

RECIBIDO EL 18 DE ABRIL DE 2023 - ACEPTADO EL 18 DE JULIO DE 2023

# Análisis del Progreso y Desempeño de Programas de Desarrollo Social. Caso: " Agenda Regional Comuna 1 Ciudad Futura, Uniminuto

## Analysis of Progress and Performance of Social Development Program. Case: " Agenda Regional Comuna 1 Ciudad Futura, Uniminuto

179

Juan Sebastián Dugarte Mendoza, Tatiana Gualdrón Porras,  
Nelson Javier Hernández Bueno, José Alonso Caballero Márquez,  
Claudia Consuelo Pinzón Velasco, David Andrés Suarez Suarez,  
Diana Alexandra Rodríguez Quiñónez, Cesar Augusto Silva Giraldo,  
Fabio Augusto Niño Liévano, Erika Patricia Ramírez Oliveros  
Yohanna Milena Rueda Mahecha.

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bucaramanga – Colombia.

### RESUMEN

La investigación analiza el desempeño y progreso del programa "Agenda Regional: Comuna 1 Ciudad Futura" de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) en Bucaramanga, Colombia, que integra proyectos en educación, organización comunitaria, productividad y sostenibilidad. Se aplicaron

teorías como la Teoría del Cambio y Evaluación de Impacto Social y Ambiental, y la Gestión de la Realización de Beneficios. Utilizando un enfoque mixto y diseño descriptivo, se evaluó el progreso y desempeño de los proyectos.

Los resultados indican un cumplimiento de 0.77 en el análisis multidimensional por proyecto. Se evidencia una buena gestión de proyectos y

enfoque transdisciplinario, pero hay deficiencias en las variables sostenibilidad, evaluación de impacto, comunicación y reporte, y beneficios. Es necesario fortalecer los procesos de gestión, enfocándose en la creación de valor económico en las comunidades y la identificación de métricas para comprender el progreso y desempeño. La implementación de métricas permitirá la aplicación de técnicas de monitoreo y control más robustas. Se sugiere el desarrollo de actividades para mejorar la comunicación y difusión de los logros del programa.

### ABSTRACT

The research analyzes the performance and progress of the "Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura" program from the Minuto de Dios University Corporation (UNIMINUTO) in Bucaramanga, Colombia, which integrates projects in education, community organization, productivity, and sustainability. Theories such as the Theory of Change, Social and Environmental Impact Assessment, and Benefits Realization Management were applied. Using a mixed approach and descriptive design, the progress and performance of the projects were evaluated.

The results indicate a compliance of 0.77 in the multidimensional analysis per project. Good project management and a transdisciplinary approach are evident, but there are deficiencies in the variables of sustainability, impact assessment, communication and reporting, and benefits. It is necessary to strengthen management processes, focusing on the creation of economic value in communities and the identification of metrics to understand progress and performance. Implementing metrics will allow for the application of more robust monitoring and control techniques. The development of activities to improve communication and dissemination of the program's achievements is suggested.

### PALABRAS CLAVE

Indicadores de desempeño, Metodología de evaluación, Gestión de riesgos, Gestión de stakeholders, Beneficios realizados

### KEYWORDS

Performance indicators, Evaluation methodology, Risk management, Stakeholder management, Benefits realization

### INTRODUCCIÓN

La implementación de proyectos de desarrollo social y de innovación social se ha convertido en un enfoque clave para abordar desafíos y fomentar el progreso en asentamientos humanos (Silva-Arango et al., 2021). El programa "Agenda Regional: Comuna 1 Ciudad Futura" desarrollado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO en Bucaramanga, Colombia, es un ejemplo de este enfoque, ya que integra proyectos en áreas como educación, organización comunitaria, productividad y sostenibilidad.

Dentro del marco teórico, se destaca la importancia de medir y evaluar el impacto de los proyectos (Alonso et al., 2020) y la relevancia de la gestión de beneficios (PMI, 2019). Además, se exploran conceptos como la "re-significación" del éxito del proyecto (Rojas et al., 2021) y la implementación de marcos de cambio en la investigación para el desarrollo (Vargas et al., 2020).

