el proyecto. El mecanismo más eficiente para viabilizar esta coordinación es el establecimiento de alianzas estratégicas.

Haciendo un análisis comparativo entre los factores presentados por los dos grupos de informantes analizados, podemos obtener el siguiente gráfico:

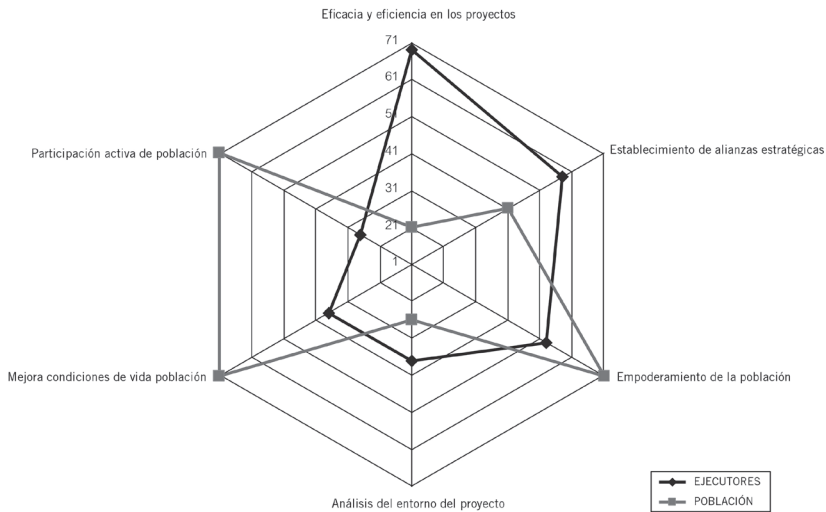


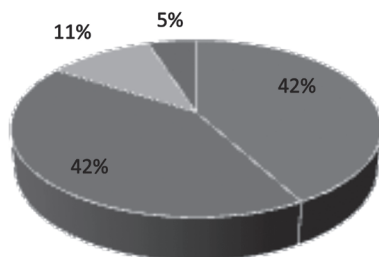
Imagen 2. Principales factores de éxito para los equipos ejecutores y la población destinataria (elaboración propia).

A través de este gráfico podemos apreciar la diferencia existente entre las lógicas de los actores a partir de su percepción con respecto a los componentes estratégicos para la definición del éxito del proyecto. Tanto los equipos ejecutores como la población destinataria reivindican la importancia de las realidades que les son más cercanas, sin que exista un solo elemento que haga coincidir sus perspectivas de manera significativa. En el presente caso, el factor que representa mayor consenso es la necesidad de empoderar a la población para generar mecanismos de desarrollo sostenible y de analizar permanentemente el entorno del proyecto.

El grado de satisfacción personal de los miembros del equipo ejecutor está directamente relacionado con la percepción de éxito o fracaso de sus proyectos. Un 58% de los informantes afirmaron encontrarse totalmente satisfechos con los resultados obtenidos por su proyecto, mientras que 21% se encontraban parcialmente satisfechos y otro 21% se declararon insatisfechos con los resultados alcanzados. Este 21% de informantes que declararon encontrarse insatisfechos fueron los mismos que calificaron sus proyectos de «no exitosos». Entre los factores más importantes en los que se basa el estado de satisfacción encontramos: a) establecimiento de alianzas estratégicas entre los principales grupos de interés (48%); b) eficacia y eficiencia (26%); c) empatía con la población destinataria (21%); d) mejoramiento de las condiciones de vida de la población destinataria (21%); e) desarrollo de capacidades del equipo ejecutor del proyecto (16%); y f) nivel de organización de la población destinataria (16%).