En el contexto del programa "Agenda Regional", la investigación aborda el desempeño y progreso de los proyectos ejecutados desde diferentes perspectivas teóricas. Estas teorías son fundamentales para comprender cómo los proyectos pueden lograr un impacto significativo en el desarrollo social y económico de las comunidades involucradas.

Una de las teorías clave en esta investigación es la Teoría del Cambio (ToC) (Vargas, Zelaya, & Morales, 2020). La ToC proporciona un enfoque sistemático y estructurado para planificar, implementar y evaluar proyectos de desarrollo, identificando los resultados esperados y las actividades necesarias para alcanzarlos. Esta teoría es especialmente relevante para el programa Agenda Regional: Comuna 1 Ciudad Futura, ya que permite a los líderes del programa y a los interesados comprender las relaciones causales entre las intervenciones y los resultados esperados, asegurando así una mayor eficacia y eficiencia en la implementación de los proyectos.

Otra teoría relevante en el contexto de la investigación es el enfoque de Evaluación de Impacto Social y Ambiental (EISA) (Silva-Arango, Gómez-Álvarez, & Martínez-Ramírez, 2021). Este enfoque proporciona un marco metodológico para evaluar el impacto de los proyectos en los aspectos sociales y ambientales del desarrollo, lo que permite a los líderes del programa y a los interesados identificar y abordar los efectos negativos y positivos de las intervenciones. La EISA es crucial para garantizar que los proyectos del programa "Agenda Regional" contribuyan de manera efectiva y sostenible al bienestar de las comunidades involucradas y al entorno natural.

Además, la investigación se basa en la Gestión de la Realización de Beneficios (GRB) (Project Management Institute, 2019) como marco para monitorear y medir los resultados y beneficios de los proyectos. La GRB es un enfoque centrado en los resultados que garantiza que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos del programa y que los beneficios esperados se logren y se sostengan en el tiempo.

Finalmente, vale destacar que la investigación tiene como objetivo el identificar el progreso y el desempeño de los proyectos del programa Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura,

ejecutado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, en Bucaramanga – Colombia, a partir del análisis de los proyectos en ejecución y ejecutados a la fecha de análisis.

## METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación se basó en un diseño descriptivo (Creswell & Creswell, 2017), que tiene como objetivo identificar el progreso y desempeño de los proyectos ejecutados en el programa "Agenda Regional". Este tipo de investigación permite describir las características, fenómenos y situaciones que se dan en el contexto de los proyectos (Creswell & Creswell, 2017).

Adicionalmente, se presentó un enfoque mixto de la investigación combina elementos de enfoques cuantitativos y cualitativos (Creswell & Plano Clark, 2018). Este enfoque permite una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado, ya que utiliza tanto la recolección y análisis de datos numéricos como la interpretación de datos cualitativos (Creswell & Plano Clark, 2018).

En cuanto al diseño metodológico, se definió como de campo, ello implica la recolección de datos en el entorno natural donde se desarrollan los proyectos (Kumar, 2019). Esto permite obtener información directa y relevante sobre el progreso y desempeño de los proyectos, a través de la observación directa y la interacción con los actores involucrados (Kumar, 2019).

Continuando, el propósito ajustado fue el básico, el cual refiere a la generación de conocimiento sobre el fenómeno estudiado, sin tener como objetivo principal la aplicación directa o la resolución de problemas específicos (Babbie, 2016). Esta investigación busca, en última instancia, contribuir al conocimiento existente sobre el desempeño y progreso de los proyectos de desarrollo social y económico.

Desde la técnica, se definió la observación directa participante, ello implica que el investigador se involucre activamente en el contexto de los proyectos, recolectando datos a través de la observación y la interacción con los participantes (Bernard, 2017). Esto permite obtener una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno estudiado (Bernard, 2017).

Finalmente, el instrumento de la investigación es una lista de cotejo, que facilita la evaluación sistemática y estandarizada del comportamiento de las variables y dimensiones relacionadas en el cuadro de operacionalidad de variables (Mertler, 2018). Este instrumento permite al líder del programa "Agenda Regional" identificar y monitorear el progreso y desempeño de los proyectos en función de los criterios establecidos.