Otra de las variables clave para analizar los factores de éxito y fracaso de los proyectos es el grado de cumplimiento de las expectativas de la población destinataria. Si los destinatarios consideran cubiertas sus posibilidades efectivas de conseguir beneficios directos por medio de la implementación de un proyecto (expectativas que no necesariamente coinciden siempre y totalmente con los objetivos de dicho proyecto) podrán catalogar el proyecto como exitoso. De allí la importancia de conocer cuáles son las expectativas que la población destinataria tiene en torno a los proyectos y cuál el nivel de satisfacción alcanzado al finalizar su respectiva implementación.

Según la opinión de los integrantes de los equipos ejecutores, en la mayor parte de los casos (89%), los gestores de los proyectos han demostrado conocer las expectativas de la población destinataria, habiendo diseñado las propuestas pertinentes para intentar responder a dichas expectativas. Al mismo tiempo, estos informantes evidencian que existe una relación directa entre el nivel de cumplimiento de dichas expectativas y la respectiva calificación como éxito o fracaso en un determinado proyecto. De esta manera, en todos los casos en los que los proyectos fueron calificados como «no exitosos» existieron serios problemas para lograr satisfacer las expectativas de la población.



- 42% * Se cumplieron las expectativas de la población totalmente
- 42% * Se cumplieron las expectativas de la población parcialmente
- 11% * No se cumplieron las expectativas de la población
- 5% * No sabe / No opina

Imagen 3. Opinión de los equipos técnicos de proyecto en torno al cumplimiento de expectativas de la población destinataria (elaboración propia).

Tal como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los integrantes de los equipos ejecutores tenían el convencimiento general de que las expectativas de la población habían sido satisfechas con la intervención, si no totalmente, por lo menos en gran parte, siendo poco representativo el porcentaje que admitía el fracaso de los proyectos en relación con dichas expectativas poblacionales.

Por otro lado, desde la perspectiva de la propia población destinataria, pudimos apreciar que, en un primer momento, la intervención realizada por las ONGD desde los proyectos muchas veces manifestó un fuerte énfasis asistencialista y una consecuente subvaloración de las capacidades organizativas de la comunidad destinataria. Esta imagen tergiversada de la realidad propicia, entre otros elementos nocivos para el desarrollo, una actitud paternalista por parte de las ONGD y la generación de expectativas bastante altas por parte de la población destinataria (Rodríguez-Carmona, 2009).

Como resultado general, también observamos que el nivel de satisfacción de las expectativas en los grupos de informantes entrevistados de la población destinataria fue parcial. Conforme a su propio testimonio, solo en pocos casos los proyectos implementados llegaron a cumplir con todas sus expectativas. Esto fue consecuencia, en la mayor parte de ocasiones, de procesos deficientes o inexistentes de identificación y diseño participativo de las propuestas. Nuevamente, esta visión resulta contra-

dictoria con la apreciación brindada anteriormente por parte de los equipos técnicos de los proyectos.



Imagen 4. Condiciones de la población destinataria para la determinación de cumplimiento de sus expectativas (elaboración propia).

En relación con las condiciones que definen el cumplimiento o no de las expectativas de la población destinataria, como podemos apreciar en el gráfico anterior, los principales factores identificados (a, b y d) están directamente relacionados con capacidades desarrolladas desde dicha población. Esto quiere decir que, conforme a la percepción de los profesionales integrantes de los equipos ejecutores, existe un importante nivel de autoconciencia por parte de la población destinataria que los hace percatare que la satisfacción de sus expectativas depende en gran medida del desarrollo de sus propias capacidades. Por su lado, la población destinataria coincide con esta percepción, pues afirma que los proyectos atendieron sus expectativas en la medida en que proporcionaron los medios económicos sostenibles para hacer frente por sí mismos a sus necesidades más urgentes. En términos generales, la satisfacción de las expectativas de la población destinataria se realizó en la medida en que se desarrollaron capacidades locales propias y se potenciaron los recursos ya existentes en las comunidades destinatarias.

Tanto en la teoría clásica y reciente de gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo (Balle Hansen y Vedung, 2010; Orr, 2010; Skolits y Boser, 2008), como en la bibliografía correspondiente a la antropología para el desarrollo y la antropología del desarrollo (Bolton, Greaves y Zapata, 2010; Cernea, 1985; Gimeno y Monreal, 1999; Guerrero, 1997; Pérez Galán, 2012; Viola Recasens, 2000), la participación de la población destinataria en cada una de las fases del ciclo de vida

de los proyectos se considera de importancia estratégica. Por esta razón, se suele afirmar que el éxito de los proyectos está estrechamente ligado a los niveles de participación alcanzados por dicha población. En tal sentido, con la intención de estandarizar criterios, entendemos *participación* como aquel «proceso por el que las comunidades o diferentes sectores sociales, sobre todo marginados o excluidos, con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, influyen en ellos y son implicados en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, siendo así actores de su propio desarrollo» (Pérez de Armiño, 2000).

Sin embargo, a pesar del consenso generado por este postulado teórico fundamental, la información proporcionada por los profesionales integrantes de los equipos ejecutores entrevistados nos muestra que no existe una relación directa entre la percepción de satisfacción de las expectativas de la población destinataria y su grado de participación. La mayor parte de los proyectos muestran un nivel bajo de participación (42%), mientras que el nivel medio de participación es del 37%, y el porcentaje de participación alto asciende al 21%. Uno de los problemas principales radica en la determinación del grado de influencia real de la población en la gestión de los proyectos y de implicancia efectiva en los procesos de toma de decisión.

Tal como podemos apreciar en el siguiente gráfico, los equipos técnicos también revelaron que los niveles de participación a lo largo de las etapas del ciclo de vida de los proyectos generalmente muestran una tendencia decreciente, observándose mayor intensidad en las fases iniciales para luego reducirse significativamente al final de las intervenciones.

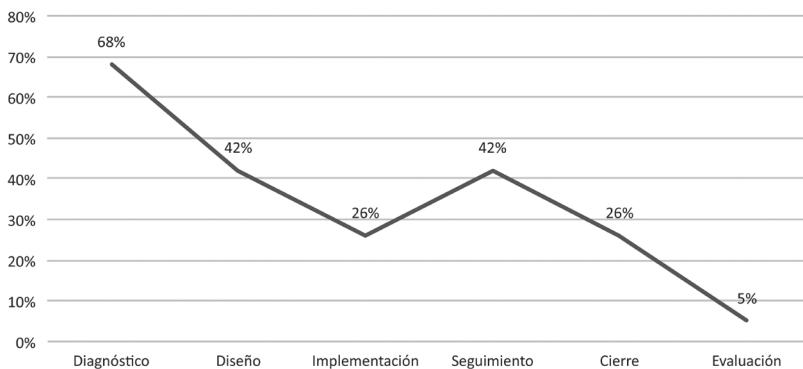


Imagen 5. Niveles de participación en las etapas del ciclo de vida de los proyectos (elaboración propia).

Este es, aparentemente, otro dato contradictorio en la información, ya que, si existe un significativo nivel de autoconciencia de que el desarrollo de las propias capacidades es el elemento más importante para asegurar la satisfacción de las expectativas de la población, es de esperar que entre estos actores se propicie un intenso nivel de participación en el proyecto. Sin embargo, existiendo un suficiente nivel de autoconciencia de la importancia del desarrollo de capacidades de la población, no se propicia adecuadamente su completa incorporación en la dinámica de gestión. Además, en buena parte de los casos, esta contradictoria situación de implementación de los proyectos es calificada de «exitosa» por parte de los integrantes de los equipos ejecutores.