## RESULTADOS

En el desarrollo de proyectos con enfoque social es común presentar dificultades al momento de identificar su desempeño y su progreso, esto se debe principalmente al conjunto de interesados que los integran, y por tanto al conjunto de expectativas que se pueden tejer, y que ante vacíos comunicacionales pueden afectar la comprensión del éxito del proyecto.

Con el objetivo de brindaron soporte procedimental a la presente investigación, se desarrolló un cuadro operacionalidad de variables; Vale destacar que para su desarrollo se tomaron en cuenta las teorías y conceptos relacionados con la gestión de proyectos y programas mencionados con anterioridad (ver tabla 1).

Tabla 1. Cuadro de Operacionalidad de Variables.

Variable	Definición	Dimensiones	Definición de las dimensiones
Gestión de proyectos	Proceso de planificación, ejecución y control de un proyecto para alcanzar objetivos específicos.	1. Planificación 2. Ejecución 3. Control	1. Definir objetivos, recursos y plazos. 2. Implementar las actividades planificadas. 3. Monitorear y ajustar el proyecto según sea necesario.
Sostenibilidad	Capacidad de mantener o mejorar el bienestar social, económico y ambiental a largo plazo.	1. Social 2. Económico 3. Ambiental	1. Impacto en la sociedad y las comunidades. 2. Viabilidad financiera y creación de valor. 3. Conservación y protección de los recursos naturales.
Evaluación de impacto	Proceso de medición y análisis de los efectos positivos y negativos generados por un proyecto.	1. Efectos positivos 2. Efectos negativos	1. Beneficios y resultados generados. 2. Consecuencias no deseadas o daños causados.
Enfoque transdisciplinario	Integración de diferentes disciplinas y perspectivas para abordar problemas complejos.	1. Integración 2. Colaboración	1. Combinación de conocimientos y enfoques disciplinarios. 2. Trabajo conjunto de expertos y partes interesadas.

Comunicación y reporte	Proceso de recopilación, análisis y presentación de información sobre un proyecto o programa.	1. Recopilación de datos 2. Análisis 3. Presentación	1. Obtención de información relevante. 2. Interpretación y síntesis de los datos. 3. Comunicación de resultados a las partes interesadas.
Beneficios	Resultados y valor generados por un proyecto o programa para sus partes interesadas.	1. Tangibles 2. Intangibles	1. Beneficios cuantificables y fácilmente medibles. 2. Beneficios difíciles de medir, como el bienestar social o la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, el cuadro de operacionalidad de variables fue abordado a partir de una lista de chequeo, desde la cual se valoró el cumplimiento o no de cada una de las variables y de sus respectivas dimensiones, asignando el valor de 1 al cumplimiento, y 0 al no cumplimiento, el instrumento utilizado puede observarse en la Tabla 2.

Tabla 2. Proyectos Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura a corte diciembre 2022.

Variable	Dimensión	Indicador
<b>Gestión de proyectos</b>	Planificación	1. Se han establecido objetivos claros y medibles para cada proyecto
		2. Se ha identificado y asignado los recursos necesarios para cada proyecto
	Ejecución	3. Se han establecido plazos realistas para cada proyecto
4. Se están llevando a cabo las actividades planificadas en cada proyecto		
<b>Sostenibilidad</b>	Control	5. Se han establecido mecanismos de seguimiento y comunicación entre los involucrados
		6. Se monitorean periódicamente los avances de cada proyecto
	Social	7. Se realizan ajustes a los proyectos según sea necesario
		8. Los proyectos generan un impacto positivo en la sociedad y las comunidades
		9. Los proyectos son financieramente viables y crean valor económico
Ambiental	10. Los proyectos contribuyen a la conservación y protección de los recursos naturales	
<b>Evaluación de impacto</b>	Efectos positivos	11. Se han identificado y medido los beneficios y resultados generados por cada proyecto
	Efectos negativos	12. Se han identificado y mitigado las consecuencias no deseadas o daños causados por cada proyecto
<b>Enfoque transdisciplinario</b>	Integración	13. Se ha combinado el conocimiento y enfoques disciplinarios en cada proyecto
	Colaboración	14. Expertos y partes interesadas trabajan conjuntamente en cada proyecto
<b>Comunicación y reporte</b>	Recopilación de datos	15. Se ha recopilado información relevante para cada proyecto
	Análisis	16. Se han interpretado y sintetizado los datos recopilados para cada proyecto
	Presentación	17. Se ha comunicado los resultados y avances de cada proyecto a las partes interesadas
<b>Beneficios</b>	Tangibles	18. Se han identificado y cuantificado los beneficios tangibles de cada proyecto
	Intangibles	19. Se han identificado y evaluado los beneficios intangibles de cada proyecto, como el bienestar social o la satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de la agenda regional permite para la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), la implementación de múltiples escenarios de trabajo, ello facilita la integración de las áreas sustantivas como lo son la docencia, la investigación, y la proyección social A través de los proyectos que se ejecutan en sitio.

En este sentido, dentro de la Agenda Regional Comuna 1 - Ciudad Futura, se ha identificado una tipología de proyecto, de acuerdo con las áreas institucionales involucradas, dicha tipología define que existen Proyectos de Desarrollo Social, Proyectos de Innovación Social, Proyectos de Investigación, Proyecto de Semillero de Investigación, Proyectos Sociales

de Formación, Proyectos de Aula, Proyectos de Semilleros de Investigación, y Propuestas de Voluntariado.

Cada uno de ellos presenta un alcance en específico, y dependiendo del tipo y cantidad de recursos involucrados pueden servir como macroproyectos, los cuales integran múltiples escenarios de trabajo, debido a esta característica se asignó una ponderación a cada proyecto debido a su nivel de importancia en términos de la cantidad de recursos financieros asignados, su interdisciplinariedad, y cantidad de recurso humano involucrado en la ejecución. Los proyectos desarrollados a corte 2022 se definen en evidencian en la tabla 3.

Tabla 3. Proyectos Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura a corte diciembre 2022.

Año	Nombre del proyecto	Tipo de proyecto y Ponderaje Asignado	Programa Académico Beneficiado	Estado del proyecto	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre
2021	Propuesta de Voluntariado Sorora	Propuesta de Voluntariado, desarrollado como parte del Macroproyecto Comunidad Formada y Productiva (0,075)	Especialización en Familia, Infancia y Adolescencia	Finalizado	ene-21	jun-21
2022	Macroproyecto Consultorio Social	Proyecto de Innovación Social (Macroproyecto) (0,2)	Trabajo Social	En ejecución	ene-22	dic-25
2021	Macroproyecto Comunidad Formada y Productiva	Proyecto de Desarrollo (Macroproyecto) (0,2)	Administración de Empresas Contaduría	En ejecución	ene-21	dic-24

2021	Macroproyecto Huertas Agroecológicas para la seguridad Alimentaria: Sensibilización y formación de la comunidad	Proyecto de Innovación Social (Macroproyecto) (0,2)	Especialización en Gerencia de Proyectos - Barrancabermeja Psicología	En ejecución	oct-21	nov-25
2021	Análisis del proceso de legalización de los asentamientos Cervounión, Caminos de Paz y Luz de Esperanza, en el Marco de la Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura	Proyecto de Semillero de Investigación (0,05), desarrollado como parte del Macroproyecto Consultorio Social	Especialización en Gerencia de Proyectos Especialización en Gerencia Financiera	Finalizado	sep-21	may-22
2022	Finanzas creativas para madres cabeza de familia 2022-40	Proyecto Social de Formación (0,075), desarrollado como parte del Macroproyecto Comunidad Formada y Productiva	Administración de Empresas	Finalizado	ene-22	abr-22