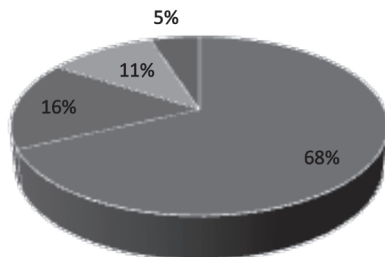
Complementariamente, se plantea el empoderamiento como objetivo intrínseco a toda intervención, entendiéndolo como aquel «*proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven*» (Pérez de Armiño, 2000). Los integrantes de los grupos ejecutores sostienen que una inmensa mayoría de las intervenciones (79%) ha logrado transferir necesarias e importantes capacidades, competencias y destrezas a la población destinataria. Entre ellas, las principales han estado relacionadas con capacidades organizativas y de gestión de instituciones locales. Al mismo tiempo, de acuerdo con la experiencia directa de los informantes, los proyectos que no transfirieron capacidades fueron principalmente los proyectos del sector salud en los que participaron. Esto se debe al preeminente carácter asistencial de dichas intervenciones.

Los integrantes de los equipos ejecutores también afirman que la transferencia de capacidades a la población destinataria fue realizada, en la mayor parte de los casos, sin la participación activa de la población, estableciéndose un curioso «modelo vertical de empoderamiento» en buena parte de los proyectos analizados.

Desde la perspectiva de la población destinataria, los proyectos analizados sí lograron transferir capacidades relevantes, las mismas que facilitaron el proceso general de empoderamiento impulsado. Entre las más importantes, se encuentran todas aquellas capacidades relacionadas con la organización, gestión y conocimientos técnico-productivos. Adicionalmente, al interrogarles por la dinámica en la cual se realizó la transferencia de capacidades, coincidieron en declararla mayoritariamente como una dinámica de carácter «vertical» y «poco participativa».

Las agencias de cooperación también cumplen un rol protagónico en nuestro análisis. Y aunque no fueron entrevistados directamente representantes de las mismas, como parte de la investigación se consultó a los equipos técnicos de proyectos en torno a su opinión sobre el cumplimien-

to de las expectativas de estas agencias. La mayor parte de los informantes coincidió en considerar satisfechas las expectativas de las agencias cooperantes, quedando un mínimo de proyectos calificados como «no exitosos» en los cuales no se cubrieron dichas expectativas.



- 68% * Se cumplieron totalmente las expectativas de las agencias de cooperación
- 16% * Se cumplieron parcialmente las expectativas de las agencias de cooperación
- 11% * No se cumplieron las expectativas de las agencias de cooperación
- 5% * No sabe / No opina

Imagen 6. Grado de cumplimiento de expectativas de las agencias de cooperación internacional (elaboración propia).

De igual manera, los mismos informantes mencionaron que existe un marcado énfasis desde las agencias de cooperación en el cumplimiento de los objetivos planificados en los proyectos, concebido como estricto respeto a los términos de los convenios institucionales. De esta forma, el 42% de los encuestados afirma que el principal factor de satisfacción de las expectativas de las agencias es la eficacia y eficiencia alcanzada por los proyectos ejecutados. A continuación, se encuentran la mejora en las condiciones de vida de población destinataria (16%), el fortalecimiento de capacidades organizacionales en la población destinataria (16%) y los avances logrados en el proceso de aprendizaje institucional (11%) por parte de todos los *stakeholders* involucrados.

4. Análisis crítico de los resultados

En primer lugar, el presente estudio muestra que existen graves contradicciones al calificar como exitosos o no a los proyectos de cooperación internacional al desarrollo, dependiendo siempre del actor social que

realice dicha valoración. Para los profesionales integrantes de los equipos técnicos de los proyectos hay una imagen de éxito total o al menos significativamente favorable del trabajo realizado hasta el momento en el campo de la cooperación internacional al desarrollo. Sin embargo, esta imagen contrasta drásticamente con la extendida percepción de fracaso e ineficiencia que tienen diversos profesionales expertos en cooperación internacional, así como la mayor parte de las poblaciones destinatarias y, en general, un muy alto porcentaje de la sociedad civil informada, tanto de los países industrializados como de los países en vías de desarrollo, en torno a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), en particular, y a la cooperación internacional en general. Debido a la existencia de estas serias divergencias entre las diferentes perspectivas de análisis para abordar la evaluación de la eficacia de la AOD y el éxito de los proyectos de cooperación internacional, es necesario continuar profundizando dichos análisis.