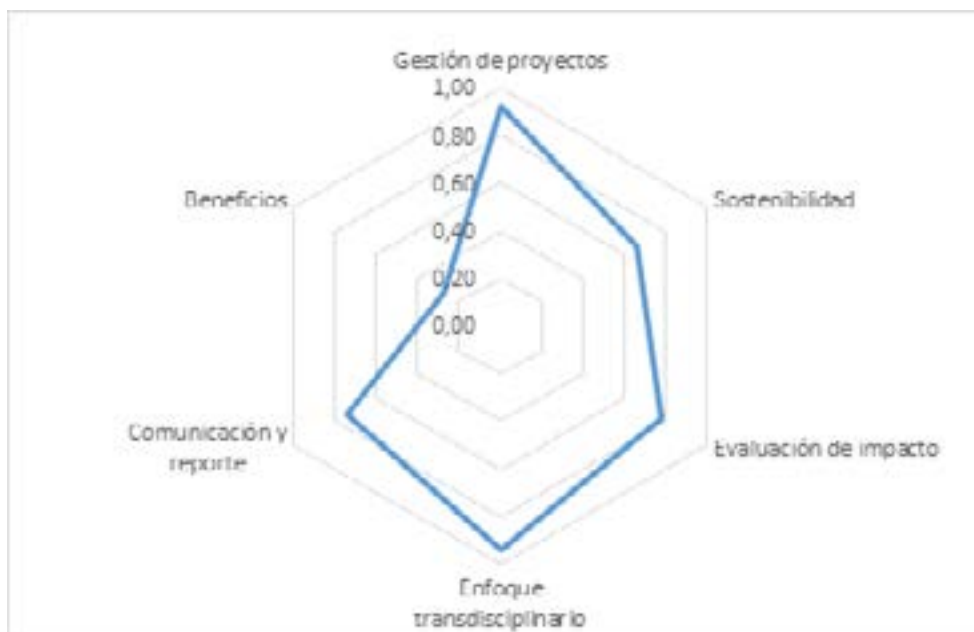


2022	Ciudadanos Ambiental y Socialmente Responsables - Metodología Tini 2022-45	Proyecto Social de Formación (0,075), desarrollado como parte del Macroproyecto Huertas Agroecológicas para la seguridad Alimentaria: Sensibilización y formación de la comunidad	Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo	En ejecución	may-22	jul-22
2022	Diseño de un sistema acuapónico que permita mejorar las condiciones de seguridad alimentaria en las familias de los asentamientos de Cervounión, Caminos de Paz y Luz de Esperanza, en el Marco de la Agenda Regional	Proyecto de Semillero de Investigación (0,05), desarrollado como parte del Macroproyecto Huertas Agroecológicas para la seguridad Alimentaria: Sensibilización y formación de la comunidad	Especialización en Gerencia de Proyectos Especialización en Gerencia Financiera	En ejecución	feb-22	nov-22
2022	Proyecto de Aula: Formulación de Proyectos MML	Proyecto de Aula (0,075), desarrollado como parte del Macroproyecto Consultorio Social	Especialización en Gerencia de Proyectos	Finalizado	ago-21	dic-21

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los elementos anteriores, se procede a realizar la valoración del programa de Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura, generando un cumplimiento de 0.77 desde el análisis multidimensional por proyecto.

Figura 1. Resultados Análisis de Variables de Desempeño y Progreso  
Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura.



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, y desde un análisis por dimensión de variables, el programa presenta elementos positivos, a partir desde las variables de Gestión de proyectos con 0,92, y Enfoque transdisciplinario con 0,94. Sin embargo, las variables Sostenibilidad, Evaluación de impacto, Comunicación y reporte, y Beneficios presentaron calificaciones de 0,67, 0,78, 0,74, y 0,28 respectivamente.

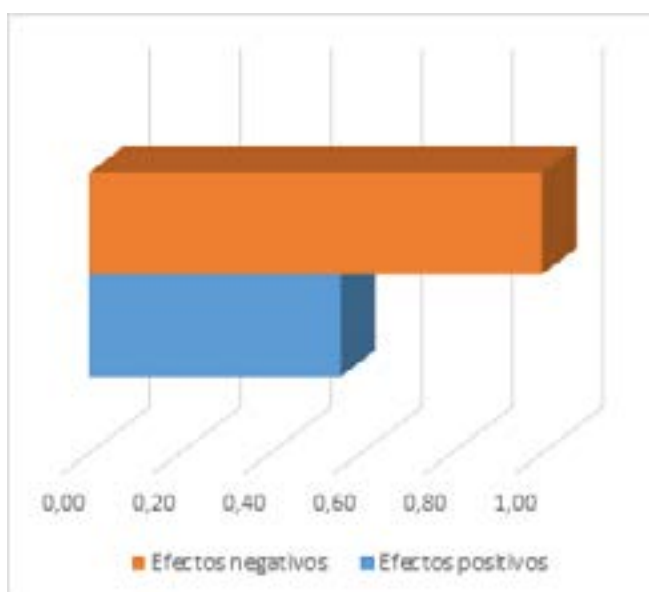
Profundizando, la variable Gestión de proyectos demuestra un nivel elevado de apropiación de los principios de la gerencia de proyectos, así como de las buenas prácticas aplicables desde la planeación de estos, ello se debe a que todos los proyectos surten procesos de formulación