De igual forma, desde esta investigación también se demuestra, mediante la opinión de los actores involucrados, que el éxito de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo no está determinado ni exclusiva ni principalmente por el simple cumplimiento de los objetivos propuestos. Existen una serie de diversos factores críticos más complejos que determinan esta condición. Dichos factores, conforme a la percepción de los miembros de los equipos ejecutores de los proyectos son, básicamente, de carácter operativo, mientras que la posición planteada desde la población destinataria apela a la influencia terminante de factores de carácter estructural, tales como el empoderamiento de dicha población y las mejoras sostenibles de sus condiciones de vida.

En este sentido, de acuerdo con la opinión de los miembros de los equipos ejecutores, el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados (eficacia), junto con el uso óptimo de los recursos asignados (eficiencia) son los principales factores de éxito. Sin embargo, la población destinataria valora el éxito de los proyectos desde un enfoque diferente, más endógeno, afirmando que el factor principal para dicho éxito es el nivel de organización alcanzado. Además, podemos notar que, al igual que en otros múltiples aspectos, la opinión de los miembros de los equipos de proyecto se acerca más a la de los organismos internacionales que a la de la población objetivo de la intervención, lo cual nos da claras orientaciones en torno a las sintonías conceptuales y prácticas existentes entre los actores participantes en los procesos de promoción del desarrollo.

Al hablar de participación, organización y empoderamiento, la población destinataria de los proyectos se está refiriendo, en síntesis, a lo que Majid Rahnema denomina «participación popular» (Pérez Galán,

2012: 193-195), evidenciando la necesidad y, al mismo tiempo, el reclamo por parte de dicho colectivo de una mayor legitimidad, interlocución y protagonismo en los procesos estratégicos de toma de decisiones de los proyectos.

Desde una perspectiva antropológica, la promoción del desarrollo no se trata principalmente de un asunto de mayor o menor conocimiento del «otro», sino del establecimiento de una imprescindible sintonía con él (Caratini y Godelier, 2013). La percepción, tanto de los profesionales integrantes de los equipos ejecutores como de la población destinataria, señala que los factores más importantes para la satisfacción de las expectativas de la población objetivo están directamente relacionados con el fortalecimiento de sus capacidades organizativas y la significativa mejora de sus condiciones de vida (factores estructurales). Con ello, los profesionales participantes de la investigación evidencian que sí conocen bastante bien las inquietudes de la población con la que trabajan. Consistentemente con la aseveración anterior, con la ayuda de las encuestas también se muestra que la empatía con la población destinataria no es considerada por dichos profesionales como un factor relevante para el éxito de los proyectos, a pesar de haber priorizado este mismo factor como clave en la satisfacción de sus propias expectativas. Es decir, los profesionales de los equipos ejecutores de los proyectos consideran operativamente importante que exista un clima de empatía con la población, sobre todo a nivel personal, pues esta condición facilita la generación de un entorno propicio para implementación del proyecto. Sin embargo, a la hora de evaluar el peso de los factores críticos en la consecución de los logros alcanzados, para este mismo grupo de informantes clave dicha condición pierde significativamente su importancia inicial, evidenciándose lo que David Mosse calificaría como una «brecha» no planificada entre las políticas de cooperación y sus respectivas prácticas (Pérez Galán, 2012: 259).

Esta es otra de las graves contradicciones encontradas en el estudio. Al parecer, los profesionales de los equipos técnicos son muy conscientes de la importancia de crear las condiciones más adecuadas para la implementación, especialmente a nivel interpersonal con la población destinataria, pero dicho clima de empatía no deja de ser tan solo un mero requisito operativo de ejecución. De esta forma, este elemento de la intervención pasa a ser un necesario factor utilitario antes que un propósito constitutivo del éxito mismo de los proyectos.

De igual forma, el factor relacionado con la participación de la población destinataria en la implementación del proyecto también presenta un serio conflicto de coherencia entre el concepto teórico que manejan los equipos ejecutores y su práctica real en terreno. Si bien a nivel teórico la

importancia de ese factor estratégico es reconocida por la mayor parte de los profesionales encuestados, tanto por su determinante influencia en la eficacia como en la sostenibilidad de la intervención, en la práctica dichos equipos califican como exitosa una serie de proyectos que no han contado con un nivel significativo de participación por parte de la población destinataria.

Por otro lado, a diferencia de lo anteriormente expuesto, desde el punto de vista de esta misma población destinataria sí existe una relación directa entre el éxito del proyecto, la percepción positiva de satisfacción de sus propias expectativas y el grado de participación alcanzada en la intervención. Así, se presenta una profunda desconexión conceptual y empírica entre los integrantes de los equipos ejecutores y esta población, conflicto que se refleja en la poca importancia asignada por los mencionados profesionales a componentes estratégicos de la intervención como la empatía, la identificación con el «otro» y la participación comunitaria. Esta situación, además de crear dificultades en cuanto a la interrelación entre los actores principales, también complica el cumplimiento de los objetivos relacionados con aspectos estratégicos como la alineación (OECD, 2008: 4).

Finalmente, según la opinión de los profesionales responsables directos de la ejecución de los proyectos, el factor principal a considerar para valorar la satisfacción de las expectativas de las agencias de cooperación internacional es la consecución de los objetivos fijados para los proyectos junto con el uso eficiente de los recursos asignados. Sin embargo, esta percepción puede estar fuertemente condicionada por el tipo de relación que se establece con dichas organizaciones. La mayor parte de ONGD ejecutoras de proyectos en América Latina establece principalmente vínculos de cooperación financiera con las mencionadas agencias, siendo casos excepcionales aquellos que establecen auténticas relaciones de contrapartes estratégicas, socios o también denominadas de «partenariado».

Un análisis especial merece la participación de los antropólogos y antropólogas en esta investigación. A pesar de tratarse de un pequeño porcentaje dentro del conjunto de informantes clave, se distinguieron mayoritariamente por la claridad en la definición de su rol dentro de los equipos técnicos y frente a la población destinataria. La totalidad de estos y estas profesionales manifestaron que existía un compromiso específico por su parte, de carácter deontológico, compuesto por dos elementos fundamentales: el necesario establecimiento de empatía con los colectivos beneficiarios de la intervención y su correspondiente rol de facilitación de procesos endógenos, descartando cualquier tipo de protagonismo o manipulación por parte de los equipos técnicos.

5. Conclusiones

Desde una perspectiva endógena de análisis, la participación empoderada de la población destinataria es uno de los factores clave más importantes para el éxito de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Sin embargo, los contenidos anteriormente presentados evidencian que, en una parte significativa de las ONGD que trabajan en América Latina, no existe un modelo realmente «horizontal» de promoción del desarrollo que facilite el éxito de los proyectos ejecutados a través de dicho tipo de participación. Esto implica que, a pesar del discurso presentado en los lineamientos de política institucional de dichas instituciones, un amplio porcentaje de los profesionales de sus equipos ejecutores no valoran adecuadamente ni el establecimiento de relaciones de empatía ni la promoción de la participación de la población destinataria en todas y cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos.