apoyados en la guía PM4R propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Continuando, la variable Enfoque transdisciplinario identifica la adecuada gestión de los interesados para la consecución de los resultados, ello se logra gracias a la identificación de una Matriz de Resultados (MdR) la cual está vinculada al proceso de formulación del programa, gestado desde un proceso de ToC y que se actualiza anualmente, lo que facilita la integración de los interesados internos de UNIMINUTO, la comunidad, y los aliados externos de la Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura.

Por otra parte, la variable Evaluación de impacto, identifica una adecuada gestión de los posibles impactos negativos de los proyectos con un puntaje de 1.0; sin embargo, demuestra falencias en la identificación de la medición e impacto de los beneficios positivos, ello se da debido a las falencias existentes en la comprensión de los beneficios del programa.

Figura 2. Dimensiones variable Evaluación de impacto



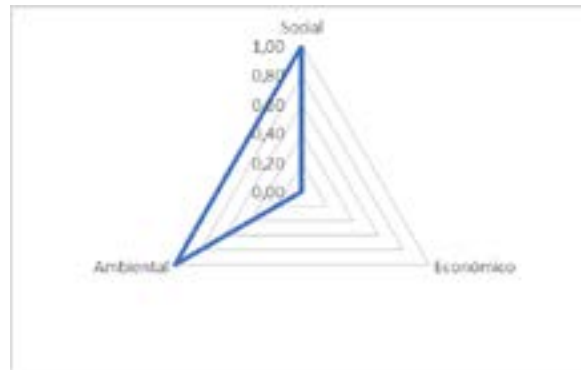
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la variable Beneficios, dinamizada por las dimensiones de beneficios Tangibles e Intangibles, presenta valores de 0.0 y 0.56, ello se debe a que no existe una cuantificación o métrica de control de los beneficios generados por los proyectos; mientras que los beneficios intangibles son abordados de forma no explícita en 5 proyectos a partir de los informes de sus informes de avance.

Asu vez, las falencias en la identificación de los beneficios tangibles, y tal y como lo expresan Alonso et al (2020), genera efectos negativos en la comprensión de la medida de los impactos económicos, y en las métricas de control financiero, aspectos que afectan la comprensión del logro en los proyectos con enfoque social.

Lo anterior no es ajeno a la Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura, se evidencian falta del reconocimiento de la viabilidad financiera a los proyectos, y por tanto, se desconoce la creación del valor económico en las comunidades beneficiadas, esto es posible identificarlo en la variable Sostenibilidad, a partir de sus dimensiones Social, Ambiental y Económica, como se observa en la figura 3.

Figura 3. Dimensiones variable Sostenibilidad.

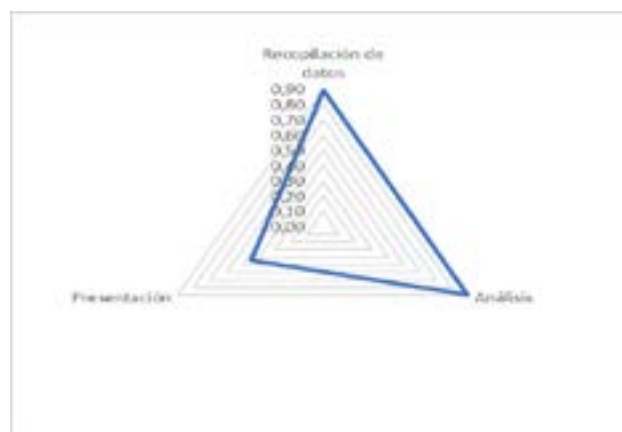


Fuente: Autor, 2023.