La información recopilada por medio de las encuestas y triangulada con las entrevistas grupales a la población destinataria nos muestra un fuerte conflicto de intereses entre los actores involucrados en las intervenciones. Los intereses de los profesionales de las ONGD participantes de la investigación se encuentran centrados principalmente en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, los mismos que no necesariamente reflejan en todo momento los intereses, las necesidades y las expectativas reales de la población a la que se dirigen, sino que suelen responder de manera más directa a los lineamientos de política institucional de las agencias de cooperación internacional responsables de su financiación. Sabiendo que los mencionados lineamientos siempre deben encontrarse en adecuada sintonía con los intereses de política exterior de los países donantes, existen fuertes indicios para suponer que en muchos proyectos de cooperación internacional al desarrollo implementados en la región latinoamericana se están subordinando los intereses de la población objetivo a los intereses particulares de las agencias de cooperación internacional y de sus respectivos gobiernos.

En América Latina, hasta el momento, se ha hecho muy poca investigación en torno a los factores de éxito y fracaso de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo usando una perspectiva endógena, es decir, desde las propias poblaciones destinatarias de las intervenciones. Tampoco se ha sustentado suficientemente, desde semejante perspectiva, la determinante importancia que tiene la gestión participativa y empoderada en las intervenciones de desarrollo. Esto es debido, en gran parte, a que dichas poblaciones aún no están involucradas directamente en las actividades relacionadas con la gestión

del seguimiento y evaluación de los proyectos. Los hallazgos encontrados en el presente estudio invitan a seguir explorando en esa dirección, de modo que próximamente puedan ajustarse los procesos de promoción del desarrollo a las auténticas necesidades y expectativas de la población a la que se pretende atender. En tal sentido, la antropología del desarrollo ofrece un importante acercamiento al tema cuando mediante una perspectiva crítica incursiona en la mirada y el protagonismo del «otro», potenciando la dimensión participativa empoderada en los procesos de cambio social y proporcionando herramientas y metodologías específicas para hacer viable este enfoque analítico más horizontal de trabajo.

Ante estos hallazgos iniciales, se plantea la urgente necesidad de llevar a cabo un mayor número de etnografías de las políticas y prácticas de la AOD en la región latinoamericana (reflejadas en los programas y proyectos de cooperación implementados), evaluando el éxito de las mismas, y proporcionando una variada gama de buenas prácticas y lecciones aprendidas que posibiliten su permanente optimización.

Referencias bibliográficas

- Balle Hansen, M. y Vedung, E. (2010). Theory-Based Stakeholders Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31: 295-313.
- Ba Khang, D. y Lin Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1): 72-84.
- Baccarani, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4): 25-32.
- Belassi, W. y Tukel, O.L. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3): 141-151.
- Bolton, R.; Greaves, T. y Zapata, F. (Eds.) (2010). *50 Años de Antropología Aplicada en el Perú. Vicos y Otras Experiencias*. Lima. Instituto de Estudios Peruanos.
- Caballero, C. (2011). *Los Hombres Leopardo se están Extinguiendo*. Sierra Leona, África y la ayuda internacional. Madrid. PPC.
- Caratini, S. y Godelier, M. (2013). *Lo que no dice la antropología*. Madrid. Editorial Oriente y Mediterráneo.
- Cernea, M. (Ed.) (1985). *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*. New York. Oxford University Press.
- Diallo, A. y Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22: 19-31.
- Diallo, A. y Thuillier, D. (2005). The success of international projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23: 237-252.

- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden. Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done so Much ill and so Little Good*. London: The Penguin Press.
- Escobar, A. (1998). *La Invencción del Tercer Mundo: Construcción y Deconstrucción del Desarrollo*. Barcelona: Editorial Norma.
- Escobar, A. (2012). *La Invencción del desarrollo*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca.
- Ferguson, J. (1990). *The Anti-politics Machine: «Development», Depoliticization and Bureaucratic Power in Lesotho*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Fortune, J. y White, D. (2006). Framing of project success critical success factors by a system model. *International Journal Project Management*, 24(1): 53-65.
- Gimeno, J.C. y Monreal, P. (1999). *La Controversia del Desarrollo: Críticas desde la Antropología*. Madrid: La Catarata.
- Guerrero, P. (Comp.) (1997). *Antropología Aplicada*. Quito: Abya Yala.
- Hermano, V.; López-Paredes, A.; Martín-Cruz, N. y Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro 1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1): 22-30.
- Ika, L.A.; Diallo, A. y Thullier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30: 105-116.
- Kazhibekova, A. (2010). *Critical success factors in the implementation of international development projects in Kazakhstan*. Tesis de Máster en Strategic Project Management European (MSPME). School of Business and Economics. Umea University (Sweden).
- Latouche, S. (2009). *Pequeño Tratado del Decrecimiento Sereno*. Barcelona: Icària.
- Llistar Bosch, D. (2009). *Anticooperación. Interferencias Norte-Sur. Los Problemas del Sur Global no se Resuelven con más Ayuda Internacional*. Barcelona: Icària.
- López y Rivas, G. (2010). *Antropología, etnomarxismo y compromiso social de los antropólogos*. México D.F.: Ocean Sur.
- Martínez Mauri, M. y Larrea Killinger, C. (2010). *Antropología social, desarrollo y cooperación internacional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mohareb, M.M.R. (2017). *Critical success factors of international development projects in the education sector in Egypt: Community schools as a case study*. Tesis de Máster en Public Administration. School of Global Affairs and Public Policy. American University in Cairo.
- Moyo, D. (2011). *Cuando la Ayuda es el Problema. Hay otro Camino para África*. Madrid: Editorial Fundación FAES.
- Narros Lluch, A. (2016). *La comedia de la cooperación internacional. Historias etnográficas del desarrollo en la isla de Camiguin (Filipinas)*. Madrid: Libros la Catarata.
- Nerin, G. (2011). *Blanco Bueno Busca Negro Pobre. Una Crítica a los Organismos de Cooperación y las ONG*. Barcelona: Roca.
- Nieto Pereira, L. (2001). *Cooperación para el Desarrollo y ONG. Una Visión Crítica*. Madrid: IUDC, Universidad Complutense de Madrid.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) (2008). *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action*. Paris: OECD.
- Orr, S.K. (2010). Exploring Stakeholders Values an Interests in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31: 557-569.

- Pérez de Armiño, K. (2000). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Icaria y HEGOIA. En <http://www.dicc.hegoia.ehu.es/> Accedido el 27 de diciembre de 2010.
- Pérez Galán, B. (2012). *Antropología y Desarrollo. Discurso, Prácticas y Actores*. Madrid: Libros la Catarata.
- Pinto, J.K. y Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1): 22-27.
- Rist, G. (2002). *El Desarrollo: Historia de una Creencia Occidental*. Madrid: Libros de La Catarata.
- Rodríguez-Carmona, A. (2009). *Rompiendo con el «Proyectorado»: el Gobierno del MAS en Bolivia*. Madrid: Ítaca Red Solidaria.
- Skolits, G.J. y Boser, J.A. (2008). Using an Evaluation to Promote Stakeholder involvement. *American Journal of Evaluation*, 29: 58-70.
- Sogge, D. (Ed.) (1998). *Compassión y Cálculo. Un Análisis Crítico de la Cooperación no Gubernamental al Desarrollo*. Amsterdam: Icaria, Transnational Institute (TNI).
- Sotillo, J.Á. (2011). *El Sistema de Cooperación para el Desarrollo*. Madrid: La Catarata, IUDC.
- Steinfort, P. y Walker, D.H.T. (2011). *What Enables Project Success: Lessons from Aid Relief Projects?* Newtown Square, PA.: *Project Management Institute, Inc.*
- Tandon, Y. (2008). *Ending Aid Dependence*. Genève: Fahamu Books.
- Viola Recasens, A. (2000). *Antropología del Desarrollo: Teorías y Estudios Etnográficos en América Latina*. Barcelona: Paidós.
- Westerveld, E. (2003). The project excellence model: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21: 411-418.