Finalmente, desde la variable Comunicación y reporte, se identifican las dimensiones Recopilación de datos con 0.89, Análisis con 0.89, y Presentación con 0.44. Esta última presenta como novedad, en que sólo en 4 proyectos es posible identificar una socialización al conjunto de interesados claves del programa; en los

demás se evidencian socializaciones generadas principalmente a la institución universitaria, o a grupos específicos de la comunidad, mas no a interesados externos; de igual forma a nivel general se evidencian falencias en la divulgación del trabajo desarrollado, condición que afecta la visualización y reconocimiento del programa.

Figura 5. Dimensiones variable Comunicación y reporte



Fuente: Autor, 2023.

## CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo del proceso investigativo, es importante destacar que el programa de Agenda Regional Comuna 1 – Ciudad Futura, genera un impacto de alto valor para la institución

de educación superior (IES), para la comunidad, el estado, y la industria privada; ya que fortalece el vínculo entre estos actores, estrechando sus capacidades de gestión y desarrollando capacidades sostenibles.

Vale destacar, que uno de los principales aportes se genera al interior de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), ya que este tipo de ejercicios fortalecen las capacidades académicas, administrativas, y financieras de la institución. A partir de la consecución de recursos económicos, materiales y humanos para la ejecución de los proyectos.

De igual forma, se destaca que desde UNIMINUTO se ha realizado un trabajo que demuestra un nivel de madurez elevado en términos de la aplicación de los procesos y áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, de igual forma es destacable la implementación de metodologías de gestión con impacto internacional como lo es PM4R, propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Project Management Institute (PMI).

Sin embargo, es conveniente fortalecer los procesos de gestión a partir del reconocimiento de los beneficios y de la creación de valor económico en las comunidades, ello con el fin de lograr condiciones de sostenibilidad, y a su vez permitir la identificación de métricas que permitan comprender las condiciones de progreso y de desempeño en los proyectos.

En este sentido es importante resaltar que, la integración de este tipo de métricas, permiten la aplicación de técnicas de monitoreo y control más robustas, como lo son la metodología de valor ganado (EVM), la aplicación de curvas S, curvas S integradas, entre otras técnicas de gestión de proyectos con enfoque secuencial.

Por otra parte, es conveniente el desarrollo de actividades relacionadas a la socialización y divulgación del conocimiento generado a nivel de los proyectos y de la misma gestión del programa, ello facilitará la consecución de nuevos aliados al generar una mayor visibilidad de las actividades realizadas en la comunidad beneficiada.

Finalmente, se recomienda la implementación de Marcos de gestión ágil, toda vez que la implementación de teorías del cambio (ToC) pueden generar constantes modificaciones o actualizaciones a la documentación de los proyectos, esto se traduce en reprocesos que podrían ralentizar el avance de estos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, J., Pérez, F., & Rodríguez, M. (2020). An analysis on impact measurement: How social enterprises measure their impacts. *International Journal of Project Management*, 38(5), 325-336.
2. Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research* (14th ed.). Cengage Learning.
3. Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
4. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
5. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
6. Gutiérrez, L., Castro, H., & Palacios, J. (2020). Addressing the challenges to successfully manage university-industry-government partnerships: A project management perspective. *Project Management Journal*, 51(2), 150-162.
7. Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5th ed.). SAGE Publications.

8. Mertler, C. A. (2018). *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators* (5th ed.). SAGE Publications.
9. Pérez, R., Silva, D., & González, M. (2021). Formation of inter-project ties from the sender–recipient perspective: Roles of project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 39(3), 217-229.
10. PMI (2019). *Benefits realization management: A practice guide*. Project Management Institute.
11. Rojas, F., Vargas, M., & García, L. (2021). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a sustainable world. *International Journal of Project Management\**, 39(1), 75-88.
12. Silva-Arango, E., Gómez-Álvarez, D., & Martínez-Ramírez, M. (2021). Towards a unifying framework of impact: A systematic review of the literature on social and environmental impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 89, 106582.
13. Vargas, R., Zelaya, C., & Morales, G. (2020). Theory of Change in complex research for development: Lessons from a case study in Central America. *Development in Practice*, 30(1), 37-50.